



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

• RAPPORT D'ÉTUDES

NOVEMBRE 2022

N°48

Le travail à l'épreuve du covid

7 portraits sectoriels
à la lumière des relations
professionnelles

Claude Didry
Denis Giordano
Damien Cartron

Centre Maurice Halbwachs (CNRS-ENS-EHESS)

Financé
par

 Dares



Le travail à l'épreuve du covid

7 portraits sectoriels à la lumière des relations professionnelles

Rapport final élaboré par Claude Didry, Denis Giordano et Damien Cartron,
(Centre Maurice Halbwachs (CNRS-ENS-EHESS))

21 avril 2022

Appel à Projets « Quels impacts de la crise sanitaire lié à la Covid-19 sur le
marché du travail ? » Convention n° CIF 2021-004

La recherche a été réalisée par une équipe composée de :

- Claude DIDRY (CMH), Responsable scientifique
- Juan Sebastian CARBONELL (IDHE.S-GERPISA)
- Damien CARTRON (CMH)
- Vincent-Arnaud CHAPPE (CEMS)
- Camille DUPUY (Dysolab, CEET)
- Denis GIORDANO (OCE Research Center - emlyon et CMH)
- Guillaume MERCOEUR (CMH)
- Morjane SABRI (CMH)
- Jules SIMHA (CERLIS, CEET)
- Karel YON (IDHES)
- Samuel ZARKA (LISE-CEET, CMH)

Introduction générale. La crise sanitaire à la lumière des relations professionnelles	4
Claude Didry et Denis Giordano	
Chapitre 1. Le travail hospitalier en temps de Covid, un coup de sonde	36
Claude Didry et Damien Cartron	
Chapitre 2. La reprise du travail dans les travaux publics : une question de protocole	69
Denis Giordano	
Chapitre 3. Faire des films par pandémie. Le dialogue social comme levier de reprise de l'activité dans la production pour le cinéma et l'audiovisuel	102
Samuel Zarka	
Chapitre 4. La double crise de la filière automobile française et ses conséquences sur les relations professionnelles	139
Juan Sebastian Carbonell	
Chapitre 5. Télécom. L'enjeu du télétravail.	172
Camille Dupuy et Jules Simha	
Chapitre 6. Du travail à distance au télétravail : une mutation anthropologique du travail dans le secteur bancaire comme effet de la crise sanitaire ?	197
Vincent-Arnaud Chappe	
Chapitre 7. La crise sanitaire dans la restauration rapide : des relations professionnelles entravées par le morcellement organisationnel	226
Karel Yon	
Conclusion générale : les enjeux du travail dans la crise sanitaire	264
Claude Didry et Denis Giordano	

Introduction générale. La crise sanitaire à la lumière des relations professionnelles

Claude Didry, Denis Giordano

La crise sanitaire du Covid-19 constitue un événement marquant dans la vie sociale, en donnant lieu dans un premier temps à un confinement décrété à partir du 18 mars 2020, dans le cadre d'un « état d'urgence sanitaire » établi par la loi du 25 mars. Mais, loin de se limiter au seul confinement de mars-avril 2020, la crise épidémique a duré, avec d'une part une multiplication des vagues de contamination, de saturation des services de réanimation et de croissance du nombre de décès, et d'autre part des mesures de confinement, de couvre-feu, de pass sanitaire, prises dans le cadre d'un état d'urgence sanitaire. Dans cette succession de séquences marquées par les variations d'intensité de la crise, la lutte contre la pandémie s'est donc traduite en premier lieu par des mesures visant à réguler les interactions sociales en encourageant notamment le maintien des personnes dans leur domicile selon une orientation privilégiant la prévention. Ainsi, dès cette première phase et dans les conditions spécifiques du confinement ouvrant la voie à des recherches « à distance » sur la manière dont se sont reconfigurées les pratiques de la vie quotidienne, la crise sanitaire est devenue un objet de recherche pour les SHS (Gaille et Terral 2020).

Dans le prolongement de ce repli sur la sphère domestique, la crise sanitaire a représenté également une rupture importante pour le monde du travail au vu de la priorité accordée à la régulation des interactions sociales. En effet, le travail comme activité se déroulant dans un lieu distinct du domicile constitue un obstacle à une politique de régulation, voire de limitation, des contacts sociaux tant par l'usage fréquent de transports collectifs, que par la rencontre de personnes ayant elles-mêmes multiplié les contacts pour se retrouver sur le lieu du travail. Tout en veillant à la pérennité des emplois et aux revenus de remplacement qui leur sont attachés, les mesures prises se sont attachées en premier lieu à organiser la poursuite du travail à domicile en se fondant d'abord sur le télétravail, ou, à défaut sur l'activité partielle. De plus, ce renfermement général sur le domicile n'a pu être effectif que par un approvisionnement matériel procuré par les commerces alimentaires¹. Enfin, la poursuite de la vie sociale a impliqué également la reconversion des services hospitaliers vers des activités de prise en charge des

¹. En optant pour un approvisionnement plus libéral que celui pratiqué en Chine, où c'est à l'armée qu'il revient de livrer des repas aux confinés.

patients covid présentant des complications, tout en maintenant les bases d'un entretien des grandes infrastructures matérielles (Internet, informatique, transports de marchandises et équipements médicaux). En sortant d'une métaphore guerrière conduisant à désigner ces deux derniers groupes comme des travailleurs « de première ligne », on a parlé de « travailleurs du devoir » (Lyon-Caen 2020).

Inévitablement et en dépit de l'urgence requise dans les adaptations des formes prises par le travail aux pics épidémiques, la crise sanitaire s'est traduite par une sollicitation inédite des acteurs des relations professionnelles (DRH, mais aussi élus du personnel et représentants syndicaux) dans les procédures d'information, de consultation et de négociation auxquelles ces adaptations ont donné lieu. Ainsi, si, le plus souvent, ces acteurs n'ont été sollicités que dans un second temps sur la mise en place des mesures accompagnant le confinement, leur rôle est apparu central dans le déconfinement à travers la recherche des aménagements permettant de revenir à un rythme d'activité normal, tout en maîtrisant la chaîne de possibles contaminations. En effet, loin de se limiter au seul événement que constitue le confinement de mars-avril 2020, la crise épidémique s'est prolongée en donnant lieu à une évolution permanente des mesures destinées à en limiter l'ampleur comme l'instauration de couvre-feu, de pass sanitaires, tout en relâchant l'accent mis sur le télétravail et la nécessité de la prise en charge de l'activité partielle des personnels par la puissance publique. Les acteurs des relations professionnelles ont alors eu l'occasion d'expérimenter, voire de s'approprier, le fonctionnement d'institutions représentatives profondément remaniées après la disparition des comités d'entreprise et des comités hygiène santé et conditions de travail (CHSCT) et la transformation des comités d'entreprise en comités sociaux et économiques (CSE). Cela a été notamment le cas pour la commission santé sécurité et conditions de travail (CSSCT) du CSE, reprenant les missions du CHSCT. De plus, si les procédures d'information-consultation des CSE se sont parfois déroulées postérieurement aux décisions prises, pour des motifs d'urgence pouvant être soupçonnés de couvrir une forme de négligence, voire de contournement de la part des employeurs, les représentants du personnel ont cependant pris une stature incontournable dans une période d'incertitude qui en a fait des recours pour des salariés soumis à des difficultés de tous ordres donnant lieu parfois à des attentes contradictoires entre retrait préventif et retour au travail. Enfin, la connaissance du travail et des travailleurs sur laquelle repose la fonction des représentants du personnel comme animateur et relais revendicatifs – notamment lors de négociations annuelles obligatoires – est devenue cruciale pour la mise au point et la mise en œuvre de protocoles sanitaires supposant une attention au plus près des gestes et des interactions qui font la substance du travail. Elle se retrouve ainsi notamment au niveau de la branche,

comme point de convergence des établissements partageant des dimensions techniques similaires, en donnant lieu parfois à la constitution d'une expertise *sui generis* comme celle de l'Organisme Professionnel de Prévention Bâtiment Travaux Publics (OPPBT). Comme le relate Damien Cru (2015 et 2014), cette expertise repose sur la formation de professionnels par des experts « technico-scientifiques » (plutôt des ingénieurs) pour mieux saisir la dimension de la santé-sécurité dans le travail en intégrant la connaissance d'une pratique qui fut jusque-là la leur. Au vu de cette reconnaissance nouvelle de ce que l'on nomme parfois le « dialogue social » dans la recherche d'une sauvegarde maximale des activités économiques et de leurs salariés, les acteurs des relations professionnelles apparaissent comme les témoins de ces développements de la crise vécus dans le monde du travail depuis 2020. C'est une véritable *histoire* qu'ils devaient en mesure de rapporter sur les univers professionnels auxquels ils appartiennent, avec des éclairages contrastés sur les déroulements de cette crise révélant également à cette occasion des traits structurels sur les formes qu'y prend le travail.

Loin de limiter les relations professionnelles à un flux descendant d'information, de consultation et de négociation attribuant aux employeurs une sorte de monopole informationnel sur les activités économiques et un pouvoir de décision faisant de chaque accord une concession, ne convient-il pas de saisir ces relations professionnelles comme un véritable échange tenant à une animation revendicative des collectifs de travail par les représentants du personnel dont ces derniers tirent une connaissance concrète des coordinations collectives faisant la substance même du travail ?

Cette interrogation repose sur un ancrage des relations professionnelles dans le cours même du travail entendu comme coordination des activités d'un ensemble d'individus liés à un même employeur par un contrat de travail, apparaissant ainsi comme la condition d'accès à une collectivité de travailleurs susceptible de donner lieu à l'élection de représentants dans une « institution représentative du personnel » : « ce contrat, lorsqu'il doit s'exécuter dans une entreprise, insère le salarié dans une collectivité. C'est en qualité de membre du personnel de l'entreprise qu'il bénéficie de certains droits (participation aux droits dits collectifs, droit d'expression) ou bénéficie de certaines protections (en matière d'hygiène et de sécurité par exemple) [...] C'est dans cette seconde sphère que le rapport de travail s'articule avec les relations professionnelles. »²

Partant de cette hypothèse tirée d'une pratique partagée dans notre équipe de sociologues des relations professionnelles, les chapitres constituant ce rapport se présentent

². Antoine Jammaud, « Les polyvalences du contrat de travail », in *Les transformations du droit du travail. Études offertes à Gérard Lyon-Caen*, Dalloz, Paris, 1989, p. 301.

comme des monographies élaborées à partir d'une enquête menée par entretien auprès de représentants du personnel et des ressources humaines. Au total, le rapport repose sur 60 entretiens avec des représentants du personnel et 12 entretiens avec des représentants de la direction, auxquels s'ajoutent 11 entretiens avec salariés (dont un chef de service). Les chapitres, après un retour sur les entretiens réalisés, visent tout à la fois à retracer des histoires identifiables dans les récits qu'en proposent les acteurs, et à identifier les points forts de leur activité tant en termes d'accords que d'élaboration revendicative sur le terrain, par exemple, de la santé-sécurité. Sans se limiter aux seuls employeurs, les chapitres de ce rapport ont pris le parti d'intégrer les représentants du personnel avec les directions des ressources humaines dans le cercle des « personnes bien informées » à partir desquelles les enquêtes ont été menées, en les sollicitant pour des entretiens destinés à pouvoir atteindre cette dimension narrative que la durée de la crise suscite. En se focalisant sur un nombre limité de témoins, la recherche présentée dans ce rapport entend donc analyser les éléments saillants de la dynamique des relations professionnelles propre à des secteurs spécifiques, en les intégrant dans la « mise en intrigue » associée à la narrativité (Ricoeur 1983) que les acteurs construisent dans un témoignage tourné pour partie par l'enquêteur vers la présentation d'un récit historique.

Mais c'est en rapportant ces récits à une réalité sociale commune, celle que permet d'établir la statistique publique, que ces enquêtes ont été réalisées. La source principale mobilisée dans le présent rapport est « l'enquête mensuelle flash sur l'activité et les conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 » (ACEMO-Covid). Cette enquête, mise en place en un temps record par la Dares, repose sur l'échantillon d'établissements de 10 salariés et plus de l'enquête trimestrielle ACEMO en arrivant à des publications mensuelles de résultats donnant à voir notamment le déploiement des trois formes élémentaires de l'organisation du travail que sont le télétravail, l'activité partielle et le travail sur site. Sur la base d'un échantillon de 38.000 unités (établissements au sens du SIRET), cette enquête offre la possibilité d'une réponse exhaustive des entreprises/établissements de taille supérieure à 250 salariés (hors intérimaires et stagiaires), elle : « couvre au final 15 millions de salariés sur les 25 millions de l'ensemble de l'économie en France métropolitaine et les Dom (hors Mayotte) »³. Certes, son utilisation est rendue complexe par l'unité d'analyse qu'elle prend, l'« unité » pondérée par le nombre de salariés, de sorte que l'on ne peut envisager les caractéristiques des unités (conjoncture économique, anticipation de leur direction) et les différentes formes d'organisation que sous la forme de seuil en ne pouvant conclure que sur

³ Source : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete/activite-et-conditions-demploi-de-la-main-doeuvre-pendant-la-crise-sanitaire-covid-19> consulté le 24 août 2021.

« la part de salariés appartenant à un établissement où plus de X % de l'activité a donné lieu à (du télétravail, du chômage partiel ou du travail sur site) ». Mais elle livre des photos mensuelles de chaque unité, dans lesquelles sont privilégiées ces formes élémentaires d'organisation en permettant d'arriver par leur enchaînement à une sorte de « film » encadrant le récit des acteurs rencontrés. Cela laisse au témoignage des acteurs, la « mise en intrigue » des trois films sur les formes élémentaires d'organisation en relatant leur articulation dans un même lieu et les négociations qui accompagne leur mise en œuvre.

Après un retour sur les trois formes élémentaires de l'organisation du travail dans la recherche d'une adaptation des activités économiques à la crise sanitaire, les données de l'enquête ACEMO-Covid permettront de fixer les grands traits de cette adaptation. Cela conduira à envisager les enjeux d'une démarche monographique, en présentant le cheminement que dessinent les enquêtes monographiques constituant ce rapport.

1. Les formes élémentaires de l'organisation du travail

Dans le contexte d'une crise épidémique susceptible de provoquer une saturation des services hospitaliers, le confinement se présente initialement comme la seule issue envisageable pour limiter les effets de la maladie sur la santé publique et la mortalité de la population. Mis en œuvre à partir du 18 mars 2020, le confinement est établi dans le cadre d'un état d'urgence sanitaire dont la loi du 24 mars 2020 définit les conditions (habilitation du Gouvernement à gouverner par ordonnance) et la durée (jusqu'au 10 mai 2020 dans un premier temps). Il repose sur la possibilité de continuer à vivre, mais en concentrant les activités quotidiennes dans l'espace du domicile. Cela implique pour les membres actifs des ménages, la possibilité de poursuivre leurs activités professionnelles ou de percevoir des revenus de remplacement pour pouvoir faire face aux dépenses quotidiennes sans multiplier les démarches liées à une recherche d'emploi, voire de revenus, comme cela a pu être le cas dans des pays à faible couverture sociale. Cette sécurisation des revenus est intervenue dans une population active où domine l'emploi stable avec environ 70 % des actifs en CDI ou statut de fonctionnaire⁴, en privilégiant le maintien des emplois par des formes d'organisation et de suspension des activités professionnelles qui ne mettent pas en cause la poursuite des contrats de travail.

Le souci de limiter les déplacements individuels hors du domicile prévaut donc dans la mesure prise, en conduisant à conférer un caractère prioritaire au télétravail à l'échelle la plus large possible (1). Pour les activités qui ne peuvent se poursuivre à domicile, un arrêt paraît s'imposer dans une situation où la sécurité des personnels (et donc de leur ménage) ne peut être assurée du fait des risques résultant des interactions au travail, et dans les transports publics. Toutefois, la prise en charge par l'État – « quoiqu'il en coûte » – du maintien de la rémunération à travers ce que l'on nomme aujourd'hui l'« activité partielle »⁵ représente alors un levier crucial pour permettre la poursuite des contrats de travail sans mettre radicalement en cause la solvabilité des employeurs (2). Enfin, et en dernière instance, il reste à définir, organiser et encadrer le maintien en activité dite « présentielle » de « secteurs d'activité particulièrement nécessaire à la sécurité de la Nation et à la continuité de la vie économique et sociale » (Kahn dit Cohen 2020, p. 619) (3).

⁴. Source : enquête emploi. Pour l'enquête emploi 2021, voir par exemple Bodier, Passeron et Vidalenc (2022, p. 12) indiquant 74 % d'emplois en CDI dans l'ensemble des emplois, et conduisant après intégration des 2,7 millions de chômeurs aux 29,1 millions d'emplois à un taux de 68,5 %.

⁵. Cela fait suite au changement terminologique opéré en 2013 par la loi de « sécurisation de l'emploi » pour désigner ce qui était autrefois nommé « chômage technique » (Dalmasso 2020, p. 612)

1.1. Le télétravail

Dès que se fait jour la très grande ampleur prévisible de cette épidémie au vu notamment de la saturation des hôpitaux, dans le courant des mois de février et mars, le télétravail apparaît comme un recours activable. Il est au centre des interventions des plus hautes autorités de l'État, lors de l'annonce du confinement notamment. Le 16 mars 2020, l'allocution présidentielle se réfère au télétravail en ces termes : « Toutes les entreprises doivent s'organiser pour faciliter le travail à distance, et quand cela ne sera pas possible, elles devront adapter dès demain leur organisation pour faire respecter ces gestes barrières contre le virus, c'est-à-dire protéger leurs salariés, ou, quand il s'agit d'indépendants, se protéger eux-mêmes. »⁶. Certes, le télétravail est présenté comme une injonction faite aux entreprises, mais il s'appuie sur un travail législatif préalable important.

Il est apparu longtemps comme une de ces prophéties récurrentes depuis les années 1970, American Telephon and Telegraph (AT&T) prédisant ainsi en 1971 que les Américains pourraient travailler chez eux, formulées dans la perspective d'une amélioration des conditions de travail (Largier 2001). Après avoir été évoqué brièvement dans le rapport Auroux de 1981, il entre dans la langue du droit du travail à partir de l'accord-cadre européen sur télétravail du 16 juillet 2002 transposé par l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005. On se trouvait alors dans la fixation par une négociation d'entreprise, d'un statut de télétravailleur, sur la base d'une quotité hebdomadaire de travail pour laquelle devait être prévue la fourniture d'équipements par l'employeur, en allant jusqu'à la prise en charge d'une partie de l'abonnement à Internet. L'enjeu était celui d'une réglementation visant à garantir le cadre volontaire du télétravail dans le contrat de travail, ou un avenant à celui-ci⁷. Tout en s'appuyant sur la diffusion de l'Internet, avec notamment le passage au haut débit, le télétravail ne connaît cependant que des développements relativement modestes concernant d'abord les cadres et ingénieurs sous la forme du « travail nomade » (Coutrot 2004).

La section consacrée au télétravail dans la loi du 22 mars 2012⁸ inaugure une nouvelle optique sur celui-ci, tout en reprenant pour une large part les définitions antérieures. En effet, le télétravail comme travail « exécuté hors des locaux de l'employeur » se présente comme un

⁶ Extrait du discours du Président Macron le 16 mars 2020, disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/discours/273933-emmanuel-macron-16-mars-2020-coronavirus-confinement-municipales>, consulté le 19 août 2021.

⁷ Nous nous fondons dans ce développement sur le propos très éclairant de Géniaux (2020) complété par la réflexion séminale d'Amraoui (2021) sur le rapport entre santé du travailleur et télétravail.

⁸ Loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 « relative à la simplification du droit et à l'allégement des démarches administratives ».

recours possible en cas, notamment, de « menace épidémique » : « en cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés. » (art. L. 1222-11 du code du travail modifié par la loi du 22 mars 2012, cité par Géniault (2020), p. 609). Le télétravail apparaît alors comme mode d'organisation en cas de force majeure, ce que prolonge l'ordonnance du 22 septembre 2017 ratifiée par la loi du 29 mars 2018 aboutissant à une définition du télétravail comme « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication » (article L. 1222-9 du code du travail). Le télétravail, en ne se définissant plus par son caractère habituel, se ramène à une pratique susceptible de concerner de nombreux salariés sans que cela ne soit prévu dans les termes de son contrat de travail. Tout se passe comme si cette activité législative avait préparé une solution de repli aux autorités publiques, dans la perspective d'un cas de force majeure allant de la pointe de pollution de l'air à la crise sanitaire en passant par une grève des transports en commun.

Ainsi, le télétravail tend à se déplacer du projet individuel au projet d'organisation sociale répondant à un « cas de force majeure », tout en ménageant une place au management exercé par l'employeur⁹. Une adresse aux seuls employeurs apparaît donc ici insuffisante pour faire face à la crise sanitaire qui s'annonce, dans la mesure où le recours au télétravail conserve un caractère volontaire. Cela explique probablement une tonalité différente dans les interventions de la ministre du travail, dont les destinataires sont les salariés : « Sur le champ du travail, j'ai publié hier des instructions pour toutes les entreprises. Il y a trois choses importantes à retenir. D'abord c'est qu'il y a un salarié sur trois dont le travail peut se faire en télétravail. Déjà un sur trois, c'est beaucoup. Et donc j'ai demandé à toutes les entreprises de mettre en place systématiquement le télétravail. Ça n'est pas une obligation. *Si vous êtes salariés et que votre travail peut être fait en télétravail, il faut rester chez vous. Vous appelez votre employeur sur les modalités, vous avez droit au télétravail. Il n'y a pas de négociation à avoir, c'est un droit automatique. Ça doit être systématique* »¹⁰. Finalement, un volume important d'accords d'entreprise sur le télétravail succèdera au premier confinement. Mais c'est

⁹. En nous inspirant des trois « projets » identifiés par Largier (2001).

¹⁰ Extrait du texte intégral de l'entretien sur France-Info de la Ministre du Travail, le 17 mars 2020, disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/discours/274905-muriel-penicaud-17032020-mise-en-place-systematique-du-teletravail>, consulté le 21 août 2021.

comme relevant du « pouvoir de direction unilatérale de l'employeur » que l'ANI du 26 novembre 2020 considère le télétravail en période exceptionnelle (Amraoui 2021, p. 446). Ainsi, la crise du covid peut apparaître comme une opportunité dans le déploiement de stratégies managériales engagées de longue date pour orienter l'entreprise vers une emprise immobilière moins coûteuse, sous la forme du *flexoffice*, organisation où le nombre de postes de travail inférieur au nombre de salariés susceptibles de les occuper implique une circulation des salariés dans les locaux de l'employeur et des locaux autres.

Prolongeant le confinement destiné à limiter les déplacements hors domicile, il est allé de soi que le télétravail se pratiquerait à domicile non sans réactiver une inquiétude formulée quarante ans plus tôt : « Un renouveau du travail à domicile apparaît dans le même temps, notamment avec le développement du télé-travail [*sic*]. Cette question sera étudiée dans les plus brefs délais afin d'éviter qu'une utilisation de cette nouvelle technologie qui peut être souhaitée par certaines catégories de travailleurs et peut même être pour certains, les handicapés par exemple, un moyen d'insertion dans la vie de travail, ne devienne un moyen d'exclusion de la communauté de travail qu'est l'entreprise et du statut collectif de ceux qui y travaillent. » (Auroux 1981, p. 11). Le télétravail au domicile du salarié, devenu la règle en période de confinement, crée alors une interrogation « sur le droit d'accès au lieu du télétravail reconnu à l'employeur, aux représentants du personnel et aux autorités administratives reconnu par l'ANI de 2005 » (Amraoui 2021, p. 450). L'exigence de l'accord du salarié se révèle ici à double tranchant, son refus pouvant conduire à des répliques de l'employeur ou le privant de l'expertise d'un tiers sur l'adaptation de son poste à un handicap ou à un souci de prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS). Dans le même temps, le dédommagement forfaitaire des salariés en télétravail apparaît insuffisant au regard de l'obligation de sécurité qui incombe à l'employeur – en devenant source de débats sur le télétravail dont on trouvera trace dans les chapitres monographiques. Il demeure « la question des risques insoupçonnables pouvant échapper à l'employeur » (Ibid, p. 451), comme « les violences conjugales », mais aussi l'exposition plus longue à des substances toxiques telle qu'amiante ou résidus chimiques éventuellement présentes au domicile du salarié, en ayant échappé par leur nature à des enquêtes focalisées sur le poste.

1.2. Activité partielle, financer le remplacement du salaire en cas d'arrêt de l'activité

Dans une gestion de crise visant à limiter les contacts des individus, le confinement de ceux-ci au domicile suppose une réduction des occasions de déplacements tout en préservant

leurs ressources. La préservation des ressources des ménages est annoncée dans le discours présidentiel du 12 mars 2020, proclamant avant même l'annonce du confinement : « Nous n'ajouterons pas aux difficultés sanitaires la peur de la faillite pour les entrepreneurs, l'angoisse du chômage et des fins de mois difficiles pour les salariés. Aussi, tout sera mis en œuvre pour protéger nos salariés et pour protéger nos entreprises *quoi qu'il en coûte*, là aussi. » Le discours du 16 mars – tout en dessinant une alternative entre télétravail et travail sur site dans le respect d'un protocole sanitaire minimal – reprend le souci de ne laisser personne sans ressources, en annonçant un élargissement du « chômage partiel ». Le « chômage partiel » ou « chômage technique » correspond initialement, dans un décret de 1951, à un dispositif d'indemnisation des salariés privés d'activité et donc de salaire à la suite d'un arrêt des activités de leur entreprise pour des raisons techniques ou d'approvisionnement (Dalmasso 2020). Il s'étend dans les années 1970 aux baisses d'activité résultant de la conjoncture économique, avec pour objectif de limiter les licenciements pour motif économique. En 1993, un dispositif complémentaire voit le jour pour soutenir les entreprises au cours de la récession qui touche alors le pays en indemnisant les salariés subissant une réduction de leur activité à la suite d'une conjoncture économique défavorable : le « temps réduit indemnisé de longue durée » (TRILD). Ce dispositif esquisse une continuité entre le chômage partiel et la réduction du temps de travail, annonçant les « accords de Robien » en 1996, dans lesquels une réduction du temps de travail compensée par une indemnisation publique permettait d'accompagner soit une baisse d'activité de l'entreprise (accords défensifs), soit la création d'emplois (accords offensifs) (Bloch-London, Coutrot, Didry et Michon, 1999). La crise financière de 2008 conduit à un renforcement du chômage partiel, avec un assouplissement de l'accès au chômage partiel par instruction de la DGEFP en novembre 2008, une hausse de l'indemnisation de 50 à 60 % du salaire brut (ANI du 15 décembre 2008), un allongement de la durée de prise en charge (de 4 à 6 semaines) (décret du 22 décembre 2008) et un allongement de la période d'octroi du chômage partiel de six mois à un an. L'ANI du 11 janvier 2013 et la loi de « sécurisation de l'emploi » du 25 juin 2013 refondent le dispositif, en fusionnant allocation spécifique et allocation complémentaire et en rebaptisant le nouvel ensemble « activité partielle » afin de souligner le souci de pérenniser l'emploi.

La crise sanitaire conduit à de nouveaux aménagements du dispositif par le décret du 25 mars 2020, avec une hausse portant à 70 % la part de salaire brut prise en charge et une simplification des conditions d'accès pour les employeurs, en prévoyant une régularisation *a posteriori* de la demande pour faire face à l'urgence. Dans le cadre de l'article 11 de la loi d'urgence du 23 mars 2020, l'ordonnance du 27 mars 2020 étend le champ d'application de

l'activité partielle aux particuliers employeurs et aux employeurs publics. Les employeurs sont ainsi amenés à payer préalablement leurs salariés, avant de recevoir l'allocation d'activité partielle comme compensation des salaires versés, par la Caisse de Service et de Paiement du ministère du Travail. Le fonctionnement d'un tel dispositif est présenté en ces termes sur le site du Ministère du Travail :

« L'activité partielle s'adresse à tous les salariés qui subissent une baisse de rémunération imputable :

- soit à une réduction de l'horaire de travail pratiqué dans l'établissement ou partie de l'établissement en deçà de la durée légale de travail ;

- soit à une fermeture temporaire de tout ou partie de l'établissement.

Les demandes d'activité partielle sont formulées par les employeurs si la baisse d'activité est occasionnée par l'un des motifs visés à l'article R. 5122-1 du Code du travail parmi lesquels celui des circonstances de caractère exceptionnel, qui trouve à s'appliquer dans la présente crise. (...)

Pendant la période d'activité partielle :

- L'employeur reçoit de l'Agence de services et de paiement (ASP) une allocation équivalente à une part de la rémunération horaire du salarié placé en activité partielle ;

- Le salarié reçoit de son employeur une indemnité d'activité partielle, en lieu et place de son salaire pour la période durant laquelle il est placé en activité partielle »¹¹.

Le coût de la mesure est pris en charge, en majeure partie par l'État, ainsi que, dans une moindre mesure, par l'Unédic. Ce dispositif de soutien aux entreprises et aux salariés prend une ampleur inédite, dans un contexte d'arrêt de l'activité – arrêt administratif comme dans le cas des lieux accueillant du public, restaurants, salles de cinéma, de spectacles, arrêt par précaution dans le cas du BTP ou de l'industrie automobile. Un décret du 28 juillet 2020 prolonge cette mesure à travers « l'activité partielle longue durée » (APLD), fixant l'indemnisation d'une réduction de l'activité jusqu'à 40 % de la durée légale. Cette mesure ne peut être activée qu'au terme d'un accord d'entreprise, ce qui donne lieu à un volume important de négociation tant au niveau des entreprises mêmes, qu'à celui des branches ce qui se manifeste par de nombreux accords-cadres¹².

¹¹ Extraits de la « fiche activité partielle – chômage partiel » : <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/coronavirus-covid-19/poursuite-de-l-activite-en-période-de-covid-19/chomage-partiel-activite-partielle/article/fiche-activite-partielle-chomage-partiel>, consulté le 21 août 2021.

¹². <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/accompagnement-des-mutations-economiques/activite-partielle-chomage-partiel/apld>, consulté le 11.04.2022.

1.3. Activités essentielles et travail sur site

Le confinement des personnes à leur domicile est précédé par la fermeture de la plupart des lieux accueillant du public, au terme l'arrêté du 14 mars 2020, à partir de quoi se trouve précisée la distinction entre lieux accueillant du public qualifiés de « non indispensables à la vie de la Nation » et ceux dits « indispensables »¹³ qui sont énumérés dans l'annexe M (commerce) introduite par l'arrêté du 15 mars¹⁴. Ces commerces qualifiés d' « indispensables » par les autorités publiques requièrent ainsi la présence de leur personnel, au même titre que les activités des services sanitaires et hospitaliers, ou les activités relevant du secteur médico-social avec, en premier lieu, les EHPAD.

Mais si la continuité de ces services, commerces « indispensables » et activités sanitaires et sociales accueillant du public ou hébergeant des personnes malades ou dépendantes, prend un caractère obligatoire, la situation des activités n'accueillant pas de public demeure plus incertaine. Comme nous le verrons, la fermeture des chantiers du BTP ou celle des établissements de production dans l'automobile se trouve ainsi conditionnée par la capacité de veiller à la sécurité des travailleurs. Ainsi dans un premier temps, certaines directions d'entreprise se montrent soucieuses de poursuivre la production en vue notamment de la constitution « de réserves », mais doivent faire face à la crainte des salariés en l'absence d'équipements de prévention et de protocoles sanitaires encore à élaborer compte-tenu de la faiblesse des connaissances sur le virus. Cette incertitude se traduit alors par des conflits, donnant lieu parfois à la mobilisation de leur « droit de retrait » par les salariés, mais aussi et surtout à l'action de commissions de santé sécurité et conditions de travail ou encore de sections syndicales tant au début que dans le cours du confinement, comme en témoigne l'arrêt concernant la société Amazon que rend la cour d'appel de Versailles le 24 avril 2020. Cet arrêt s'inscrit dans une dynamique complexe des relations professionnelles au sein de cette entreprise, articulant accords d'entreprise sur des primes d'assiduité à quoi répond une action en justice syndicale obtenant par la justice le maintien de l'ouverture des entrepôts à la condition que soient renforcée la sécurité sanitaire (Serverin 2021).

Mais, par sa durée et au fil des vagues de contaminations, la crise va conduire à une accumulation de connaissances sur la maladie, à la reconstitution de stocks de masques, de gel hydro-alcoolique, au développement des tests, puis à la vaccination, qui rendent possible l'élaboration de protocoles sanitaires. La reprise d'une activité sur site se profile donc au

¹³. <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000041722917/> consulté le 11 avril 2022.

¹⁴. <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000041723302> consulté le 11 avril 2022.

lendemain de la levée du confinement, en conduisant à un maintien de cette activité en dehors des activités accueillant du public fermées pendant les phases les plus intenses de la crise.

Ces trois formes d'organisation du travail ont été mises en œuvre avec une intensité variable au cours de la crise, en fonction des pics de contaminations et du caractère plus ou moins efficace des protocoles sanitaires. Face à une crise marquée par une succession de vagues, les enquêtes ACEMO-Covid permettent de dégager à gros traits les évolutions de ces grandes formes d'organisation du travail sans permettre toutefois d'appréhender leur coexistence dans un même établissement.

2. Temporalités de la crise sanitaire et organisation du travail

Loin de s’effacer au lendemain du premier confinement, la crise sanitaire a conduit à une succession de vagues de contamination donnant lieu à des dispositifs de régulation des circulations et des interactions sociales des individus. Ces dispositifs indiquent des réponses renouvelées aux variations d’intensité dans la crise, avec retour d’une forme allégée de confinement à la fin de l’année 2020, puis une période de couvre-feu au premier semestre 2021 avant que le pass sanitaire ne prenne le relais dans un contexte de vaccination intense (tableau n°1). Ces mesures prises en fonction de considérations épidémiologiques correspondent à une scansion générale de la vie sociale, dans laquelle s’inscrivent les observations d’ACEMO-Covid.

Tableau n°1. Mesures de régulation épidémique

Code vague	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Mois	Mars 20	Avril 20	Mai 20	Juin 20	Juill 20	Aout 20	Sept 20	Oct 20	Nov 20	Déc 20	Jan 21	Fév 21	Mars 21	Avril 21	Mai 21	Juin 21	Juill 21	Sep 21	Oct 21	Nov 21
Vague enquête	Avril 20	Mai 20	Juin 20	Juill 20	Aout 20	Sept 20	Oct 20	Nov 20	Déc 20	Jan 21	Fév 21	Mars 21	Avril 21	Mai 21	Juin 21	Juil 21	Aout 21	Oct 21	Nov 21	Déc 21
Confinement																				
Déconfi.																				
Couvre-feu																				
Interdiction déplacement																				
Télétravail systématique																				
Pass sanitaire																				

Dans ces mesures, les confinements sont récurrents dans un premier temps :

- 1^{er} confinement : du 17 mars à 12 h au 11 mai 2020 (non inclus, soit 1 mois et 23 jours) ;
- 2^{ème} confinement du 30 octobre au 15 décembre 2020 (non inclus, soit 1 mois et 14 jours) ;
- 3^{ème} confinement du 3 avril au 3 mai 2021 (non inclus, soit 28 jours).

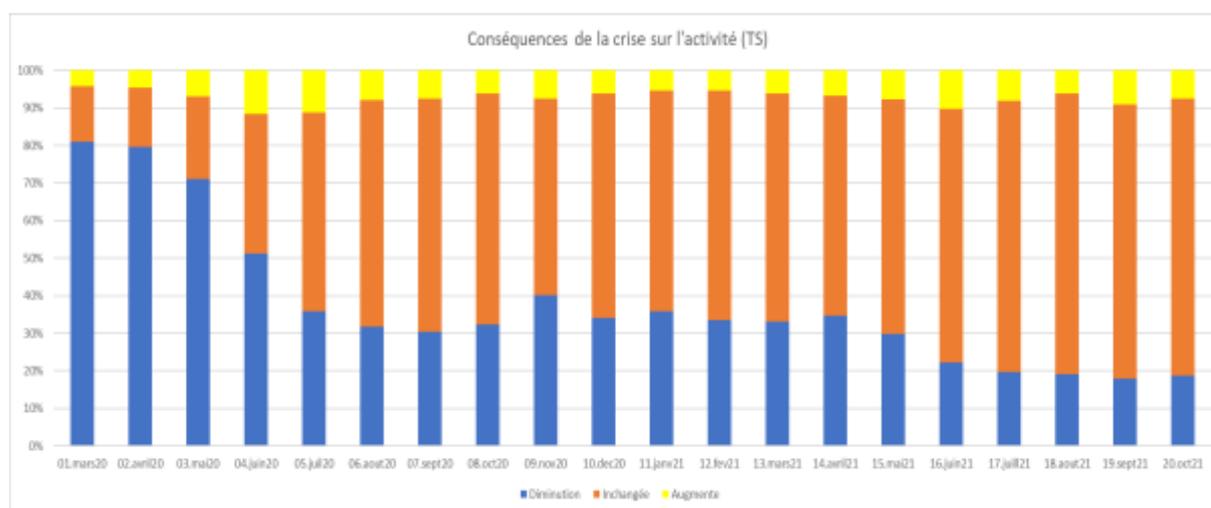
D’autres mesures ont complété les confinements, à des périodes différentes, pour tenter de maintenir « sous contrôle » l’épidémie, comme le couvre-feu, instauré à la mi-octobre 2020 et en vigueur (avec des ajustements) jusqu’à la fin de juin 2021, l’interdiction de déplacement hors de la commune du domicile lors du printemps 2021 et la fermeture des lieux accueillant du public « non indispensables ». Ces mesures ont affecté certains secteurs économiques,

comme la restauration, le tourisme, le monde du spectacle, qui se sont vus imposée une absence complète d'activité pendant plusieurs mois. La vaccination engagée à échelle nationale à partir du printemps 2021 accompagne une nouvelle forme de régulation, sous la forme du pass sanitaire ouvrant l'accès à un certain nombre de lieux comme les hôpitaux, les bars, restaurants, cinémas et salles de spectacle. Au-delà du spectre temporel analysé, la fin du pass sanitaire le 14 mars 2022 paraît clore (de manière provisoire peut-être) la période de crise sanitaire ouverte par le confinement deux ans auparavant.

2.1. Évolution de l'activité économique

Les données ACEMO-Covid permettent de dégager une dynamique de l'activité économique au cours de la crise, estimée à partir des réponses des directions dans les établissements interrogés. Il se dessine un retour aux niveaux de l'année précédente (graphique 1), indiquant le développement d'une maîtrise sanitaire qui rend possible le travail sur site.

Graphique 1. Conséquences de la crise sur l'activité, tous secteurs (pondération salariés)



Source : Dares, enquête Acemo Covid, 2020-2021¹⁵. Réélaboration équipe DIASOCOV.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

Lecture : 81 % des salariés appartiennent à des établissements dont l'activité a diminué (tous secteurs confondus) en mars 2020.

¹⁵. Les données sont issues des réponses à la question : « À la date du 31 (du mois), comment votre activité a-t-elle été affectée par la crise sanitaire et ses implications, par rapport à ce qui était prévu ? » et dont les réponses possibles étaient : « elle a été arrêtée » ; « elle a diminué très fortement (de 50 % ou plus) » ; « elle a diminué fortement (de moins de 50 %) » ; « elle est restée inchangée » ; « elle a augmenté ». Le graphique a regroupé les modalités « activité arrêtée » et « réduite ».

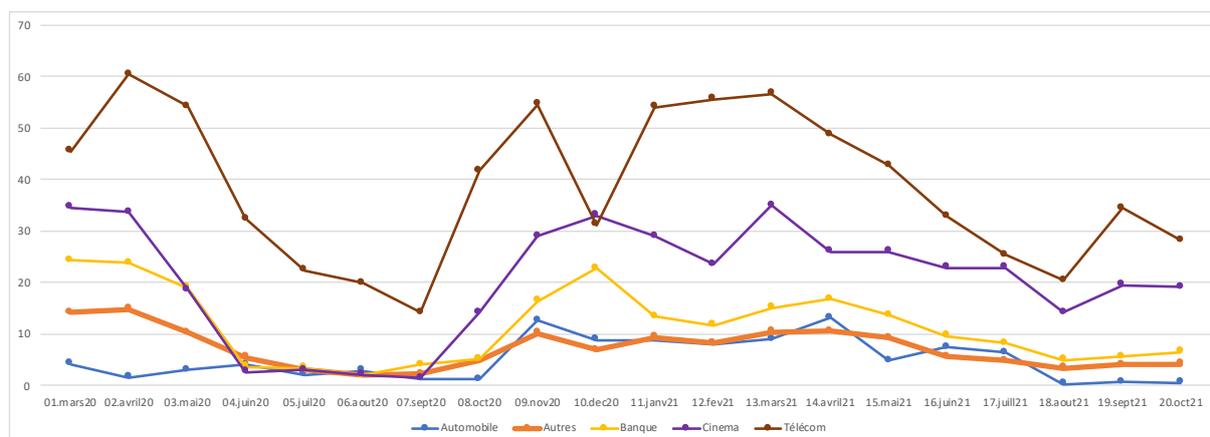
Au cœur des évolutions mises au jour par l'appariement des différentes livraisons mensuelles d'ACEMO-Covid, c'est en premier lieu une diminution de l'activité économique qui se fait jour. Cela renvoie au confinement, mais sans que l'ampleur de cette diminution n'ait été donnée d'entrée de jeu. Comme le montrent les enquêtes monographiques, la fermeture des établissements et des chantiers n'accueillant pas de public ne s'impose que progressivement en voyant converger les réticences des salariés à poursuivre leur activité, le souci de défendre la santé et la sécurité des travailleurs du côté institutions représentatives du personnel (IRP) et organisations syndicales. Les préoccupations sont plus partagées du côté employeur, avec d'une part un souci de sécurisation des individus et des installations et d'autre part celui d'un maintien des activités ne serait-ce que pour accumuler des réserves destinées à faire face à d'éventuelles pénuries dans l'avenir.

Une reprise progressive des activités en tendant à revenir au niveau de l'année précédente se fait jour à partir du déconfinement, tout en étant affecté par les vagues de l'épidémie et les mesures sanitaires qui s'en sont suivies. Mais, les vagues suivant le confinement affectent de manière moins sensible le niveau des activités en suggérant une forme d'adaptation des activités pour laquelle nous verrons le rôle très important de protocoles sanitaires appréhendant le travail dans ses dimensions les plus concrètes, non sans une certaine efficacité.

2.2. Évolutions des trois types d'organisation du travail

L'appariement des différentes « vagues » de l'enquête ACEMO-Covid permet de dégager une dynamique générale dans la mise en œuvre des trois grandes formes d'organisation envisagées *supra*. Ces trois formes d'organisation connaissent des évolutions très liées, dans la mesure où un niveau élevé atteint par le télétravail et l'activité partielle (graphiques 2 et 3) au cours du premier confinement s'accompagne d'une baisse marquée des activités sur site (graphique 4). Ces évolutions s'inversent avec le premier déconfinement, puis connaissent des fluctuations accompagnant les différentes vagues qui varient fortement selon les secteurs. Ainsi, au-delà des contrastes entre les formes d'organisation dominante au cours du premier confinement, les évolutions de ces formes rapportées à chacun des secteurs choisis pour y réaliser des monographies contribuent à dessiner des profils spécifiques confortant la pertinence du choix de terrains effectué de manière intuitive par les membres de l'équipe.

Graphique 2. Evolution de la part des salariés appartenant à des établissements où plus de 80 % du personnel est en télétravail (secteurs supérieurs à la moyenne)



Source : Dares, enquête Acemo Covid, 2020-2021. Réélaboration équipe DIASOCOV.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

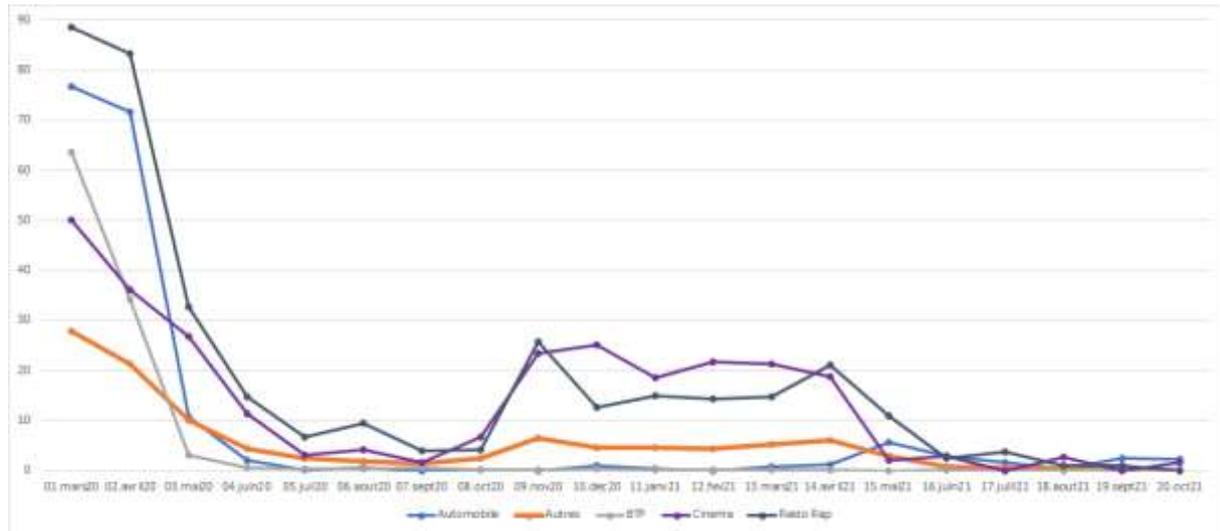
Lecture : En mai 2020, 20 % des salariés du secteur cinéma appartiennent à des établissements où plus de 80 % du personnel est en télétravail¹⁶.

Comme le montre le graphique 2 ci-dessus, les établissements où plus de 80 % du personnel est en télétravail regroupent en moyenne entre 15 et 5 % des salariés du privé. Le poids de ces établissements dans la population salariée décroît avec le déconfinement, puis remonte vers un niveau durablement proche des 10 % par la suite, avant de connaître une nouvelle baisse au cours du second semestre 2021. Le graphique se concentre sur les secteurs où la part des salariés appartenant à des établissements à plus de 80 % en télétravail est supérieure à la moyenne (courbe orange), en dégageant des profils spécifiques pour des secteurs « à haute intensité en télétravail » ce qui exclut d'entrée de jeu les secteurs industriels et hospitalier. Ainsi, les télécom se distinguent par une part très élevée de salariés relevant de tels établissements, entre 50 et 60 % des salariés du secteur en période de reprise épidémique. La forte amplitude du télétravail se trouve sans doute amplifiée dans ce secteur par sa concentration, à quoi s'ajoute un refus de distinguer télétravail et activité partielle. Dans le contexte d'une activité dispersée en une multitude d'entreprises, le cinéma se distingue également par un niveau relativement élevé de recours au télétravail, que l'on peut imputer des activités de bureau (marche courante des sociétés de production, préparation des films, etc.) ou de « postproduction » (montage, doublage, etc.) qui ne sont pas au cœur de la monographie présentée. Enfin, il est intéressant de voir la proximité des fluctuations entre la banque et

¹⁶. La courbe du secteur des télécommunications a une tendance irrégulière en raison du faible nombre d'établissements qui occupent une grande partie du personnel du secteur.

l'automobile – dans sa composante R&D – suggérant une influence du modèle préexistant à la crise, le *flexoffice* reposant sur la mise à disposition dans les locaux de l'employeur d'un nombre de postes de travail inférieur au nombre de salariés.

Graphique 3. Part des salariés appartenant à des établissements à plus de 50 % en activité partielle.



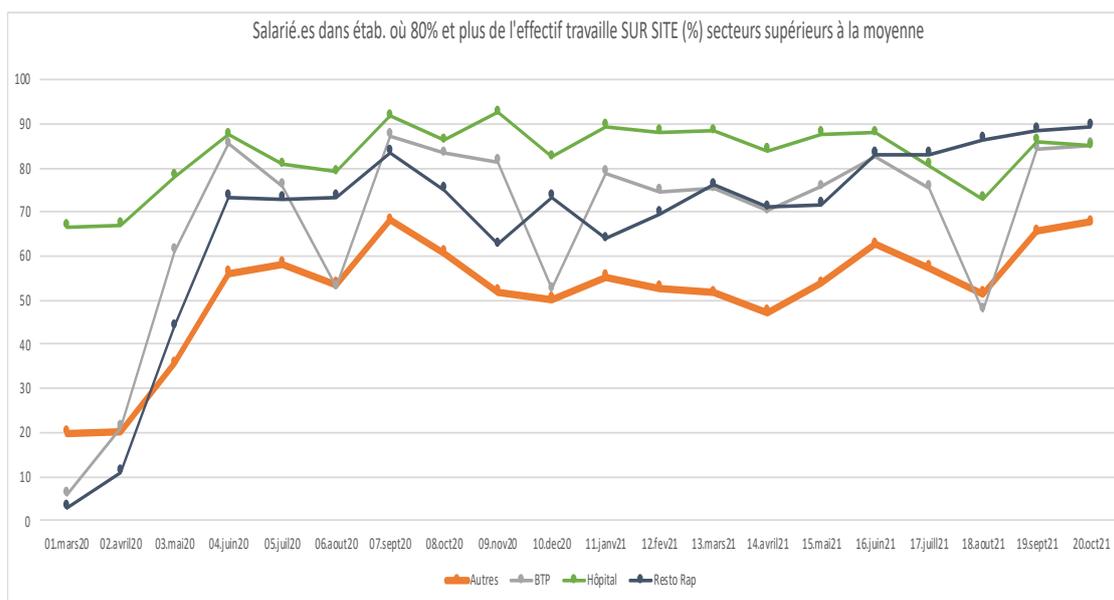
Source : Dares, enquête Acemo Covid, 2020-2021. Réélaboration équipe DIASOCOV.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

Lecture : 88 % de salariés de la restauration rapide travaillent dans un établissement dont plus de la moitié du personnel est en activité partielle en mars 2020 (vague 1).

L'intensité du recours à l'activité partielle peut être approchée par le graphique 3, à travers la part du personnel relevant d'établissements à plus de 80 % en activité partielle. La forme générale du recours à l'activité partielle demeure sensible aux rebonds épidémiques, comme dans le cas du télétravail. Dans les secteurs marqués par un recours important à l'activité partielle, deux profils se dégagent : le premier autour du BTP et de l'automobile atteint un pic lors du premier confinement, avant de devenir quasi-nul à partir du déconfinement ; le second dans la restauration rapide et le cinéma, indique un pic au moment du premier confinement, puis des fluctuations selon les reprises de l'épidémie. Cela tient en grande partie à l'importance prise par des activités accueillant du public, soumise à des restrictions administratives prolongées au cours des rebonds épidémiques.

Graphique 4. Part des salariés appartenant à des établissements à plus de 80 % en travail sur site (secteurs supérieurs à la moyenne)



Source : Dares, enquête Acemo Covid, 2020-2021. Réélaboration équipe DIASOCOV.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

Lecture : 67 % des salariés du secteur de l'hôpital appartiennent à des établissements où plus de 80 % du personnel travaille sur site en mars 2020 (vague1).

Le travail sur site connaît une forte baisse au moment du premier confinement, en reprenant une certaine ampleur ensuite tout en restant sensible aux congés payés (en août) et aux reprises épidémiques (graphique 4). Dans cette dynamique générale, des spécificités sectorielles se dégagent. Si le secteur hospitalier se caractérise sans surprise par le maintien d'un travail sur site à une intensité forte, le BTP connaît une chute pendant le confinement et parallèlement à la hausse de l'activité partielle, avant de revenir à un travail sur site quasi-complet. La chute de l'activité que l'on constate en août 2020, en décembre de la même année et en août 2021 correspond à une saisonnalité imputable, dans le secteur, à une forte sensibilité à aux trêves – estivales et hivernales, qui se trouve accentuée par une pénurie croissante de matériaux. La restauration rapide suit une trajectoire similaire, bien que marquée dans les phases hautes par une reprise moins forte du travail sur site, mais résistant en phase aiguë de la pandémie aux effets de la fermeture administrative des salles de restauration.

3. Les enjeux d'une approche monographique

En suscitant une attention nouvelle aux interactions sociales pour leur potentiel en matière de contamination, la crise sanitaire apparaît tout à la fois comme la source d'une transformation plus ou moins ponctuelle du travail et comme révélatrice des caractéristiques propres aux différentes activités productives. Elle conduit ainsi à la mise en cause du réductionnisme macroéconomique, dont témoigne le recours à de grandes tendances dans l'explication des dynamiques économiques comme, par exemple, la numérisation et la désindustrialisation présentées comme caractéristiques d'une « société post-industrielle » ou encore « postfordiste », voire « postmoderne ». En effet, la crise ramène les acteurs tout autant que les enquêteurs aux détails du travail, en révélant la pluralité de « mondes de production » qui traversent l'économie (Salais et Storper 1993), et les lacunes de la division du travail social à travers les pénuries de matériels sanitaires, puis de matériaux industriels qui rendent plus sensibles la « solidarité organique » sur laquelle repose la vie sociale et économique selon Durkheim (1930 [1893]).

3.1. Une diversité dans les modes d'organisation du travail : sortir du fétichisme numérique

Si le choix des secteurs enquêtés tient à une familiarité préalable des enquêteurs, leur mise en perspective les uns par rapport aux autres permet de dégager des contrastes dans leur mode d'organisation courant ainsi que dans leur trajectoire au cours de la crise. D'entrée de jeu, les données ACEMO Covid montrent des formes d'organisation associées significativement à certains secteurs, ce qui peut être synthétisé dans le tableau 2.

Tableau 2. Des formes d'organisation prédominantes en fonction des secteurs

Secteur	Formes de travail prédominantes
Hospitalisation	Travail sur site
BTP	Chômage partiel / Travail sur site
Cinéma et audiovisuel	Chômage partiel / Travail sur site/ Télétravail
Production automobile	Chômage partiel/ Travail sur site / Télétravail
Télécommunications	Télétravail
Secteur bancaire	Télétravail
Restauration rapide	Chômage partiel / Travail sur site

Ainsi, la démarche monographique a été engagée sur la base de la diversité mise au jour à partir du cadrage descriptif de la statistique. Cela a permis de mettre à distance la valorisation excessive de la variable numérique, mise fréquemment au centre des analyses sur le monde du travail. Le télétravail demeurait faible jusqu'à la crise sanitaire, il a connu un développement inédit sous l'effet de cet événement mais en se concentrant au domicile des télétravailleurs en suscitant des moments de saturation dans les usages de l'Internet, résultant de la présence simultanée des membres de la famille à des activités en ligne, par exemple visio professionnelles pour les parents, tandis que les enfants suivaient des enseignements à distance. Mais il s'est intégré à une dynamique plus complexe, dans la mesure où toutes les activités économiques ne sont pas susceptibles de donner lieu à du télétravail. De ce point de vue, les secteurs envisagés ont permis d'observer le recours des deux autres formes élémentaires de réponse organisationnelle à la crise marqué tout autant par une intensification du télétravail à domicile que par la tension sur les biens industriels tels que les masques, le gel hydroalcoolique, les respirateurs, les réactifs chimiques puis les matières premières et les équipements dans des secteurs tels que l'automobile et le BTP. Cela conduit à envisager dans le cours de la crise, la manifestation de ce que nous proposons de nommer des « distorsions transactionnelles » ne se limitant pas aux transactions « communicationnelles » dérivées sur l'Internet, mais impliquant également une solidarité organique matérielle sensible notamment dans la pénurie d'équipements prophylactiques.

Dans le même temps, les développements organisationnels constatés dans les secteurs enquêtés ont fait apparaître une sorte de *path dependency* conditionnant les formes d'organisation mises en œuvre. Le déploiement du télétravail dans le secteur bancaire fait ici écho à une dynamique de numérisation qui accompagne de nombreuses restructurations, autour notamment de l'émergence de la banque en ligne et de l'effacement des agences. Le recours à l'activité partielle dans des secteurs tels que l'automobile peut apparaître, à certains égards, comme un effet d'aubaine dans une stratégie économique marquée par la délocalisation progressive des activités d'assemblage vers des pays à plus faible coût de main-d'œuvre que la France. Cette orientation se confirme dans le cas envisagé, par un état d'alerte sur la rentabilité du groupe préalable au déclenchement de la crise et par la mise en œuvre d'un projet de réduction d'effectifs au lendemain du confinement. En revanche, des secteurs connaissent des surcroûts d'activité difficilement anticipables. C'est le cas en premier lieu du secteur hospitalier, requis principalement dans le cas des hôpitaux publics, de répondre aux formes les plus aiguës de la maladie. Il s'y ajoute, au lendemain du premier confinement, des regains d'activité dans

différents secteurs, comme le BTP, ou le cinéma-audiovisuel. Ces évolutions conduisent fréquemment à une intensification du travail, notamment pour répondre à cet accroissement de la demande dans le secteur audiovisuel et celui du BTP qui excède la capacité de ces secteurs à jouer sur le recours aux contrats courts. Dans le cas de la restauration rapide, cette intensification tient à une activité de vente à emporter, faisant suite à un niveau élevé de chômage partiel lié à la fermeture administrative des restaurants, que redouble le manque de main-d'œuvre dans les périodes de répit épidémique.

3.2. Le recours à des témoins institués

La crise sanitaire se présente comme un événement qui bouleverse les routines de la vie économique et sociale, en mettant en évidence l'importance des institutions sur lesquelles elle repose et qui tendent à dissimuler ces routines. Dans son expression même comme événement, la crise sanitaire se fonde sur ces institutions, comme le service public de la santé, la sécurité sociale, l'assurance chômage ou le droit du travail, par rapport auxquelles se mesurent la gravité de l'épidémie (à travers la saturation des hôpitaux), ainsi que les moyens d'y répondre à travers l'existence de revenus de remplacement permettant de faire face aux incapacités pathologiques, sociales et économiques de tirer un revenu de son travail, ou la réglementation du télétravail mobilisable pour un déploiement à grande échelle.

Les enquêtes monographiques présentées ici ont été menées sur la base du témoignage d'acteurs des relations professionnelles, visant à élucider les formes prises par le travail ou la gestion de son impossibilité, sous la forme initiale d'un récit. En se fondant sur le récit de ces acteurs canalisé par l'enquêteur dans un sens chronologique, afin d'éclairer successivement le confinement et le déconfinement, puis en fonction de la temporalité de rencontre avec l'enquêté, les différents rebondissements épidémiques et les mesures sanitaires qui les ont accompagnés, ces enquêtes ont mobilisé ce que l'on propose de nommer, en suivant Ricoeur, une double « attestation » institutionnelle. Cette double attestation institutionnelle tient en premier lieu à ce que les interlocuteurs visés sont membres d'institutions représentatives du personnel soit comme élus ou délégués syndicaux, soit comme employeur ou représentant de l'employeur ce qui renvoie à une attestation comme « assurance d'être soi-même » (Ricoeur 1990, p. 35) portant sur le témoin lui-même et la reconnaissance de sa capacité à parler de manière large sur le travail. De ce point de vue, la démarche suivie s'inspire de celle mise en œuvre par Weber dans l'enquête sur la situation des ouvriers agricoles à l'Est de l'Elbe (Weber 1986 [1892]). Michael Pollak rappelle en effet que cette enquête reposait sur l'administration de

questionnaires auprès de « personnes particulièrement bien informées » (Pollak 1986, p. 73) comme les propriétaires terriens, les instituteurs, les ecclésiastiques, les notaires ou les fonctionnaires. Elle tient en second lieu à l'existence préalable d'un encadrement juridique des réaménagements possibles de l'organisation du travail (télétravail, activité partielle) auxquels se rajoutent l'élaboration de protocoles sanitaires¹⁷, qui fournit aux acteurs les formes élémentaires d'un récit sur la dynamique des conditions de travail au cours de la crise sanitaire, dans un témoignage inscrivant la succession de ces formes dans une « mise en intrigue » (Ricoeur 1983). En ce sens, le témoignage recueilli dans l'enquête se présente comme une manière d'écrire *une* histoire demeurant ancrée dans la situation de représentants du personnel ou de DRH, à la différence de l'historien visant une écriture de l'histoire¹⁸ détachée de cet ancrage.

Ainsi, les témoignages permettent de sortir de la lettre de dispositifs tels que le confinement ou le télétravail, l'activité partielle et le travail sur site, dont on pourrait croire, parce qu'ils sont énoncés dans le cadre d'un « état d'urgence sanitaire », qu'ils adviennent par leur seule énonciation réglementaire ou législative. Si, par exemple, le confinement des personnes à leur domicile accompagnant la fermeture des lieux accueillant du public sauf exception, paraît simple à concevoir à première vue, cet ensemble de mesures ne dit rien cependant de la continuité des autres activités économiques. Ainsi, un des apports des témoignages recueillis a été la grande incertitude qui a entouré la continuité de ces activités, tant dans les cercles du pouvoir politique que du côté des employeurs. Dans le même registre d'une incertitude liée au caractère inconnu de la maladie, tout autant qu'à ce qui pouvait en advenir en situation de travail, le déconfinement a fait apparaître des tensions traversant tout autant le groupe des employeurs que celui des représentants du personnel. À l'obligation de garantir la sécurité des salariés répondait fréquemment le souci exprimé par ces derniers de reprendre le travail, tant pour des raisons tenant à la détresse psychologique suscitée par l'isolement dans le travail à distance et dans la réclusion à domicile, que pour des raisons tenant aux baisses brutales de revenus suscitées, par exemple, par la fin des frais de déplacement et la disparition des heures supplémentaires.

Enfin, le témoignage des acteurs permet de considérer la coexistence des trois grandes formes élémentaires de l'organisation du travail dans des entités productives, qui articulent

¹⁷. Sur la base d'une consultation des institutions représentatives du personnel en charge de la santé et de la sécurité au lendemain des ordonnances du 22 septembre 2017 et de la loi de ratification du 29 mars 2018, ou sur celle de la négociation d'un accord de branche ou d'entreprise.

¹⁸. Mais qui doit toutefois selon Ricoeur, pour ne pas tomber dans les errances d'une histoire « néo-positiviste », faire toute sa place aux sujets (Müller 2004).

différentes fonctions plus ou moins susceptibles de donner lieu à du télétravail dans une organisation du travail en régime de confinement. Certes, le maintien, voire le développement du travail sur site, dans le cas emblématique de l'hôpital où la continuité des soins requiert une présence permanente des personnels soignants, accompagne une mise en télétravail ou en activité partielle limitée par les besoins des personnels de première ligne comme la restauration, la garde des enfants etc. Inversement, le déploiement du télétravail au-delà de limites liées à la confidentialité des données à transmettre conduit à des résultats impressionnants dans le cas des télécom – à la pointe dans la part de salariés en télétravail – en interrogeant la part des salariés en présentiel requis pour la tenue des boutiques (commerce défini comme indispensable) ou entretenir les lignes (notamment les dorsales fibre de verre de l'Internet). Mais, les conditions de travail ont été touchées en temps de confinement par cet éclatement des formes prises par l'organisation entre télétravail pour les catégories supérieures et employées, activité partielle et présentiel pour les autres.

3.3. Dynamique des relations professionnelles

Le bouleversement introduit dans les conditions de travail pour faire face au confinement, puis pour limiter le risque épidémique, se manifeste par un aménagement de l'organisation du travail requérant une information (voire une consultation) des institutions représentatives du personnel (IRP). Si le caractère préalable de cette information n'a pas été assuré dans les conditions résultant de cette urgence sanitaire, les IRP se sont réunis fréquemment dans un second temps et à un rythme soutenu. Ainsi, le CHSCT a connu une activité intense au sein des hôpitaux publics comme relais des décisions prises au sein de la « cellule de crise » créée à l'occasion de la mise en œuvre de « plans blancs ». Cette institution fusionnée avec le comité d'entreprise dans le comité social et économique (CSE), en perdant une partie de sa spécificité et donc de son expertise ainsi que de ses compétences (comme la personne morale et la capacité d'agir en justice), se retrouve cependant aujourd'hui dans la commission santé sécurité et conditions de travail (CSSCT). Cette commission du CSE a été fortement sollicitée pendant la crise, en mobilisant les représentants de proximité (Pélisse et Wolmark, 2022). Plus largement, c'est le CSE dans son ensemble qui devient un lieu de débat pour affronter une situation exceptionnelle. Justifié tout autant par le confinement que par un souci d'efficacité dans l'urgence, les IRP inaugurent alors un fonctionnement distant en visio, confortant la grande expérimentation du télétravail suscité par la crise. Accélérant une modernisation importante de leur communication cantonnée jusque-là fréquemment aux

panneaux d'affichage réservé à cet effet, les syndicalistes intensifient leur usage de facebook, ou initient de manière très fréquente des groupes Whatsapp rassemblant les adhérents. Cette forme renouvelée d'interaction semble se pérenniser au moment où la crise perd de son intensité, indiquant la formation de nouveaux espaces d'échange pour les salariés et leurs représentants.

Les dynamiques du travail suscitées par la crise ont également fait apparaître de nouveaux champs de négociation répondant, dans le contexte d'une incertitude générale sur la maladie et les activités économiques, à des besoins de clarification (Tableau 3). Ainsi, la réquisition des travailleurs sur site dans des secteurs dits « indispensables » s'est accompagnée de la négociation de primes d'assiduité ou, dans le cas des établissements hospitaliers, de primes Covid avant la prime dite Ségur. La grande attention aux interactions dans le travail a accompagné le besoin de concilier l'activité professionnelle avec une prévention articulant les « gestes barrières » et les avancées médicales, telles que les tests et la vaccination. Comme nous le verrons, la mise au point de *protocoles sanitaires* est en cours lors du confinement en vue notamment de pouvoir arriver le plus rapidement possible à la reprise des activités concernées. Leur dimension technique se traduit pour des secteurs tels que le BTP ou le cinéma, par l'intervention d'organismes professionnels relevant de la branche en réactivant un espace de délibération que les réformes de la dernière décennie avaient tenté de marginaliser. De plus, la mise en œuvre de l'activité partielle a donné lieu dans un premier temps à la recherche négociée de mécanismes indemnitaires pouvant compenser les pertes des salariés. Dans un second temps, la législation sur l'activité partielle de longue durée (APLD) a requis une négociation spécifique pour en définir les modalités et la durée. Enfin, le développement du télétravail à une échelle inédite, comme réponse à une urgence sociale articulant pouvoir de direction de l'employeur et volontariat des salariés, constitue la source d'une interrogation sur la signification même du télétravail comme aménagement des activités professionnelles répondant à une demande du salarié. Par sa banalisation, les interrogations suscitées par le télétravail sont allées au-delà du statut de télétravailleur, en touchant à la sécurisation des communications du salarié en télétravail, à la prise en charge de sa santé dans le travail à domicile ou au droit à la déconnexion. De nombreux accords d'entreprise ont été négociés ou renégociés en conférant à cette thématique une place à part entière, alors qu'elle était envisagée le plus souvent dans le bloc de la « qualité de vie au travail/égalité professionnelle » (QVTEP) au sein des négociations régulières obligatoires. Cette activité de négociation a pris une dimension interprofessionnelle, en aboutissant à l'accord national interprofessionnel (ANI) du 26 novembre 2020.

Tableau 3 Récapitulatif des entretiens dans les monographies

Secteur	entretien	date	Rôle	RD	RP
Auto	auto_01	02/07/21	DSC CGT		X
Auto	auto_02	03/06/21	ex-DSC CGT		X
Auto	auto_03	09/06/21	DSC CFDT		X
Auto	auto_04	04/06/21	DS CGT		X
Auto	auto_05	04/06/21	DS CFE-CGC		X
Auto	auto_06	10/06/21	secrét adj FO		X
Auto	auto_07	04/06/21	secrét CFDT		X
Auto	auto_08	16/06/21	DSC FO		X
Auto	auto_09	07/10/21	Ingénieur 4.0	X	
Auto	auto_10	22/10/21	Ingénieur 4.0	X	
Auto	auto_11	17/11/21	DSC CGT adjoint Ingenierie		X
Auto	auto_12	23/11/21	DSC CGT adjoint Manufacturing		X
Auto	auto_13	08/12/21	DSC CFDT adjoint manufacturing		X
Auto	auto_14	10/12/21	DSC CFDT adj. Ing/tertiaire		X
Auto	auto_15	19/01/22	Directeur usine	X	
Auto	auto_16	21/01/22	DS CFDT		X
Auto	auto_17	28/01/22	DSC CFDT		X
Auto	auto_18	23/02/22	RP CFDT		X
Auto	auto_19	25/02/22	RP CCE CFDT		X
Auto	auto_20	09/03/22	RP DS CFDT		X
banque	banque_1	14/06/21	cadre supérieure		
banque	banque_2	21/12/21	cadre supérieure		
banque	banque_3	24/06/21	responsable développement flex office	X	
banque	banque_4	27/06/21	responsable développement flex office	X	
banque	banque_5	28/07/21	responsable développement flex office	X	
banque	banque_6	4/10/21	cadre supérieure		
banque	banque_7	11/10/21	responsable syndicale		X
banque	banque_8	16/12/21	responsable syndicale		X
banque	banque_9	07/01/22	responsable ressources humaines	X	
BTP	btp_01	21/04/21	direct rég FFB	X	
BTP	btp_02	03/09/21	Chef d'agence	X	
BTP	btp_03	15/04/21	DSC-FO		X
BTP	btp_04	26/04/21	Resp. rég. CFTC		X
BTP	btp_05	14/04/21	DSC-CFTC		X
BTP	btp_06	13/04/21	DS-CGT		X
BTP	btp_07	13/04/21	DSC-CGT		X
Cinéma et AV	ci-av_01	12/07/21	CCHSCT ci		X
Cinéma et AV	ci-av_02	20/09/2021	DG CGT		X
Cinéma et AV	ci-av_03	27/09/2021	DS CGT CCHSCT		X
Cinéma et AV	ci-av_04	28/10/2021	CGT		X
Cinéma et AV	ci-av_05	23/11/2021	Délég. Aff. Soc. Synd patron	X	
Cinéma et AV	ci-av_06	23/12/2021	Délég. Aff. Soc. Synd patron	X	

Cinéma et AV	ci-av_07	21/01/2022	technicien		
Cinéma et AV	ci-av_08	21/01/2022	technicien		
Cinéma et AV	ci-av_09	21/01/2022	technicien		
Cinéma et AV	ci-av_10	21/01/2022	technicien		
Cinéma et AV	ci-av_11	21/01/2022	technicien		
Cinéma et AV	ci-av_12	21/01/2022	technicien		
Hôpital	hosto_1	06/10/2021	secrétaire général CHSCT HCG Villenord		X
Hôpital	hosto_2	29/11/2021	3 déléguées syndicales CGT gérontologie HCG Villenord		X
Hôpital	hosto_3	05/01/2022	représentants syndicaux CGT Villesud		X
Hôpital	hosto_4	06/01/2022	Anesthésiste CHU Villesud		X
Hôpital	hosto_5	07/01/2022	Drh CHU Villesud	X	
Hôpital	hosto_6	07/01/2022	médecin infectiologue CHU Villesud		X
RestRap	restrap_01	15/07/2021	DS-CGT, Manager		X
RestRap	restrap_02	13/10/2021	DS-FO, agent de maîtrise		X
RestRap	restrap_03	21/10/2021	CGT, Equipier, secr syndicat		X
RestRap	restrap_04	25/10/2021	CFDT, négociateur de branche		X
RestRap	restrap_05	26/10/2021	DGT, PCM		
RestRap	restrap_06	30/10/2021	CFDT, manager, élu CSE		X
RestRap	restrap_07	10/11/2021	Déléguée générale SNARR	X	
RestRap	restrap_08	16/12/2021	DS-FO, agent de maîtrise		X
RestRap	restrap_01b	07/04/2021	DS-CGT, manager		X
RestRap	restrap_09	25/11/2020	CGT, cadre, négociatrice branche		X
RestRap	restrap_10	5/10/2021	CGT, équipier, élu CSE		X
RestRap	restrap_11	04/01/2021	ReAct		
RestRap	restrap_12	25/03/2022	UNSA, responsable zone, élu CSE		X
télécom	télécom_1	09-nov-20	CFE-CGC		X
télécom	télécom_2	10-nov-20	FO		X
télécom	télécom_3	12-nov-20	FO		X
télécom	télécom_4	19-nov-20	CFE-CGC		X
télécom	télécom_5	20-nov-20	RH	X	
télécom	télécom_6	24-nov-20	CFE-CGC		X
télécom	télécom_7	26-nov-20	CFE-CGC		X
télécom	télécom_8	30-nov-20	CFE-CGC		X
télécom	télécom_9	01-déc-20	FO		X
télécom	télécom_10	08-déc-20	CFDT		X
télécom	télécom_11	11-déc-20	SUD		X
télécom	télécom_12	11-déc-20	SUD		X
télécom	télécom_13	15-déc-20	CFE-CGC		X
télécom	télécom_14	18-déc-20	CGT		X
télécom	télécom_15	11-janv-21	FO		X
télécom	télécom_16	12-janv-21	CGT		X

N entretiens	dont RD	dont RP	autres
83	12	60	11

Tableau 4. Des champs spécifiques de négociation et de tension

Forme de travail	Organisation du travail	Négociations	Tensions	Secteurs
Travail sur site	Adoption protocoles sécurité, dérogation horaire de travail, heures supplémentaires	Négociations sur la sécurité	Droit de retrait, conflits	Hôpital, Restauration rapide, BTP, Cinéma, Automobile
Activité partielle	Saisie congés, continuité salaire, formation	Négociations sur l'organisation du travail (arrêt, reprise)	Perte salariale, menace sur la pérennité de l'emploi	BTP, Cinéma, Restauration rapide, Automobile
Télétravail	Mise à disposition outils, formes de contrôle à distance, flexoffice	Accords télétravail	Isolement, maintien du collectif, prise en charge frais.	Télécom, Banque, Automobile

4. Des portraits sectoriels contrastés à la lumière des relations professionnelles

Le rapport est structuré en sept chapitres présentant les enquêtes monographiques sur des secteurs spécifiques, prises en charge par les membres de l'équipe de recherche. Son objectif est de tracer un tableau complexe des dynamiques du travail pendant la crise sanitaire, en écartant la focalisation sur certaines formes d'organisation telle que, notamment le télétravail répondant aux enchantements que suscite le numérique dans les médias et, en partie, le champ des sciences sociales¹⁹. Pour cela, les monographies partent des données statistiques des enquêtes ACEMO-Covid en fixant un cadrage général. Leur enjeu est alors de dégager les dynamiques du travail et des pratiques de relations professionnelles sur des terrains spécifiques, en partant de la trame que dessine la succession des vagues de l'enquête Acemo-Covid, pour ensuite dégager et analyser la manière dont les acteurs saisissent les situations et participent aux aménagements requis. Ces éléments de cadrage sectoriel permettent de saisir la portée des terrains sélectionnés, en tenant compte de la diversité structurelle des secteurs (en fonction notamment du degré de concentration des entreprises et de la taille des établissements) et de la diversité des formes d'entrée sur le terrain. La dimension du hasard a joué un rôle dans le cas de l'hôpital, à travers la rencontre de responsables syndicaux dans le voisinage ou lors de manifestations croisées dans des déplacements. Les monographies menées dans les secteurs de l'automobile, des télécom et de la banque, très oligopolistiques, prolongent un ancrage des chercheurs dans les grandes entreprises du secteur. Dans les cas du BTP et du cinéma, c'est l'entrée par le territoire s'est imposée face à la dispersion des activités dans une multitude d'établissements (agences pour les travaux publics, lieux de tournage pour le cinéma) comme préalable à une ouverture sur la branche. Pour la restauration rapide, la démarche est partie d'une mobilisation spécifique liée à la diversité des entreprises dissimulées par la « franchise ».

Si la logique institutionnelle du confinement a tendu à privilégier le télétravail, l'ordre suivi dans les chapitres suit une démarche inverse, en commençant par les formes *a priori* les plus familières que représentent le travail dit « en présentiel » et le chômage, pour arriver à cette expérimentation d'ampleur inédite que constitue le télétravail. Il s'agit donc ici de partir du travail sur site dont l'épicentre tout au long de la crise, mais plus notablement encore pendant le premier confinement, est constitué par les hôpitaux. Claude **Didry** et Damien **Cartron**

¹⁹. Enchantement dont la contrepartie est les effrois liés au travail de plateforme, en donnant lieu à un nombre de publications sans rapport (voire dans un rapport inversement proportionnel) avec sa marginalité dans la population active.

dégagent une dynamique de redéploiement des soignants pour accueillir les patients covid dans un système hospitalier sous tension, tout en soulignant la coupure entre personnels « non-médicaux » et médecins avec les difficultés qui en résultent dans un contexte de rationalisation budgétaire.

Inversement, c'est un arrêt brutal de leur activité qui caractérise les secteurs du BTP, de la restauration rapide, du cinéma et de la production automobile au moment du premier confinement de mars 2020. Tout en partageant le point commun que constitue le recours au dispositif indemnitaire de l'activité partielle, ces secteurs ont connu un retour plus ou moins précoce à une activité économique se rapprochant de la normale. Dans cette dynamique d'adaptation à la problématique du Covid, Denis **Giordano** montre le rôle pilote du BTP dans l'élaboration d'un protocole sanitaire par une organisme de la branche, l'OPPBTP, qui va se révéler être la condition d'une permanence de l'activité en présentiel en dépit de la succession des vagues au lendemain du confinement. La contribution de Samuel **Zarka** sur la production cinématographique et audiovisuelle montre une dynamique analogue, à partir d'un rapprochement des deux branches où leurs « comités centraux d'hygiène sécurité et conditions de travail » (CCHSCT) se regroupent en faisant figure d'équivalent fonctionnel de l'OPPBTP. Dans le cas de l'automobile sur lequel porte l'enquête de Juan-Sebastian **Carbonell**, l'activité partielle concerne une large partie du personnel, mais avec le maintien d'activités essentielles (pour l'entreprise) ou indispensables (pour la Nation) et un développement du télétravail. La restauration rapide étudiée par Karel **Yon** est soumise aux fermetures administratives touchant les lieux accueillant du public lors des périodes de reprise épidémique, même si la vente à emporter demeure une option, tout en posant la question plus ou moins conflictuelle des conditions de travail dans cet ensemble d'entreprises hétérogènes que regroupe la franchise.

Enfin, le télétravail à domicile comme organisation prioritaire du travail en situation de confinement, est envisagé à travers deux secteurs. De manière étonnante, le secteur télécom connaît un niveau exceptionnel de télétravail dont on peut saisir, à travers les analyses de Camille **Dupuy** et Jules **Simha**, le déploiement, mais aussi les dimensions problématiques qui se manifestent dans la négociation d'un nouvel accord. Prolongeant l'orientation vers une alignement des activités sur l'organisation en flex-office, le télétravail dans le secteur bancaire prend une dimension nouvelle, comme le montre Vincent-Arnaud **Chappe**, en surmontant les obstacles que constituait la sécurité des transmissions.

Références bibliographiques

Auroux, Jean. 1981. *Les droits des travailleurs : rapport au Président de la République et au premier Ministre*. Paris, La Documentation Française.

Bloch-London, Catherine ; Coutrot, Thomas ; Didry Claude et Michon, François. 1999. « Découvrir l'aménagement et la réduction des temps de travail. La mise en œuvre des accords « Robien » dans douze petites et moyennes entreprises », *Travail et emploi*, 72/02, p. 89-109.

Bodier Marcelline, Passeron Vladimir et Vidalenc Joëlle. 2022. *Emploi, chômage, revenus du travail*, INSEE Références, édition 2022. Accessible à <https://www.insee.fr> > fichier > ECRT2022.

Coutrot Thomas. 2004. « Le télétravail en France », *Premières Informations de la DARES*, n° 51.3, décembre.

Cru, Damien. 2014. *Le risque et la règle*, Paris, Érès.

Cru, Damien. 2015. « Le risque et la règle. Le cas du Bâtiment et des Travaux Publics. Entretien avec Damien Cru. », *Travailler*, n°34/2, p. 163-183.

Dalmasso, Raphaël. 2020. « Les trois âges de l'activité partielle », *Droit Social*, juillet-août, p. 612-617.

Durkheim, Émile. 1930 [1893]. *De la division du travail social*, Paris, Presses Universitaires de France.

Gaille Marie et Terral Philippe (s.coord.). 2020. *Les sciences humaines et sociales face à la première vague de la pandémie de Covid-19 Enjeux et formes de la recherche*, Paris, INSHS CNRS.

Géniault, Benoît. 2020. « Covid-19 et télétravail », *Droit Social*, juillet-août, p. 607-611.

Jeammaud, Antoine. 1989. « Les polyvalences du contrat de travail », in *Les transformations du droit du travail. Études offertes à Gérard Lyon-Caen*, Dalloz, Paris, p. 299-319.

Kahn dit Cohen, Tomothée. 2020. « De temps...en temps », *Droit social*, juillet-août, p. 618-622.

Largier, Alexandre. 2001. « Le télétravail. Trois projets pour un même objet. », *Réseaux*, n°106, p. 201-229.

Lyon-Caen, Antoine. 2020. « Éditorial. Travailleurs du devoir. », *Revue de droit du travail*, p. 221.

Müller, Bertrand. 2004. « Cheminer avec Paul Ricoeur. À propos de *La mémoire, l'histoire, l'oubli* » in Müller Bertrand (s.d.) *L'histoire entre mémoire et épistémologie. Autour de Paul Ricoeur*, Lausanne, Éditions Payot.

Pastor, Élodie et Artières, Séverine. 2021. « Reprise d'activité : l'heure de la reprise de la négociation a sonné ! », *Droit Social*, juillet-août, p. 623-626.

Pélisse, Jérôme et Wolmark, Cyril. 2022. « Quelle représentation de proximité après la fusion des institutions de représentation du personnel ? », *Droit Social*, mars, p. 199-207.

Pollak, Michaël. 1986. « Un texte dans son contexte. L'enquête de Max Weber sur les ouvriers agricoles. », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 65, novembre, p. 69-75.

Ricoeur, Paul. 1983. *Temps et Récit*, tome 1, Paris, Éditions du Seuil.

Ricoeur Paul, 1990. *Soi-même comme un autre*, Paris, Éditions du Seuil.

Salais, Robert et Storper, Michaël. 1993. *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.

Serverin, Évelyne. 2021. « La construction de compromis entre sécurité sanitaire et croissance d'activité dans les filiales françaises d'Amazon », *Le Droit Ouvrier*, n°872, p. 181-191.

Weber, Max. 1986 [1892]. « Enquête sur la situation des ouvriers agricoles à l'Est de l'Elbe. Conclusions prospectives. », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 65, novembre, p. 65-69

Chapitre 1. Le travail hospitalier en temps de Covid, un coup de sonde

Claude Didry, Damien Cartron

Introduction

Le confinement représente une expérience à maints égards inédite pour de nombreux secteurs économiques, où la fermeture des lieux du travail s'est accompagnée du recours à l'activité partielle et au télétravail. Mais, les hôpitaux ont été le cœur de ces secteurs dits « essentiels » par l'accueil de nombreux malades du Covid présentant des complications plus ou moins sévères. Notre enquête a été menée dans des établissements hospitaliers de deux grandes métropoles, nommées pour les besoins de l'anonymisation Villenord et Villesud, avec le souci de saisir la manière dont la réorganisation du travail y a permis de faire face aux périodes de suractivité suscitées par les multiples « vagues » épidémiques, à travers le témoignage des acteurs des relations professionnelles en s'en tenant, côté salariés, à la CGT, organisation syndicale la plus représentative. À Villenord, les investigations ont été circonscrites au pôle gériatrique de l'Hôpital Grand Central (HGC). Elles se sont déployées sur plusieurs établissements du Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Villesud. À Villenord, les entretiens ont été menés avec trois délégué·e·s syndicaux·les CGT et le secrétaire du CHSCT. À Villesud, les entretiens avec les syndicalistes ont pris la forme d'un focus groupe au siège de la section syndicale CGT, en revenant sur les différents moments de l'épidémie et en tentant de solliciter les différents participants. Deux entretiens avec des médecins ont été réalisés dans différents établissements du CHU, et un entretien avec la RH au siège du CHU,

Ces entretiens menés ne permettent en aucun cas de prétendre à une forme d'exhaustivité, mais apportent des éclairages spécifiques sur un domaine très documenté notamment en ce qui concerne les formes de « New Public Management » (NPM) qui s'y sont faites jour. Au-delà de la multiplication des procédures d'évaluation et de gestion au plus juste des ressources humaines qui caractérise le NPM, ces entretiens apportent un regard de l'intérieur en partant du travail. Ainsi, ils permettent de saisir la manière dont les acteurs habitent leur système professionnel. Ils révèlent une perspective sensiblement différente de la critique portée en premier lieu, dans les médias, par des réformateurs issus du corps médical

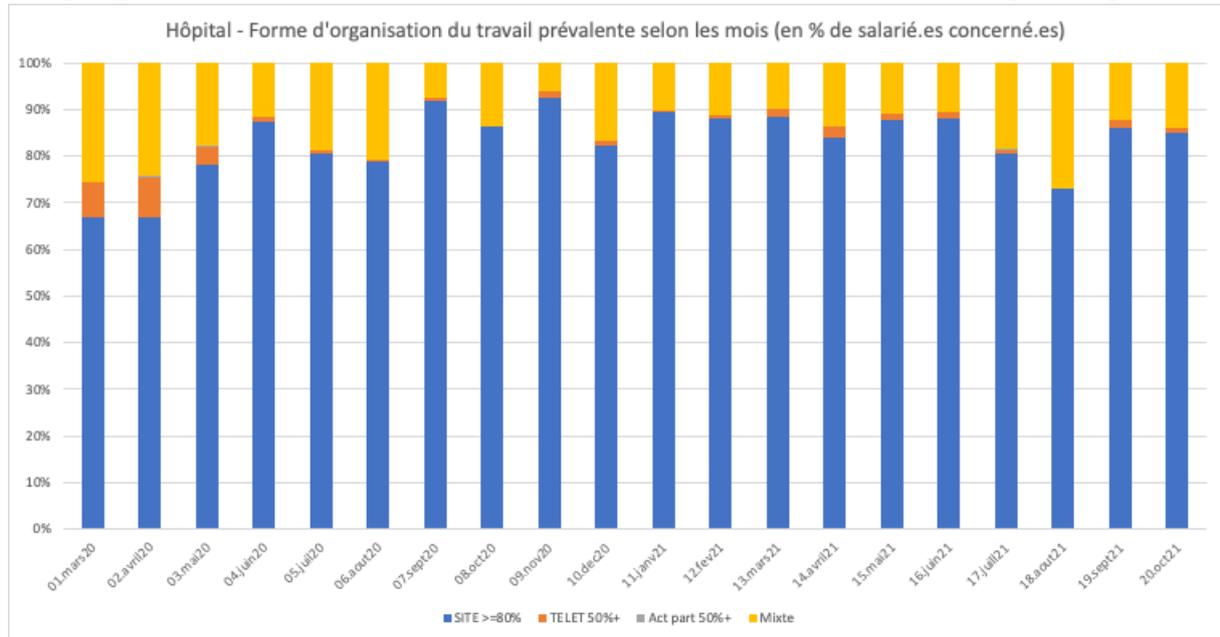
(Pierru 2021), marquée par le souci syndical d'encadrer la recherche d'accommodements de la part des personnels non médicaux en vue de remédier à la faiblesse des rémunérations statutaires. Plus profondément, ils indiquent un fait social que la thèse de Fanny Vincent (2016) a mis au jour de manière pionnière : un attachement fort des personnels soignants à une organisation de la durée de travail en journées de 12 heures.

Après un retour sur la temporalité de l'activité hospitalière au cours de la crise pandémique, dans un premier temps, des données de cadrage permettront de cerner les effectifs à l'échelle nationale, dans un deuxième. Dans un troisième temps sera envisagé l'expérience du premier confinement marqué par une différence de degré dans l'intensité entre Villenord et Villesud, cette ville ayant été touchée plus tardivement par la première vague mais avec plus de sévérité dans les vagues suivantes. Cela conduit dans un quatrième temps à envisager les formes prises par le dialogue social, autour notamment des CHSCT. Enfin, sera envisagée dans un cinquième temps la dynamique des relations professionnelles conduisant classiquement à des négociations étoffant l'impressionnante liste de primes qui complètent la rémunération statutaire des agents, tout en s'accompagnant pour les acteurs (employeurs et syndicalistes) d'une recherche d'heures supplémentaires.

1. Caractéristiques générales du travail hospitalier au cours de la crise sanitaire

1.1. Le présentiel dans un service essentiel

Graphique 1. Évolution des formes dominantes de travail dans le secteur hospitalier privé



Source : Dares, enquête Acemo Covid, 2020-2021. Réélaboration équipe DIASOCOV.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

Légende : part d'établissements ayant les formes suivantes : « Site >= 80 » : plus de 80% du personnel sur site ; « TeleT 50%+ » : plus de la moitié du personnel en télétravail ; « act part 50% » : plus de la moitié du personnel en activité partielle ; « mixte » : mélange des trois formes précédentes.

Lecture : en mars 2020, 67% de salariés du secteur appartiennent à des établissements où plus de 80 % du personnel est en télétravail.

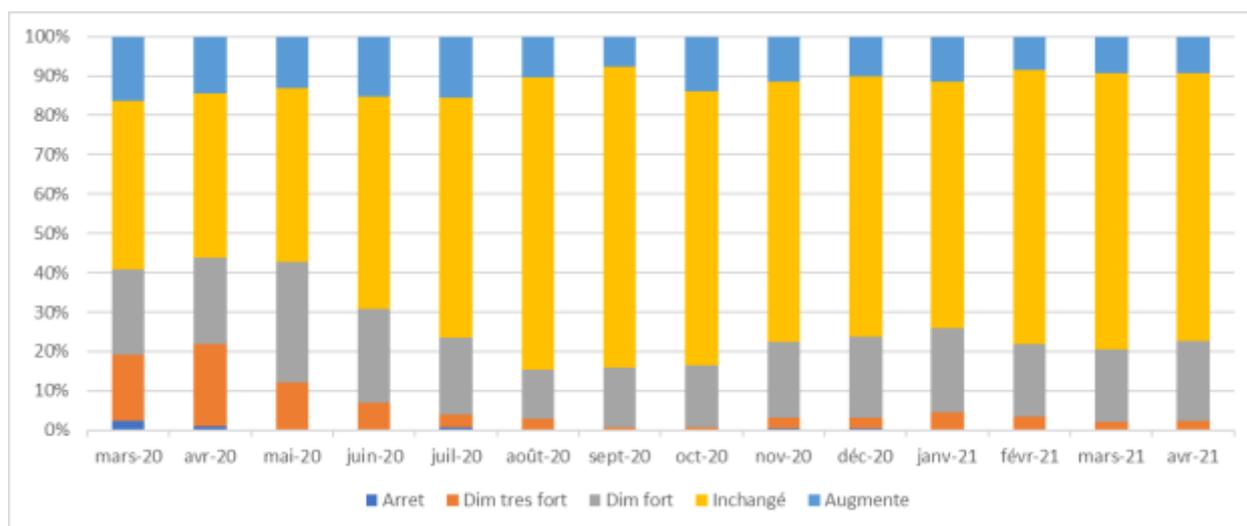
Le graphique n°1 tiré des livraisons mensuelles de l'enquête ACEMO-Covid fait apparaître une absence complète d'établissement ayant eu recours à plus de 50 % à l'activité partielle. En revanche, on constate une forte présence sur site avec 67 % des établissements à plus de 80 % de présentiel et une part de mixte présentiel et télétravail pendant le premier confinement. C'est par un accroissement des établissements en mixte présentiel et télétravail que se signalent les vagues de l'épidémie, à travers les périodes de confinement ou de couvre-feu. De plus, on constate une réduction de la part mixte d'une vague à une autre.

Ce graphique élaboré à partir de données collectées dans les établissements du secteur privé montre ainsi déjà une forte présence sur site, qui se renforce dans le cas des hôpitaux publics sur lesquels a porté notre investigation. En effet, les hôpitaux publics - dominants dans le système hospitalier national – ont été à la pointe dans l'accueil du flux de patients présentant

des cas de covid à complications, du fait du rôle des CHU dans la recherche sur la maladie et les thérapies ainsi que du rôle des hôpitaux publics dans la prise en charge de réanimations à large échelle, les établissements privés étant dispensés de tels investissements pour assurer leur rentabilité.

1.2. Évolution de l'activité

Graphique 2. Conséquences du Covid sur l'activité



Légende : *Arrêt* : « l'activité a été arrêtée²⁰ » ; *Dim tres fort* : « a diminué très fortement (50 % ou plus) » ; *Dim fort* : « a diminué fortement (de moins 50 %) » ; *Inchangée* : « activité inchangée » ; *Augmente* : « a augmenté ».

Source : Dares, enquête Acemo Covid, 2020-2021. Réélaboration équipe DIASOCOV.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

Lecture : 2 % des salariés appartiennent à des établissements dont l'activité a été arrêté en mars 2020.

Les conséquences du Covid sur l'activité dans l'hospitalisation privée ont été réelle au lendemain de la période de confinement avec une part de 40 % du personnel dans des établissements touchés fortement, une part de 45 % dans des établissements à activité inchangée et 15 % dans des établissements ayant connu une augmentation dans leur activité. Une sorte de « retour à la normale » se profile au cours de l'été 2020, avant que ne réapparaissent des effets concomitants avec les vagues épidémiques. Dans les hôpitaux publics, on peut penser que la part des établissements ayant connu une activité réduite était proche de zéro, dans la mesure où une part très importante du personnel a été réaffectée sur les patients Covid (comme nous avons pu le voir à Villesud).

²⁰. Les données sont issues des réponses à la question : « À la date du 31 (*du mois*), comment votre activité a-t-elle été affectée par la crise sanitaire et ses implications, par rapport à ce qui était prévu ? »

2. Structuration du secteur public hospitalier

Au vu des données ACEMO-Covid sur l'hospitalisation privée, on peut penser que l'enquête présentée en se situant sur le terrain de l'hôpital public touche un ensemble d'établissements plus marqué encore par le travail sur site. En effet, le secteur hospitalier public se voit assigné la prise en charge des urgences issues de crises de grande ampleur en assumant des fonctions de recherche et d'exploration qui échappent en grande partie au secteur privé. Toutefois, les statuts des travailleurs sortent en grande partie dans le secteur public, du droit commun du travail situé dans le champ du droit privé. Ainsi, de manière préalable, nous serons amenés à revenir sur les cadres d'emploi du secteur, marqué par la prégnance de l'emploi public. Le statut de la fonction hospitalière fixe les conditions des personnels dits « non médicaux » – c'est-à-dire soignants, techniques et administratifs –, alors que les personnels médicaux sont régis par des formes spécifiques d'emplois dominés par les figures du « praticien hospitalier » (PH) et du « professeur des universités-praticiens hospitaliers » (PU-PH). Nous envisagerons ensuite les principales réformes que l'institution hospitalière a connues depuis plus d'une vingtaine d'années.

2.1. Statuts du personnel et effectifs

La dualité entre médecins et personnels « non médicaux » apparaît comme un non-dit tant elle va de soi, lorsqu'il est question de l'activité hospitalière. Mais cette partition du personnel est un élément qui joue un rôle important dans les dynamiques de prise en charge de l'épidémie, voire plus largement, dans le fonctionnement de l'hôpital en général, tels qu'ils se dégagent des entretiens menés. Elle se manifeste dans la gestion du personnel, où « Il y a deux DRH, en fait, à l'hôpital : le DRH des docteurs, qu'on appelle le directeur des affaires médicales, et le DRH des non-docteurs, donc de tous les autres, qui s'appelle traditionnellement le DRH. » selon la DRH que nous avons rencontrée en charge de la coordination de cet ensemble dual. Elle se manifeste également à travers des institutions représentatives spécifiques pour chacun de ces deux ensembles, les médecins se trouvant représentés par une commission médicale et davantage associés aux instances dirigeantes (Directoire, CA), alors que les

titulaires de la fonction publique hospitalière (FPH) sont représentés par un comité technique d'établissement (CTE) et un CHSCT²¹.

2.1.1. Une Fonction Publique Hospitalière (FPH) réservée aux personnels non-médicaux

La création de la fonction publique hospitalière par la loi du 6 janvier 1986 s'inscrit dans une dynamique d'unification de la fonction publique engagée sous l'impulsion du ministre de la fonction publique, Anicet Le Pors, en 1982. Elle s'organise alors autour de grandes filières professionnelles, les soignants (aides-soignants et infirmiers) en représentant la grande majorité (autour de 60 %), en intégrant des personnels administratifs (autour de 11 %), des personnels techniques et ouvriers (autour de 11 %) et des personnels « médico-techniques » (autour de 4 %). Ces filières se répartissent en corps, au sein desquels se dessinent des carrières professionnelles. Le statut contribue ainsi à fixer les conditions dans lesquelles vont émerger des « cadres de santé », au terme d'une formation au sein de l'EHESP de Rennes, en mesure de prendre en charge la supervision d'activité à l'échelle d'un établissement comme notamment la filière soin, particulièrement important à l'hôpital, au regard du *principe de la continuité des soins* constitutif du service public de la santé.

Comme nous le verrons, le cadre de santé en charge de l'organisation des soins va être appelé à jouer un rôle important dans la prise en charge des afflux de patients lors des phases aiguës de la crise sanitaire. Il a été également relevé dans les entretiens le fait que l'exigence de formation certifiée à l'École des Hautes Études en Santé Publique (EHESP) s'accompagne potentiellement d'une déconnexion de ce cadre avec son corps d'origine, dans la mesure où cette certification semble ouvrir aux cadres de santé l'accès à toutes les filières non-médicales.

De plus, le statut de la fonction publique garantit aux fonctionnaires la participation à la gestion de leurs services par l'intermédiaire de représentants élus à des institutions représentatives du personnel. Les comités techniques ont un droit de regard sur l'activité d'un établissement ou d'un ensemble d'établissements, évoquant en cela les défunts comités d'entreprise dans le privé. Il en va de même pour les CHSCT, institutions dont le rôle se retrouve au centre de la gestion de crise. Enfin, des commissions administratives paritaires participent à l'évaluation et à la promotion individuelles des agents. Ces structures sont amenées à évoluer l'an prochain, avec la mise en œuvre de de la loi de 2019 de transformation de la fonction

²¹. Regroupés dans un comité social d'administration à partir du 1er janvier 2023, au terme de la loi n°2019-828 du 6 août 2019 « de transformation de la fonction publique ».

publique²². Ainsi, les comités techniques d'établissement (CTE) et les CHSCT sont appelés à être fusionnés dans un CSA (comité social d'administration), les commissions paritaires perdant la plupart de leurs prérogatives au profit de la hiérarchie.

2.1.2. Des médecins aux statuts multiples

De manière étonnante, les médecins hospitaliers exercent dans un emploi public sans être fonctionnaire, c'est-à-dire sans appartenir à un corps spécifique de la fonction publique hospitalière qui est réservée de ce fait aux personnels hospitaliers « non médicaux ». Leurs conditions d'emploi sont très variées, avec une part prépondérante des médecins contractuels non titulaires (59 000 sur 114 000 auxquels viennent s'ajouter 30 000 (environ) internes) en 2011 selon Véran (2013).

Dans le personnel permanent, on compte en premier lieu les praticiens hospitaliers au nombre de 46 000 en 2011 (Véran 2013). Ils sont recrutés par concours, et nommés par le directeur général du Centre National de Gestion des praticiens hospitaliers et des personnels de direction de la fonction publique hospitalière depuis 2005. Cela ne signifie pas qu'ils soient fonctionnaires, quoique leur emploi soit public. En effet, leur recrutement et leur carrière relèvent du Centre National de Gestion (CNG), dédiés aux praticiens hospitaliers, auxquels se sont ajoutés les « personnels de direction de la fonction publique hospitalière ». Ils ont la possibilité de consacrer deux demi-journées par semaine (sur 10 demi-journées à temps plein) à une activité libérale dans l'hôpital moyennant un prélèvement de la structure hospitalière sur leur revenu. Un praticien hospitalier décrit ainsi sa situation :

« Il y a plusieurs statuts de médecins, vous avez les assistants, spécialistes, ou les chefs de clinique ; ça, ce sont des postes de deux ans, maximum quatre ans... Ça, ce sont des postes non titulaires. Et ensuite, vous avez les *praticiens hospitaliers* ; ça, c'est le gros corps des PH, quand ils sont hospitaliers, toutes spécialités confondues, hein, qu'on soit chirurgien, gynéco' [...]. On n'a pas de statut de fonctionnaire. On cotise à la Sécurité sociale, avec un régime complémentaire qui est l'Ircantec. Mais on n'est pas contractuel, on est titulaire, si vous voulez, on est entre les deux. C'est-à-dire qu'on est nommé à vie, avec un statut qui est ancien, mais voilà, on n'est pas dans la fonction publique, on n'a pas les avantages de la fonction publique. Cet Ircantec, c'est une catastrophe ; l'Ircantec, c'est tous les agents non titulaires de la fonction publique. Il n'y a que nous qui passons toute notre carrière à cotiser à cette caisse de retraite. »

²². Loi n°2019-828 du 6 août 2019.

La seconde composante des médecins permanents à l'hôpital est constituée par les « hospitalo-universitaires » soit, principalement, les PU-PH (professeurs des universités-praticiens hospitaliers), qui comptent 7000 personnes en 2011. Leur rémunération est versée par l'Université, en étant complétée par des émoluments versés par l'hôpital, pour une activité qui se partage entre les deux institutions.

Plus de la moitié des médecins hospitaliers ne sont pas permanents, tout en relevant là encore d'une multitude de formes d'emplois. On compte ainsi les médecins qualifiés (généralistes et spécialistes) recrutés pour une période déterminée inférieure à 6 ans, les chefs de clinique pour une période déterminée également. Se rajoutent à cet ensemble, les praticiens contractuels « sous contrat temporaire » qui paraissent relever de l'emploi intérimaire, engagés en attendant notamment que les postes vacants de titulaires soient pourvus. Il semble que ces emplois aient une forte attractivité, avec une rémunération trois fois supérieure (600 à 800€/jour) à celle des emplois permanents (260€/jour) (Véran 2013, p. 13). Des praticiens contractuels-adjoints (étrangers) interviennent également, ainsi que des vacataires et des libéraux rémunérés à l'acte.

La complexité de l'emploi des médecins hospitaliers ne va pas sans susciter une certaine perplexité, au sein de ceux-ci, tant en termes de retraite qu'en termes de gardes à réaliser. Ainsi, il est fréquemment pointé une grande facilité dans le contournement des repos de sécurité prévus entre les périodes travaillées et notamment entre les gardes.

1.1.3. Les effectifs

La crise du Covid a mis l'hôpital public au centre de l'accueil des malades, tant par l'exercice de ses missions dans le domaine de l'urgence, que par sa fonction de recherche requise pour accroître la connaissance de la maladie et développer les protocoles thérapeutiques. Ce n'est qu'ensuite, après la première vague, que l'hospitalisation des patients Covid par des établissements privés a été déployée. Quoiqu'il en soit, le secteur public demeure prépondérant en matière d'emploi comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 1. Effectifs salariés au 31 décembre des secteurs hospitaliers publics et privés depuis 2013 (Toutlemonde 2021, p. 41)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Évolution 2013-2018	Évolution 2017-2018	Évolution 2018-2019
Salariés du secteur hospitalier public	1 046 984	1 053 661	1 054 546	1 053 194	1 051 282	1 048 366	1 050 427	0,1%	-0,3%	0,2%
Personnel médical	128 888	130 830	132 941	133 571	135 301	136 318	138 736	5,8%	0,8%	1,8%
Médecins et assimilés	88 788	89 221	89 713	89 865	90 709	90 877	92 168	2,4%	0,2%	1,4%
Internes et FFI	27 422	28 719	30 274	30 769	31 532	32 284	33 279	17,7%	2,4%	3,1%
Sages-femmes	12 678	12 890	12 954	12 937	13 060	13 157	13 289	3,8%	0,7%	1,0%
Personnel non médical soignant	645 100	648 916	648 065	646 997	643 032	638 606	638 208	-1,0%	-0,7%	-0,1%
Infirmiers	257 978	260 262	260 952	262 756	262 839	263 105	263 247	2,0%	0,1%	0,1%
Aides-soignants	225 091	226 562	227 079	226 705	227 269	226 741	226 748	0,7%	-0,2%	0,0%
Autres personnels soignants	162 031	162 092	160 034	157 536	152 924	148 760	148 213	-8,2%	-2,7%	-0,4%
Personnel non médical non soignant	272 996	273 915	273 540	272 626	272 949	273 442	273 483	0,2%	0,2%	0,0%
Filière administrative	105 844	106 189	106 278	105 468	105 394	105 450	105 371	-0,4%	0,1%	-0,1%
Autres personnels non soignants	167 152	167 726	167 262	167 158	167 555	167 992	168 112	0,5%	0,3%	0,1%
Salariés du secteur hospitalier privé	303 107	307 001	308 753	313 784	311 438	309 277	n.d.	2,0%	-0,7%	n.d.
Personnel médical	22 904	23 499	23 856	24 687	24 812	25 020	n.d.	9,2%	0,8%	n.d.
Médecins et assimilés	16 726	17 141	17 469	18 196	18 323	18 583	n.d.	11,1%	1,4%	n.d.
Internes et FFI	2 201	2 365	2 434	2 512	2 570	2 599	n.d.	18,1%	1,1%	n.d.
Sages-femmes	3 977	3 993	3 953	3 979	3 919	3 838	n.d.	-3,5%	-2,1%	n.d.
Personnel non médical soignant	208 459	210 498	211 631	214 540	213 414	211 332	n.d.	1,4%	-1,0%	n.d.
Infirmiers	86 945	88 491	89 412	91 091	90 866	90 677	n.d.	4,3%	-0,2%	n.d.
Aides-soignants	60 268	60 620	60 648	61 260	59 899	59 840	n.d.	-0,7%	-0,1%	n.d.
Autres personnels soignants	61 246	61 387	61 571	62 189	62 649	60 815	n.d.	-0,7%	-2,9%	n.d.
Personnel non médical non soignant	71 744	73 004	73 266	74 557	73 212	72 925	n.d.	1,6%	-0,4%	n.d.
Filière administrative	40 678	41 268	41 287	42 100	42 246	41 775	n.d.	2,7%	-1,1%	n.d.
Autres personnels non soignants	31 066	31 736	31 979	32 457	30 966	31 150	n.d.	0,3%	0,6%	n.d.
Ensemble du secteur hospitalier	1 350 091	1 360 662	1 363 299	1 366 978	1 362 720	1 357 643	n.d.	0,6%	-0,4%	n.d.
Personnel médical	151 792	154 329	156 797	158 258	160 113	161 338	n.d.	6,3%	0,8%	n.d.
Personnel non médical soignant	853 559	859 414	859 696	861 537	856 446	849 938	n.d.	-0,4%	-0,8%	n.d.
Personnel non médical non soignant	344 740	346 919	346 806	347 183	346 161	346 367	n.d.	0,5%	0,1%	n.d.

n.d. : non disponible.

Note > Le secteur hospitalier privé comprend les établissements privés à but non lucratif (dont les Espic) et ceux à but lucratif (cliniques privées).

Champ > Salariés du secteur hospitalier présents au 31 décembre (personnes physiques ; y compris contrats aidés ; hors stagiaires, externes et apprentis), France métropolitaine et DROM (hors Saint-Martin et Saint-Barthélemy, incluant Mayotte), y compris le SSA.

Sources > Insee, Siasp et DADS ; DREES, SAE ; traitements DREES.

Avec plus d'1,1 million de salariés dans le secteur public, contre un peu plus de 300 000 dans le privé, le système hospitalier est marqué en France par la présence de l'État. Dans le secteur public, les personnels sous statut de la fonction publique hospitalière (qui concerne exclusivement les personnels « non-médicaux ») représentent environ 60 % des effectifs et la

plus grande partie des non médicaux (personnels soignants et techniques), les médecins ayant des statuts très disparates.

2.2. Une succession de réformes

Le système hospitalier a fait l'objet de réformes importantes depuis une trentaine d'années, autour de trois axes : la maîtrise des dépenses de santé, la tarification à l'acte comme base du subventionnement public et l'affirmation de la gouvernance régionale.

2.2.1. Le plan Juppé en 1996

Au lendemain des grandes grèves de l'hiver 1995 contre une réforme des retraites, le plan concernant la sécurité sociale et la maîtrise des dépenses de santé ouvre une ère nouvelle. En effet, le plan Juppé repose sur la création d'une nouvelle catégorie de lois, par la réforme de la Constitution du 22 février 1996, les « lois de financement de la sécurité sociale » (LFSS)²³, qui tout en étant distinguées des lois de finance, reposent sur un objectif de maîtrise des dépenses en conférant au Parlement un droit de regard sur les finances de la sécurité sociale et donc ses dépenses. Ainsi, ces lois intègrent notamment ce que l'on nomme un « Objectif National de Dépenses de l'Assurance-Maladie » (ONDAM).

2.2.2. Tarification à l'acte (T2A)

La loi n° 2003-1199 du 18 décembre 2003 de financement de la sécurité sociale pour 2004 introduit un « plan hôpital 2007 », organisant la transition vers un nouveau mode de subvention des hôpitaux. Jusque-là, le financement des hôpitaux et des établissements privés participant au service public de la santé reposait sur des subventions reconduites annuellement et majorées de la croissance constatée des dépenses maladie. Avec la LFSS de 2003, et sur la base d'indicateurs construits depuis les années 1980, la subvention se fonde sur un objectif annuel d'activités et donc de recettes dont les tarifs sont fixés par la sécurité sociale. La base de cette tarification est constituée par la classification des séjours hospitaliers dans des groupes homogènes de malades (GMH), en arrivant à l'élaboration d'un coût moyen devenant par la suite le coût effectif. Il est cependant prévu une dotation annuelle stable, destinée au financement des missions d'intérêt général et d'aide à la contractualisation interne (MIGAC), parmi lesquelles il faut compter les missions d'enseignement, de recherche, de référence et d'innovation (MERRI).

²³ . <https://www.vie-publique.fr/fiches/21969-les-lois-de-financement-de-la-securite-sociale-lfss>

Cette réforme du financement des hôpitaux publics s'est accompagnée de transformations dans l'organisation de ceux-ci, en aboutissant notamment par voie de contractualisation à la constitution de « pôles » dirigés par un médecin et un cadre de santé. Ces « pôles » regroupent des services et des unités dont les activités sont identiques, proches ou complémentaires. Leur direction bénéficie d'une délégation de gestion qui leur est attribuée par la direction de l'établissement, en s'inscrivant à son tour dans un contrat d'objectif de l'établissement. Un tel mode de financement entretient une affinité plus affirmée avec certains pôles, notamment la chirurgie dont la pratique consiste en « opérations », alors que des spécialités telles que la médecine interne et la gériatrie impliquant une prise en charge des patients sur des séjours de plus moins longue durée paraissent plus proches d'un subventionnement fondé sur les journées d'hospitalisation (Pierru 2021)

2.2.3. Le tournant régional de 2009

La loi n°2009-879 du 21 juillet 2009 portant sur la réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires (HPST) consacre la création d'Agences Régionales de Santé. Son objectif en matière de soins hospitaliers est de concevoir un système à l'échelle régionale, en prévoyant des établissements de référence et des coopérations entre établissements pour mutualiser des services ou des prestations de soins. Elle redéfinit également la gouvernance des hôpitaux, avec une direction assistée par un conseil de direction (auquel appartient le président de la commission médicale), sous le contrôle d'un conseil de surveillance.

2. La première vague : une guerre de mouvement

La pandémie s'est caractérisée par un afflux de patients présentant des complications plus ou moins sévères, sollicitant en premier lieu les urgences, puis en second les services de réanimation tout en mobilisant les services d'infectiologie. Pour faire face à cet afflux, c'est la démarche du « plan blanc » qui a été initialement adoptée sous l'égide de laquelle s'est engagé un redéploiement des personnels soignants de différentes provenances vers des services covid associant épidémiologie et réanimation.

2.1. Plan blanc et cellule de crise

Le plan blanc est une forme d'organisation destinée, au niveau d'un établissement, à permettre d'affronter un afflux de patients faisant suite à une crise, qui est entrée dans la législation en 2004 en prévoyant une concertation entre le représentant de l'État et la direction de cet établissement. Il est évoqué, par exemple, à propos de l'éventualité d'un accident nucléaire. Il a été utilisé lors des attentats en 2015-2016. Ces références sont évoquées dans les échanges avec nos interlocuteurs. Ainsi, le plan est présenté comme « un plan d'afflux massif de victimes. C'est fait pour ça. On l'a par exemple activé à l'occasion des attentats [...] Dans ma carrière hospitalière, je n'avais jamais vu des plans blancs qui duraient des mois, enfin presque deux ans. » (DRH Villesud). L'un des médecins que nous avons interviewés évoque sa propre expérience de déclenchement du plan blanc en situation d'attentat, dans le cours de sa carrière comme médecin réanimateur « déchocage » : « Donc on a déjà, à cette occasion-là, été confrontés aux problématiques de plan blanc, et de relation avec l'administration hospitalière. » Un responsable syndical que nous avons rencontré à Villenord évoque lui aussi en ces termes les attentats, soulignant la mobilisation générale spontanée de ses collègues parisiens : « Moi, j'ai le souvenir du Bataclan, de l'attentat qu'il y avait eu au Bataclan, à Saint-Louis, les collègues sont revenus, même sans qu'on les appelle, pour aider les autres collègues, voilà, et... pour la Covid, ça a été pareil, hein. »

Face à un afflux croissant de patients, appréhendé comme une crise rapportée aux afflux suscités par des attentats, le plan blanc est donc mis en œuvre dans les hôpitaux en commençant par les CHU en réponse à la demande de l'ARS, et en concertation avec les représentants de l'autorité publique (préfecture, municipalités). Ainsi, en se mettant « en mode crise, schéma de commandement resserré, recentralisation de la prise de décision », la direction des

établissements se trouve prise en charge par une « cellule de crise » selon une organisation de la prise de décision que l'on retrouve dans tous les établissements concernés en France. Cette cellule est présidée par le directeur général entouré par les directions des fonctions dite « support » que constituent la logistique, la communication et la coordination générale des soins. Ainsi, c'est le cadre de santé en charge de la coordination des soins issu des rangs infirmiers, qui va être à la manœuvre pour proposer des organisations paramédicales adaptées à la nature de la crise. Cette structure de gouvernance se trouve d'une certaine manière répliquée pour le corps médical, avec le président de la commission médicale associé depuis 2009 à la direction de l'établissement, un directeur médical de crise relevant le plus souvent de la médecine d'urgence, et des médecins issus des pôles concernés par la crise – en l'occurrence les pôles réanimation et soins critiques, d'une part et, d'autre part, infectiologie.

La première vague conduit un confinement de la population et à une réorganisation de l'hôpital autour de la prise en charge des patients atteints de formes sévères du Covid. Avec le recul, « lors de la première vague, c'était presque – rétrospectivement, parce qu'on se disait pas ça quand c'est arrivé – le plus simple. Pourquoi, parce qu'on nous a dit : « Vous arrêtez tout, et vous faites du Covid. » Donc on était monothématique, exclusivement centré sur la crise. On a déprogrammé toutes nos activités, sauf bien sûr, le recours, les urgences... et les activités qui, si elles étaient déprogrammées, devaient générer des pertes de chances pour les patients. » (RH) La réorganisation se développe alors à partir de l'établissement où se situe le service infectiologie, en relation avec la réanimation/soins critiques, en s'étendant ensuite progressivement à partir de ce point initial.

2.2. Le personnel dans « l'hôpital en tension », entre mobilisation et sentiment de désorganisation

Le processus de réorganisation que suivent les activités hospitalières passe par ce que l'on nomme « l'hôpital en tension », c'est-à-dire une procédure « permettant à tout établissement de faire face à une situation de crise en maintenant la continuité des soins et en préservant la sécurité des patients et du personnel »²⁴, avec pour épicerie le service d'infectiologie. En effet « c'est centralisé et pas centralisé, c'est-à-dire que... nous, on a... on a trois services de réanimation sur deux sites différents ; donc on en a deux à Rosière et un à Claude Bernard... Il se trouve que l'infectiologie est aussi à Rosière, et par conséquent, assez

²⁴. <https://www.bourgogne-franche-comte.ars.sante.fr/retour-sur-la-journee-hopital-en-tension> consulté le 21/03/2022.

vite, Rosière devient un peu le... le point de départ, le premier palier, en fait, du... de notre dispositif, de notre schéma d'escalade, on va dire. » (RH)

Au cours de ce processus, à partir du premier secteur covid installé dans le service infectiologie, en relation avec le pôle réanimation, se développe une diffusion des secteurs covid dans les différents établissements hospitaliers de la ville. Un des enjeux est de gérer au mieux « la première des compétences qui est rare et recherchée dans ce contexte de crise-là, la compétence en réanimation ». Cela implique de recomposer les collectifs de travail, en étoffant des équipes expertes dans ce domaine, avec des renforts plus éloignés de cette pratique de manière à ce que s'opère une sorte de « compagnonnage » pour guider les personnels les moins familiarisé·e·s avec la réanimation : « on a travaillé pour que les renforts qui n'avaient pas de compétences ou de... ou de spécialité dans cette thématique ou dans cette forme de prise en charge, soient, pardonnez-moi l'expression, dilués au sein d'équipes expertes, pour essayer qu'il y ait une forme de rapport entre le nombre de professionnels expérimentés et le nombre de professionnels novices, qui soit tolérable. » (RH). Il a fallu également intégrer tous les paramètres de la contamination, en considérant le covid comme « quasiment une maladie nosocomiale » avec une intégration des différents personnels dans les services covid, des personnels soignants aux personnels de service (comme les Agents de Service Hospitaliers) ou aux techniciens et ouvriers. Les syndicalistes rencontrés s'en réjouissent, soulignant le caractère peu courant de médecins complimentant les personnels de ménage ASH pour leur caractère essentiel dans la lutte contre la diffusion de l'épidémie.

Cette opération de réaffectation à large échelle peut alors donner parfois une sorte de tournis au personnel, selon certains syndicalistes, par l'envoi des soignants d'un service comme par exemple la médecine interne, vers un service covid, et leur remplacement par des soignants d'un service dermatologie, tout en dispersant également certains dans des services de réanimation covid. Dans ce processus, l'« envoi de personnel au covid » complique ensuite leur rapatriement vers des services « non-covid ». Les rythmes s'en trouvent également bouleversés, avec des passages rapides entre des horaires de nuit et des horaires de jour. Ainsi, à la crainte de la contamination liée parfois à l'évolution dans un secteur covid, ainsi qu'à la difficulté d'acquérir un minimum de maîtrise sur les techniques de la réanimation, répond pour le personnel de sentiment d'une certaine « panique » de la part de la direction. En tout état de cause, la phase critique de la première vague correspond véritablement à ce que l'on qualifie, à la DRH, de « management de l'inconnu » allant au-delà de la seule incertitude.

Dans cette dynamique de crise, la mobilisation du personnel ne répond pas uniquement à une planification managériale, elle tient également à l'existence d'un volant important de

volontariat pour aller dans les secteurs covid, évoquant le retour des soignants en repos à l'hôpital lors des épisodes terroristes. Cela a été le cas des personnels en détachement syndical, soucieux de se retrouver aux côtés de leurs collègues en trouvant l'occasion de partager un moment de coopération intense.

2.3. La nécessité d'une prise en charge élargie (mais ponctuelle) du personnel soignant

Avec le confinement strict de 2020, la fermeture des écoles et des crèches a posé le problème de la prise en charge des enfants par les familles, alors que le volume des transports en commun s'ajustait à la décroissance des personnes transportées et que se réduisait l'amplitude d'ouverture des magasins alimentaires. Ces questions sont alors importantes pour arriver à maintenir les personnels en activité à l'hôpital, alors que la prise en charge des enfants en l'absence de scolarisation était susceptible de donner lieu aux parents concernés à une prise en charge par la sécurité sociale et dans un contexte où « on ne pouvait pas se permettre de perdre de la ressource humaine. » La réorganisation des activités hospitalières concerne en effet la grande masse du personnel hospitalier, les soignants et les personnels d'accueil et de service, au cœur de la mission de service public que constitue la continuité des soins. Mais, il s'agit d'une population souvent éloignée des établissements situés dans des espaces urbains pour des raisons liées à la faiblesse des salaires et des logements sociaux et ayant pour cela à faire face à des durées de transport plus longues et étant de ce fait plus sensible à la réduction de l'activité des services publics en la matière.

La mise en œuvre du « plan blanc » à partir de l'« hôpital en tension » conduit alors à une concertation avec les représentants de l'autorité publique sur « l'accompagnement social de ce type de réorganisation. », de manière à prendre en charge les services requis pour que les salariés de l'hôpital soient disponibles. Cela donne lieu à des concertations spécifiques engagées, dans le cas de Villesud, par la cellule de crise : « on organise la continuité à tout prix, avec des modèles différents de ce qu'on avait l'habitude de faire. Et puis, on ne voit pas que la crise va durer ; donc on prend aussi des décisions, en termes d'accompagnement social de ce type de réorganisation, qui était quand même très très très déstructurant, hein, pour notre corps social... avec toute une incertitude, etc., de type : la gratuité des repas pour tout le monde, la gratuité, justement, des crèches, pendant toute cette période du plan blanc, pour là encore, j'ai envie de dire, enlever les soucis matériels et logistiques de la tête de nos professionnels, et que tout le monde puisse se concentrer exclusivement sur la gestion de crise. ». Le but est la prise

en charge des enfants par la réouverture de classes, le maintien des crèches hospitalières et la mise à disposition de transport comme, par exemple, des taxis en veillant également au fonctionnement de services publics affectés néanmoins par une réduction de flux. Dans certains cas, des chambres d'hôtel sont requises à proximité des établissements.

Ces dispositifs donnent lieu à des concertations avec les représentants du personnel, comme à l'Hôpital Grand Central (HGC), avec des mesures annoncées par la direction comme « la gratuité des repas pendant le Covid, mais ça, ils y avaient pensé avant nous, les taxis, les chambres d'hôtel... ». Des syndicalistes évoquent également leur proposition de « coupe-fil » dans les magasins, immédiatement acceptée, pour permettre de faire des courses dans un temps contraint. Cet accompagnement social des personnels, dans une période de confinement marquée par un maintien voire une intensification de leur activité qui se révèle problématique face à un rationnement des services « essentiels », est soutenu dans la société par de nombreuses initiatives traduisant une reconnaissance nouvelle des personnels soignants. Il y aura alors des repas gratuits élaborés par des restaurateurs dont l'activité commerciale est en suspens, ou les chocolateries de Pâques que les magasins ont commandées sans pouvoir les vendre au niveau habituel pour cette fête. Cette reconnaissance marquée par de multiples signes allant jusqu'à des applaudissements rituels des soignants qui ne se retrouvent pas dans les vagues suivantes, en débouchant sur la polémique en matière de vaccination pour une partie marginale des soignants, est appréhendée avec le recul par les représentants syndicaux avec une certaine aigreur.

2.4. Aux marges de l'hôpital : la gérontologie ou gériatrie

La prise en charge des personnes âgées dépendantes représente une situation particulièrement problématique, dans le contexte d'une épidémie à l'égard de laquelle ces personnes ont une forte probabilité de développer des formes graves de la maladie. Elle a mis en lumière la question de la dépendance, pour laquelle a été engagée la reconnaissance d'un nouveau risque dans la sécurité sociale. Mais, elle se retrouve également dans le système hospitalier dans ce que l'on nomme le secteur « médico-social » auquel se rattache la gériatrie²⁵ et plus généralement la gérontologie²⁶. La gérontologie hospitalière correspond à la prise en charge de personnes âgées dépendantes, fréquemment accueillies au lendemain d'un accident (fracture, accident vasculaire cérébrale...) pour des séjours plus ou moins long avant une

²⁵. La gériatrie concerne la prise en charge médicale des personnes âgées.

²⁶. La gérontologie concerne l'étude et la prise en charge du vieillissement.

orientation dans un EHPAD. La part des soignants – aides-soignants, ASH – y est prépondérante par rapport à celle des médecins, dans la mesure où le soin en hospitalisation se révèle central.

3.4.1. Le service de gériatrie/gérontologie comme convergence des difficultés créées par le covid dans le secteur des EHPAD

Le covid transforme de manière radicale ce fonctionnement, en se traduisant par un afflux de malades du covid présentant des complications, dans des unités covid que seule une structure hospitalière pouvait prendre en charge. C'est ainsi vers l'hôpital Brick que convergent les malades âgés en situation de dépendance, qu'ils proviennent de structures privées ou de l'hôpital de l'Abbatiale qui accueille des patients en long séjour. Cela conduit alors au développement des capacités d'accueil pour les personnes décédées, par l'installation de containers réfrigérés qui ont marqué le personnel. Selon un flux inverse, les personnes âgées dépendantes ayant guéri du covid sont accueillies en convalescence au sein de l'Abbatiale.

La gériatrie et la gérontologie hospitalières ont été mises en cause par la loi de financement de la sécurité sociale de 2006, avec la conversion de 41 000 lits d'Unités de Soins de Longue Durée (USLD) en 2007 et 2008 en ne laissant subsister que 32 000 lits dans ces structures (Jeandel et Guérin 2021, p. 10). Cette réorientation engagée sous l'impulsion du ministre de la santé, Xavier Bertrand, conduit à un renforcement du poids des EHPAD dans la prise en charge des personnes âgées dépendantes. Si la crise du covid suggère un renforcement de la présence de médecins au sein des EHPAD (Jeandel et Guérin 2021), elle révèle également le besoin de structures hospitalières pour faire face à la multiplication de patients présentant des complications et garantir la prise en charge des personnes âgées par des personnels statutaires, tout en poursuivant une activité de recherche sur des soins destinés à un public de patients atteints de polymorbidités.

3.4.2. Une reconnaissance sociale du travail

Le covid a donc représenté une épreuve importante dans les établissements hospitaliers de gérontologie et de gériatrie, condensant la crise qu'ont traversé à une échelle plus large les EHPAD, lorsque les capacités d'accueil hospitalières ont atteint leur limite. Cependant et de manière paradoxale, la première vague « a été un peu plus confortable [que le fonctionnement normal] parce qu'on a eu un peu plus de renfort » alors que « cela n'est pas arrivé lors des

deuxième et troisième vagues où on n'avait plus les renforts, avec du personnel en retraite. » (Syndicaliste, L'Abbatiale). Dans le même temps, la poursuite du travail en période de confinement a suscité une intensité tant du fait d'une activité démultipliée par l'afflux des patients, que par la reconnaissance dont les soignants ont bénéficié : « pour moi, professionnellement parlant, c'était dur, mais humainement... je veux dire, c'était quand même assez riche, et... Parce que, à côté de ça, y a eu plein de choses qui se sont déclenchées, comme de la solidarité, mais pas que du personnel médical. » Ce sentiment de reconnaissance est ressenti dans la vie familiale : « Alors, avec nos enfants, ça a été aussi difficile. Eux étaient confinés, alors nous, on avait – je sais pas si on peut le dire – « de la chance », parce qu'on sortait travailler, on revenait. Là, tout à coup, le travail, c'était devenu la chose à raconter : « Il s'est passé ça, il s'est passé ça... » On a eu l'impression qu'on était dans une autre dimension. » Il se retrouve dans la rue, sur le trajet : « Dans la rue, quand on venait en voiture, donc on n'avait plus personne, on avait l'impression d'être les seuls. On a dû se faire arrêter deux, trois fois, et dès qu'on montrait notre badge de soignant : « Allez-y, allez-y, passez, merci... » C'était... Ouais, j'en ai la chair de poule quand je raconte, parce que c'était... On s'est dit : « Ah ouais, là, vraiment, on sert à quelque chose, quoi. On nous reconnaît à notre juste valeur. »

2.4.3. La décentralisation de la gestion

Cette reconnaissance sociale accompagne une reconnaissance professionnelle, à travers une gestion des fluctuations inhérentes au covid par le management de proximité. En effet, « on pouvait pas prévoir un planning, même à la semaine, hein, c'était impossible. On pouvait être quatre sur le planning la veille, arrivé au matin... vous pouviez être tout seul. » Face à un absentéisme important et aléatoire des personnels résultant de la contamination ou de la gestion des cas contacts, les ajustements dans la division du travail sont pris en charge dans le service, sous la houlette de la cadre de santé qui compense les manques d'effectifs par des heures supplémentaires majorées à 50 %. Cette décentralisation de la gestion du personnel et des heures supplémentaires suscite une adhésion importante des syndicalistes, pour qui « ça a été très bien géré lors de la première crise, c'est-à-dire que là, ça a pas été l'administration... Là, c'était le cadre de santé... proche, de l'unité, et des agents... et le personnel soignant de l'unité, qui ont pris la mesure de l'organisation. C'était vraiment local, en fait... Tous les agents administratifs, entre parenthèses... Ce n'est pas eux qui se sont occupés de tout ça, enfin, c'étaient les médecins, bon, pour certains services, et puis sinon, c'était le cadre de santé proche, et les agents... les agents, avec les cadres de santé. »

Cela tient principalement à l'existence d'un dialogue dans le cours même du travail, sur la base d'une vision commune des besoins : « Là, la cadre, elle disait : « Ben ben écoutez, voilà... y a tant de... d'agents, on n'est pas beaucoup, voilà, y a tant d'heures sup' à faire dans la semaine... » Et puis là, tout le monde... 'fin, c'était... voilà, tout le monde se proposait. » Ainsi, à l'inverse, la fin de la première vague a suscité un certain désenchantement, dans la mesure où « après, l'administratif a repris le dessus, oui. » (syndicalistes Abbatiiale)

2.4.4. Mais une pénurie de matériel, symbole de marginalité dans l'hôpital

Face à une situation où existait un risque plus important pour les personnes âgées, la pénurie de matériel devient le révélateur du caractère périphérique de l'activité en renforçant la dureté de la crise pour les soignants et les patients. Ainsi pour les représentantes de l'Abbatiiale, « C'était au niveau matériel, quoi, que ça a été très compliqué. Les masques, les blouses, les surblouses... ça a été très compliqué, quoi. Donc y a eu même un moment où on s'est dit : on travaille pas si on n'a pas le matériel. On a eu de la chance qu'il y avait des associations, en fait, des cabinets vétérinaires qui nous ont donné pas mal de matériel parce qu'ils étaient fermés. » Cette situation se justifie en ces termes pour une soignante : « ils ont affecté le peu qu'ils avaient, aux secteurs qui leur semblaient vraiment nécessaires, donc entre autres, ben les urgences, la réa'... Donc voilà, à mon avis, ils ont dû... ils ont dû donner au compte-gouttes, et... et puis sur ces modalités-là, donc y a des services élus, et du coup, nous, on en avait moins. » Ce qui rend d'autant plus cruel le discours sur l'inutilité du masque tenu par certaines personnalités gouvernementales : « au lieu de tout simplement dire la vérité : « Écoutez, on n'a pas de masques à disposition, ou très peu, donc essayez de les garder... à la rigueur, de... de les laver, voilà, enfin, on essaie de faire au mieux », on a préféré nous mentir et nous dire que ce n'était pas nécessaire. »

La contamination des personnels a été importante aux dires de certains représentants du personnel, avec près de 100 personnes contaminées sur les 700 que compte le service. La reconnaissance du covid comme maladie professionnelle est donc devenue un enjeu important, tout à la fois en termes de prise en charge médicale et d'accès au bénéfice de primes (prime covid de 1500 €) dont, sinon, les personnels se trouvaient exclus. « Ça, en tout cas, ça a été décidé à ce moment-là. Et là... là, y a... tous ceux qui l'ont eu, et puis y a tous ceux qui sont passés au travers. Ou tous ceux qui, à un moment, en ont eu que la moitié, parce qu'ils étaient absents ; mais en fait, ils étaient absents par le Covid. Ils attendaient la reconnaissance de la maladie professionnelle, qui du coup, leur donnait droit à la prime plein pot. » (RP Brick)

Cette faiblesse des équipements est rapportée dans les analyses des syndicalistes à une logique de rattachement des établissements du service de gérontologie à des établissements dominés par d'autres services, suscitant une attrition des moyens pour la gérontologie, au profit de services « plus aigus ». Ainsi « avant, à l'HGC, ils mettaient plus de moyens sur la gériatrie, hein, c'est... En fait, à partir du moment où on a commencé à nous rattacher... On a été d'abord rattachés à Jove ; là, on a perdu des moyens. Et de Jove, on a été rattachés sur Denijean. » Cette perte de ressources suggère également la perspective d'une cession de la gérontologie à des groupes privés, comme Orpéa et Korian, perspective que les scandales liés à la maltraitance de patients pris en charge dans ces groupes a éloignée.

3.5. Et les médecins ?

Si elle touche en premier lieu le personnel soignant, notamment par l'afflux de patients nécessitant une prise en charge lourde et continue et le redéploiement des effectifs qui en résulte, la crise pandémique qui se révèle pendant la première vague affecte le personnel médical. Elle tend à mettre en cause la hiérarchie implicite des spécialités que la T2A a conforté, en conduisant à la déprogrammation des opérations ne présentant pas un caractère d'urgence, et ainsi à une baisse de l'activité des chirurgiens. Cela implique une action du management hospitalier, pour maintenir une activité minimale avec pour objectif un entretien des compétences et affronter un malaise lié à ce qu' « un chirurgien qui n'opère pas, c'est un chirurgien grincheux. » (RH). Cela se révèle d'autant plus difficile que « nous, en CHU, tout est... on est vraiment dans la surspécialité, et c'est donc encore plus difficile de demander une forme de polyvalence à nos médecins qui sont ultra-spécialisés, dans des niches. » Ainsi des formes de consultation à distance, ainsi que des conventions avec des établissements privés ont pu alors être envisagés dans une période propice à un déport de l'activité vers le privé moins exposé au risque épidémique.

Inversement, les médecins relevant de la réanimation, mais aussi de l'anesthésie, sont « sursollicités » avec une mobilité pour certains anesthésistes du bloc opératoire vers les secteurs de réanimation dits « éphémères » requis pour la prise en charge des patients. Il en est allé de même pour les gériatres ou les pneumologues, ainsi que pour les internes.

Enfin, il est à noter l'existence d'infirmiers anesthésistes suggérant une continuité entre le soignant et le médecin en ce domaine, que l'on retrouve beaucoup moins, voire pas du tout dans des spécialités telle que la chirurgie.

3. Dialogue social pendant la première vague : un moment de grâce ?

3.1. Une perception contrastée du dialogue social par les personnels des deux centres hospitaliers

La période du covid et, plus spécifiquement, celle de la première vague, sont vues comme un moment privilégié dans le fonctionnement du CHSCT Central de l'HGC par son secrétaire général. Ainsi, pour lui, « On a géré le Covid grâce... avec le CHSCT, avec la participation des CHSCT. Même si de temps en temps, on est... un peu... compliqué à manœuvrer, je pense qu'il y a eu un moment où on a tous compris que fallait essayer de faire ce qu'il fallait, prendre un peu nos responsabilités, tous les camarades qui siégeaient l'ont fait. Moi, en tout cas, j'ai aucun souci de dire que mes camarades du CHSCT central, et y compris en local, se sont impliqués et ont fait ce qu'il fallait, pour faire en sorte que la crise, elle soit le moins... la moins compliquée pour nos collègues. » Par ses réunions régulières, le CHSCT a permis une concertation permanente entre la direction et la représentation du personnel par un échange entre la présentation des formes d'organisation envisagée par la première et les propositions de la seconde. Cependant, la direction semble avoir précédé les représentants sur de nombreuses attentes des salariés en ne laissant à ceux-ci que la proposition d'un coupe-fil dans les magasins, vue cependant par les salariés comme une avancée significative.

Si le fonctionnement du CHSCT paraît si satisfaisant au cours du premier confinement et de la première vague, cela tient également aux difficultés qu'il rencontre régulièrement selon son secrétaire général sur le terrain, notamment, du respect de la réglementation en matière de durée du travail (avec la référence que constituent les 48 heures hebdomadaires établies par la législation européenne).

Dans le cas du CHU de Villesud, la mise en œuvre du plan blanc et son corollaire, la prise en charge de la direction par une cellule de crise, suscite à l'inverse de ce que nous avons constaté à l'HGC, une insatisfaction liée à une absence des personnels non médicaux – la masse des personnels hospitaliers – dans cette structure de management. Il en résulte le sentiment d'être placés « devant le fait accompli », pour les représentants du personnel au CHSCT même si les réunions de la cellule de crise ont été suivies systématiquement par celles du CHSCT où étaient annoncées les mesures prises.

Dans cette activité de consultation ou, du moins, d'information, du personnel prise en charge principalement par le CHSCT, les réunions de cette IRP se sont tenues le plus souvent en « présentiel ». En revanche, les discussions préparatoires à ces réunions entre les membres

des différentes organisations syndicales représentées se sont tenues en visio ou par l'intermédiaire de groupes WhatsApp.

3.2. La recherche comme négociation thérapeutique

4.2.1. Entre réanimation et maladie infectieuse

La crise se manifeste par un afflux de patients en détresse respiratoire, en suscitant, dans un premier temps, une réponse articulant la nécessité de faire face à l'urgence par un développement des capacités de réanimation. Cette orientation, formulée dans le cadre de la cellule de crise, est cohérente, à certains égards, avec la composition de celle-ci marquée initialement par la faiblesse du nombre de médecins. La réponse à la crise s'accompagne également d'un approfondissement de la connaissance du virus et de celle de ses manifestations qui se traduit par des publications scientifiques principalement anglo-saxonnes, suscitant un intérêt dans les services des CHU. Ainsi, les symptômes de défaillance respiratoire sont progressivement mieux cernés, en mettant au jour la fréquence d'une monodéfaillance là où la réanimation répond à une polydéfaillance. Le niveau d'oxygène dans le sang devient alors un indicateur de gravité, en accompagnant le développement de nouvelles prises en charge des patients à partir de séances d'oxygénation plus ou moins intensives sans pour aller jusqu'à l'intubation du patient.

Pour autant, ces évolutions thérapeutiques conduisent à un soulagement limité des services de réanimation, dans la mesure où elles sont mises en œuvre dans ces services, seuls 30 % des patients étant intubés selon une enquête de la société française d'anesthésie et de réanimation (SFAR) au niveau national. Selon un médecin que nous avons rencontré, ce constat indique une forme d'inertie très importante. Cela tient à un processus de catégorisation dichotomique des patients, conduisant à distinguer les « malades de médecine » des « malades de soins critiques ». Face à une vision administrative des activités hospitalières orientées par la T2A, cette situation indique qu'il est difficile d'imaginer une continuité thérapeutique sous la forme de prises en charge graduée des complications dans des services de médecine et notamment de maladies infectieuses. Face à ce qu'il voit comme une inertie dommageable pour le fonctionnement de l'hôpital en maintenant une saturation dans les services de réanimation, ayant pour conséquence le maintien de la fermeture pour des services de chirurgie, ce médecin s'engage dans la cellule de crise à son retour d'un séjour dans les hôpitaux d'Outre-Mer.

4.2.2. Dissensus dans la cellule

Le développement de nouveaux protocoles permettant de soutenir l'oxygénation des patients, sans aller jusqu'à une réanimation par intubation, alimente une activité de recherche portée dans le CHU par le service des maladies infectieuses qui devient ainsi l'épicentre d'une activité innovante. Cette démarche soutient la position de ce médecin qui engage un bras de fer avec ses collègues réanimateurs, pour initier la création de formes intermédiaires de prises en charge des patients. Pour les réanimateurs, la démarche est trop risquée pour être tentée en abandonnant les protocoles établis de la réanimation ou, du moins, en abandonnant les malades à d'autres services. Cette controverse médicale qui se fait jour au sein de la « cellule de crise » suscite un trouble au sein des personnels administratifs dirigeants qui s'y trouvent alors en position décisionnaire, en hésitant sur la direction à choisir. Elle montre ainsi la contradiction d'une logique gestionnaire extérieure au monde médical (Ogien1995), avec la démarche « prudentielle » du professionnel (Champy 2013) en mesure de cerner le champ des possibles dans lequel se situe son activité.

Finalement, la controverse paraît accompagner une forme de mobilisation des médecins dans les secteurs de la médecine interne et des maladies infectieuses. Elle est portée par des secteurs qui appellent une vision plus large de la maladie et du patient, en obligeant à sortir du lit de Procuste fait à la pratique hospitalière par la T2A (Pierru 2012). Il en résulte une démonstration progressive du bienfondé de la démarche, à mesure que s'étend un champ thérapeutique moins invasif que l'intubation à travers l'usage de l'oxygène sous différentes posologies, ou encore à travers le recours à des corticoïdes : « Après, on a commencé à leur mettre des corticoïdes, bref, on a augmenté le panel thérapeutique, mais au départ, c'était pour leur apporter de l'oxygène. » Cette ouverture repose sur une démarche de recherche thérapeutique, qui est elle-même informée par la connaissance des revues médicales anglo-saxonnes balayant un spectre mondial de pratiques. Elle accompagne une recomposition de la cellule de crise, avec un accroissement du nombre de médecins qui conduit à une parité avec le personnel administratif.

5. Des relations professionnelles en voie de bureaucratisation : les compléments salariaux du covid

5.1. L'étrange question des douze heures

Dans le fonctionnement de l'institution hospitalière, la permanence de l'accueil des malades et des soins conduit à une organisation couvrant la journée pour les personnels soignants non médicaux, alors qu'elle donne lieu, pour les médecins, à des gardes. Le principe initial de la journée de huit heures a conduit au 3x8, soit une organisation en trois équipes où le passage au 35 heures s'est traduit par une organisation en deux fois 7 heures 42 en journée et 10 heures pour la nuit. Mais, une organisation en 2x12 heures fait son chemin depuis le début des années 2000, bien qu'elle soit dérogatoire, sans pour autant contrevenir au maximum de 48 heures travaillées dans la semaine et tout en respectant le repos minimum de 11 heures entre deux périodes travaillées. Ainsi, cette organisation progresse sans répondre aux attentes des directions ni à celles des organisations syndicales, dans la mesure où elle suscite l'adhésion forte d'une grande partie du personnel en dépit de la lourdeur du rythme imposé (Vincent 2016). Cette adhésion paraît s'expliquer par le passage aux trente-cinq heures, en se répercutant sur le nombre de journées travaillées. Selon le rythme 7h42+10h, la réduction de la durée hebdomadaire du travail à 35 heures ne remet pas en cause les 5 jours travaillés par semaine. Mais, avec le passage aux 12 heures, la durée hebdomadaire réduite à 35 heures est réalisable en 3 jours ($3 \times 12 = 36$), soit 2 jours de moins que dans le rythme antérieur. Le succès de cette organisation dérogatoire tient semble-t-il aux personnels les plus jeunes : « on peut corrélérer ça à l'évolution des générations, et du rapport au travail des professionnels, qui de plus en plus, notamment les jeunes professionnels, demandent à être présents au travail le moins possible en nombre de jours, et donc sont très très adeptes des organisations en 12h. » (RH)

Face à des organisations hétérogènes du temps de travail, c'est l'organisation en 12 heures qui prévaut finalement dans la crise, et se trouve étendue dans un souci d'uniformisation pour faciliter la réaffectation des personnels : « pour faciliter l'agilité dans le redéploiement des personnels, on a harmonisé toutes nos organisations du travail, on a passé toutes nos organisations du travail en 12h. » (RH) Si cette extension de la journée de 12 heures ne va pas sans résistance pour des secteurs composés d'une main-d'œuvre plus âgée ayant, comme dans la gériatrie, à affronter des activités très éprouvantes physiquement, elle suscite une adhésion très large rendant difficile le retour au *statu quo ante*. Cette adhésion se retrouve néanmoins aujourd'hui dans le secteur médico-social – malgré la dureté physique du travail – comme en

témoigne une responsable syndicale de la région de Villesud : « Voilà, et nous, dans les maisons de retraite publiques, aujourd'hui, le constat est que, après, les directions, elles ont pu revenir en arrière, dire : « Voilà, on a fini, on reprend l'organisation... antérieure, c'est-à-dire en temps de travail normal, avec des RTT. » Sauf que les personnels, ils ont dit... ils *ont goûté aux 12h*, et du coup, ils ont dit : « Ah ben nous, est-ce qu'on peut continuer à pratiquer ces heures ? » Alors, les directions, pour avoir une paix sociale, ils ont accepté. »

La crise du covid semble donc avoir ébranlé un équilibre qui tenait à la convergence entre directions et partenaires sociaux, mais aussi à l'hétérogénéité d'un personnel dont les carrières s'allongent : « ce qui est très vrai quand on est jeune, l'est de moins en moins comme la carrière des soignants s'allonge de plus en plus. Le sujet des 12h, en réanimation, – quand on sort du diplôme d'État, tout le monde veut aller en réanimation des urgences – ça marche... Quand on commence à avoir 50 ans passés, ou qu'on a une pathologie ou je ne sais quoi, ou qu'on est enceinte, ou que... 'fin bref, ça fait quand même beaucoup d'exceptions à la règle. » (RH). Face à des recours syndicaux contre les 12 heures devant les tribunaux administratifs à l'égard desquels s'est parfois faite jour une défiance du personnel (Vincent 2017), le souci de certains DRH paraît alors de « sécuriser » l'organisation du travail, en vérifiant l'adhésion des personnels concernés et en invoquant une *attractivité* à restaurer. Il en résulte une multitude d'équilibres locaux, qui renvoie à une « tyrannie des petites décisions » (Schelling 1966) comme le maintien des trois équipes, le passage à deux équipes, des semaines de trois à cinq, voire sept jours, alternant avec des semaines de repos.

5.2. La « perte de sens » du travail hospitalier, une critique médicale de l'organisation en 12 heures.

Cette évolution vers une organisation du travail en 12 heures, est soumise à une première critique, plutôt médicale, qui porte sur la *discontinuité* dans la prise en charge du patient, « parce qu'en fait, l'activité médicale ne se marie pas du tout avec la discontinuité. C'est-à-dire que quand vous êtes en médecine, en chirurgie, en anesthésie réanimation, où que vous soyez, et que un jour vous êtes là, un jour vous êtes pas là, etc. ; que en plus, vous avez un outil informatique qui est complètement dysfonctionnant ; et que en plus, les soignants qui travaillent avec vous sont eux-mêmes un jour-là, un jour pas là, la continuité de la prise en charge des patients, elle se dilue... elle disparaît. » (médecin) Il en résulte une mise en cause de la rationalité gestionnaire (Ogien 1995) animée par le souci de gérer les moyens dans les cadres réglementaires et les effectifs impartis, sans attention aux exigences de continuité qui font la

grande spécificité de l'activité médicale. Il s'en dégage le diagnostic d'une « perte de sens » pour les travailleurs hospitaliers, tant administratifs que soignants²⁷. Cette critique pointe en creux un idéal qui se rapproche de la « cité inspirée » dans les grammaires de Boltanski et Thévenot, fondée sur la vocation (*Beruf* wébérienne) et conséquemment un *engagement*. Elle fait apparaître la *démoralisation* que suscite le déploiement de la logique gestionnaire à l'hôpital, moins en créant une pénurie de ressources que par une impossibilité d'*appropriation* de leur activité par les personnels et un abandon de la recherche dont témoigne une absence de versement de la part du subventionnement au titre des MERRI (voir *supra*).

En ce sens, la tarification à l'*acte* ne conduit pas simplement une recherche intense de rendement, à la manière du salaire aux pièces des premières organisations du travail, elle touche le travail médical en mettant en cause la *continuité* qui en constitue cependant le cœur. Elle repose sur une distinction entre les *opérations* ou interventions sur les défaillances corporelles spécifiques, par nature ponctuelle, et l'*hôtellerie* sous-traitée à des prestataires extérieurs en abandonnant la dimension « hospitalière », pour se tourner vers une activité de « réparation » des corps. Cette bureaucratisation des activités hospitalières ne présente donc pas les caractéristiques de la rationalisation industrielle, où le salariat, comme condition commune du personnel des ouvriers aux ingénieurs, accompagne une capacité étendue de production (Halbwachs 1920). Elle correspond à une diffusion de l'esprit gestionnaire aux différentes catégories de personnel, en ramenant le travail à une somme de tâches sans véritable unité aux yeux des salariés.

5.3. Travailler plus pour gagner plus, la critique syndicale des 12 heures

La seconde critique, portée par les syndicalistes que nous avons rencontrés, se place sur le terrain de la santé et de la sécurité des personnels en visant un contournement de la réglementation sur la durée du travail. En tant que telle, une durée quotidienne de 12 heures se révèle difficile à supporter pour des salariés chargés de famille, atteints de maladies chroniques ou âgés. Mais, elle s'intègre à un rythme hebdomadaire qui ouvre une alternative au repos dans un contexte où le blocage des rémunérations statutaires (par un tarissement des promotions et une désindexation du « point ») pousse aux heures supplémentaires, aux vacances, aux contrats à durée indéterminée ou à l'intérim. Dans le contexte statutaire, cela correspond à un cumul d'activité devant donner lieu à une autorisation que la fonction publique hospitalière ne semble

²⁷. Tant paramédicaux que médicaux, dont les emplois sont sous des statuts majoritairement instables mais bien mieux rémunérés (Véran 2013).

pas prévoir. Les représentants syndicaux rencontrés évoquent des situations de cumul non autorisé qui, une fois connues de l'administration, donnent lieu à des réactions disciplinaires plus ou moins fermes. Ainsi, selon un responsable syndical, « on a eu un courrier de l'inspection du travail, qui avait été inspecter des boîtes d'intérim, justement, avec lesquelles l'AP-HP travaille, et au milieu de tout ça, ils avaient trouvé des infirmières statutaires, donc des fonctionnaires, qui étaient inscrites dans ces boîtes d'intérim, et qui travaillaient la nuit, le jour [...] et donc, l'avait signalé, hein, à la direction. [...] Dans mon souvenir, y a pas eu de grosses sanctions. Ça a été des blâmes, des sanctions de première catégorie pas tellement graves. » Cela conduit selon lui les directions à orienter les personnels vers la réalisation d'heures supplémentaires en interne : « ils ont préféré dire : « On préfère qu'elles fassent des heures supplémentaires, dans leurs établissements, plutôt que d'être reconfrontées un jour, peut-être, à ce problème d'intérim... »

Le développement des heures supplémentaires offertes dans l'établissement ou dans des établissements voisins, se présente donc comme une manière de faire face aux cumuls non autorisés tout en introduisant une marge de manœuvre face à l'absentéisme. De ce point de vue, la crise pandémique lors de la première vague a encouragé ce mouvement avec le besoin de combler les absences suscitées par le covid, sur la base d'heures supplémentaires majorées de 50 %. Le processus d'attribution des heures supplémentaires semblait simple, avec l'inscription des besoins sur un cahier à l'accueil par la cadre de santé et la réponse de la première personne intéressée. La défiscalisation et désocialisation des heures supplémentaires dans la fonction publique avaient, au motif de « travailler plus, pour gagner plus », accru l'attrait de cette forme d'activité supplémentaire pour les salariés. Mais, leur attribution est alors susceptible d'encourager des dimensions de favoritisme en fonction de l'attrait que présentent les tâches à accomplir.

Pour certains syndicalistes, cette dynamique des 12 heures rend possible la multiplication des heures supplémentaires, voire des emplois extérieurs en l'absence de véritable contrôle, en conduisant à des formes d'épuisement qui alimentent à leur tour un absentéisme compensé par le recours aux heures supplémentaires. Finalement, la critique débouche sur l'identification d'un cercle vicieux, en pointant l'idéal que constitue la revalorisation du traitement statutaire lié à une rémunération au temps. Plus profondément, cela conduit à envisager la cohérence entre une activité encourageant un certain engagement dans la continuité, et un financement à la journée qui permettent de renouer avec une dimension d'observation favorable pour la santé du patient et le développement de la recherche.

5.4. Une bureaucratisation des frictions sociales, autour de l'enjeu des primes

Si les représentants syndicaux se montrent très attachés au respect de la réglementation en ce qui concerne la durée du travail, ils doivent dans le même temps intégrer un appétit des personnels en termes d'heures supplémentaires ce qui les oblige à décaler en partie le terrain de leurs actions. Ainsi, « À l'Abbatiale, par exemple, nos collègues qui sont... en contrat à durée déterminée, elles travaillent tous les dimanches. Alors, un coup, elles travaillent parce que c'est leur roulement, mais l'autre dimanche, elles travaillent parce que c'est en heures supplémentaires, elles ont besoin de cet argent, elles sont les plus mal payées de l'Assistance publique, donc on va pas leur dire : « Arrêtez vos... arrêtez les heures supplémentaires », y a longtemps... 'Fin moi, personnellement, y a longtemps que j'ai compris que c'était un combat qui était perdu d'avance, et que de toute façon, on serait pas entendu. Par contre, on leur dit : « Attention, parce que l'administration, ils en profitent. » (DS HGC) Le recours aux heures supplémentaires – sans pouvoir être complètement accepté – apparaît donc compris, dans le cas de mères célibataires ayant donc à faire face à de lourdes responsabilités de famille, en prônant la vigilance sur le dû de l'employeur. Il est pointé notamment des défaillances importantes dans les logiciels de déclaration d'horaires, dont témoigne une incapacité de l'Administration à fournir la date des heures faites.

Face à de fortes attentes des personnels sur le terrain des revenus, une grande partie de l'action syndicale porte sur les primes, sans aller vers une réponse directe au désir de multiplier les heures supplémentaires exprimé par le personnel telle que, par exemple, l'acceptation de l'ouverture à des heures supplémentaires pendant les congés payés comme ce fut le cas pour d'autres syndicats. Ainsi, la découverte d'une prime horaire de 5 € prévue pour les heures supplémentaires faites sur les dimanches et jours fériés devient la base d'une sensibilisation des personnels à leur droit. Cela conduit à un niveau de 45 € pour chaque jour en heures supplémentaires, en donnant lieu pour l'Administration à un surcoût de plus de 50 000 € pour l'ensemble des agents. En matière de primes propres au service gérontologique, se trouve évoqué le remplacement d'une prime de 100 € pour les aides-soignants affectés aux « unités d'hospitalisation renforcée » (UHR)²⁸ par une prime plus générale dite « prime grand âge » établie par décret en janvier 2020. Ce remplacement suscite alors un sentiment de déclassement des aides-soignants affectés en UHR et en unités cognitivo-comportementales (UCC) qui prennent en charge les patients atteints de la maladie d'Alzheimer, voyant dans leur prime spécifique la reconnaissance d'une spécialisation : « Ça a l'air de rien, mais pour nos collègues

²⁸. Où sont placés les patients agités atteints de troubles neuro-cognitifs.

qui travaillent en UCC et en UHR, eh ben, c'est quand même, à un moment, quelque chose qui a été vécu comme étant... péjoratif vis-à-vis d'eux, quoi. Parce que le savoir qu'ils avaient accumulé, ils avaient fait une formation, hein, pour être dans ces services, eh ben, c'est comme si on pouvait le faire partout, quoi. Et pour eux, ça a été très mal vécu. » (DS)

Mais, pour les activités syndicales se dégage un vaste champ de primes sur lequel une expertise très précise des syndicalistes peut être sollicitée par les personnels face à l'administration, en renforçant ainsi l'audience syndicale. Dans cet empilement, la prime « de service » paraît être la plus importante avec un montant représentant entre un et deux mois de salaires, de sorte qu' « il y en a pour qui c'est pas tout à fait un treizième mois, y en a d'autres pour qui c'est même quatorze mois, mais bon, ça, c'est une autre discussion. Et c'est pareil, en fait, c'est une prime d'assiduité, c'est une prime de présence. » (DS) Elle devient alors une source de débat quand les agents sont absents du fait du covid, en risquant de pénaliser une absence justifiée par une maladie professionnelle mais mal comptabilisée par le logiciel sur lequel les agents enregistrent leurs horaires. Sont également mentionnées, l'indemnité pour travaux dangereux ou salissant ou encore la prime d'intéressement à un « projet de pôle » adaptée de l'intéressement prévu par la loi du 6 août 2019 « de transformation de la fonction publique ». Cette dernière est d'un montant variable : « on a en prime une prime d'intéressement, ça s'appelle comme ça, c'est 300 € par projet avec des coefficients pour arriver à une majoration maximum de 1 800 € par an, mais en fait, c'est quand même le directeur qui décidera qui peut s'inscrire dans les projets, ou pas dans les projets. » (DS Villesud) Au total, c'est près de 25 % de la rémunération que les agents perçoivent sous forme de primes.

5.5. Les primes du covid

Dans un quinquennat où les primes sont à l'honneur, avec notamment la prime Macron de 2019 faisant suite au mouvement des « gilets jaunes », il était normal que la crise pandémique se traduisît par des primes destinées à valoriser les efforts du personnel hospitalier. Il fut ainsi octroyé une prime covid de 1500 €, notamment aux « agents des établissements publics de santé », par un décret du 14 mai 2020²⁹. Le périmètre de mise en œuvre de la prime et le problème des malades du covid que leur absence a privés d'une part de la prime favorisent,

²⁹. Décret n° 2020-568 du 14 mai 2020 relatif au versement d'une prime exceptionnelle aux agents des établissements publics de santé et à certains agents civils et militaires du ministère des armées et de l'Institution nationale des invalides dans le cadre de l'épidémie de covid-19.

là encore, des interventions syndicales dans le souci de débloquent les dossiers des agents concernés.

De manière significative, c'est encore ce management par la prime qui domine le « Ségur de la Santé », sous la figure d'une prime de 183 € dont la négociation par les partenaires sociaux a tenu les personnels en haleine. Ce « Ségur » est appréhendé comme le résultat d'une lutte sociale engagée par les personnels hospitaliers depuis trois ans, en arrivant à la négociation d'une prime dans laquelle la plupart des organisations syndicales entrent avec pour objectif de compenser la perte moyenne créée par le gel du traitement depuis plus d'une décennie, estimée à 300 €. Ainsi, selon certains syndicalistes rencontrés, « on s'était mis d'accord, au départ, avec les autres organisations syndicales pour dire : « On ne sort pas de là tant qu'on n'a pas obtenu... (parce qu'on était tous d'accord, pour les 300 €)... On ne sort pas de là tant qu'on n'a pas obtenu les 300 €. » Ils proposent 100, ils proposent 150, non... Ils proposent 180... À 180, la majorité des OS signe. Moi, je suis sûr qu'on les aurait eus [les 300]. »

Conclusion : les enjeux du travail pour une sociologie des services publics

Face à une approche de science politique attentive à la multiplication des dispositifs réglementaires et législatifs tendant à la réduction des déficits par l'encadrement des dépenses publiques et, par voie de conséquence, une austérité croissante dans le fonctionnement des services publics, le regard sur le travail porté par les acteurs des relations professionnels introduit une dimension nouvelle dans le regard sur le secteur hospitalier. Certes, la pression constante exercée par les pouvoirs publics dans le sens d'une réduction du nombre de fonctionnaires depuis plus d'une décennie conforte la désaffectation à l'égard des concours de la fonction publique. Cet effet se trouve renforcé par la dégradation des conditions d'exercice pour les trois fonctions publiques, que ce soit dans l'éducation nationale, la justice ou les services hospitaliers, en conduisant à une fuite des titulaires en poste, mais sans pour autant que l'on ne puisse parler d'« hémorragie ».

Mais, au-delà du constat d'un manque de moyens, l'enquête conduit à confirmer la portée du fait social identifié par F. Vincent (2016) que constitue, dans l'hôpital public, l'organisation du temps de travail en journée de 12 heures pour les personnels soignants non médicaux. Dans ce contexte, il faut ajouter au tableau la marge que représentent pour le fonctionnement des services les heures supplémentaires pour faire face aux absences. De plus,

la diversité des statuts du personnel hospitalier prend une signification radicalement différente de la « précarité » associée à des contrats dits « atypiques » par rapport à la normalité du CDI dans le secteur privé. Ainsi par exemple, l'intérim hospitalier tant pour les médecins (Véran 2013), que pour les personnels soignants, se traduit par une rémunération allant jusqu'au triplement de la rémunération statutaire. Cette situation conduit à une multiplication des cumuls d'activité que rend possible la libération de deux jours par semaine à travers la journée de 12 heures, sous la forme d'heures supplémentaires ou sous celle d'emplois extérieurs. Elle prolonge pour les personnels soignants, une pratique libérale de médecins hospitaliers conduisant parfois à de sensibles améliorations de leur rémunération³⁰.

La dynamique des relations professionnelles dans la pandémie est marquée en premier lieu pour la plus grande partie du personnel, les soignants dits « non-médicaux », par l'intensification du fonctionnement des CHSCT, institutions représentatives appelées cependant à disparaître en 2023. Cela accompagne également, dans l'urgence de la crise, des fonctionnements plus autonomes dans les services qui se manifestent notamment par une gestion décentralisée des heures supplémentaires pour aux absences liées aux contaminations. Certes, l'attention portée au personnel ne remet pas en cause le fossé hiérarchique, à maints égards infranchissable, entre les personnels soignants et les médecins représentés dans la « commission médicale » et exerçant des fonctions de direction dans les services. Mais on peut penser que la crise a dévoilé l'importance de tous les postes pour limiter la circulation virale, tout en éclairant des dynamiques de l'innovation thérapeutique allant au-delà de rigidités bureaucratiques liées à la mise en œuvre du NPM, et traditionnelles, liées à ce que les acteurs nomment eux-mêmes les « chefferies » de service.

Références bibliographiques :

Bonnet, Xavier, et François Ponchon. 2018, *L'utilisateur et le monde hospitalier. 50 fiches pour comprendre le fonctionnement hospitalier*. Presses de l'EHESP.

Champy, Florent. 2013, « Décrire des activités prudentielles pour aider à les réhabiliter? Enjeux théoriques et pratiques d'enquêtes qualitatives sur la prise en charge de malades précaires dans les permanences d'accès aux soins de santé en France », *Recherche qualitative*, 36 (2), p. 153-162.

³⁰ Notamment dans le cas d'activités sortant des conventionnements de la sécurité sociale.

Charnoz, Pauline, Delaporte, Aurélie, Dennevault, Céline, Pereira, Élodie, Fabien Toutlemonde, Fabien. 2020, Évolution des effectifs salariés hospitaliers depuis 15 ans, *Les dossiers de la DREES*, n° 69, décembre.

Jeandel, Claude et Guérin, Olivier. 2021, *Unités de Soins de Longue Durée Et EHPAD (Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes). 25 recommandations pour une prise en soins adaptée des patients et des résidents afin que nos établissements demeurent des lieux de vie. C'est parce que l'EHPAD est un lieu de soin, qu'il reste un lieu de vie*, Rapport de mission pour les Directions générales de l'offre de soin et de la cohésion sociale.

Ogien, Albert. 1995, *L'esprit gestionnaire*, Paris, Éd. de l'EHESS.

Pierru, Frédéric. 2013, « Impératifs gestionnaires et *phronesis* médicale : esquisse sociologique d'un engagement éthique dans un grand hôpital parisien », *Quaderni* [En ligne], 82 | Automne 2013, mis en ligne le 05 octobre 2015, consulté le 03 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/quaderni/745> ; DOI : 10.4000/quaderni.745

Pierru, Frédéric. 2021, « Inégalités sociales de santé et déni d'agenda. Portraits croisés de trois intellectuels spécifiques », *Revue Française des Affaires Sociales*, p. 333-345.

Pierru, Frédéric. 2022, « Le « système de santé » français, ou la réforme par la crise », in Olivier Giraud et Gwenaëlle Perrier, *Politiques sociales : l'état des savoirs*, Paris, La Découverte, p. 79-96.

Safon, Marie-Odile. 2021, *Loi Hôpital Patients, Santé et Territoires. Synthèse documentaire*, Centre de documentation de l'IRDES, www.irdes.fr/documentation/syntheses/loi-bachelot-hopital-patients-sante-et-territoires-hpst.pdf consulté le 30 mars 2022.

Toutlemonde, Fabien (dir.). 2021, *Les établissements de santé - édition 2021*, Paris, DREES.

Véran, Olivier. 2013, *Hôpital cherche médecins, coûte que coûte. Essor et dérives du marché de l'emploi médical temporaire à l'hôpital public*, Rapport établi par O. Véran Député de l'Isère, avec le concours des députés du groupe socialiste, républicain et citoyen de la commission des affaires sociales de l'assemblée nationale.

Vincent, Fanny. 2016, *Un temps qui compte. Une sociologie ethnographique du « travail en 12 heures » à l'hôpital public*, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sociologie soutenue le 9 décembre Paris-Dauphine, Université PSL.

Vincent, Fanny. 2017, « Penser sa santé en travaillant en 12 heures Les soignants de l'hôpital public entre acceptation et refus », *PISTES. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 19-1, mis en ligne le 01 novembre 2016, consulté le 30 mars 2022. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/4945> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/pistes.4945>

Chapitre 2. La reprise du travail dans les travaux publics : une question de protocole

Denis Giordano³¹

Introduction

Dans un secteur tel que celui des travaux publics, marqué par la prédominance de grands groupes français opérant à l'échelle internationale, sur la base d'un maillage territorial reposant sur des *agences* pour coordonner la réalisation de chantiers, la démarche engagée est partie de l'implantation syndicale dans le cadre d'unions locales et départementales. Ainsi, c'est sur la base de premiers entretiens réalisés dans la région dunkerquoise que se sont noués des contacts avec des responsables syndicaux et RH d'entreprise, au niveau des agences notamment, tout en envisageant des dynamiques de branche tant nationales que régionales. Cette démarche engagée à une échelle territoriale a permis de mieux cerner les évolutions de l'activité au cours de la crise depuis le confinement de mars 2020, en prenant pour terrain une région qui demeure industrielle malgré une forte industrialisation intervenue au cours des décennies précédentes.

Pour saisir la portée des dynamiques observées sur le territoire de Dunkerque et de sa région, ce chapitre se fonde sur une perspective globale sur le secteur du BTP comptant en 2019 694 000 entreprises et employant, selon les données « Estimations d'emploi » de l'INSEE pour le troisième trimestre 2021, près de 1,5 million de salarié.es³². Il en ressort un recours massif à l'activité partielle lors du premier confinement, à quoi succède une reprise de l'activité que les reprises de l'épidémie et les mesures de restriction qui s'en sont suivies n'ont pas remise en cause. En quoi les investigations réalisées à partir du territoire dunkerquois contribuent-elles à éclairer le profil de cette reprise d'activité, témoignant à certains égards d'un effet d'apprentissage dans le domaine sanitaire ?

Certes, s'il est courant de les regrouper – en les désignant par exemple sous la dénomination générale « construction » –, force est de constater de grandes différences entre bâtiment et travaux publics. Le bâtiment proprement dit représente 93 % des entreprises et 78 %

³¹ OCE research center -emlyon et CMH Paris. Je tiens à remercier Guillaume Mercoeur pour sa relecture.

³² Source : www.insee.fr/fr/statistiques/2496914#tableau-figure1, consulté le 28/01/22.

des actifs occupés dans le secteur. Les entreprises du bâtiment se caractérisent par de grandes hétérogénéités dans la taille des entreprises, avec l'existence de grands groupes dominant le BTP dans son ensemble, et simultanément une écrasante majorité d'entreprises artisanales³³. En revanche, le domaine des travaux publics est marqué par la présence de grands groupes nationaux et internationaux. Cette forte concentration se retrouve dans la monographie présentée dans ce chapitre, dont les premières observations sont parties des antennes de ces groupes de travaux publics présentes sur le territoire dunkerquois avant de remonter vers des dynamiques plus larges concernant notamment la branche des travaux publics, voire le secteur plus large du BTP regroupant les travaux publics avec le bâtiment en dépit de l'existence de conventions collectives spécifiques à chacune des branches³⁴ qui renvoient à deux fédérations spécifiques du côté des employeurs : la Fédération Française du Bâtiment (FFB)³⁵ et la Fédération Nationale des Travaux Publics (FNTP)³⁶.

Il ressort de cette investigation dans la branche des travaux publics, que la reprise des activités sur les chantiers a reposé en grande partie sur l'élaboration d'un protocole sanitaire engagée dès le premier confinement pour déterminer les conditions de la reprise de l'activité, à partir de l'évolution des connaissances sur la maladie et des moyens disponibles pour limiter les risques de diffusion virale.

1. Le profil de la crise sanitaire dans le secteur du BTP

Selon la FFB, les activités du bâtiment *strictu sensu* ont connu en 2020 « une chute historique d'activité, à -15,2 % hors effet prix »³⁷. Le même document souligne également la « forte résilience » du secteur, grâce notamment à l'importance des dispositifs d'aide publique (activité partielle, Fonds de solidarité, prêt garanti par l'État, report et annulation de charges

³³ Source : *Réseau de la CAPEB* « Chiffres clés 2020 », page 8, en ligne : <https://www.capeb.fr/www/capeb/media/chiffres-clefs-2020-version-finale-8-juillet-2020.pdf>

³⁴ Notamment la « Convention collective nationale des ouvriers employés dans les entreprises du bâtiment » et la Convention collective nationale des ouvriers des travaux publics ».

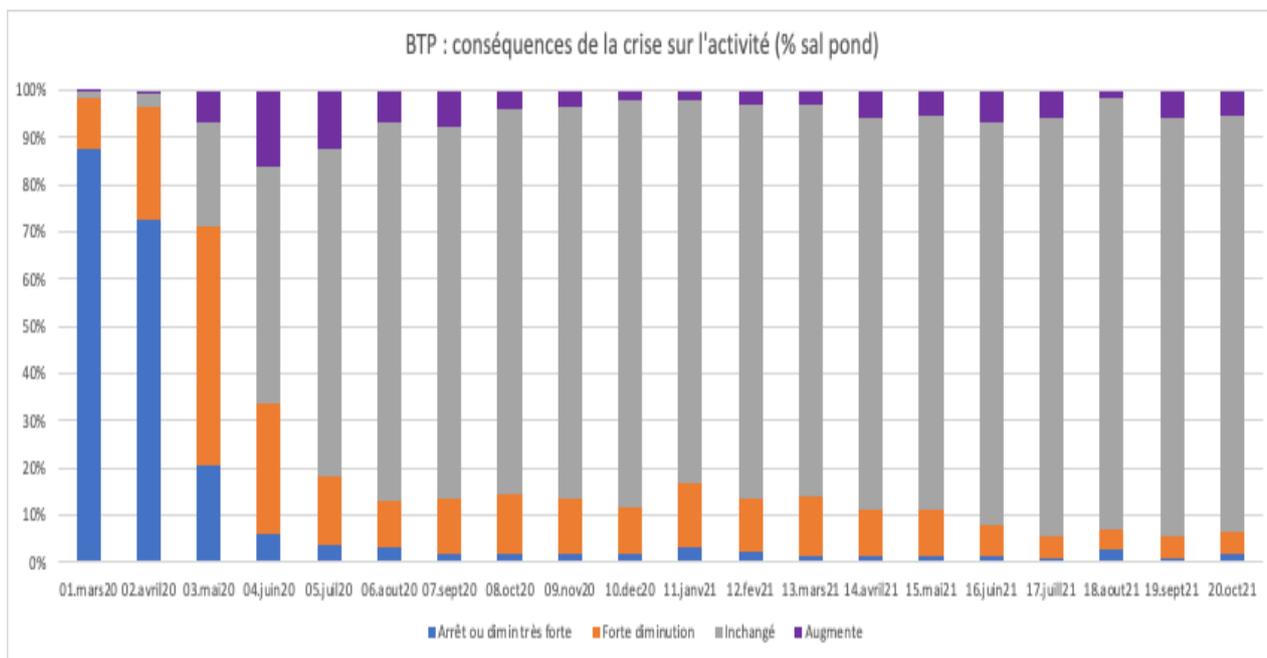
³⁵ La FFB, selon les chiffres 2020 est composée de 50 000 adhérents, dont 35 000 de taille artisanale. Depuis son site https://www.ffbatiment.fr/federation-francaise-du-batiment/laffb/qui_sommes_nous.html (consulté le 25 août 2021) : « Ces entreprises réalisent les 2/3 des 125 milliards d'euros HT du chiffre d'affaires et emploient les 2/3 des 1.155.000 salariés du secteur. Déclarée officiellement 1^{ère} organisation patronale représentative des employeurs du bâtiment, pour toutes les tailles d'entreprise, la FFB défend en toute indépendance les intérêts collectifs de l'ensemble de la branche ».

³⁶ La FNTP agit au service de ses 8 000 entreprises adhérentes avec son réseau de Fédérations Régionales et de Syndicats de Spécialités, source : <https://www.fntp.fr/fntp/missions-et-expertise>, consulté le 25 août 2021.

³⁷ Source : « Bilan 2020 et prévision 2021 » de la FFB publié le 15 décembre 2020 et disponible sur le site <https://www.ffbatiment.fr> consulté le 20 mars 2022.

patronales) qui ont limité les pertes d'emploi à « 10 000 postes, uniquement dans l'intérim ». Concernant les travaux publics, la FNTP estime que « sur les trois mois de crise sanitaire, la perte d'activité est estimée à plus de 50 % », avec la majeure partie des entreprises à l'arrêt lors du premier confinement³⁸.

Graphique 1. Évolutions de l'activité (source : ACEMO-Covid)



Source : Dares, enquête Acemo Covid, 2020-2021. Réélaboration équipe DIASOCOV.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

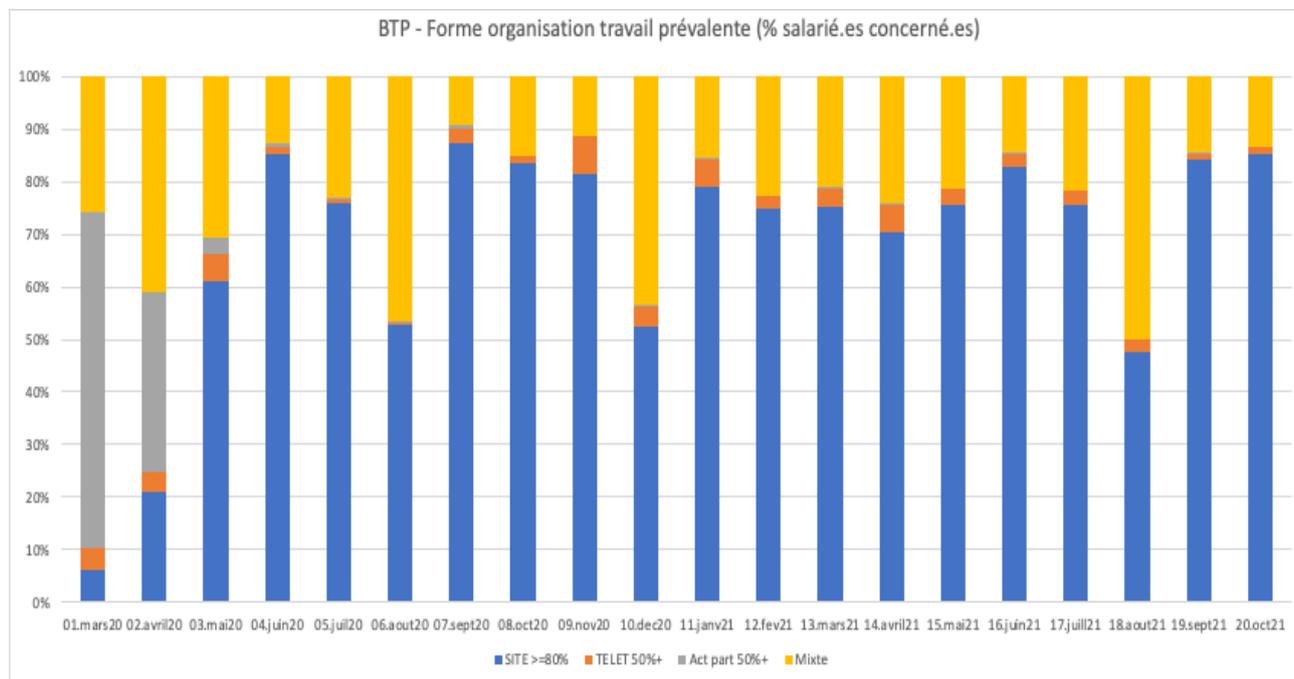
Lecture : 88 % des salariés sont dans des établissements à l'arrêt ou en forte diminution d'activité en mars 2020.

Ces premiers éléments se retrouvent dans le graphique 1 : la diminution de l'activité concerne la presque totalité des salarié.es des établissements du secteur lors du mois de mars (98 %) et avril (96 %). Mais les mois de mai et juin se caractérisent par une diminution considérable de la part des salariés appartenant à des établissements touchés par une baisse d'activité (71 et 33 % respectivement) pour ensuite se stabiliser tout au long des mois successifs de la première année de la crise sanitaire entre 11 et 18 %. La réduction de l'activité atteint donc un maximum en mars et avril 2020 notamment, avec une majorité d'établissements dont l'activité était à l'arrêt complet ou était réduite de plus de 50 % par rapport à la période

³⁸ Source : <https://www.fntp.fr/data/decryptages/covid-19-un-choc-durable-pour-lactivite-des-travaux-publics> consulté le 20 mars 2022.

précédente (avec 87 et 72 % de salarié.es concerné.es respectivement). Mais c'est le retour à une activité normale, par rapport aux années précédentes, qui se fait jour dans les mois suivants.

Graphique 2. Formes d'organisation du travail selon les mois



Source : Dares, enquête Acemo Covid, 2020-2021. Réélaboration équipe DIASOCOV.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

Légende : part d'établissements ayant les formes suivantes : « Site >= 80 » : plus de 80% du personnel sur site ; « TeleT 50%+ » : au moins la moitié du personnel en télétravail ; « act part 50% » la moitié du personnel ou plus en activité partielle ; « mixte » un mélange des trois formes précédentes.

Lecture : 5 % des salariés du secteur sont dans des établissements dont plus de 80% du personnel travaille sur site en vague 1.

Comme le montre le graphique 2, cette évolution de l'activité se reflète dans les modes d'organisation du travail. Les premiers jours de confinement ont été marqués par des tensions importantes au sein des chantiers, face aux incertitudes de la crise. Mais les ouvriers et le personnel de chantier (conducteurs d'engins, responsable d'équipe...) se sont trouvés placés en activité partielle pendant le confinement, tandis que les employés et les cadres ont été mis en position de télétravail ou mixte. Par la suite, en dépit des vagues ultérieures de la pandémie, le travail sur site a largement prévalu. Ainsi, tout l'enjeu de cette monographie portant sur le domaine des travaux publics a été de mieux saisir les différentes formes prises par le travail, en identifiant le caractère spécifique de leur évolution marquée par une reprise précoce et durable de l'activité au lendemain du premier confinement, avant d'explicitier les éléments qui peuvent l'expliquer.

1.1. Une enquête sur les groupes du TP dans le Nord-Pas-de-Calais

Le secteur des TP est dominé par de grands groupes dont les filiales sont présentes, sur un territoire donné, à travers des agences. Il en résulte une activité de négociation d'entreprise qui s'opère à des niveaux régionaux et nationaux dans les filiales (Didry et Giordano, 2021), qui s'articule avec l'existence de comités sociaux et économiques d'agence. La convention nationale de branche et leurs compléments régionaux et départementaux (notamment dans la fixation des indemnités de déplacement) apparaissent ici comme la référence dans la détermination des rémunérations. Cette activité de négociation à une échelle territoriale, ainsi que l'existence d'IRP décentralisées, justifient ainsi une enquête portant sur un terrain spécifique en vue de saisir le point de vue des acteurs des relations professionnelles sur les évolutions dans l'organisation du travail, ainsi que sur les formes prises par les négociations et les consultations des IRP.

Pour enquêter sur les conséquences de la crise sanitaire, nous avons choisi de nous intéresser à une région touchée historiquement par un taux de chômage élevé³⁹, mais ayant également une présence importante d'activités dans le domaine des travaux publics liée à la prise en charge d'implantations industrielles dont les effectifs restent importants en dépit de la désindustrialisation du Nord et du Pas-de-Calais. La région Hauts-de-France représente 9,5 % des salarié.es français et 6,6 % des entreprises. De plus, les installations situées sur le littoral (de Dunkerque à Calais) se concentrent sur une activité liée à de grandes infrastructures (outre les routes, centrales nucléaires, usines métallurgiques,...).

La monographie a été menée à partir de 7 entretiens avec des élus du personnel et responsables syndicaux, ainsi qu'avec des responsables représentant les employeurs, pour envisager tout à la fois les évolutions de l'organisation du travail et celles des relations professionnelles. Côté syndical, la monographie s'appuie sur des entretiens réalisés avec des acteurs appartenant aux IRP d'agences relevant de 3 groupes (appelés Bat-agent, Corbusier, Grand-route) et avec le responsable régional de la CFTC. Côté employeur, elle a été nourrie par les entretiens réalisés avec un chef d'agence du groupe Grand-route et le responsable régional de la FFB.

³⁹ Selon les données de l'Insee pour le premier trimestre 2019, la région Hauts-de-France avait un taux de chômage de 10,8 % par rapport au 8,6 % de la moyenne nationale (France Métropolitaine). Dans le département du Nord, il était de 11,4 % et dans le Pas-de-Calais de 10,6 %.

Ces entretiens se sont concentrés sur la séquence temporelle des premiers mois d'urgence sanitaire qui ont été les plus complexes pour l'organisation du travail et du dialogue social dans le secteur des travaux publics.

Tableau des entretiens de la monographie

Code entretien	Rôle	date	Lieu de travail
RD1	Directeur régional FBB	21/04/21	Lille
RD2	Chef d'agence TP3 (Grand-route)	03/09/21	<i>Région Nord⁴⁰</i>
RP1	DSC FO groupe TP1 (Bat-agent)	15/04/2021	Dunkerque
RP2	Responsable régionale CFTC-BTP	26/04/2021	Dunkerque
RP3	DSC CFTC groupe TP2 (Corbusier)	14/04/2021	Calais
RP4	DS Groupe TP3 (Grand-route) CGT	13/04/2021	Dunkerque
RP5	DSC Bâtiment1 (Echaf) CGT	13/04/2021	Dunkerque

⁴⁰ L'interlocuteur a souhaité ne pas communiquer son lieu de travail.

2. Les chantiers de Travaux Publics face au confinement

2.1. L'organisation du travail dans le secteur des travaux publics

L'organisation du travail au sein des groupes de TP repose sur un maillage territorial assuré par des agences ou des antennes. Ces agences proposent une pluralité de compétences ou se spécialisent sur un domaine particulier (canalisations, réseaux télécom, ...). La majeure partie de leur personnel, les « compagnons » selon la terminologie en usage, travaille sur les chantiers – le plus souvent en extérieur. Une figure cruciale dans l'organisation du travail est le chef d'équipe qui assure l'exécution des travaux et se charge du relais entre les décisions du groupe (chef de travaux) et le personnel de chantier. Ces agences comptent également du personnel administratif (secrétariat, comptabilité) et commercial, ainsi que des personnes en charge de la prise et de la gestion des commandes (notamment en relations avec les collectivités territoriales) et de concevoir et réaliser les projets (dessinateurs, ingénieurs...). Les agences possèdent un parc d'outils et notamment d'engins de chantiers.

L'organisation du travail prévoit généralement que les équipes de chantiers se déplacent soit pour la journée, soit, dans la plupart des cas, pour la semaine quand le lieu des missions se trouve éloigné de l'agence. De plus, sur les chantiers, des « bases de vie » (souvent de type ALGECO) permettent au personnel de bénéficier de commodités telles que toilettes, douches, cuisine, lieu abrité, de pause etc.

2.2. « Ils ont annoncé le confinement, on fait quoi ? »

En mars 2020, la diffusion de la Covid-19 et les annonces du Président de la République concernant le confinement ont pris de court les directions des groupes du TP, qui ne pensaient pas concevable un arrêt total de chantiers. Cette posture se retrouve dans les mots d'un chef d'agence du Nord-Pas de Calais (entretien du 3/09/21) :

« Naïvement j'étais persuadé que ce n'était pas possible d'arrêter l'économie ici, je me disais qu'en Chine oui pour leur système très cadré, mais ici jamais... et - je caricature un peu - si les gens vont sortir on va pas lui tirer dessus... Je me disais qu'arrêter l'économie comme ça avec tout qu'est qu'il va derrière ici n'était pas possible... Je n'ai pas cru, je n'ai pas cru presque jusqu'à ce samedi-là. »

Comme de nombreux secteurs économiques, le BTP a été touché de plein fouet par les annonces du confinement. Dans un contexte d'incertitude entourant les conditions de sécurité

du personnel ainsi que les responsabilités des donneurs d'ordre et des groupes du TP, les travaux assurés sur les chantiers ont dû être arrêtés au plus vite. Selon les enquêtés, la période entre le vendredi 13 mars 2020 - suite aux premières annonces du confinement - et le mardi 17 mars à midi lors de son entrée en vigueur, a été marquée par de nombreuses tensions et des injonctions parfois contradictoires oscillant entre l'application du principe de précaution et la volonté de réduire les coûts économiques. Cet évènement a été ressenti comme un véritable chaos par les entrepreneurs comme l'exprime les mots du secrétaire régional de la FFB :

« Le 18 mars, parce que j'ai 35 ans de fédération, le matin on est donc 22 collaborateurs avec chacun des téléphones portables... ça sonnait dans tous les coins, dans tous les coins. Les entrepreneurs, quelle que soit leur taille, leur expérience, leur âge, étaient en... en panique totale. On aurait dit que c'était une guerre, quoi. On a déjà vécu des moments compliqués, avec les 35h, on était contre, et c'était un peu compliqué à vivre. Mais là, du jour au lendemain, le mercredi matin... on savait pas quoi faire, et on s'était dit, avec le président et les élus : « *qu'est-ce qu'on va faire ? Qu'est-ce qu'on va leur dire ?* » Et dès le lendemain, dès le jeudi, on a commencé à élaborer une espèce de vade-mecum, tout ça, sur un A4... ».

Au sein des groupes de TP, les réactions des directions face aux annonces de la crise n'ont pas été univoques. Certains groupes comme Corbusier et Bat-agent ont immédiatement bloqué les chantiers et demandé aux salarié.es de s'arrêter :

« Ah ben nous, de toute façon, notre entreprise... C'est d'abord la sécurité, là-dessus, ils sont... ils sont carrés. Bon, je dis pas qu'il y a des choses, des fois, qui sont pas... Mais la ligne de conduite, elle est quand même là ». (DSC-FO, Bat-agent)

« Tout au début, forcément, c'était la pénurie de masques, on n'avait pas de masques, on n'avait pas de gants, on n'avait pas de gel, on n'avait pas... on n'avait rien. Du coup, notre grand directeur a donné ordre à toutes les agences d'arrêter tous les chantiers et de mettre tout le monde à l'arrêt, et de trouver les solutions pour savoir si on pouvait retravailler avec tout à 100 % de protection, hein ». (DS-CFTC, Corbusier)

Les premières annonces sur une fermeture imminente des lieux de travail arrivent le soir du jeudi 12 mars lors de l'allocution présidentielle qui annonce la fermeture des crèches, écoles, collèges, lycées et universités. Les principales craintes exprimées par les salariés se sont alors vérifiées dans l'immédiat, d'autant plus que la région Nord a été particulièrement touchée en connaissant une situation très alarmante dans des hôpitaux au bord de la congestion⁴¹. Les jours

⁴¹ Lors de l'entretien avec un chef d'agence Grand-route, il évoque notamment : « il a appelé l'épouse d'un chef de chantier qui travaille à l'hôpital et m'a dit que c'était une catastrophe...les gens étaient en train de mourir et qu'il fallait tout arrêter ».

« chauds », ont été notamment le vendredi 13, quand sur certains chantiers, des chefs d'équipe ont eu le réflexe de commencer une mise en sécurité des chantiers tout en essayant de répondre – de manière autonome – aux préoccupations de salarié.es, et le lundi 16 mars, quand la peur était bien présente à la veille d'un confinement déjà annoncé. Ensuite, le confinement a été globalement respecté dans les groupes de TP, sauf dans les phases initiales où la priorité de la mise en sécurité des chantiers a obligé à poursuivre certaines activités pour permettre une protection des périmètres et le rapatriement des engins de chantier dans les agences. Pour les directions d'agence, ce passage a été délicat, notamment en raison des risques de devoir payer des indemnités de retard aux donneurs d'ordre de travaux.

La situation a été plus complexe chez Grand-route, avec une forte préoccupation des salarié.es et de délégués dès les premières annonces, signalant également le manque d'équipement de protection, comme se rappelle le DS CGT de l'agence dunkerquoise :

« Moi j'ai fait arrêter ma boutique, le chantier ... Le directeur m'a dit qu'il n'y avait rien de prévu, et que les travaux continuaient. Quand Macron annonce le confinement on est un samedi soir, tout de suite après j'envoie un mail à la direction, j'ai eu une réponse le dimanche matin et le lundi on a mis les chantiers en sécurité et à 12h tous les chantiers étaient arrêtés tout comme les salarié.es. C'était ma responsabilité aussi de le faire ! Si jamais un de mes collègues avait attrapé le virus et était mort j'aurais eu une part de responsabilité, non juridique, mais par ma conscience. Donc pour ça on a exercé le droit de retrait ».

Dans cette agence, les travaux se sont arrêtés 24h avant le début du confinement suite aux pressions du délégué syndical, appelant les salariés à exercer le droit de retrait dont ils disposent dès lors qu'ils considèrent qu'une situation présente un danger grave et imminent pour leur vie ou leur santé.

Le chef d'une autre agence du même groupe a lui-même fait pression pour arrêter les travaux au plus vite, mettant la direction devant « le fait accompli ». Il signale en effet un manque d'anticipation au niveau du groupe sur la question des risques sanitaires du Covid, dont la direction n'a pas donné d'information claire, en se limitant à indiquer sans trop de détails de « continuer le travail ». Au regard de la situation hospitalière et des risques potentiels pour la santé des salariés, il s'assume la responsabilité d'arrêter :

« Et donc quand les annonces sont arrivées, nous en interne avec l'encadrement, nous nous sommes demandé qu'est qu'on fait lundi ? On n'avait pas de consignes claires (...) Le dimanche je suis parti dire on met tout le monde en intempéries et tant pis si on doit payer après cette journée aux gens..., mais si on met les personnes au boulot sur chantiers ce jour-là, est-ce qu'on fait pas une erreur ? Et j'avais en tête les images

vous savez de Tchernobyl, les liquidateurs... et entre dimanche et lundi c'est ça qui m'anime et donc je dis aux gens... « vous ne venez pas sur chantier ».

Au sein du groupe c'est l'indécision qui prédomine même suite aux annonces du confinement imminent. Au niveau régional, la tension monte d'un cran, le directeur de la section Nord porte les consignes de la direction concernant le maintien des activités, quand certains chefs d'agence sont pour une mise en sécurité des salariés :

« Ça été un peu long (avec le groupe, nda), je me suis senti un peu seul, nous on a eu des nouvelles de la direction que le lundi je ne sais pas quand dans la journée et je trouve ça quand même tard... et le mercredi on a eu une visio et le directeur régional nous a appelé pour nous dire : « mais au final il faut pas arrêter les chantiers parce que il y a certes l'aspect... hygiène, sécurité, santé à prévoir, mais il y a aussi tout l'aspect contractuel parce que tous les chantiers qui sont en cours sont gérés par le contrat marché et on travaille avec les ordres de service et il faut qu'il déclenchent les chantiers si aujourd'hui vous arrêtez, si les délais ne sont pas respectés, la porte est ouverte à des pénalités ». Donc il nous dit que c'est important de redémarrer les chantiers ou d'arrêter les chantiers uniquement si on dispose d'un document écrit du maître d'ouvrage ! Et..., si on se dit tout, il y a eu une petite fronde de huit chefs d'agence qu'on était à dire tous « beh non, on va pas remettre en route ! ». (chef d'agence, Grand-route)

Ces extraits confirment ainsi que la séquence des tout premiers jours a été particulièrement éprouvante dans les groupes du TP, mais a été de courte durée.

2.3 « Tout le monde à la maison »

Dans le cadre du 1^{er} confinement (entre mars et avril 2020), la majeure partie des salariés appartenant au secteur des travaux publics se sont trouvés dans une situation d'activité partielle. Selon les données ACEMO-Covid de la Dares, autour de 95 % des salarié.es du secteur BTP appartenaient à un établissement ayant eu recours au chômage partiel lors de deux premiers mois de l'urgence sanitaire correspondants *grosso modo* à la période du confinement. Le recours à l'activité partielle a été particulièrement intense pour les mois de mars et d'avril : en mars 63 % de salarié.es travaillaient dans des établissements où plus de la moitié du personnel était en activité partielle. Ce taux est descendu à 33 % le mois suivant pour ensuite – à partir de juin 2020 – devenir anecdotique (< 1%). Les équipes de chantier ont été les plus concernées par le chômage partiel, certains cadres, le personnel administratif et les salariés relevant d'activités de R&D ayant été placés en télétravail, comme le montrent également Amossé *et al.* (2021).

« Quasiment tout le monde, à part des administratifs qui faisaient... qui faisaient du télétravail. Sinon, quasiment, les chefs de chantier et tout ça étaient en... en activité partielle ». (DS-CFTC, Corbusier)

Le personnel de chantier a été inclus dans le dispositif de l'activité partielle, en dehors des salarié.es considérés comme « à risque » pris en charge par l'assurance maladie. L'activation de cette mesure a été faite suite aux annonces du gouvernement, mais avant de « rentrer dans le dispositif, de nombreux salariés ont été confrontés à la perte de leurs heures supplémentaires et parfois de congés. De plus, l'adoption de cette mesure n'a pas été sans conséquence pour les salarié.es, avec une indemnisation du chômage partiel sur la base de 80 % du salaire brut, mais aussi la perte des indemnités de déplacement ainsi que des panier-repas qui a particulièrement pesé, comme le soulignent certains délégués :

« Nous on avait le chômage partiel, c'était payé à 80 % du salaire brut ; tu perds 300 euros et c'est tout ! Après on n'avait pas les paniers-repas, c'est entre 250/300 euros de moins. » (DS-CGT, Grand-route)

« Le problème, c'est que pour la mise en activité partielle, c'était à peu près la bonne période, parce qu'il fallait solder les congés fin avril. Donc ça s'est pas trop ressenti, y a pas tellement eu d'impact. (...) Après, maintenant, si on s'expose à un nouveau confinement, c'est pas la peine, les gens, financièrement... On a perdu quand même un peu de salaire... Et je m'explique : on a perdu les éléments variables, c'est les paniers, les déplacements, tout ça. Donc forcément, tu restes chez toi, ben tu perds 30 % de ton salaire, quoi ». (DSC-FO, Bat-agent)

La mise en activité partielle a ainsi entraîné une réduction du salaire disponible dans un secteur qui n'offre pas de gros montants pour le personnel de chantier sans qualification particulière (entre le SMIC et 1.800 euro nets). Les compléments de salaire, comme notamment l'indemnité de déplacement et les paniers-repas, dont les montants peuvent atteindre 14 ou 15 euros par jour ou les heures supplémentaires, constituent une part importante de la rétribution.

3. Négocier pendant l'urgence sanitaire

3.1. La mise en place du protocole national

Une fois les chantiers mis à l'arrêt, les organisations patronales et les grands groupes ont commencé à exercer des pressions pour pouvoir recommencer les activités en s'engageant dans l'élaboration d'un protocole. Dès l'annonce du confinement, les principales organisations d'employeurs (FFB, FNTP, CAPEB⁴²) requièrent du Gouvernement une attention spécifique pour le secteur. En attendant, et face aux tensions des premiers jours de confinement qui se sont traduit par des arrêts de chantier en ordre dispersé, un communiqué⁴³ de ces organisations du 17 mars 2020 demande :

« (...) instamment au Gouvernement d'arrêter temporairement les chantiers, à l'exception des interventions urgentes, et de lui laisser une dizaine de jours pour s'organiser.»

Il s'agit alors, semble-t-il, de reprendre la main sur une situation marquée par la confusion qui résultent de visions contradictoires sur les effets du confinement à domicile en matière de continuité des activités dans le BTP. Ainsi, le propos des organisations d'employeurs rejoint la position des organisations syndicales qui, face à la pénurie générale d'équipement de sécurité, redoutent des risques accrus de contamination en cas de poursuite de l'activité. Mais cette convergence des partenaires sociaux se trouvent mise en cause par la volonté gouvernementale d'arriver – dans un premier temps – à maintenir l'activité des chantiers (afin de limiter les frais de prise en charge du chômage partiel). La tension monte à la suite des déclarations de la Ministre du Travail M. Pénicaud qui, le 19 mars (2 jours à peine du début du confinement), accuse de « défaitisme » des organisations patronales du BTP (notamment la confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (CAPEB)) ayant demandé aux entreprises d'arrêter le travail⁴⁴. Toutefois, la priorité des différentes parties est de mettre en place au plus vite les conditions pour une réouverture des chantiers. C'est ainsi que le 21 mars, un communiqué rédigé conjointement par les services gouvernementaux et les représentants des entreprises du BTP, annonce la mise en place d'un groupe de travail qui a pour objectif

⁴² Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment

⁴³ Communiqué de presse de FBB, Les Travaux Publics, CAPEB disponible sur : www.frtpidf.fr/sites/idf/files/content/communique_de_la_construction.pdf, consulté le 06-09-21.

⁴⁴ Les propos de la Ministre, interviewée par Elisabeth Martichoux sur LCI sont reportés sur : <https://www.lci.fr/politique/coronavirus-covid-19-on-a-besoin-de-tout-le-monde-sur-le-pont-l-appel-de-muriel-penicaud-au-civisme-des-entreprises-2148481.html>, consulté le 06.09.21.

d'identifier les dangers potentiels et d'établir un protocole afin d'envisager une reprise des travaux en toute sécurité :

« Aussi, à l'issue d'échanges soutenus au cours des derniers jours, les représentants des entreprises du BTP et le Gouvernement se sont accordés sur plusieurs principes permettant de renforcer, dans les tout prochains jours, la continuité de l'activité du secteur et la poursuite des chantiers. (...) À cet égard, il est rappelé que, selon le droit du travail, la responsabilité de l'employeur n'est engagée que s'il ne prend pas les mesures de prévention utiles pour la protection des salariés et qu'il s'agit d'une obligation de moyens. (...) Pour préciser l'ensemble des mesures et des procédures applicables et accompagner les professionnels du secteur, les organisations professionnelles des entreprises du bâtiment et des travaux publics diffuseront dans les prochains jours un guide de bonnes pratiques, préalablement validé par les Ministères du Travail et des Solidarités et de la Santé. » (extraits du communiqué de presse 2086 du 21 mars 2020⁴⁵).

Pour faire face à cette situation hors norme, l'OPPBTB est alors missionnée par les organisations patronales et l'État. L'organisme est ainsi chargé de formuler dans l'urgence des prescriptions et des solutions afin de permettre la reprise des activités tout en garantissant des conditions sanitaires optimales.

Cet organisme « créé en 1947 à l'initiative des partenaires sociaux des branches bâtiment et travaux publics compte tenu de l'importance des questions santé-sécurité dans le BTP. Il est le premier organisme paritaire de branche dédié à la prévention des risques professionnels. [II] est composé d'experts en prévention issus du terrain qui accompagne au quotidien, les professionnels et les acteurs du BTP »⁴⁶. La fonction de cet organisme professionnel, explicitée dans l'article R.4643-2 du Code du travail, est centrée sur la prévention des accidents et l'amélioration des conditions de travail. Il est constitué de salarié du secteur, comme Damien Cru (2014), qui fut tailleur de pierre pendant 10 ans avant d'intégrer l'OPPBTB de 1981 à 1997.

Les efforts du comité de l'OPPBTB sont considérables, le 2 avril la première version du « guide de préconisations de sécurité sanitaire pour la continuité des activités de la construction en période d'épidémie de Coronavirus » est publiée. Ce document de 23 pages est à destination des professionnels de la construction pour les aider à adopter les mesures de prévention et à

⁴⁵ « Continuité de l'activité pour les entreprises du bâtiment et des travaux publics », disponible sur : <https://www.cm-larochelle.fr/wp-content/uploads/sites/11/2020/03/2086-Continuite-de-lactivite-pour-les-entreprises-du-batiment-et-des-travaux-publics.pdf>, consulté le 06.09.21.

⁴⁶ Extraits du site officiel : www.oppbtp.com/qui-sommes-nous/ consulté le 06.09.21. La fonction de cet organisme professionnel est explicitée dans l'article R.4643-2 du Code du travail : « L'Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics a pour mission, notamment, de contribuer à la promotion de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ou à caractère professionnel ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail dans les entreprises adhérentes. »

respecter les consignes sanitaires, tout en précisant également les conditions d'intervention s'appliquant chez les particuliers. Ce guide a été validé par les ministères de la Transition écologique, du Logement, de la Santé et du Travail et a été élaboré avec les fédérations du BTP ainsi que par les experts de l'OPPBTP. Dans sa première version, les organisations syndicales sont également mentionnées en ces termes :

« Ce guide a reçu l'agrément des organisations syndicales représentatives du Bâtiment et des Travaux Publics suivantes : CFE CGC BTP, Fédération Nationale des salariés de la Construction et du Bois - CFDT, Fédération BATI-MAT-TP-CFTC, Fédération Générale FO Construction ».

Cependant, si ce guide sanitaire a été élaboré par l'OPPBTP, un organisme paritaire de branche, il faut toutefois préciser que, dans sa première version, seuls les acteurs qui en furent à l'origine, soit les services de l'État et les organisations patronales, l'ont signé. En effet, bien que présentes lors de son élaboration, de nombreuses organisations syndicales les plus représentatives du secteur ne l'ont pas approuvé immédiatement. Seule, la FNCCB-CFDT, 2^{ème} syndicat dans le bâtiment, 3^{ème} dans les travaux publics, a validé la première version le 3 avril, alors qu'une intersyndicale regroupant la CGT, FO, la CFTC et la CFE-CGE a publié le jour-même un communiqué⁴⁷ s'opposant explicitement aux conditions de la reprise des activités telles qu'énoncées par le guide sanitaire.

Dans ce communiqué, les OS dénoncent le rôle marginal qu'elles ont joué dans son élaboration, affirmant qu'elles « ont été mises à contribution quand tout était déjà plié » et accusent les principaux signataires de ne pas limiter la réouverture aux seuls chantiers considérés comme « urgents ». Mais, c'est sur la question de la responsabilité juridique des employeurs que les OS de l'intersyndicale ont concentré leur principale critique. Elles ont en effet largement expliqué leur refus d'approuver la première version du guide en mettant en avant son caractère non contraignant. Ainsi, selon elles, en n'ayant aucune obligation de résultats en matière sanitaire, en choisissant la production plutôt que l'application du principe de précaution qui figure pourtant dans le Code du Travail, les préconisations inscrites dans le guide iraient uniquement dans le sens des employeurs⁴⁸. Cette méfiance initiale de la majeure partie des organisations syndicales tendra cependant à s'effacer, à mesure que les syndicalistes feront l'expérience de la consistance des investissements en matière de sécurité sur les

⁴⁷ Une version en ligne est disponible ici : https://www.cfecgcbtp.com/wp-content/uploads/2021/05/communiqu%C3%A9-intersyndical-sur-la-reprise-des-chantiers-3-avril_1.pdf, consulté le 06.09.21.

⁴⁸ Cette position se lit clairement dans le communiqué publié par l'intersyndicale le 3 avril pour qui « l'objectif de ce document est bien de faire reprendre l'activité en protégeant juridiquement les employeurs. ».

chantiers. Ce protocole va suivre l'évolution des connaissances sur la maladie en intégrant les avis des experts, tout en faisant également une place croissante aux interventions des représentants syndicaux à partir de leur ancrage dans la vie des chantiers. Ainsi, le protocole fait l'objet d'une mise à jour constante qui se poursuit en 2022 (avec treize versions publiées entre mars et juin 2021). L'organisme national a ainsi été ouvert à l'idée de recevoir des propositions, et a même accueilli celles établies au niveau régional en incluant (parfois de manière un peu lente) les « bonnes pratiques » dans des fiches explicatives.

L'adoption du guide de l'OPPBTP constitue donc un moment décisif pour la reprise des activités dans le secteur du BTP, à travers une action engagée au niveau de la branche qui fait figure de modèle. En effet, si « les branches sont très investies dans la mise en place des mesures sanitaires permettant, aux employeurs, de protéger la santé et la sécurité de leurs salariés [...], c'est le cas notamment de la branche du bâtiment et travaux publics (BTP) » (Pastor et Artières 2020, p. 624).

Lors des entretiens, nous avons échangé avec deux interlocuteurs de l'OPPBTP au niveau de la Région Nord : le secrétaire régional de la fédération de la FFB et le secrétaire régional de la CFTC, membre de la commission paritaire de l'OPPBTP nationale et régionale, également président des Centres de Formation des Apprentis (CFA) du BTP Hauts-de-France. Le responsable de la FFB nous a ainsi fait le récit de l'action de l'OPPBTP et des modalités de son travail dans la rédaction du protocole :

« C'étaient nos spécialistes métiers... C'est les gens de Qualibat aussi, qui arrivent, qui qualifient, qui certifient les métiers, parce qu'ils ont l'habitude de voir comment on séquence, comment... comment on fait des phases de métiers. (...) Donc la difficulté était de prendre tous les corps d'état, puisqu'on a, nous, on a... 95 ou 107 corps d'état dans le bâtiment... Toutes les situations de travail, de la fourniture à aller chercher chez le livreur, à emmagasiner les camions, qu'est-ce qu'on fait dans un camion ? On a même préparé des vitres en plexi' pour séparer le chauffeur du conducteur, etc. Et puis, et puis, adapter, écrire, c'était un gros travail de rédaction... On a bossé même les week-ends, (...) Après on l'a envoyé au ministère, et il y a eu quelques retoques, et puis finalement, je pense que, si ma mémoire est bonne, c'est un vendredi soir qu'on a appris que le protocole OPPBTP était validé, on l'a envoyé dans le week-end à l'ensemble des adhérents... et dès le lundi matin, les gars se sont repartis au travail, pour la plupart ». (Responsable FFB)

Son récit se focalise surtout sur le fonctionnement interne de l'organisme, composé de nombreux techniciens qui se sont occupés à produire les préconisations à suivre, mais fait peu

mention de l'implication des organisations syndicales dans le processus. Toutefois, on apprend tout de même qu'elles ont été consultées seulement après la rédaction du protocole et après son approbation par le gouvernement. Il explique :

« Mais évidemment..., quand le ministère nous l'a validé, il a fallu le faire valider par les organisations syndicales, ce qui est tout à fait normal. Et à part la CGT qui au début, a un petit peu renâclé, tout le monde l'a signé, puisque l'envie et l'intérêt... tout le monde avait envie de travailler ».

Le secrétaire régional de la CFTC, qui cumule plusieurs mandats et a une expérience dans la sécurité, souligne le peu de marges de manœuvre laissées aux OS lors de la mise en place du protocole :

« Moi, j'étais... personnellement, hein, un des seuls à faire des remarques sur le premier projet qui avait été fait, avec le ministère... on me l'a envoyé, euh... Ben moi, je pensais que c'était pour expertise, et donner un avis ; donc moi, j'ai appelé le président de l'OPP BTP national. Et je dis : « Donc vous mettez des consignes de sécurité, mais il faut pouvoir les appliquer ! Si on n'arrive pas à les appliquer, c'est pas la peine ». (...) Donc après, on m'a fait comprendre que c'était juste pour approbation, quoi. Mais j'ai dit : « Moi, je prends pas un texte que je lis, et que j'approuve ! Je suis pas d'accord avec des éléments, je vous le signale. » (Responsable régionale CFTC)

Selon lui, si les propositions des partenaires sociaux ont été peu prises en compte au début, avec le temps il y a eu la possibilité d'intégrer certaines questions spécifiques :

« Le protocole, pour moi, il a été fait entre des techniciens, et pas avec des praticiens. (...) Oui, ensuite, mon commentaire a été pris en compte à la troisième version. Puisque moi, au niveau national, j'avais demandé que, par... respect des partenaires sociaux, que l'OPPBTP, bon, ben c'est bien qu'ils ont des techniciens, des têtes pensantes, mais ça serait bien quand même d'envoyer les textes, que nous, on puisse les voir avec les gens sur le travail ! ».

Le contenu du protocole a ainsi été orienté pour répondre aux multiples enjeux de sécurité sanitaire auxquels devaient faire face les chantiers. Chaque métier et un grand nombre d'opérations ont été analysés et insérés dans un cahier des charges. Cependant, plusieurs préconisations du protocole se sont révélées particulièrement délicates à mettre en place sur le terrain, comme celles portant sur les tâches difficiles devant être réalisées par une seule personne ou celles relevant de la logistique des équipes. Lors de nos entretiens, le responsable CFTC a notamment mis en évidence les différentes insuffisances du protocole : comme

l'absence de plans concernant l'affectation des travailleurs dans les camions pour se rendre sur les chantiers, ou l'absence de réflexions concernant l'organisation des repas collectifs.

Les équipes syndicales ont été donc marginalisées dans la phase – certes précipitée – de la conception du protocole. La dimension technique, voire technocratique, a pris le dessus au détriment d'une posture d'échange et de dialogue social participant à la rédaction d'un texte commun. Les organisations patronales, soutenues par le gouvernement, ont considéré que le protocole devait avoir pour objectif principal de permettre une reprise rapide des chantiers. Les OS semblent ainsi avoir été mises devant le fait accompli, mais ont toutefois accepté d'intervenir a posteriori pour modifier le protocole avec l'aide de leurs relais régionaux. La dimension pragmatique a ainsi primé dans ce contexte de crise.

La phase d'élaboration du protocole révèle la persistance de l'importance de la branche comme acteur indispensable dans le secteur de la construction et également le rôle crucial joué par un organisme paritaire comme l'OPPBT. Dans ce contexte de crise, son existence a permis de réaliser un énorme travail d'ergonomie et de réorganisations des activités, effectué dans de temporalités très courtes. Il faut néanmoins mettre en avant, qu'après avoir contesté le protocole dans les premiers jours de la crise, les OS ont ensuite largement collaboré afin de permettre un redémarrage rapide des chantiers. Ils ont également progressivement reconnu son utilité en tant que socle de protection de base, bien que le considérant comme « largement perfectible ».

Comme nous l'apprend le DS de Grand-route, la volonté de redémarrer l'activité était également partagé par les salariés :

« Et quand il a fallu reprendre le travail ont fait une réunion de « consultation » pour savoir qui était d'accord pour reprendre le travail parmi les élus qui étaient dans la pièce. Et là j'avais convoqué tout le monde, titulaires et suppléants pour prendre chacun sa responsabilité. C'était une réunion physique hein, avec les masques et le gel et tout ça. Le mot d'ordre de la CGT était de ne pas reprendre le travail tout de suite ! Mais les gens ont voté quoi même pour reprendre le travail parce qu'ils se faisaient chier à rester à la maison ».

3.2. Négocier la réouverture en sécurité

Cet extrait permet également de mieux comprendre le décalage existant entre la position adoptée au lendemain de l'adoption du protocole par la CGT première organisation dans le secteur de la construction, et celle de nombreux salariés. Au niveau national, la CGT a en effet largement remis en cause la gestion de la pandémie par le gouvernement, mettant en avant la pénurie de masques, et plaidant pour la reconnaissance du Covid comme maladie

professionnelle. Dans le secteur qui nous intéresse, celui du BTP, elle s'est rapidement mobilisée en intersyndicale au côté de FO, la CFE CGC et la CFTC, pour limiter la réouverture aux seuls chantiers dits « essentiels ». Cependant, cette position s'est heurtée à la réalité des chantiers, et à la volonté de nombreux travailleurs de reprendre leurs activités.

Le protocole élaboré au niveau national par l'OPPBTBTP et ses différents partenaires est devenu le protocole de référence. Il a par la suite été adapté selon la spécificité des situations par les groupes majeurs du bâtiment que nous avons étudiés, Grand-route et Bat-agent. Afin de permettre la reprise des chantiers et l'application des règles édictées par le guide sanitaire, la priorité de ces directions a été de mettre à disposition des salariés des équipements de protection individuelle. Cependant, la réalité de la pénurie de masque au niveau national a largement touché les acteurs du secteur. Certaines entreprises ont par exemple donné leur stock au personnel hospitalier ou ont été contraintes de le faire, notamment en ce qui concerne les masques les plus protecteurs comme ceux de type FFP2 ou FFP3.

Comme nous l'apprend le responsable régional de la FFB, la recherche et la distribution de masques aux salariés s'est imposée comme une priorité :

« parce que, sans jeter de fleurs à notre fédération, on s'est retrouvé avec un protocole qui a été écrit rapidement et puis, ben, y avait pas un masque...disponible en France, y avait pas de gel, y avait rien... On a décidé, avec nos élus, de monter une centrale d'achat, puisqu'on avait la chance d'avoir sur le territoire un fabricant producteur de masques et de gel. Qui ne passait pas par la Chine et qui avait du stock. On a acheté un million de masques et une demi-tonne de flacons de gel, et qu'on a, dans un premier temps, offert à nos adhérents. Donc on a créé une centrale d'achat ici, on a lancé des bons de commande... (...) Et pendant une semaine, ici, on a un immense parking, y a eu une espèce de navette de camions de chantier, qui venaient chercher des masques et du gel, pendant un mois. Pour pouvoir commencer à travailler. On a eu ce coup de bol énorme... Et, on a continué avec la centrale d'achat. (...) toutes les semaines, ici, on vend à peu près 100 000 masques, et du gel à nos adhérents. »

Cependant, toutes les entreprises du secteur n'ont pas eu un accès équivalent au matériel de protection. Par exemple, bien que rencontrant tout de même des difficultés, l'approvisionnement en masques a été plus aisé dans les groupes intervenant dans des zones à risques (chimie, nucléaire...) où ces protections étaient déjà indispensables avant la crise. Pour d'autres entreprises du bâtiment, notamment les plus petites, cela a été plus difficile, comme se souvient le responsable régional CFTC :

« Le groupe Cegelec sur Dunkerque, ils travaillent en maintenance pour Arcelor. Donc a minima, ils ont en stock, je sais pas moi, 20 000 ou 30 000 ... Puisque les salariés, ils vont travailler dans les zones à risque, etc. Donc ça a été facile pour eux. Par contre,

pour les petites boîtes c'était galère. (...). J'ai vu des gens sur les chantiers, ils travaillaient avec un foulard sur la bouche, hein ! »

La recherche de masques et de gel s'est également accompagnée du redémarrage de certains chantiers « tests » afin de vérifier l'efficacité du protocole de sécurité sanitaire :

« Il y a eu la reprise avec le nouveau protocole. Il y a eu une équipe qui a repris le travail avec un grutier, deux ouvriers et un chef de chantier pour savoir comment on pouvait faire pour le mettre en place. C'était un chantier test. Après tout le monde a repris. Ils ont vu qu'il n'avait pas de gens qui ont rattrapé le Covid et donc [la direction, nda] a dit qu'on pouvait reprendre en appliquant le protocole national de l'OPPBTP. Mais nous on n'était jamais consulté par le OPPBTP ! (...) La mise en place du protocole, nous comme CGT locale nous n'avons jamais reçu des informations pour savoir si quelqu'un de la fédération était impliqué dans sa conception et sa mise en place.» (DS CGT, Grand-route)

Ses propos révèlent non seulement le manque de consultation de l'OPPBTP avec le niveau local, mais également les limites de la communication interne de son organisation syndicale. Ainsi, la mise en place de chantiers tests a été considéré comme une procédure conduite par la direction et non pas comme étant une volonté des fédérations syndicales nationales ou régionales.

Ce redémarrage progressif a été accueilli favorablement par les IRP, considérant qu'il permettait d'anticiper les problèmes majeurs et de tester les nouvelles prescriptions directement sur le terrain : « Le démarrage a été fait avec un chantier de test lors de la 1^{ère} semaine suite à l'adoption du protocole, parmi le personnel de chantier le 1^{er} mai le 60 % du personnel était à nouveau sur place et le 14 mai le 90 % » (responsable agence, Grand-route).

3.3. Les groupes et la sécurité au temps de la Covid 19

Durant les mois d'urgence sanitaire, le besoin de dialogue social a surtout porté sur la dimension d'information-consultation et sur l'évaluation conjointe des problèmes concrets rencontrés au niveau local. Le recours à des négociations formelles pour la signature d'accord a été moins importante qu'en situation « normale ». En effet, au regard de l'incertitude de la situation économique, les négociations ont souvent été repoussées dans le temps, y compris celles obligatoires au regard de la loi, portant par exemple sur les questions de salaire.

Un premier ensemble de négociations qui a animé le dialogue social concerne les questions de sécurité et les adaptations des protocoles sanitaires au niveau des groupes ou au niveau local. Certains groupes de TP ont adopté leur propre protocole d'accord, pour intégrer des aspects non inclus dans la version de l'OPPBTP. S'ils se sont inspirés du protocole national, ils ont toutefois prévu des adaptations au niveau des établissements, comme se rappelle le responsable d'agence Grand-route :

« Un sésame important a été le protocole de l'OPPBTP qui ensuite a été souscrit et intégré par Grand-route via le groupe, avec de détails sur les bases de vie, sur les dispositions face aux symptômes... Le protocole OPPBTP/Grand-route avait des « trous », il ne donnait par exemple pas de détails sur comment s'habiller, comment acheminer les salariés sur les chantiers, comment faire pour manger... Ces aspects ont dû être réfléchis au niveau local. En particulier le port du masque et des lunettes a été objet de consultation interne à l'agence. Si les lunettes n'ont pas été retenues comme obligatoires pour toute la période, l'obligation de masque a été maintenue sauf lors de l'été sous conseil du médecin du travail qui a collaboré avec la direction de l'agence. »

Si, comme nous l'avons précisé, l'espace des négociations formelles a été réduit pendant les mois d'urgence sanitaire, il faut tout de même mettre en avant le fait que les IRP ont réussi à faire remonter les difficultés rencontrées au niveau local afin de faire évoluer les protocoles. Dans une des agences enquêtées par exemple, la collaboration du médecin du travail a été importante pour assouplir le port du masque sur les chantiers pendant l'été, en dérogation des indications nationales, en raison des risques limités d'une contamination en plein air.

3.4. Le rôle des commissions locales sur la sécurité

Pour accompagner l'application du protocole sanitaire, la commission de proximité chargée entre autres missions des questions de santé et de sécurité, a souvent été sollicitée. L'urgence sanitaire s'inscrit en effet dans une trajectoire de transformation de l'ancienne instance du CHCST dans une simple commission (CSSCT) faisant partie du CSE. La réforme de 2017 a souvent entraîné la fusion des instances ainsi que la réduction du temps passé par les IRP à un niveau plus local, comme celui de l'agence ou du chantier. Toutefois, l'importance d'un enracinement local des IRP est parfois reconnu par les directions de groupes, comme nous l'explique le DSC-FO de Bat-agence, secrétaire du CSE qui concerne plusieurs agences du territoire et membre de la CSSCT ayant le siège dans son établissement :

« La Ccssct est une fois tous les trimestres... c'est obligatoire. Nous, en plus, on a une visite chantier par mois. Donc ça n'a pas d'impact sur les heures [*de mandat*, nda], rien

du tout, c'est d'accord avec la direction, donc on visite un chantier, on épluche tout le truc, au niveau sécurité, Covid, machin... Mais ça, ça a toujours été mis en place (...) de toute manière, c'est la même équipe qui était au Chsct, donc...il y a pas eu de transformation, la direction est souple là-dessus. »

Les logiques de groupe au sujet de l'architecture des instances de dialogue social peuvent différer selon le positionnement sur le marché, la conjoncture économique et les processus de rationalisation/centralisation qui peuvent être adoptés. Dans ce cadre, Bat-agent qui, selon son DSC, se trouve dans une situation de rentabilité satisfaisante, montre un intérêt à la continuité d'une présence des IRP proche du terrain. Au niveau de cet établissement, la réforme des CHSCT n'a donc pas entraîné de changements des équipes et des pratiques.

Corbusier, par contre, selon l'avis du DS rencontré, préfère profiter des réformes pour accompagner et concrétiser son désir de fusion des agences, et cela en dépit de situations d'urgence spécifique telles que celles suscitées par la crise sanitaire. Le DS-CFTC Corbusier explique que les anciens CE locaux ont fusionnés dans un CSE dont le périmètre de compétence couvre les agences éparpillées sur le littoral. C'est à ce niveau-là qu'a été adopté le protocole spécifique pour faire face à la Covid-19 :

« Nous, on préférerait garder nos CE par agence. Mais eux, forcément, ils ont voulu réduire ils ont voulu réduire aussi les heures de délégation, tout ça, forcément, en regroupant plus des identités, comme ça. (...) [*La direction*, nda] a fait le protocole pour Littoral, point barre. Mais avec des [limites]... parce que, forcément, je vais prendre, par exemple, l'agence qui est plus près de chez nous, ils vont travailler dans des usines de Seveso, les centrales nucléaires, tout ça, et les consignes, c'est pas du tout les mêmes que nous, qu'on travaille sur des petites communes. C'est des conditions de travail différentes. On a fait un protocole sanitaire Covid sur trois agences, qu'on aurait dû faire un protocole Covid par agence ».

Le délégué partage sa déception face aux processus de fusion des instances au niveau d'agence dans le cadre d'une rationalisation de la gouvernance de groupe. La crise sanitaire a ainsi amplifié un processus déjà à l'œuvre. Le cas de la mise en place d'un protocole commun, montre que les spécificités des agences et de leurs conditions de travail n'ont pas été prises en compte. Ce récit permet de mieux considérer les conséquences pratiques des ordonnances Macron de 2017 sur la fusion des IRP et sur les conflits de périmètre de représentation collective au sein des groupes.

Le responsable régional de la CFTC offre un bilan des conséquences des ordonnances sur l'engagement des IRP, à partir de la transition entre CHCST et CSSCT :

« Parce que c'est les mêmes personnes qui font la fonction, ils ont rien de plus, et ils ont la difficulté de pas être invités à chaque CE. (...) L'employeur, de plus en plus, il remplace ces personnes-là par des responsables de sécurité. Donc c'est une diminution du pouvoir du CHCST, qui a été faite. C'est pas une avancée, quoi. C'est plutôt une marche arrière par rapport à ce qu'il faut. Parce que ça marchait bien. Il y avait une bonne discussion. Les gens, ils étudiaient les cas d'accidents du travail : aujourd'hui, ils ont plus le temps, hein ! Le problème, c'est ça : ils sont noyés dans le truc. »

Cette même préoccupation est partagée par les représentants de l'UL de la CGT à partir de leur expérience sur les chantiers :

« Moi je suis au CSE et c'est moi toujours qui siège au CSSCT, et je trouve ridicule que le CSSCT soit fait par les mêmes du CSE, avant il y avait d'autres personnes et c'était ça qui tenait. Maintenant il faut absolument être titulaire du CSE pour y être, avant il y avait d'autres personnes extérieures du CSE...des ouvriers qui étaient intéressés... ce n'était pas toujours les mêmes quoi... » (DS-CGT Groupe Echaf)

Les obstacles à la participation des suppléants dans les réunions du CSSCT ont pour conséquences de réduire les équipes syndicales qui souvent utilisent les questions de sécurité comme une porte d'entrée à un engagement plus large. Cette nouvelle commission est également critiquée sur le fait que malgré l'élargissement de leurs missions, les élus ne disposent pas de moyens supplémentaires, comme rappelle le délégué CGT de Grande-route : « La CSSCT on y va... mais si t'as pas de rapport de force tu peux rien changer...Maintenant si tu veux un expert comptable il faut le payer et c'est dur ! »

Ce sont ainsi, les instances issues des ordonnances qui ont été sollicités pour adapter les protocoles de sécurité et pour faire remonter les problèmes rencontrés au niveau local. Mais, du moins d'après les personnes interviewées, elles n'ont pas produit de véritables négociations formelles lors du contexte pandémique.

3.5. Quelles négociations au sein des groupes de TP ?

Les formes de négociation plus rituelles, notamment les augmentations annuelles et les négociations annuelles obligatoires (NAO) ont généralement eu lieu au sein des groupes du TP. Toutefois, du moins d'après le témoignage de certains délégués de groupe que nous avons recueilli, l'ensemble des augmentations salariales pendant l'année 2020 ont été gelées en raison de la crise sanitaire, parfois même sans rattrapage de l'inflation. Cela a concerné également la

négociation de branche régionale du BTP au sujet des indemnités et des déplacements, gelée pour l'année 2021, car la dernière signature datait de janvier 2020.

Un autre exemple permet d'éclairer les conditions de négociation salariale-des NAO chez Corbusier conduite en CSEC à Reims pour la filiale du Nord et de l'Est :

« Là, on a voté les NAO y a... y a quasiment deux mois de ça. On a eu 0,8 %. On a négocié 0,8, parce que forcément, notre directeur nous a dit que la situation de l'année dernière, elle était critique... Mais bon, dans les négociations ça s'est passé quand même relativement bien, parce que bon, nous, on comprend aussi la situation ... » (DSC-CFTC, Corbusier)

Dans d'autres circonstances, comme chez Bat-agent, les NAO de 2021 sont jugées « pas trop mal » en raison de la possibilité de négocier des primes, notamment la prime Macron (« la deuxième ») et l'intéressement, considéré comme étant plus pertinent que des augmentations annuelles.

Un autre sujet de négociation a porté sur les conditions de travail, précisant ainsi les évolutions - concertées ou non - concernant les horaires de travail, les cadences, mais également sur les congés ou la mise en place de l'activité partielle. Les activités des chantiers ont repris suite au premier confinement pour ne plus s'arrêter lors des autres. Toutefois, de nombreux chantiers ont connu des retards et les directions ont fréquemment demandé aux salarié.es d'effectuer des heures supplémentaires. Les congés d'été, en particulier en août 2020, ont été dans la plupart des cas limités à deux semaines maximum, suite au recours à la saisie d'une semaine de congés payés, prévue par le gouvernement (ordonnance 323/2020).

« À la reprise, ... à la première réunion qu'on a pu faire au CSE, on nous a demandé de travailler ! C'est-à-dire, de prendre que deux semaines de congés l'été [en 2020], et par contre... on nous demande de faire 9h par jour tous les jours. Pour essayer de rattraper les pertes... des deux mois qu'on avait perdus. (...) C'est le CSE qui a donné un avis favorable. Par contre, nous, on a négocié... que, forcément, les gens faisaient des heures, et... on nous a payé 20 % des heures supplémentaires au mois de décembre, [car normalement pour nous] les heures sont payées de mai en mai, hein... C'est-à-dire que celui qui avait cent heures, il a eu 20 % de payés au mois de décembre. Parce (...) quand y a pas de boulot, on nous met en activité partielle, hein... Mais, bon logiquement avant de le mettre en activité partielle, on doit prendre dans les congés payés, on doit prendre les heures supplémentaires, avant d'engager l'activité partielle ». (DSC-CFTC, Corbusier)

Ce cas illustre d'abord une forme de « pression » de la direction pour essayer de rattraper les retards des chantiers en adoptant une augmentation du volume horaire hebdomadaire pour les salarié.es. Cette proposition a reçu un avis favorable du CSE, mais la négociation entamée

a permis de revoir le système de paiement annuel des heures supplémentaires. Les heures supplémentaires sont ainsi devenues pour les directions une variable d'ajustement dans la rétribution du travail : étant comptabilisées par année, elles peuvent donc se transformer en heures de récupération lors des périodes de baisse d'activité, ou, comme cela été le cas lors de l'urgence sanitaire, elles peuvent devenir un préalable à la mise en activité partielle.

Les ajustements opérés lors des négociations se sont donc pliés aux volontés de la direction de « récupérer le temps perdu » lors du confinement.

4. Que fait la crise sanitaire aux entreprises et aux IRP ?

4.1. Conséquences sur les perspectives des entreprises

Les groupes de TP sont déjà depuis plusieurs années au centre de multiples trajectoires de réorganisation, fusion et rationalisation dans le cadre de leur positionnement face à un marché très compétitif et riche en fusions entre entités. Cette dynamique implique des situations hétérogènes selon les différents groupes, certains sont en « bonne santé » économique et pris dans un cadre d'expansion (Bat-agent, Grand-route), d'autres sont au contraire plus en difficulté (Corbusier). Cette situation économique de départ a eu des conséquences sur la manière dont les groupes ont géré la crise, ainsi que sur leur manière d'envisager leur avenir dans la perspective de l'après-crise.

Le DSC-FO de Bat-agent détaille sur ce point :

« C'est sain. C'est sain, mais on est une force... on est un groupe, donc c'est une force. On peut perdre de l'argent, par exemple, je veux dire, en construction et en gagner sur d'autres secteurs d'activité. Et l'avantage, c'est qu'on n'est pas coté en bourse. (...) Si, ben, de toute façon, on est en phase d'embauche, donc... donc y a pas de problème. [rire] Les gros groupes qui sont un peu à la ramasse, on a leur personnel en prêt chez nous. » (DSC-FO, Bat-agent)

Le DS-CFTC de Corbusier au contraire partage son désespoir concernant l'avenir économique du groupe :

« Ben, en ce moment, chez nous, je vous le dis franchement, en travaux publics, c'est la misère. J'ai jamais vu une situation comme ça à l'heure d'aujourd'hui. La semaine dernière, nous, on avait encore douze compagnons sans travail. On n'a rien, on n'a rien du tout, on décroche aucun chantier, on décroche rien du tout. Parce que je vous dis : la crainte de chez nous, surtout sur le littoral et alentours... On n'a pas de chantier, on n'a rien, et on n'a pas de vision devant nous, rien du tout. Alors, on demande, forcément... aux compagnons de partir en déplacement... »

Le manque de chantiers fait craindre une fermeture des agences les moins rentables, avec comme conséquence le (pénible) déplacement du personnel sur des chantiers très éloignés de leur domicile. Toutefois, formulant une analyse plus globale, le responsable régional de la CFTC en avril 2021, recommande d'examiner avec plus d'attention la situation économique des employeurs. Il souligne l'importance des aides gouvernementales et l'usage parfois

opportuniste qu'en font les entreprises afin d'éviter une augmentation de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) :

« Ben pour le moment, l'employeur, il a pas à le faire [*de PSE*, nda]. Pour la bonne raison qu'il est sous perfusion. Lui, il touche de l'argent, ses salariés qui sont mis en arrêt, et ben c'est la caisse qui paye, ou l'État ; donc lui, ça lui coûte rien, hein ! Le gars, il peut être deux ans en chômage partiel. Pas de problème ! (...) il y a une équipe, pendant une semaine, elle est à sa maison, c'est l'autre équipe qui travaille, et ainsi de suite, hein ! Comme quand ils font avec les intempéries. Et l'employeur, ça lui coûte rien, donc, de garder ses équipes. Mais le jour où ils auront plus les aides, ils ne pourront pas payer des gens à rien faire ! Donc ils seront bien obligés de prendre des... positions restrictives, à part si ça repart direct derrière ».

Ce constat illustre la possibilité opportuniste, pour les employeurs, de mobiliser des dispositifs gouvernementaux à travers, notamment, la négociation d'accords d'activité partielle de longue durée (APLD) pour réduire les effets négatifs de la contraction de certains marchés. La réduction des commandes du groupe entraîne ainsi une réduction du besoin de main d'œuvre qui se trouve temporairement géré avec le recours aux dispositifs d'état. Mais, au-delà de ce que l'on pourrait voir comme un détournement de la politique du « quoiqu'il en coûte », l'adoption de l'APLD permet donc la prévention de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE). En ce sens, le recours à l'activité partielle s'accompagne d'une pause sur les restructurations qui n'épargnent pas les groupes les plus prospères avec, par exemple, la menace d'un élargissement du périmètre des filiales régionales et la fusion d'agences, selon un DS-CGT de Grand-route :

« Le futur de Grand-route ? Jusqu'ici tout va bien, sauf dans certains secteurs. Pour le moment pas de licenciements en vue, il on dit qu'ils veulent restructurer Grand-route, sur les travaux routiers. (...) le groupe route va absorber la section construction et les petites agences seront fusionnées et absorbés, notamment au niveau de bureau il va y avoir trop de monde... Sur Paris c'est sûr qui vont réduire le personnel... »

Mais les préoccupations syndicales sur l'avenir de l'emploi dans des entreprises en difficultés sont parfois amplifiées par l'urgence sanitaire qui, au-delà de la compensation offerte par le chômage partiel, conduit à une raréfaction des chantiers. Les agences du littoral nord du groupe Corbusier se sentent ainsi particulièrement exposés :

« On est en perte partout, partout, partout, partout. Parce qu'on décroche pas de chantiers, on n'a rien, on n'a pas de travail. Depuis cinq ans, on n'a pas de travail. On végète... Mais bon, c'est compliqué. Surtout pour le moral des salariés, parce que tous les salariés, quasi, c'est des anciens qui ont tous minimum une vingtaine d'années de travail, et quand on voit ça, on a... ben, on a tous la crainte qu'un jour, malheureusement, on ferme une agence, parce que Corbusier... Une agence de cent

bonhommes, ça va pas la déranger de la fermer, ça va même pas se voir sur le groupe Corbusier. » (DS-CFTC, Corbusier)

4.2. Les IRP dans l'urgence sanitaire

La crise sanitaire et la mise en place de protocoles spécifiques pour y faire face ont fortement altéré les formes d'engagement syndical et de représentation du personnel à l'échelle des établissements et des groupes du BTP. Bien souvent, les IRP se sont focalisés sur l'application des normes de prévention, menant un travail de réflexion, de construction de protocoles et d'information pour les salariés, au détriment de leurs autres missions. Si ces derniers ont été des relais précieux, ils ont du tout de même été confrontés à une perte du lien social en raison des confinements successifs, du chômage partiel ou du télétravail. De même le passage « en distanciel » des réunions de consultation et de négociation avec l'employeur et les représentants de la direction, comme celles du CSE ou du CSSCT, a été un des éléments qui a entraîné la perte du lien social. Les visioconférences ont transformé la manière d'appréhender ces moments et ont perturbé le « rituel du dialogue social » (Jobert, 2009).

Les IRP ont une appréciation mitigée des réunions en visioconférence. Ainsi, s'ils reconnaissent leur utilité, plusieurs délégués soulignent toutefois l'importance de la négociation en face à face, sans intermédiaires, notamment pour ce qui est des négociations les plus « dures ». C'est ce qu'explique le DSC-FO de Bat-agent :

« Ben moi, pour certains points, je suis contre. Pour d'autres réunions, je suis plus souple. Comme une NAO, je le ferai jamais en visio'. Parce qu'il faut avoir la personne devant toi. Elle peut réfléchir. Tandis que là, c'est pas pareil. Pour certains sujets, moi, je suis pas tout à fait d'accord... Après, c'est un bon outil, oui. »

Mais, la généralisation de la visioconférence n'a pas uniquement altéré le travail syndical de négociation, elle a également largement affecté le travail de coordination entre les délégués d'une même fédération. En effet, par exemple, certains délégués n'ont pas réussi à conjuguer la dimension virtuelle de l'engagement avec le travail de terrain qui a déjà été rendu plus difficile avec la crise sanitaire. Ce décalage a été bien perceptible pendant le confinement, où paradoxalement le travail sur chantier était possible mais pas les déplacements. Le responsable régional de la CFTC évoque la réponse d'un de « ses » délégués concernant sa proposition de faire une réunion visioconférence :

« Ben attends, toi, t'es permanent (...) mais nous, la journée, on bosse, hein ! Le soir, nous, on est dans notre famille. Si je prends un après-midi de délégation, le patron, il va dire : "C'est pour quoi faire ? Comme vous pouvez pas aller sur les chantiers, pourquoi vous allez prendre une délégation ?" Et le patron, dans un sens, il a raison, hein ! »

La visioconférence pose également des problèmes d'ordre technique qui affectent le travail de coordination et de préparation des délégués, ainsi que les liens entre les personnes sur le terrain et les relais de fédération. Le récit du DSC-CFTC de Corbusier en est un exemple :

« Les compagnons sont pas sur leur lieu de travail, ils sont chez eux, et des fois, la connexion, elle passe mal... C'est-à-dire que des fois, ben, sur onze, on n'est que cinq, parce que les autres, ils sont pas arrivés à venir rejoindre le groupe. »

Enfin, la multiplication des réunions, l'allongement de leur durée, et la difficulté d'aborder de sujets techniques, sont plusieurs raisons qui expliquent une certaine aversion des IRP pour les réunions en visioconférence. C'est ce sentiment que développe le responsable de la FFB :

« Les gens en ont marre, les gens en ont marre. Moi, je sors d'une visio' de quatre heures ce matin... Une visio' d'une heure ça va, mais quatre heures tous les jours, ça devient infernal, quoi. Et on peut pas traiter de sujets techniques, on peut traiter de sujets juridiques, etc., de temps de travail, comme vous dites, etc., mais on peut pas traiter de sujets techniques, de sujets sur la pose d'une fenêtre, on peut pas, on peut pas, donc... Non, les visio' alors... »

L'instauration des règles sanitaires a également été un facteur important qui a conduit à une perte du lien social. En effet, durant la crise sanitaire, la possibilité pour les IRP de se rendre sur les différents chantiers afin de rencontrer les salariés et « de prendre la température sociale » a été largement restreinte. Le DS de Corbusier donne un exemple de cette difficulté :

« Pour aller voir les compagnons sur les chantiers, c'est toujours compliqué, parce que... Ben maintenant, c'est : il faut travailler, alors on peut pas... on peut pas trop discuter avec les compagnons, parce que quand on arrive sur un chantier, c'est toujours un petit peu mal perçu, on va dire, entre guillemets. Parce que, ben, forcément, on dérange un petit peu le chantier ... On essaie toujours de tomber à peu près aux heures du repas, mais bon, encore une fois... Nous, on n'embête pas l'employeur, mais on embête le compagnon qui n'a qu'une heure pour manger. »

Si les délégués ont dû – tant bien que mal – se familiariser avec les réunions à distance ou trouver des formes de communication alternative, le contact régulier et quotidien avec les salarié.es, qui représente une part importante du travail syndical, a été affecté. Le contact physique permet ainsi de dépasser les *a priori*, d’avoir des discussions plus profondes sur des sujets plus importants, comme l’explique le secrétaire régional de la CFTC :

« Moi, j’avais la difficulté... Tous mes gens, bon, il y en a beaucoup qu’ils ont pas l’Internet, donc c’est par téléphone qu’on fait ... il y a pas de visio’, quoi. Et comme ils avaient pas le droit de se déplacer, ils pouvaient pas venir à... l’union locale. C’est difficile, des fois, pas physiquement, pouvoir discuter avec des gens. Parce que moi, je trouve que physiquement, on... déjà, on voit la personne, on voit l’aspect de sa figure : qui tourne ou pas, par rapport à des questions, ou des trucs comme ça. Tandis que par téléphone, on sait pas (...) Moi, j’aime bien le contact, moi. C’est pour ça que j’ai fait du syndicat, déjà. Et je veux dire, ça permet d’appréhender les personnes, et d’avoir des discussions plus franches et plus directes. (...) Les salariés, ben ils aiment bien être en contact à discuter, etc., plutôt que par téléphone, hein. »

Au-delà des difficultés opérationnelles et communicationnelles, ainsi que de l’absence de continuité de la présence syndicale, les délégués mettent également en avant la destruction du lien social entre les compagnons eux-mêmes, pourtant jugé comme indispensable dans le contexte du BTP. Selon le DS CGT de Grand-route :

« La covid a détruit le lien social, a mis beaucoup de gens en dépression, ils ne sortent plus sont cassés quoi et a fait du mal au mental de tout le monde » (DS-CGT, Grand-route)

« (...) y a plus de lien, y a plus rien avec les compagnons, beaucoup moins, maintenant, et puis j’ai l’impression... Tout le monde a peur et ... s’enferme dans sa bulle. (...) On arrive au boulot, on attend 17h, et puis on s’en va, on rentre. Qu’avant, y avait plus d’échanges... On voit que le salarié, il a quand même... il est inquiet » (DS-CFTC, Corbusier).

L’affaiblissement des liens sociaux dû à la crise sanitaire a directement affecté le climat social ainsi que les relations interpersonnelles sur les chantiers. Les délégués sont unanimes en rapportant une augmentation des tensions, où un simple regard peut déclencher une discussion animée.

Cette situation a eu également des conséquences concernant l’engagement des salarié.es dans le soutien aux organisations syndicales. Dans les établissements, les équipes ont vu leur effectif se réduire, entraînant une baisse des cotisations. Ces nouvelles logiques à l’œuvre depuis la crise sanitaire sont bien perceptibles selon le DS-CGT de Grand-route :

« Après il faut aussi faire face aux difficultés des syndiquées hein, nous comme section on était 190 avant la covid et maintenant on est tombé à 140 on a perdu une 50 de personnes pour différentes raisons. Perte financière d'abord, avant on pouvait discuter ensemble directement, aussi de décès... Comme CGT on est pas beaucoup, on voit les gens quand ils sont dans la merde, il y a plus une demande d'aide individuel qu'une volonté de s'engager et se battre collectivement... » (DS-CGT, Grand-route)

« Y a des compagnons qui...ont pas repris leur carte, c'est pas parce qu'ils veulent pas reprendre leur carte, mais... Vous savez, la vie, elle est compliquée, et retirer 100 € pour une carte... Ben, ces 100 €, c'est un caddie de courses pour une semaine, quoi, pour un ouvrier. » (DS-CFTC, Corbusier)

Le DSC-FO de Bat-agent s'interroge sur les difficultés à mobiliser syndicalement les travailleurs en temps de crise sanitaire et sur les stratégies que les centrales syndicales auraient pu adopter :

« Vous croyez que toutes les organisations syndicales, peu importe la... FO, CGT, tout ce que vous voulez, ils auraient pas dû suspendre les cotisations des gars, au premier confinement ? On n'a pas montré l'exemple. Moi, c'est mon ressenti. Et je le dirais devant tout le monde. (...) Ben moi, le premier truc à faire, c'était de supprimer les cotisations pendant l'activité partielle. Bon, c'est 11 balles, je te l'accorde, c'est 11 balles. Mais 11 balles, 11 balles, 11 balles, ben des fois, 11 balles, tu manges avec 11 balles pendant deux, trois repas. »

Pour les délégués rencontrés dans le BTP, le travail syndical pendant l'urgence sanitaire s'est révélé particulièrement éprouvant. En effet, les demandes individuelles d'aide économique par des salarié.es en difficulté se sont ainsi ajoutés au traitement des questions de sécurité et de santé pourtant déjà lourdes à porter.

Conclusion

L'étude du secteur du BTP se révèle particulièrement pertinente pour analyser les transformations du travail face à l'urgence sanitaire. Si l'arrêt des chantiers a entraîné une paralysie presque totale des activités lors des premiers jours de mars suivant les annonces du confinement, la mise en place du protocole national a permis leur redémarrage rapide avant même la fin du premier confinement. L'activité a ensuite beaucoup moins souffert des confinements successifs. Un élément spécifique du secteur est donc l'importance de la branche au sein de laquelle a pu se réaliser la ratification du protocole national. La branche joue par ailleurs un rôle essentiel dans le secteur du BTP, notamment en ce qui concerne l'établissement des salaires minima et les formes de rétribution complémentaire comme les indemnités kilométriques ou les paniers repas (Jobert 2003).

Les grands groupes de TP se sont également révélés être des acteurs particulièrement actifs dans le contexte d'urgence sanitaire. Ils ont en effet non seulement intégré le protocole de sécurité sanitaire national élaboré au niveau de la branche, mais ont entrepris plusieurs négociations. Tout d'abord l'adoption des accords d'Activité partielle de longue durée (APLD) à la sortie du confinement avec la mise en place du chômage partiel pour la plupart de leur effectif jusqu'à la reprise du volume d'activité proche de « l'avant crise », leur a permis de gérer la baisse d'activité sans recourir au licenciement ou à des plans de restructuration. Ensuite, les groupes ont poursuivi leur stratégie de centralisation et de rationalisation, en réduisant le maillage territorial des agences. Ainsi, l'urgence sanitaire a permis de remettre au centre des relations professionnelles dans l'établissement les questions relatives aux conditions et à l'organisation de travail. Cependant, elle n'a pas arrêté une dynamique économique de réorganisation et centralisation en cours au sein des groupes de TP. De ce point de vue, la rentabilité des agences est scrutée attentivement par les représentants du personnel en craignant, au vu d'une éventuelle dégradation, la remise en cause des emplois qu'elles abritent.

L'urgence sanitaire est intervenue dans un contexte d'évolution de l'architecture du dialogue social, notamment suite aux réformes introduites par les ordonnances Macron. Les CSSCT qui s'occupent des missions relatives à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail, missions anciennement dévolues aux CHSCT, ont été largement exposés pendant la crise. Selon les délégués rencontrés, le CSSCT n'a pas pu se distinguer comme un outil efficace. Les principaux acteurs syndicaux ont vivement critiqué le fonctionnement de ces nouvelles commissions, remettant notamment en cause l'affaiblissement de la participation, le

renforcement du contrôle sur les salariés, ainsi que le manque de moyens supplémentaires pour répondre à des enjeux toujours plus nombreux et plus techniques.

Hormis les questions portant sur l'élaboration et la mise en place des mesures de sécurité au travail, le dialogue social ne s'est pas renforcé avec la crise sanitaire. Au contraire, dans un contexte d'incertitude économique, les négociations annuelles ont par exemple été fortement limitées. A cette situation, s'ajoute un travail syndical de plus en plus difficile à exercer. La mise en place des règles sanitaires, la restriction d'accès au chantier, le recours à des échanges et des négociations en visioconférences, a largement affecté l'organisation du travail et les relations des acteurs syndicaux avec les salarié.es. Pour illustrer cette dynamique, les interlocuteurs syndicaux ont à plusieurs reprises évoqué la fragilisation des collectifs de travail et de l'engagement au sein des équipes syndicales.

Références bibliographiques

Amosse, T., Beatriz, M., Erhel, C., Koubi, M., & Mauroux, A. (2021) « Les métiers "de deuxième ligne" de la crise du Covid-19: quelles conditions de travail et d'emploi dans le secteur privé? », Document de Travail 205, mai 2021, Dares, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03228778/document>

Cru, D. (2014). *Le risque et la règle: le cas du bâtiment et des travaux publics*, Eres, Paris.

Didry, C. et Giordano, D. (2021) « Entreprises en négociations. L'entreprise à la lumière des relations professionnelles » (s.d.), Rapport pour la DARES, Ministère du travail, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/entreprises-en-negociations>.

Jobert, A. (2003) « Quelles dynamiques pour la négociation collective de branche? », *Travail et emploi*, 95, 5-26.

Jobert, A. (2009) « Vers un renouveau du dialogue social en France ? ». *Esprit*, 125-137. <https://doi.org/10.3917/espri.0901.0125>

Pastor, E. et Artières, S. (2020) « Reprise de l'activité : l'heure de la négociation a sonné ! », *Droit social*, juillet-août, p. 623-626.

Chapitre 3. Faire des films par pandémie. Le dialogue social comme levier de reprise de l'activité dans la production pour le cinéma et l'audiovisuel

Samuel Zarka

Introduction

Dans cette monographie, conduite dans la production cinématographique et audiovisuelle, nous nous intéresserons à la gestion de la crise sanitaire par les acteurs du secteur, ainsi qu'à l'organisation de la reprise de l'activité. Nous interrogerons notamment les modalités d'élaboration d'un guide sanitaire, ayant pour objectif de sécuriser les conditions de travail, au sein de négociations enchevêtrées qui ont aussi concerné l'activité partielle et la sécurisation économique des projets.

Ce guide sanitaire est le fruit de la mobilisation conjuguée de deux *Comités centraux d'hygiène, santé, sécurité et conditions de travail* (CCHSCT) intervenant respectivement au niveau des branches de la production cinématographique et de la production audiovisuelle. Dès le premier confinement, ces comités, faisant exceptionnellement session commune, ont permis de centraliser les discussions entre organisations représentatives d'employeurs et de salariés, afin de faire repartir les projets dans des conditions sanitaires maîtrisées. Élaborée avec l'aide d'associations professionnelles de terrain et du Centre national de la Cinématographie et de l'image animée, une première version du guide a été adressée aux collectifs de tournage durant le courant du mois de mai 2020 et a été régulièrement actualisée depuis.

En raison de cette mobilisation inédite du dialogue social, le cinéma et l'audiovisuel constituent un lieu privilégié d'exploration du second axe de l'enquête DIASOCOV, considérant que **l'urgence sanitaire se révèle une occasion de réinvestir le domaine des conditions de travail dans le cadre des négociations**. La sécurité sanitaire se présente en effet aux représentants syndicaux comme un défi, du fait de l'hétérogénéité des moyens déployés sur les projets de cinéma et d'audiovisuel (Rot, 2019). Sans être exclusive d'enjeux relatifs aux autres axes de l'enquête — comme le recours au télétravail, à l'activité partielle ou la digitalisation des relations professionnelles — cette monographie s'organisera donc

principalement autour de **l'intensification de la négociation de branche dans la visée d'une reprise du travail sur site le plus rapidement possible.**

Afin de donner des limites à cette monographie, **notre attention portera en particulier sur la phase de tournage**, par distinction de la phase de préparation des projets (qui relève plutôt d'un travail de bureau) et de la phase de post-production (qui relève plutôt d'un travail en studio). En outre, nous nous intéresserons principalement à des tournages de fiction, de documentaire et de publicité réalisés pour le cinéma, la télévision et internet. Autant d'activités suffisamment proches pour permettre un regard croisé (les émissions de flux ou la production de film d'animation relevant de logiques socio-économiques différentes). Enfin, notre choix d'investigation s'est porté sur le groupe des techniciens : réalisateurs, opérateurs, décorateurs, costumiers, régisseurs, etc. Au sein d'équipes éphémères constituées pour chaque projet, les techniciens représentent en effet un pôle de stabilité par des durées d'engagement plus longues (généralement sur plusieurs semaines) que celles des comédiens (rapport de branche cinéma 2014-2016). Cet ancrage les a confrontés plus directement à l'enjeu d'une reprise du travail coordonnée au niveau des branches étudiées. À l'inverse, le personnel artistique (comédiens et figurants) représente un pôle plus volatile, caractérisé par des embauches à la journée, une circulation plus intense entre spectacle enregistré et spectacle vivant et une proportion de travailleurs occasionnels beaucoup plus forte que parmi les techniciens. À cet égard, il n'est pas anodin que, durant la crise sanitaire, la mobilisation relative à la prolongation des droits des intermittents du spectacle à l'assurance chômage au-delà de la date anniversaire — l'« année blanche » — ait mobilisé des comédiens, entre autres artistes interprètes, bien plus que des techniciens du cinéma et de l'audiovisuel.

Après une présentation des acteurs de la négociation collective (1), nous mettrons en lumière la façon dont la crise sanitaire a mobilisé les instances représentatives au niveau des branches étudiées, au cours de négociations communes. Celles-ci ont porté sur la mise en œuvre de l'activité partielle et l'adaptation des dispositions assurantielles couvrant les arrêts de production (2), avant d'aborder les conditions sanitaires de la reprise (3). Puis nous interrogerons la mesure dans laquelle les équipes de tournage ont adopté les pratiques recommandées au niveau de la branche, en dépit de la distance de celle-ci avec les lieux de travail (4). À l'issue de ce parcours, nous pourrions tenter de tirer un bilan sur la capacité de la branche à impulser des pratiques nouvelles dans un secteur caractérisé par la fluidité des projets et des configurations de travail, mais aussi en comparaison avec les autres secteurs enquêtés dans DIASOCOV.

Méthodologie

Cette monographie porte sur la production cinématographique et la production audiovisuelle, c'est-à-dire pour la télévision et internet. L'auteur bénéficie d'une grande familiarité avec ces activités, acquise au cours d'une recherche doctorale en sociologie sur la logique de projets dans le cinéma, soutenue en 2019 (Zarka, 2019a) ; d'une recherche postdoctorale réalisée entre 2020 et 2021 sur la production française pour les plateformes de *streaming* ; et d'une mission d'expertise pour la Commission du film d'Ile-de-France, réalisée en 2021, sur les pratiques de travail des équipes de décoration de cinéma et d'audiovisuel. En complément, cette monographie mobilise un **ensemble inédit de douze entretiens**, réalisés entre juillet 2021 et janvier 2022.

Six entretiens ont été réalisés avec les négociateurs du guide sanitaire. Le choix des personnes interviewées a visé à croiser un regard sur le cinéma et sur l'audiovisuel, certains acteurs étant représentatifs dans les deux branches.

Ces entretiens ont eu lieu tout d'abord avec le **délégué du CCHSCT cinéma**, le 12 juillet 2020. Puis, du côté des employeurs, nous sommes allés au-devant de syndicats représentants des intérêts économiques contrastés, en rencontrant :

- La déléguée aux affaires sociales du syndicat des producteurs indépendants (SPI), que nous appellerons **syndicat des petits producteurs de cinéma et d'audiovisuel**, le 23 novembre 2020.
- Le délégué aux affaires sociales de l'Union syndicale de la production audiovisuelle (USPA), que nous appellerons **syndicat des gros producteurs audiovisuels**, le 23 décembre 2020.

Enfin, du côté des salariés, nous avons rencontré **plusieurs représentants de la CGT**, syndicat disposant d'une bonne représentation dans les deux branches étudiées. Ces représentants sont dotés de mandats différents et de points de vue complémentaires.

- Le délégué général et le délégué général adjoint du Syndicat des professionnel.le.s des industries audiovisuelles et cinématographiques (SPIAC CGT), interviewés le 20 septembre 2021
- Deux représentants du SPIAC CGT, interviewés chacun à leur tour en date du 27 septembre et du 18 octobre 2021.

Nous désignerons indifféremment ces représentants « CGT ».

Ce regard syndical est complété par **six entretiens réalisés en janvier 2022 avec des professionnels**, situés à divers points de l'équipe et de la hiérarchie professionnelle d'un tournage, afin de croiser les points de vue. Ils occupent les fonctions suivantes : un directeur de production, une cheffe décoratrice, une première assistante à la mise en scène, un troisième assistant à la mise en scène, un régisseur adjoint, enfin une autre régisseuse adjointe régulièrement employée en tant que référente Covid-19 depuis le début de la crise. Les retours d'expérience accessibles sur les sites internet des associations professionnelles, en particulier l'association française des chefs opérateurs (AFC), ont aussi été consultés.

L'exploitation de l'enquête Acemo-Covid par l'équipe du projet DIASOCOV est présentée dans le graphique 1. Elle est complétée d'une contextualisation économique et sociale issues de données quantifiées de seconde main.

1. La mise à l'arrêt des productions cinématographiques et audiovisuelles par le Covid

La production cinématographique et audiovisuelle s'est pratiquement arrêtée avec le premier confinement, le 17 mars 2020. Si certaines activités ont pu basculer en télétravail (marche courante des sociétés de production, préparation et post-production), les tournages, supposant un travail collectif sur site, ont été stoppé net. Ils ont repris progressivement lors du déconfinement à partir du 11 mai de la même année (Observatoire, 2021). Cette reprise de l'activité s'est déroulée sous une condition double : **la prise en charge financière par les pouvoirs publics d'éventuels arrêts de tournage pour cause d'infection ; et l'élaboration par le dialogue social d'un guide de préconisation de sécurité sanitaire**⁴⁹.

La distinction entre la production cinématographique et la production audiovisuelle renvoie à des histoires industrielles, institutionnelles et culturelles distinctes. Du point de vue de l'organisation du travail toutefois, ces activités sont parentes : dans les deux cas, on trouve une activité par projets, portés par des sociétés de production de taille le plus souvent petite, mobilisant des collectifs de travail éphémères. Du fait de l'absence d'institutions représentatives du personnel (IRP) dans l'écrasante majorité de ces entreprises, c'est la branche qui constitue le cadre de référence pour la négociation sur l'emploi et les salaires (Zarka, 2021). C'est aussi à ce niveau qu'a été créé un **CHSCT central**, propre à chacune des deux branches, pour ce qui concerne les conditions de travail. Cette institution singulière se substitue aux commissions santé sécurité et conditions de travail se trouvant habituellement dans les comités sociaux et économique des entreprises. Ce CHSCT central a pour objet de répondre à un besoin de prévention des nombreux risques inhérents à une activité de chantier, en intérieur comme en extérieur (usage d'installations électriques, constructions, fatigue, etc.).

Nous présentons ci-dessous les contours socio-économiques des activités visées et les acteurs de la négociation collective de branche.

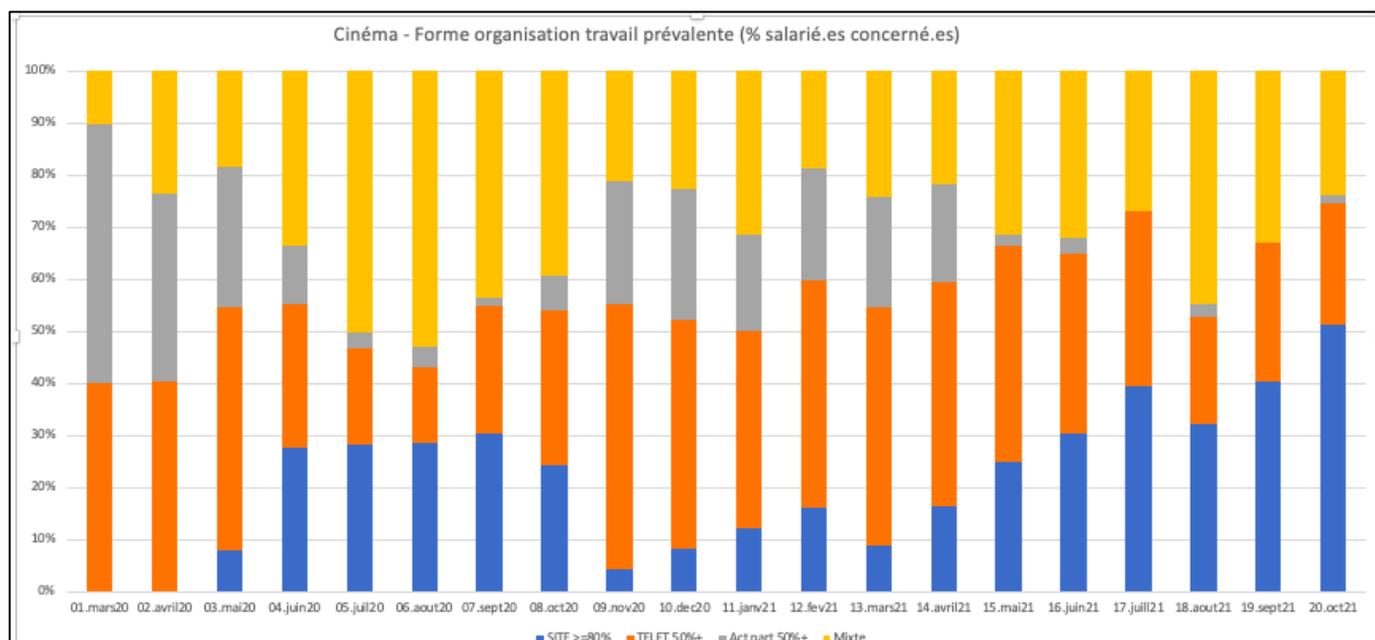
⁴⁹ Ce guide peut être téléchargé sur différents sites web : CCHSCT cinéma et audiovisuel, CNC ou organisations syndicales.

1.1. Retour sur les formes de l'organisation du travail dans le cinéma et l'audiovisuel

Les données de l'enquête Acemo-Covid portent sur l'ensemble des activités cinématographiques et audiovisuelles, dans un périmètre beaucoup plus large que celui de notre monographie. Ce périmètre (code NAF 59.1) recouvre en effet non seulement le tournage, mais l'écriture, la post-production, la distribution et l'exploitation/diffusion. À ces activités correspondent des modalités de travail très contrastées — travail de bureau, travail sur plateau de tournage, travail en atelier de construction, etc. — diversement exposées à la pandémie, diversement susceptibles de télétravail et diversement affectées économiquement. Par exemple, même si les tournages se sont arrêtés durant le premier confinement, le doublage de séries en post-production, y compris en télétravail, a pu se poursuivre et même s'accroître avec la demande des plateformes. Quant aux salles de cinéma, fermées de mars 2020 à juin 2020 puis d'octobre 2020 à mai 2021, elles n'ont rouvert qu'avec une jauge limitée entre ces périodes.

Face à cette importante diversité des activités, la dynamique des formes prises par l'organisation du travail au sein du cinéma et de l'audiovisuel fait apparaître une quasi-disparition des établissements ayant maintenu une activité sur site (plus de 80 %) pendant la période de confinement (graphique 1). Pour faire face à cette situation, l'activité partielle et le télétravail ont pris le relais. On peut penser que l'activité partielle tient tout autant à un arrêt des productions sur site, qu'à la fermeture des salles de cinéma, alors que se maintenait le télétravail pour les activités de bureau et dans des domaines techniques relevant de la post-production.

Graphique 1. Évolution des grandes formes d'organisation du travail dans le secteur du cinéma



Source : Dares, enquête Acemo Covid, 2020-2021. Réélaboration équipe DIASOCOV.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

Légende : part d'établissements ayant les formes suivantes : « Site >= 80 » : plus de 80 % du personnel sur site ; « TeleT 50%+ » : au moins la moitié du personnel en télétravail ; « act part 50% » la moitié du personnel ou plus en activité partielle ; « mixte » un mélange des trois formes précédentes.

Lecture : 40 % des salariés du secteur sont dans des établissements dont plus de 80% du personnel est en télétravail en mars 2020.

Dans la dynamique générale que décrit le graphique 1, le travail sur site revient finalement à la fin du premier confinement en progressant au cours de la période, qui précède le second confinement. La reprise de l'épidémie, qui se manifeste au cours de l'automne 2020 s'accompagne néanmoins d'une chute des établissements ayant maintenu une activité sur site, avant que celle-ci ne reprenne au cours des mois suivants avec une intensité croissante. Autant qu'à l'intensité de la crise sanitaire, cette chute du travail sur site tient probablement pour partie à la saisonnalité du travail de tournage (avec un creux habituel en hiver). Pour approfondir les ressorts de cette dynamique, il convient maintenant de revenir sur la structuration du cinéma et de l'audiovisuel en deux branches.

1.2. Deux branches parentes

La mise en suspens des tournages a concerné à la fois la production pour le cinéma et pour l'audiovisuel. Il convient donc de revenir sur l'organisation à la fois séparée et interdépendante de ces activités, pour comprendre les enjeux impliqués par l'arrêt des

productions. D'un côté, le cinéma se caractérise par une logique de création portée par de multiples financeurs ; d'un autre côté, l'audiovisuel est dominé par une logique de commande, pilotée par les chaînes et les plateformes. Cependant, **la dynamique sectorielle tend à multiplier les croisements entre les deux branches** : depuis les années 1980, l'État intervient régulièrement pour construire l'interdépendance des marchés du cinéma et de l'audiovisuel. Ainsi le Code de la Cinématographie et de l'image animée⁵⁰ s'est constitué en référence transverse dans les domaines du cinéma, de l'audiovisuel, de la vidéo et du multimédia⁵¹, contribuant à leur financement et à leur développement⁵². Les dispositifs de soutien économique à la production sont ainsi devenus pratiquement similaires (fonds de soutien et crédit d'impôt principalement).

De plus, le profil socio-économique des deux branches présente de fortes similarités. La production pour le cinéma s'appuie sur un tissu de 1 600 sociétés en 2015 actives dans la production de court et long métrage (fiction et documentaire), généralement situées en Ile-de-France (rapport de branche, p. 7). Il s'agit d'entreprises de taille le plus souvent modeste, avec une majorité de très petites entreprises (TPE). Seules trois d'entre elles dépassent le seuil annuel d'effectifs supposant de créer des IRP.

L'audiovisuel reproduit cette structuration, mais à une échelle plus vaste. En 2018, on dénombre 4 500 entreprises, toutes activités confondues (fiction, flux, documentaire), avec une prédominance des entreprises de très petite taille, 72% en 2018 (CSA, 2021, p. 11 et p. 19). Les sociétés les plus importantes économiquement, en nombre réduit, appartiennent généralement à des groupes audiovisuels (Tetramedia, Mediawan, etc.) ou des chaînes de télévision (TF1, Canal Plus et France Télévisions). Le nombre d'entreprises comprenant un CSE nous est inconnu. On peut toutefois supposer qu'il est très faible au regard de l'ensemble des entreprises du secteur.

Dans le cinéma comme dans l'audiovisuel, la norme d'emploi est largement dominée par la discontinuité et les salariés sont couramment amenés à circuler dans les deux branches en fonction des opportunités (Rannou, 1992). Dans le cinéma, 52 100 personnes différentes ont été employées en 2015, dont 93% en CDD d'usage (CDD-U) (rapport de branche, p. 6). Dans l'audiovisuel, ce nombre s'élève à 108 000 personnes en 2018, parmi lesquelles 86 % en CDD-U (CSA, 2021, p. 7).

⁵⁰ Le Code du cinéma et de l'image animée est un code juridique français, compilant des réglementations économiques et sociales élaborées depuis la fin des années 1940. Il a fait l'objet d'une nouvelle promulgation par l'ordonnance n°2009-901 du 24 juillet 2009.

⁵¹ Art. L111-1.

⁵² Art. L111-2.

Ces salariés intermittents se répartissent en deux grands groupes : comédiens et techniciens. Ces derniers représentent un pôle de stabilité, du fait de durées d'emploi plus longues. Cela s'exprime dans la masse salariale, 54% dans le cinéma en 2015 (rapport de branche, p. 17) et autant dans l'audiovisuel en 2018 (CSA, p. 8). Au contraire, du fait de durées d'emploi plus courtes, les comédiens ne représentent que 14% de la masse salariale annuelle dans le cinéma, alors même qu'ils sont plus nombreux à y être employés que les techniciens (31 000 contre 20 000, rapport de branche, p. 19) et 9% en audiovisuel. Dans l'ensemble, ces salariés intermittents sont éligibles aux annexes VIII et X de l'assurance chômage (Menger, 2005 ; Grégoire, 2013).

1.3. Les organisations syndicales représentatives

La production pour le cinéma d'une part, pour l'audiovisuel d'autre part, se caractérisent par une activité régulière de négociation en commission paritaire permanente de négociation et d'interprétation⁵³. Les organisations représentatives y sont sensiblement identiques côté salariés, pour différer plus largement côté employeurs.

1.3.1. Les syndicats d'employeurs

Dans la branche de la production cinématographique, la scène patronale rassemble trois syndicats très différents. Les entreprises s'y réunissent avant tout par taille de budget de leurs projets. L'un de ces syndicats, **l'Association des producteurs indépendants (API)**, regroupe ainsi une vingtaine d'entreprises, autour du noyau constitué par quatre grands groupes intégrés, assurant la production, la distribution et l'exploitation de films — Gaumont, Pathé, UGC et MK2. Il s'agit en fait des gros producteurs de cinéma.

L'Union des producteurs de cinéma (UPC) est l'organisation patronale la plus ancienne. Elle rassemble 240 entreprises de cinéma ou de publicité de taille diverse et joue un rôle central de coordination du collège patronal. Nous parlerons de syndicat central.

Enfin, un troisième syndicat, **le Syndicat des producteurs indépendants (SPI)** rassemble plus de 450 sociétés, actives au cinéma et/ou en audiovisuel. Ce sont généralement des sociétés de taille réduite (peu de capitaux, peu ou pas de salariés). **Nous parlerons des petits producteurs de cinéma et d'audiovisuel.** Nous avons mené un entretien avec sa déléguée aux affaires sociales.

⁵³ Il s'agit d'une commission mixte dans le cas du cinéma.

Représentativité patronale dans le cinéma en 2018⁵⁴ :

- Union des producteurs de cinéma (UPC) (syndicat central) : 51,97 %
- Syndicat des producteurs indépendants (SPI) (petits producteurs) : 33,76 %
- Association des producteurs indépendants (API) (gros producteurs) : 14,27 %

Dans la branche de la production audiovisuelle, la scène patronale compte quatre syndicats. Deux d'entre eux rassemblent des producteurs de fiction et de documentaire, activités qui nous intéressent ici. Comme dans le cinéma, ils se distinguent par la taille des projets.

L'Union Syndicale de la Production Audiovisuelle (USPA) en particulier, qui rassemble 200 adhérents parmi lesquels les plus grosses entreprises, constitue un poids lourd dans la branche. **Nous parlerons de syndicat des gros producteurs audiovisuels.** Il se renforce actuellement : du fait du développement des plateformes de *streaming*, des sociétés importantes du cinéma (comme la société Gaumont) sont amenées à travailler comme prestataire audiovisuel ; de ce fait, elles adhèrent à l'USPA tout en conservant une affiliation préalable dans le syndicat des gros producteurs de cinéma. Nous avons mené un entretien avec le délégué aux affaires sociales de ce syndicat.

En outre, le collège patronal audiovisuel inclut le syndicat des petits producteurs de cinéma et d'audiovisuel vu précédemment, ainsi qu'un syndicat de producteurs d'émissions de télévision (flux) et un syndicat d'agences de presse. Une singularité de cette branche est de compter plus de permanents qu'en cinéma, notamment dans le secteur du flux.

Représentativité patronale dans l'audiovisuel en 2017⁵⁵ :

Union Syndicale de la Production Audiovisuelle (USPA) (gros producteurs audiovisuels) : 46,49%.

Syndicat des producteurs créateurs de programmes audiovisuels (SPECT) : 31,67%

Syndicat des producteurs indépendants (SPI) (petits producteurs de cinéma et d'audiovisuel) : 17,51%

Syndicat des agences de presse audiovisuelles (SATEV) : 4,33%

⁵⁴ Arrêté du 23 avril 2018 fixant la liste des organisations professionnelles d'employeurs reconnues représentatives dans la convention collective nationale de la production cinématographique (3097).

⁵⁵ Arrêté du 26 juillet 2017 fixant la liste des organisations professionnelles d'employeurs reconnues représentatives dans la convention collective nationale de la production audiovisuelle (2642)

1.3.2. Les syndicats de salariés

Les principaux syndicats de salariés sont les mêmes dans les deux branches, cinéma et audiovisuel.

Parmi eux, siège un syndicat professionnel (SNTPCT)⁵⁶, issu d'une scission avec la Fédération du spectacle CGT au début des années 1980. Sa représentativité ne concerne que les équipes techniques, au sein desquelles il dispose d'une forte légitimité.

La CGT se distribue en plusieurs organisations catégorielles : un syndicat des équipes techniques, un syndicat de réalisateurs et un syndicat propre aux comédiens. Elle est principalement implantée parmi les intermittents, mais dispose aussi de voix parmi les permanents dans les sociétés de production disposant d'IRP. Nous avons mené plusieurs entretiens avec ses représentants.

La CFDT dispose d'un très faible ancrage parmi les équipes intermittentes. Sa représentativité s'appuie avant tout sur le vote des salariés permanents. Il en va de même des autres organisations de salariés (CFTC, FO).

Représentativité des syndicats de salariés dans le cinéma en 2017⁵⁷ :

SNTPCT (syndicat professionnel) : 44,77 %

CGT : 30,91 %

CFDT : 24,32 %.

Représentativité des syndicats de salariés dans l'audiovisuel en 2017⁵⁸ :

CGT : 25,48 %

CFDT : 25,11 %

SNTPCT (syndicat professionnel) : 19,72 %

CFTC : 18,27 %

FO : 11,42 %

⁵⁶ Le syndicat national des travailleurs et professionnels du cinéma et de la télévision (SNTPCT).

⁵⁷ Arrêté du 21 juillet 2017 fixant la liste des organisations syndicales reconnues représentatives dans la convention collective nationale de la production cinématographique (n° 3097).

⁵⁸ Arrêté du 21 juillet 2017 fixant la liste des organisations syndicales reconnues représentatives dans la convention collective nationale de la production audiovisuelle (n° 2642)

1.4. Une myriade d'organisations tierces qui concourent aux concertations sectorielles

En plus de ces syndicats d'employeurs et de salariés, de nombreuses autres organisations concourent aux concertations sectorielles, dessinant un champ large des relations professionnelles. La Fédération des entreprises du spectacle vivant, de la musique, de l'audiovisuel et du cinéma (Fesac), créée en 1998, est une organisation multi-professionnelle d'employeurs, qui vise à traiter les dossiers sociaux communs à l'ensemble de ces activités. Elle constitue un interlocuteur de référence avec les ministères, notamment dans le cadre des réformes engagées par le gouvernement sur l'assurance chômage, la formation professionnelle ou les retraites par exemple. D'autres organisations ont un rôle plus spécifique de liaison à l'échelle de la filière du cinéma. Dans l'audiovisuel, nous verrons une nouvelle organisation se créer pendant la crise sanitaire : la coordination intersyndicale de l'audiovisuel (CISA), rassemblant producteurs et distributeurs.

Les réalisateurs et techniciens disposent aussi de plusieurs groupements. Nous reviendrons en particulier sur l'action des associations professionnelles de techniciens, travaillant aussi bien au cinéma qu'en audiovisuel : il s'agit par exemple de l'association des directeurs de production (créée en 1986), des chefs opérateurs (1990), des assistants réalisateurs (1998) ou encore des régisseurs (2006). Elles visent en général à favoriser une sociabilité professionnelle limitée par le caractère éphémère des équipes, à rendre visibles leurs membres sur le marché du travail et à normaliser les conditions de travail en général par l'intermédiaire d'une charte. Les salariés de toutes spécialités disposent aussi d'une organisation transverse, la Commission supérieure technique (existant depuis l'après-Guerre), qui joue un rôle d'expertise et normalisation technique, tout en assurant aussi un soutien matériel aux associations (prêt de locaux notamment). Enfin, l'Union de défense des intermittents de l'audiovisuel (UNDIA) s'est créée plus récemment (2017) en partant des salariés intermittents travaillant pour la télévision (flux et audiovisuel) ; elle s'est d'abord centrée sur la question de l'assurance chômage, avant de s'ouvrir sur des enjeux sociaux connexes.

2. Un enchevêtrement de négociations durant le premier confinement

Les tournages, qui supposent un travail collectif sur site, sont stoppés net en mars 2020. Cet arrêt est moins lié à une interdiction formelle de travailler, qu'à l'impréparation des professionnels face à la crise. En commission paritaire, l'agenda de négociation en cours est suspendu (concernant la mise à jour des conventions collectives par exemple), cédant la place à un nouvel ordre du jour. Si elles ont occupé un grand nombre de réunions, les discussions relatives à la sécurité sanitaire s'enchevêtrent avec d'autres enjeux de négociation, en particulier au début de la crise : les conditions d'application de l'activité partielle et la couverture assurantielle des arrêts de tournage. Affronter ces enjeux contribue à renforcer le dialogue entre organisations d'employeurs.

2.1. Une application de l'activité partielle en demi-teinte

Avec le premier confinement, la première urgence « c'était mettre à disposition des entreprises, des outils qui leur permette de gérer cette interruption d'activité » (syndicat des petits producteurs cinéma et audiovisuel). Or, la mise en œuvre de l'activité partielle pose question dans un secteur où la norme d'emploi est discontinue (l'activité partielle s'appliquant habituellement dans le cas d'entreprises ayant recours à une main d'œuvre fixe).

Côté employeurs, la méconnaissance du dispositif mène à porter cette interrogation aux devants des pouvoirs publics, par l'intermédiaire de la Fesac, fédération multi-professionnelle. Courant mars 2020, les décrets du gouvernement clarifient la situation : l'activité partielle peut s'appliquer à toutes les entreprises et tous les salariés, quelle que soit la nature de leur contrat de travail (CDI, CDD, CDD d'usage...) ⁵⁹, même si un délai a concerné plus spécifiquement la situation des comédiens (syndicat des petits producteurs cinéma et audiovisuel). Dès lors, les syndicats d'employeurs sont amenés à assurer la pédagogie du dispositif et une veille juridique quotidienne, pour informer leurs adhérents sur la gestion de leurs employés. « On les a énormément accompagnés sur tout ce qui était mise en œuvre de l'activité partielle [...] Vraiment, c'était ça non stop. C'était très intense » (syndicats des petits producteurs cinéma et audiovisuel). « Tout un effort a été fait, de pédagogie, par rapport aux tournages et aux sociétés audiovisuelles, sur l'utilisation de l'activité partielle, et entre autres, appliquée aux intermittents du spectacle » (syndicat des gros producteurs audiovisuels).

⁵⁹ « Activité partielle, un droit, des devoirs », 30 mars 2020 ; spiac-cgt.org.

Par ailleurs, avec le premier confinement, les salariés se trouvent dans une situation de vulnérabilité : soit qu'ils aient commencé à travailler sans signer de contrat de travail, pratique endémique dans ces activités ; soit qu'ils aient accepté une proposition d'emploi à date, finalement annulée à cause du confinement. Pour cette raison, le syndicat CGT des techniciens a été amené à promouvoir l'activité partielle auprès des employeurs⁶⁰. « On a pris le parti de considérer que production de voitures ou production de films, c'est la même chose. Quand il y a une production qui est interrompue, l'activité partielle, elle s'applique, voitures ou films » (CGT).

La mise en œuvre de l'activité partielle semble pourtant inégale, comme en témoigne la presse en mai 2020⁶¹, puis une étude publiée en novembre 2021, c'est-à-dire vingt mois après le début de la crise, par l'Union de défense des intermittents de l'audiovisuel (association extra-syndicale de techniciens de l'audiovisuel). Réalisée à la demande du ministère de la Culture, cette étude a tenté de mesurer le niveau d'application de l'activité partielle pour les techniciens de l'audiovisuel (UNDIA, 2021). Or, parmi 2000 répondants, dont 40% travaillent en fiction et/ou en documentaire (dans un ensemble plus vaste d'activités comme les émissions de plateau, la télé-réalité, le reportage, etc.), plus d'un technicien sur trois se serait vu refuser totalement ce droit par leur(s) employeur(s), quand bien même il disposait d'une promesse d'embauche. Un quart des répondants évoque un refus ponctuel. Ces différentes formes de refus ont pu se cumuler avec d'autres difficultés, en particulier les franchises retardant l'accès à l'indemnisation chômage des intermittents du spectacle⁶². **Au total, seuls 38% des sondés ont accédé à l'activité partielle sans problèmes.**

Les résultats de cette enquête doivent bien sûr être considérés avec précaution, puisqu'elle rassemble des activités et des situations disparates (incluant par exemple le cas des « permittents » déjà exposés à un recours abusif au CDD ; Simon, 2012) et qu'elle repose sur une base purement déclarative, concernant des situations susceptibles d'appréciations différenciées selon les parties (employeur ou salarié).

Toutefois, ces résultats ne peuvent qu'entrer en résonance avec les retours d'expérience de certains salariés dans leurs associations, confrontés au comportement indélicat de certains employeurs, se contentant de laisser l'assurance chômage prendre le relais en cas

⁶⁰ Cette prise de position syndicale contraste avec celle des syndicats CGT du spectacle vivant, plus mobilisés sur la question de l'assurance chômage au début de la crise.

⁶¹ « Le casse-tête du chômage partiel pour les intermittents », 5 mai 2020 ; leparisien.fr ; intervention d'Agnès Jaoui, RTL, 05 mai 2020.

⁶² Ces franchises sont issues du protocole Unédic du 28 avril 2016. Voir un tableau éloquent montrant la durée de ces franchises sur le site de l'association française des assistants réalisateurs : <https://www.afar-fiction.com/spip.php?article2424> (consulté le 18 avril 2022).

d'arrêt d'un projet⁶³. Compte tenu des effets de réputation sur ce marché de l'emploi, ce type de pratique est très difficile à mettre publiquement en cause par les salariés en étant victime, en dépit de promesses d'embauches diversement formalisées (par exemple, mail ou sms avec date de prise de fonction).

2.2. Assurer les tournages, condition sine qua non de la reprise

Une autre difficulté rencontrée par les productions avec le premier confinement a concerné les contrats d'assurance ne prenant pas en compte les interruptions de tournage en cas de pandémie. Cette difficulté a donné lieu à la mise en place d'un fonds d'indemnisation et de garantie (100 millions d'euros) cofinancé par l'État et des assureurs privés à partir du 1er juin 2020. **Ce fonds vise depuis lors à couvrir en partie le risque d'interruption d'un tournage lié au Covid-19.** La mise en place du fonds est suivie d'un plan de relance et d'un plan de soutien d'urgence (d'environ 65 millions d'euros au total, cinéma et audiovisuel confondus ; CNC, 2021a et b). Ces différentes mesures ont permis de limiter la baisse des financements publics en 2020 et ont été suivies de nouvelles aides (plus réduites) en 2021.

La reprise de l'activité a dépendu de ces mesures en organisant la sécurité économique des productions. « C'était vraiment une condition sine qua non de la reprise de l'activité » (syndicats des petits producteurs cinéma et audiovisuel). « Donc effectivement, le CNC, là-dessus, il faut reconnaître qu'ils ont fait le taf, quoi » (CGT). Un régisseur adjoint⁶⁴ interviewé relate ainsi l'expérience d'un long métrage ayant bénéficié à la fois du chômage partiel et de la prise en charge financière de surcoûts matériels à la suite d'un arrêt d'une semaine, du fait de sept cas de Covid sur une équipe de trente personnes.

Par la suite, le dialogue perdure tout au long de la crise entre syndicats d'employeurs et pouvoirs publics afin d'adapter l'accès au fonds aux situations rencontrées : arrêt prolongé du fait d'une indisponibilité des décors ou des comédiens, mise en quarantaine d'un tournage occasionnant des frais hôteliers, tournage à l'étranger, etc. La règle est donc construite au fur et à mesure, favorisant le sentiment d'une écoute des syndicats d'employeurs de la part de l'État, mais aussi le dialogue entre syndicats d'employeurs.

⁶³ Voir notamment : « Contrats dans le cinéma et l'audiovisuel : une situation préoccupante mise en lumière par la crise sanitaire », enquête initiée par l'AFC, CLM, LMA et L'Union des monteurs, avril 2021, <https://monteursassocies.com/publications/enquete-sur-les-contrats-dans-le-cinema-et-l-audiovisuel>. (consulté le 18 avril 2022)

⁶⁴ Le ou les régisseurs adjoints secondent le régisseur général dans la prise en charge de la logistique du tournage.

2.3. Un effet imprévu de la crise : des interactions inter-employeurs qui se densifient

Du fait même des inquiétudes qu'il a suscitées, le premier confinement a favorisé un renforcement du dialogue entre organisations d'employeurs. « Il y a eu tellement de lobbying fait auprès des pouvoirs publics etc., qu'il nous a fallu nous coordonner. On a été assez solidaires les uns envers les autres » (syndicats des petits producteurs cinéma et audiovisuel). « Il y a vraiment eu une synergie de travail entre organisations professionnelles d'employeurs. [...] C'est-à-dire que sur certains sujets, il y a eu l'idée de travailler en commun, entre organisations de producteurs audiovisuel, mais aussi avec le cinéma, avec les institutions, avec les organismes » (syndicat des gros producteurs audiovisuels). **Un effet imprévu de la crise a donc été de favoriser la coopération entre les organisations d'employeurs.** Ce rapprochement a donné lieu à la création d'une organisation nouvelle en février 2021 : la Coordination intersyndicale de l'audiovisuel (CISA), regroupant producteurs et distributeurs du secteur.

3. L'action du CCHSCT dans l'élaboration d'un protocole sanitaire

Dès le premier confinement, les questions relatives à l'activité partielle et aux assurances sont élargies aux discussions touchant la reprise de l'activité dans des conditions sanitaires maîtrisées. Le récit que nous en proposons est largement issu d'un entretien avec le délégué général du CCHSCT cinéma en juillet 2021, dont l'encart suivant (1) indique à grands trait les étapes de construction. Ce délégué est recruté dans sa fonction actuelle à la fin de la décennie 2010, après avoir effectué un parcours dans les institutions de prévention (notamment la branche accidents du travail et maladies professionnelles de la Caisse régionale d'Assurance Maladie). L'entretien s'est déroulé au siège de l'Union des producteurs de cinéma (UPC), syndicat central des employeurs du cinéma, qui assure le secrétariat du CCHSCT. L'exploitation de cet entretien est complétée par le regard de différents délégués syndicaux, côté patronal et salarié, sur les négociations relatives au guide sanitaire.

Encart 1 : Genèse des CCHSCT de branche cinématographique et audiovisuelle

En 1956, un accord séminal instaure un poste de conseiller social dans la branche du cinéma⁶⁵. Depuis 1968, il est chargé des questions relatives à l'hygiène et à la sécurité. Cette mission est appuyée par un comité central d'hygiène et de sécurité de la production cinématographique créé par accord en 1963 et revu le 17 décembre 2007, compte tenu de « la difficulté pour les entreprises de production d'organiser individuellement des [CHSCT] propres à leur structure et à l'activité particulière à la réalisation de chaque film ».

Ce CCHSCT est constitué en association. Il a un fonctionnement paritaire, élit son président pour deux ans et se réunit au moins une fois par trimestre. Il dispose d'un délégué salarié permanent et d'un budget de fonctionnement. Ce comité de branche se maintient, en dépit des ordonnances de 2017 qui ont questionné l'existence des CHSCT dans les entreprises. Dans la branche de la production audiovisuelle, un dispositif équivalent, prévu par la convention collective du 13 décembre 2006, est institué par accord le 22 février 2010.

Le CCHSCT a un rôle de prévention, d'information et de conseil en matière d'hygiène et de sécurité auprès des entreprises, de leurs salariés et de leurs représentants respectifs, « au regard de la grande spécificité de leurs activités, en particulier sur les lieux de tournage des

⁶⁵ L'historique du CCHSCT est rappelé dans le protocole d'accord du 17 décembre 2007, dont une copie nous a été fournie par l'actuel délégué.

films ». Selon le délégué général actuel dans la branche cinéma, il s'agit moins d'un rôle de contrôle des tournages, que de « faire en sorte qu'au travers d'une vision qu'on a de l'activité, dans une, deux, trois, dix, vingt, cent entreprises, on vienne toucher et faire progresser l'ensemble du secteur ». De ce fait, cette instance se conçoit comme pleinement légitime à « produire un document, qui fixe, qui éclaire les entreprises, sur les mesures adaptées à nos situations de travail » durant la crise sanitaire.

3.1. Le CCHSCT au cœur de la mobilisation professionnelle

En entretien, le délégué du CCHSCT souligne l'impréparation des sociétés de production face au risque sanitaire. « Pour se protéger, on ne savait pas quoi faire ». Au-delà du manque d'équipements (masques chirurgicaux, gants), ces petites structures ne sont pas équipées pour élaborer les stratégies à mettre en œuvre dans ce type de crise inédite. Cette situation les a conduites à s'interroger sur les conditions de reprise, considérant la responsabilité des producteurs en matière de risques professionnels. « Et donc très vite est arrivée l'impérative nécessité de produire des règles, des repères, pour que les entreprises puissent reprendre leur activité. » Cette reprise supposait en effet de produire un savoir nouveau, relatif à la sécurité sanitaire et ayant vocation à être diffusé à des « patrons de TPE » comme aux salariés. Dans cette optique, l'exemple est donné par les secteurs des bâtiments et travaux publics (via l'organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics, OPPBTP) : ce dernier a été pionnier dans la rédaction d'un guide fixant des règles de prévention, dans un secteur proche du cinéma du fait d'une organisation du travail sur chantier et à « prescription floue » (Duc, 2002), c'est-à-dire à la fois planifiée et appelant la coopération d'une diversité de spécialistes dans la résolution de problèmes singuliers en situation.

Le CCHSCT s'est alors présenté comme l'instance pertinente pour produire un guide de ce type, légitimé par le dialogue social et pour cette raison même, doté de la faveur du ministère du Travail. « Au-delà de la qualité de ce qui était produit, le fait que ce soit le résultat d'un dialogue social construit au sein de la branche, a légitimé complètement la chose. » Cette démarche mène rapidement à une concertation transversale au cinéma et à l'audiovisuel, considérant la similitude des problèmes rencontrés et la porosité des marchés du travail.

« Il est apparu bien évident que ça n'aurait pas eu de sens de faire nous [le cinéma], un protocole, et puis pour les mêmes professionnels, parce que c'est les mêmes, faire un deuxième protocole

à côté. Donc on s'est rapproché les uns des autres, et on a décidé de travailler ensemble. »

La discussion s'engage donc dans une instance élargie, rassemblant les deux délégués CCHSCT, les organisations représentatives des deux branches et le CNC. Ce type de réunion commune est inédit.

3.2. L'élaboration collective d'un guide de préconisation sanitaire

Un premier document de travail relatif à la sécurité sanitaire est élaboré durant le premier confinement. À cette fin, les deux CCHSCT font office de **groupe de pilotage**, autour duquel sont constitués des groupes de travail visant à analyser finement les conditions de mise en œuvre de mesures de sécurité. Chaque groupe de travail mobilise un comité de rédaction associé à des représentants d'associations professionnelles, en particulier l'association des directeurs de production, du fait de leur responsabilité sur les tournages : ils conseillent et suivent la fabrication du film dans le cadre de son budget et des réglementations en vigueur. Cette présence des directeurs de production jouera un rôle important dans la diffusion du guide. S'y ajoutent régulièrement les régisseurs (responsables de l'organisation matériel et logistique du tournage) et, au cas par cas, d'autres associations de salariés (opérateurs, décorateurs...), sollicitées pour produire par écrit des règles qui leur seraient propres. La présence de ces associations pallie la difficulté structurelle des organisations syndicales à faire le lien avec des salariés dispersés sur un marché du travail ouvert. Cette activité de rédaction est accompagnée par la médecine du travail, par l'intermédiaire de Thalie Santé (organisme de médecine du travail).

Les questions abordées sont d'ordre immédiatement pratique : compte-tenu des contraintes sanitaires, comment faire jouer des comédiens non masqués ? Comment sécuriser la proximité induite par le travail des maquilleurs ? Comment mettre en œuvre la distanciation physique sur le plateau ou durant la construction des décors ? Comment organiser la restauration collective le midi ? Il s'agit d'anticiper les situations de travail les plus courantes, afin que « la plupart des réponses aux questions des métiers se trouvent dans le guide ». De plus, les missions et compétences élémentaires d'un « référent Covid-19 », devant être présent sur chaque production, sont précisées : il doit accompagner la démarche prévention, informer les salariés et mettre en œuvre les mesures de sécurité. Finalement, le travail de groupe remonte aux CCHSCT, « où le contenu a été discuté, reformulé sur certaines questions, pour aboutir au

guide final ». Celui-ci est prêt au moment de sortir du premier confinement et va constituer une référence pour le secteur. Durant toute cette période, on peut donc parler d'une intensification du dialogue social, à travers un nombre considérable de réunions en visioconférence. « Les discussions ont été nombreuses, on a eu énormément de réunions, énormément de réunions » (CGT).

Tous les syndicats rencontrés insistent sur l'objectif d'une sortie rapide du guide, en réponse à la demande pressante de certaines productions (notamment en publicité). « Donc on a été un peu contraints en termes de rythme. Effectivement, on publie ça courant mai [2020] » (CGT). Si une grande partie du travail d'écriture revient aux délégués CCHSCT du cinéma et d'audiovisuel, tous nos interviewés évoquent une forte unité de vue et d'action des organisations réunies. En dépit de désaccords mineurs, cette unité est liée à la volonté partagée par tous de reprendre le plus rapidement l'activité, et ainsi de rassurer les sociétés de productions ne pouvant pas « se permettre d'avoir des tournages arrêtés toutes les deux minutes, avec des clusters » (CGT). Dans le même temps, le guide représente aux yeux des organisations syndicales « une énorme protection pour les salariés » (CGT) en permettant de prévenir d'éventuelles dérives en matière sanitaire (encart 2).

Paru à la même période que le protocole national du ministère du Travail visant à assurer la santé des salariés en entreprises⁶⁶, le guide propre au cinéma et à l'audiovisuel le complète. Dans le même temps, il se singularise par certains décalages, justifiés par des contraintes productives ou organisationnelles. Il concède par exemple que « les activités liées aux comédiens [...] peuvent se révéler difficilement conciliables avec la distanciation et le port du masque » et appelle à « une évaluation particulière du risque afin de définir les mesures adaptées » (guide sanitaire, p. 7) : cela peut passer, par exemple, par des réécritures de scénario ou le recours à des artifices de mise scène, comme l'utilisation du champ/contre champ pour éviter la proximité physique des comédiens. En outre, le guide est destiné à s'enrichir au fil du temps. « On s'est servi un petit peu de ce côté évolutif, pour faire les amendements des avenants, qui se sont concrétisés par un protocole, en septembre 2020, qui lui, était la base qui sert maintenant encore » (CGT).

⁶⁶ En principe, le protocole national a pour vocation de se substituer aux guides de branches. Dans le cinéma et l'audiovisuel, le guide de branche est resté la référence.

Encart 2 : Le contenu du guide de préconisation de sécurité sanitaire

Le guide de préconisation de sécurité sanitaire pour les activités de la production audiovisuelle et cinématographique comprend plusieurs dizaines de pages, décrivant un ensemble de recommandations applicables lors du lancement des projets et pendant leur déroulement, en contexte pandémique⁶⁷. Ces recommandations s'intègrent à la responsabilité des employeurs en matière de sécurité.⁶⁸

En amont de la production, ces mesures relèvent de l'anticipation et de la prévention sanitaire (cadre légal, évaluation des risques, élaboration d'un plan d'action Covid-19) en fonction des situations de travail, des lieux et équipements mobilisés.

Sur le tournage, les préconisations concernent l'hygiène (impliquant usage de masques et de gants, ventilation, nettoyage, etc.), la distanciation physique, les flux de circulation, l'encouragement à recourir au télétravail, les mesures à prendre en cas de symptôme. Fait singulier, le guide invite aussi à prendre la température corporelle des membres de l'équipe, ainsi qu'à l'usage de tests sur place. Suivent des recommandations plus spécifiques : mesures à prendre aux décors, aux costumes et accessoires, en tournage et en postproduction.

Ces mesures sont accompagnées de référence au Code du travail ou à la jurisprudence. Au fil du guide, les notions clés, comme « cluster » ou « cas contact » sont définies.

De plus, la version numérique du guide comprend de nombreux liens actifs vers différents sites institutionnels (comme Santé publique France). En annexe, il comprend la description des protocoles sanitaires (lavage de mains, usage des masques, etc.), renseigne les moyens de se former à la sécurité sanitaire et précise les modalités de diffusion du virus. Enfin, le guide inclut une fiche relative aux missions et compétences du référent Covid-19.

3.3. Le référent Covid-19, cheville ouvrière du protocole

Le guide prévoit la présence d'un référent Covid-19 sur chaque production. En principe, il accompagne la compréhension et la mise en œuvre des mesures sanitaires auprès des salariés et assure la traçabilité des actions de prévention. Afin de « lever les réticences » (délégué

⁶⁷ Version du guide à jour du mois de mars 2021.

⁶⁸ Code du travail, L 4121-1.

CCHSCT), il s'agit de mettre en œuvre un « management sanitaire » dès l'amont du tournage et qui se maintienne tout au long de la production, tout en prenant en compte les spécificités du projet (guide sanitaire, p. 64). Cette mission suppose enfin que ce référent soit formé à la prévention sanitaire, tout en détenant une capacité à se faire entendre des équipes, comme l'indique le délégué CCHSCT :

« Ce qu'on veut, c'est que ce soit quand même une personne compétente, donc formée, et puis qu'elle soit positionnée de façon à être entendue, entendable, par l'entière de l'équipe, même si c'est un réalisateur de renom, qui est assez rétif aux masques. Donc ça veut dire qu'elle est positionnée dans la hiérarchie de façon un peu efficace. »

Pour éviter l'écueil de confier les tâches du référent à un auxiliaire placé en bas de la hiérarchie, le guide indique qu'il doit s'agir d'un poste dédié, c'est-à-dire d'« un métier en plus, avec une formation en plus » (CGT), sauf dans le cas où les effectifs sont réduits. Les employeurs peuvent aussi faire appel à un prestataire, comme une infirmière en libéral ou une société de service, ce qui peut contribuer à éviter le brouillage des responsabilités et l'éclatement de conflits internes aux équipes. « Quand c'est le gars de la société médicale qui intervient, et qui va dire au "lighteux" [technicien lumière], qui n'est pas de la même société : "Tu m'excuses, tu remets ton masque, etc.", les "techos" [techniciens] le prennent mieux » (CGT). Toutefois, cette solution, en déléguant la sécurité sanitaire à un tiers, évite de responsabiliser directement les équipes, comme le préconise le guide et en dispose le Code du travail⁶⁹.

⁶⁹ Article L4122-1.

4. La sécurité sanitaire à l'épreuve des tournages

La sécurité sanitaire constitue un enjeu fort pour les sociétés de production. En effet, la reprise différée d'un tournage arrêté ne va pas de soi (même si une partie importante des surcoûts d'un arrêt peut être prise en charge par le fonds du CNC). En effet, la production cinématographique et audiovisuelle s'appuie sur une prévision fine du personnel, du matériel et des lieux de travail mobilisés quotidiennement. Un risque important concerne en particulier la disponibilité des comédiens principaux, qui par définition ne peuvent être remplacés. « Le risque, quand on plante un tournage, c'est de ne pas être capable de retrouver ses comédiens avant un délai lointain. Parce qu'aujourd'hui, bon nombre de comédiens, connus en tout cas, travaillent beaucoup, viennent percuter cette activité avec de la promo, ce qui fait qu'il est difficile de les remettre sur un plateau en dehors du premier planning » (syndicats des petits producteurs cinéma et audiovisuel). Pour prévenir ce type de difficultés, la question se pose de la capacité de la branche à impulser des pratiques nouvelles de sécurité sanitaire.

À cette fin, les directeurs de production et les régisseurs vont jouer un rôle central dans la diffusion des recommandations. Les premiers, parce qu'ils ont en charge le respect des réglementations au nom des employeurs ; les seconds du fait d'être responsables de la partie logistique du tournage (transports, restauration, autorisations, etc.), ce qui va les mener à inclure la sécurité sanitaire. Toutefois, la diversité des projets au cours d'une reprise progressive mais soutenue (encart 3) va faire varier considérablement la mise en œuvre des recommandations. La taille des productions (sur le plan des moyens humains, techniques et financiers déployés), la chronologie de la crise, le recours tacite au pass sanitaire sont autant de facteurs qui vont jouer sur les pratiques. Nous le mettrons en évidence en nous appuyant sur les comptes rendus d'expérience de six techniciens, interrogés au cours de la cinquième vague (janvier 2022), soit près de deux ans après le début de la crise et disposant de ce fait d'une riche expérience des tournages par pandémie.

4.1. Les effets de la taille des productions sur la prévention

Un axe fort de différenciation des pratiques sanitaires tient à l'ampleur organisationnelle et économique des productions. Les plateformes états-uniennes imposent ainsi aux sociétés de production, qui ont un rôle de prestataire, de mettre en place un service de prévention dont les préconisations sont plus complètes et plus contraignantes que celles développées par le guide

sanitaire français. Ces préconisations s'appliquent en particulier aux grosses productions, comme dans le cas par exemple d'un long métrage commandé par une plateforme ayant mobilisé 500 salariés, dont 32 personnes affectées aux activités de prévention Covid (régisseuse adjointe-référente Covid). Ce service de prévention est généralement placé sous l'égide d'un *Covid manager* (ou d'un *security officer* en charge des questions sanitaires), qui a la « capacité de verrouiller certaines situations » (CGT), sans que la société de production ne puisse s'y opposer. S'ajoute à cela une pratique intensive des tests pendant le tournage et un découpage de l'espace de travail en zones, avec des règles spécifiques dans chacune d'elle : face caméra, zone du décor, au-delà du décor (cantine, parking). Enfin, comme nous l'indique un 3^{ème} assistant réalisateur⁷⁰, chaque salarié a l'obligation de signer un document attestant qu'il appliquera les gestes barrières.

La mise en place de ces mesures draconiennes est ainsi à mettre en relation avec l'importance des montants financiers engagés qui ne sont pas pris en charge par le dispositif assurantiel prévu par le CNC en cas d'arrêt de tournage, puisqu'ils dépendent majoritairement de sociétés implantées à l'étranger.

Sans atteindre cette approche « maximaliste » (directeur de production), les longs métrages français de budget importants (à partir de 7 millions d'euros) recourent le plus souvent à un référent Covid dédié. Il est en charge de l'ensemble de la sécurité sanitaire : changement des masques, aération entre chaque plan, ordre de passage à la cantine, désinfection des tables et des poignées de porte, etc. Il en va de même sur les séries quotidiennes, dont l'organisation était déjà très rationalisée avant la crise. En général, le référent Covid fait partie de l'équipe régie et il est rémunéré au même niveau de salaire que le régisseur adjoint⁷¹. Nos témoignages signalent le recours par ces référents à des formations courtes sur les enjeux sanitaires, généralement dispensées en visio-conférence. Certains groupes audiovisuels français ont pu engager une action large de formation auprès de « dizaines de référents Covid », comme nous l'indique l'un des syndicats de producteurs interrogé. La direction de production reste alors en appui de ces référents, pour asseoir leur autorité sur les préconisations à adopter. Une autre solution consiste à recourir à un prestataire de santé extérieur (comme une infirmière en libéral par exemple), cf. *supra*.

⁷⁰ Le 3^{ème} assistant réalisateur est en charge de la préparation et de l'accompagnement des comédiens principaux durant toute la journée de tournage.

⁷¹ Autour de 1000 euros bruts pour une semaine de 39h en cinéma et 900 euros en audiovisuel.

En revanche, en cas de budget plus serré ou réduit, il est beaucoup plus rare qu'un poste soit pleinement dédié à un référent Covid. Cela peut donner lieu à des situations de brouillage des assignations, où l'action du référent, pas toujours formé, est parasitée par sa fonction principale, en général à la régie. L'action de prévention sanitaire diminue d'autant, pour se réduire à l'exécution de consignes standardisées, voire à un pur formalisme, avec la désignation d'un référent « parce que c'est écrit » (délégué CCHSCT).

Les situations sont donc contrastées. Si certains référents considèrent avoir les moyens de « travailler convenablement » (délégué CCHSCT), d'autres subissent les réticences particulières ou collectives des membres des équipes, du fait du brouillage des rôles. « J'ai eu un référent Covid une fois, qui intervenait pour demander à un premier assistant ou un deuxième assistant de remettre son masque, il s'est fait pourrir ! Parce que c'est pas ce qu'on lui demandait, ce qu'on lui demandait, c'est d'organiser le transport » (délégué CCHCST). Les façons d'amener les pratiques de prévention jouent aussi un rôle, dans des collectifs peu enclins à subir une police sanitaire. Lors d'un tournage en France, une régisseuse référente très stricte est « détestée par l'équipe, parce qu'elle faisait du zèle » (3^{ème} assistant réalisateur). Mais sur un autre long métrage, la référente amène les gestes barrière avec humour, faisant mieux adhérer l'équipe au protocole.

En dépit de ces différences organisationnelles, **nos entretiens font apparaître le port du masque chirurgical comme une pratique bien diffusée**. Certaines productions vont plus loin, en imposant des masques FFP2. Le port de masques pallie ainsi la difficulté à respecter la distanciation physique en toute situation : proximité des comédiens entre eux, proximité lors du maquillage et de la coiffure, proximité de chaque chef de poste et de ses auxiliaires, par exemple du réalisateur, de la scripte et du premier assistant lors du visionnage des plans sur un moniteur ou de l'équipe de prise de vue autour de la caméra.

Le repas de midi se présente aussi comme un moment de tension sanitaire, du fait du non port du masque de plusieurs dizaines de personnes en même temps, souvent dans une même salle ou un barnum (Rot, 2016). Ce sont alors les règles des établissements recevant du public qui s'appliquent : distance entre les tables et parois en plexiglass. De plus, la plupart des occasions de sociabilités sont affectées de contraintes, avec l'annulation des fêtes de début et de fin de tournage comme des pots d'équipe au fil des jours (équipe lumière, équipe régie, etc.).

4.2. Une pratique large des tests PCR

Le guide indique que « les employeurs peuvent, dans le respect des conditions réglementaires, proposer à ceux de leurs salariés qui sont volontaires, des actions de dépistage (à l'exclusion des tests sérologiques) », mais sans pouvoir les y contraindre. Dans les faits, cette recommandation est largement suivie : il est demandé à chaque salarié de se faire tester avant le début d'un tournage, puis durant le tournage via un prestataire. « Une majorité forte des salariés accepte les tests » (directeur de production). « On est, à ma connaissance, la seule activité à avoir une pratique du test, professionnelle. C'est-à-dire qu'on fait du test PCR, à grande dose » (délégué CCHSCT). « Une majorité forte des salariés accepte les tests » (directeur de production). Ces tests ont lieu en général une fois par semaine, souvent le jeudi, avec résultat le vendredi, **pour pouvoir aviser le weekend en cas de résultat positif**. Diverses techniques visent à en suivre l'effectuation, comme par exemple le recours à des bracelets aux poignets de celles et ceux qui ont fait le test hebdomadaire. Cette démarche préventive vise à limiter les clusters, c'est à-dire « le diagnostic de plus de trois contaminations sur sept jours dans l'entreprise » (guide sanitaire, p. 71), et également à briser les possibles chaînes de contamination, les comédiens pouvant circuler rapidement d'un tournage à l'autre. Enfin, les tests deviennent systématiques s'il y a déclaration d'un ou plusieurs cas sur un tournage. « On se met à tester tout le monde, comme ça, parce qu'il y a un cas » (délégué CCHSCT). Cela concerne aussi les studios accueillant plusieurs productions en simultané.

Le guide sanitaire distingue ce qu'il faut faire en fonction de différents types d'alerte : si un salarié présente des symptômes, s'il est porteur du virus ou s'il est cas contact. Pour chacun de ces cas, il indique « comment je fais, quelle procédure je suis, à quel moment j'informe l'ARS, j'informe la médecine du travail » (syndicat des petits producteurs cinéma et audiovisuel). La décision à prendre suppose donc l'analyse de la situation, en considérant le nombre de personnes malades, la configuration des locaux, l'organisation des circulations, les possibilités de ventilation et l'hypothèse d'une contamination venue de l'intérieur du collectif de travail ou de l'extérieur. Pour les syndicats d'employeurs, il est préférable de provoquer un arrêt de tournage à partir de trois à cinq cas, « le temps de tester tout le monde, parce que potentiellement, tout le monde est cas contact » (syndicats des petits producteurs cinéma et audiovisuel). Pour les sociétés de production, la question devient celle des conditions de poursuite de l'activité, compte tenu de situations chaque fois différentes. Sur une série audiovisuelle par exemple, l'équipe de décoration a été mise en quarantaine une semaine, sans que cela n'occasionne d'arrêt complet du tournage, du fait du non changement de décor durant

cette période (régisseur adjointe-référente Covid). Il arrive aussi que les salariés positifs soient évincés définitivement, par non reconduction de contrats de travail généralement établis à la semaine, ce dont pâtissent davantage les auxiliaires que les chefs de poste. Dans un autre cas, lors du tournage d'une publicité sur quelques jours, une comédienne connue a exigé de « tester tout le monde tous les jours ». Mais la détection peut aussi se faire plus rare : lors d'un tournage de court métrage en décor extérieur fixe par exemple, l'équipe est mise dans une situation d'isolement de fait durant une semaine. Dans ce contexte, la demande de test s'est limitée à la période précédant le tournage (régisseur adjoint).

Certaines productions tentent toutefois de contourner les préconisations sanitaires. Elles peuvent par exemple omettre les détections systématiques, afin d'éviter de prendre du retard sur la production du fait de l'identification de cas positifs. Ce type de comportement peut d'ailleurs susciter des effets pervers, en favorisant la formation de *clusters*, dont le repérage tardif oblige à arrêter l'ensemble de la production, alors qu'une détection précoce aurait pu limiter l'arrêt à quelques personnes. À l'inverse, il arrive que des productions « imposent les tests et regardent ou cherchent à savoir les résultats » (3^{ème} assistant réalisateur), alors même que le guide indique qu'« aucun résultat ne peut être communiqué à l'employeur ou à ses préposés ». Cela a pu entraîner dans certains cas un traitement discrétionnaire des cas contacts ou positifs, sans avertir les autorités sanitaires.

Enfin, de l'aveu même de la plupart des interviewés, des réticences individuelles aux tests systématiques peuvent émerger au sein des équipes. Les crispations vont s'accroître avec l'entrée en vigueur du pass sanitaire à l'été 2021 (vaccination ou test négatif de moins de 48 heures). En effet, le pass n'est en principe pas obligatoire sur les tournages. Les organisations d'employeurs considèrent d'ailleurs avoir beaucoup informé leurs adhérents sur ce sujet. « Il y a le secret médical, vous ne pouvez pas exiger que les gens vous attestent qu'ils sont vaccinés » (syndicat des gros producteurs audiovisuels). Toutefois, les remontées d'informations dans les syndicats de salariés signalent une obligation tacite du pass sur certains tournages, devenant un facteur de discrimination à l'embauche ou au maintien dans l'emploi. L'analyse syndicale y voit l'impulsion des plateformes états-uniennes, en lien avec la pression des assureurs.

« Sous la houlette des téléfilms américains, ça devient une pratique qui se généralise à tous les autres. Pourquoi ? Parce que l'angoisse des employeurs, c'est d'avoir des clusters, d'arrêter le tournage. Ils ont une pression énorme des assurances, parce que les assurances imposent, concrètement, un certain nombre de trucs pour protéger leurs artistes. Dans les firmes américaines, c'est très clairement un protocole qui a été dicté par les assurances. » (CGT)

Alors que la mise en œuvre du guide sanitaire n'avait pas suscité de sollicitation particulière de leurs syndicats par les salariés, cela change avec le pass, dont la demande par certaines productions se fait de plus en plus fréquente. « Par usage, par accoutumance, tout le monde est en train d'utiliser le même type de protocole. Sur la base, clairement : si tu veux bosser, il faut que t'aies ton pass sanitaire » (CGT). Le 22 septembre 2021, un communiqué de la CGT est ainsi amené à rappeler l'interdiction de conditionner l'emploi au passe⁷². Témoignant dans le même sens, un directeur de production parlera d'un « jeu de dupes », les sociétés de production demandant le résultat des tests directement aux laboratoires, pour éviter d'avoir à le demander aux salariés. Ces pratiques ne peuvent que renforcer des crispations, qu'expriment plus largement les divers mouvements anti-passe (voire anti-vaccins), qui traverse une partie de la société française à cette époque.

4.3. Une mise en cohérence difficile dans la durée

Tous nos interviewés ont connu des arrêts tournage pour cause de Covid. La diffusion du virus se présente ainsi comme un « nouvel aléa » (1^{ère} assistante réalisatrice) au sein d'une activité déjà caractérisée par des imprévus multiples (retards, accidents, etc.). Or le déficit de prévention des risques sanitaires, comme la difficulté de mettre en œuvre des pratiques de sécurité d'un bout à l'autre des tournages, ont probablement favorisé cet aléa.

En effet, nombreuses sont les situations de travail pouvant occasionner la mise en défaut du guide. Des temps de préparation souvent trop courts avant tournage (Zarka, 2019b) jouent dans le sens d'une incapacité à établir de véritables plans de prévention. S'y substitue l'application de mesures-types, dont le « coût de mise en œuvre » (délégué CCHSCT), c'est-à-dire la contrainte pesant sur les personnes qui doivent les supporter, peut être perçu comme trop lourd. Ainsi, les occasions de non port du masque sont multiples, comme dans le cas de comédiens, autorisés à ne pas porter de masque durant les prises, finissant par ne pas en porter du tout (1^{ère} assistante réalisatrice) ou celui d'une équipe réfractaire au masque du fait de tourner en extérieur (3^e assistant réalisateur). De même la distanciation physique à tout moment est délicate : sur un décor étroit, une première assistante est amenée à la faire respecter en faisant « un péage pour échelonner le travail de préparation », jusqu'au moment du tournage, qui voit le « retour à quinze dans l'espace ». Enfin, si le protocole est appliqué pendant la journée de

⁷² « Communiqué du Conseil national, mesures sanitaires, stop au chantage à l'emploi », 22 sept. 2021 ; spiac-cgt.org.

travail, ce n'est plus le cas quand le personnel se retrouve sur le lieu de nuitée (hôtel, camping, etc.).

Le respect du protocole a aussi dépendu de la chronologie de la crise. Nos entretiens suggèrent en effet une relative insouciance au moment de la reprise des tournages (juin 2020). Les pratiques n'évoluent que dans un deuxième temps, avec la prise de conscience de l'intensité des contaminations. Le port du masque et les gestes barrières deviennent plus rigoureux, les référents deviennent « tout le temps présents » (cheffe décoratrice), les tests se généralisent lorsqu'un cas positif est décelé. Mais la situation change encore avec la variation de la réglementation nationale, qui va brouiller les repères collectifs sur le port du masque ou la possibilité de déjeuner au restaurant par exemple.

Le problème que nous avons aujourd'hui [juillet 2021], c'est que ça évolue trop vite [...] pour que les salariés s'ancrent dans une logique qui soit compréhensible. L'annonce de la réouverture des restaurants sans jauge, l'annonce du retrait du masque en extérieur, tout ça est totalement préjudiciable à la compréhension, par les salariés, de ce qu'on leur a demandé de faire, et ce qu'on continue de leur demander. Donc là, on a une vraie difficulté. (délégué CCHSCT)

En outre, la généralisation de la vaccination courant 2021 produit des effets contradictoires : le sentiment de sécurité des vaccinés suscite une moindre attention aux gestes barrières, tout en relançant des tensions dans les équipes, liées à la résistance de certains membres à se faire vacciner. À cela s'ajoute une lassitude des tests et une fatigue accumulée dans un contexte d'intensification de la production courant 2020. L'hypothèse d'un contrôle soutenu des mesures sanitaires par le référent Covid-19 se heurte finalement à des limites de fait. « On ne peut pas être sur le dos des gens tout le temps » (régisseur adjoint). Ces facteurs convergent vers une baisse de vigilance, qu'a pu constater le délégué CCHSCT cinéma en juillet 2021 après s'être rendu sur divers tournages : « Les gestes barrière, etc., on est en plein relâchement, quoi. En plein relâchement, parce que les gens se sentent un peu, maintenant, en dehors de cette période du début, où on peut être contaminé, etc. C'est inévitable ».

Finalement, ces aléas multiples entravent l'intégration par les productions d'une culture de la prévention sanitaire. L'anticipation des risques, prenant en compte la configuration de chaque film, reste largement lettre morte. Ce constat contraste avec les techniques de prévention acquises concernant d'autres situations dangereuses, comme la mise en scène de cascades, qui recourent à un spécialiste en charge d'anticiper tous les risques induits (délégué CCHSCT).

Encart 3 : De l'arrêt à l'intensification des tournages

Un regard sur la documentation économique du CNC pour l'année 2020 signale une reprise de l'activité de production dans le cinéma et surtout dans l'audiovisuel à l'issue du premier confinement (CNC 2021a et b).

Dans le secteur du cinéma, la limitation des déplacements a d'abord mis en cause les coproductions étrangères (donc les financements induits), donnant lieu à la relocalisation de tournages en France⁷³. « Qu'il s'agisse d'aller tourner à l'étranger pour des raisons d'aubaine fiscale, ou bien pour des raisons liées au scénario, on n'a pas pu y retourner, donc tout s'est rapatrié en France » (délégué CCHSCT). De plus, les fermetures de salles dans de nombreux pays et la perturbation des festivals ont conduit de nombreux distributeurs et vendeurs à différer leur engagement. Enfin, la chute des recettes publicitaires a réduit les financements des chaînes de télévision privée. La conjugaison de ces éléments s'est traduite par la réduction du nombre de films de longs métrages de cinéma agréés⁷⁴ et des investissements, respectivement -20% et -30% en 2020 par rapport à 2019. De plus, la plupart des budgets de films d'initiative française⁷⁵ ont diminué (-10 % ; 3,39 millions d'euros en moyenne en 2020). Seuls les films à tout petit budget (moins d'un million d'euros) ont vu leur nombre augmenter cette année-là. Il s'agit souvent de courts métrages ou de premiers films, sans soutien des chaînes de télévision.

L'audiovisuel en revanche a bénéficié d'une forte demande des chaînes et des plateformes. Cette reprise est particulièrement forte pour les fictions, davantage que pour les documentaires, qui ont été plus affectés par les fermetures de frontières, ou que pour les captations audiovisuelles de spectacles vivants du fait des annulations. Dans l'ensemble, les devis des programmes aidés par le CNC (ce qui correspond à la plupart des productions de fiction et documentaire pour les chaînes) ont diminué de seulement 6 % en 2020 et le volume de production de 12%.

Ces difficultés de l'année 2020 semblent toutefois s'être largement résorbées depuis. Nos entretiens, réalisés à partir de juillet 2021, font état d'un plein emploi sectoriel, avec des pénuries de main d'œuvre sur certains métiers du fait de l'intensité de la reprise, en particulier en audiovisuel. « Maintenant, on est dans une très forte

⁷³ « À Paris, le confinement profite aux tournages de cinéma », 19 avril 2021 ; lepoint.fr.

⁷⁴ L'agrément réfère au droit pour les entreprises de mobiliser un soutien financier auprès du CNC, sous condition de satisfaire un ensemble de critères réglementaires. De ce fait, l'agrément permet un décompte des productions, hors une minorité de films (productions ne pouvant être qualifiées d'européenne, films « sauvages »).

⁷⁵ Les films d'initiative française désignent les films d'investissement majoritairement français.

activité de tournages » (syndicat des gros producteurs audiovisuels). « Ceux qui travaillent sur les plateaux, tous disent aujourd’hui : “On n’a jamais autant travaillé.” Et pas nécessairement des nouveaux venus, des gens qui sont là depuis trente ans, disent : “On n’a jamais autant travaillé“ » (délégué CCHSCT). Paris bat un record en 2021, avec 7000 journées de tournage issues de 110 longs métrages et 64 séries, contre 5500 en 2019⁷⁶. Si la production audiovisuelle en France était déjà en croissance avant la crise sanitaire, la dimension causale de celle-ci sur l’essor de l’année 2021, en lien avec un temps plus long passé devant les écrans, est une hypothèse à prendre en compte.

4.4. Le retour à une négociation sur les salaires dans les conditions de la visio-conférence

C’est un effet inattendu de la crise : la vivacité de la reprise a mené à tendre le marché de l’emploi. Cela concerne les administrateurs de production par exemple : « On a même mis en place un dispositif pour former des administrateurs de production à recruter » (syndicat des gros producteurs audiovisuels). De la même façon, la pénurie de main d’œuvre touche les équipes de décoration : « ils [les employeurs, les chefs décorateurs] n’arrivent plus à trouver de techniciens [...] Ils vont chercher à l’étranger, ils vont chercher dans les écoles, des jeunes qui n’ont pas fini, qui n’ont pas passé leur diplôme, ils allaient jusqu’à demander que les mecs, ils ne terminent pas leur diplôme et qu’ils viennent bosser direct. À tel point ils étaient en manque de techniciens » (CGT). **Or ces phénomènes favorisent l’émergence d’une revendication syndicale élevée sur les salaires, dans le cadre d’un retour à la négociation annuelle obligatoire.**

Dans l’audiovisuel en particulier, la commande des chaînes et des plateformes se caractérise par une montée des exigences qualitatives. Pour le dire dans les termes courants de la profession au sujet des donneurs d’ordre, « ils veulent la qualité cinéma, mais pour la télévision ». Cette demande s’imbrique dans un raccourcissement tendanciel des durées de travail ces dernières années, ce qui a des répercussions dans l’organisation et l’intensité du travail (Askenazy et al., 2006). Un communiqué inter-associatif (opérateurs, scriptes, décorateurs, etc.) évoque ainsi en octobre 2021 des « difficultés d’organisation du travail, le manque de temps de préparation, des temps de tournage raccourcis, un sous-dimensionnement des équipes,

⁷⁶ « Paris retrouve le devant de la scène pour les tournages de films et de séries » ; 2/2/2022 ; paris.fr.

entraînant des amplitudes horaires abusives et une sollicitation excessive des énergies disponibles, qui font courir aux équipes des risques physiques et psychologiques »⁷⁷.

Dans l'industrie hollywoodienne, les mêmes évolutions ont donné lieu à une mobilisation syndicale de grande ampleur en octobre 2021, face à des conditions de travail jugées inacceptables de la part des équipes de production de cinéma et surtout de série. La menace d'un mouvement de grève massive a abouti à la signature d'un accord collectif définissant des « périodes de repos raisonnables », des « pauses repas » et des hausses de salaires⁷⁸. La France se fait l'écho de ce mouvement, en lien avec l'histoire institutionnelle locale : en effet, un long processus de négociation avait permis, au milieu des années 2000, d'établir dans l'audiovisuel un niveau de salaires minima presque égal à la référence que constituait alors le cinéma (Zarka, 2022). Entre-temps, le jeu différencié des rapports de force dans les deux branches a conduit à une faible revalorisation dans l'audiovisuel, creusant un écart significatif (autour de 10%)⁷⁹ avec le cinéma. Dans des activités parentes, où les minima de branche correspondent le plus souvent aux salaires réellement appliqués, cet écart est vécu par les équipes comme illégitime. Le communiqué inter-associatif mentionné plus haut considère ainsi que « les salaires doivent refléter notre niveau d'investissement et de responsabilité au service des productions pour lesquelles nous nous battons quotidiennement pour maintenir un niveau de qualité le plus élevé possible, et ce dans un environnement concurrentiel exacerbé ». Pour cette raison, dès la fin de l'année 2021, une position commune des syndicats de salariés, appuyée par les associations de techniciens, vise un rattrapage des salaires conventionnels⁸⁰ — tandis que le cinéma conserve à cette date un agenda distinct, priorisant des revendications catégorielles sur les classifications.

Cependant, ce retour à une préoccupation pour les salaires doit s'accommoder d'**un autre effet inattendu de la crise sanitaire : la banalisation de la visio-conférence pour mener la négociation collective**. Or la visio-conférence implique une perte de qualité des interactions :

« En fait, l'écran met une distance, donc vous pouvez dire des choses, parfois, qui fâchent plus, entre guillemets, enfin, disons, qui sont plus raides avec l'écran. Parce que vous ne sentez pas, en fait, la personne en face. Donc ça met une espèce de distance... Et donc, ça

⁷⁷ « Lettre ouverte des associations professionnelles au sujet des négociations salariales dans la production audiovisuelle », 14 octobre 2021, afar-fiction.com.

⁷⁸ «Landmark tentative agreement reached for IATSE West Coast Film and Television Workers before Strike Deadline», 16 octobre 2021; iatse.net

⁷⁹ « Evolution des salaires de la production cinématographique et audiovisuelle par rapport à l'inflation depuis 2004 (maj) », 19 décembre 2021 ; afar-fiction.com.

⁸⁰ « Faudra-t-il aller jusqu'à la grève dans l'audiovisuel ? », 22 novembre 2021 ; spiac-cgt.org.

peut être pas mal si on est sur des négociations qui peuvent être un peu dures, mais la contrepartie de ça, c'est que justement, vous ne sentez pas non plus votre interlocuteur, c'est-à-dire que vous ne voyez pas comment il réagit. La visio', elle empêche de voir les réactions, sur des signes physiques... » (syndicat des gros producteurs audiovisuels)

Pour contrevenir à ces effets, les négociateurs ont parfois adopté des formes hybrides de réunion, mélangeant distanciel et présentiel. Mais ces solutions témoignent aussi de leurs limites : « La visio' mixte, c'est compliqué aussi parce qu'en fait, vous avez tendance à parler aux personnes que vous voyez en physique, et vous avez aussi les gens à l'écran, donc il faut toujours penser aux deux » (syndicat des gros producteurs audiovisuels). De plus, les négociations sont toujours susceptibles d'un retour au distanciel complet du fait d'une nouvelle vague épidémique. « Ça a marché, pendant quelques réunions, et puis là, maintenant, avec la nouvelle vague [la cinquième], tout est repassé en visio' » (syndicat des gros producteurs audiovisuels). Les conséquences **de la généralisation des usages de la visio-conférence dans le dialogue social demanderont** sans doute à être interrogées dans de prochains travaux.

Conclusion

La crise sanitaire a constitué un moment exceptionnel de mobilisation du dialogue social au service du retour des travailleurs sur site. Notre monographie a visé à en éclairer les modalités, tout en mettant en évidence certains parallèles existant avec les autres terrains enquêtés dans le projet DIASOCOV, en particulier celui du BTP, mais aussi certaines divergences. À l'issue du premier confinement, la reprise de la production cinématographique et audiovisuelle s'est effectuée sur deux jambes : à une action institutionnelle sur le volet économique (prise en charge de l'activité partielle et assurance) s'est ajouté l'élaboration d'un protocole sanitaire par les CCHSCT associés. En effet, la sécurité sanitaire s'est révélée être un enjeu crucial pour les sociétés de production : au-delà de surcoûts, que le fonds d'assurance du CNC a contribué à prendre en charge, la suspension d'un tournage était susceptible de mettre en cause durablement son achèvement, en particulier du fait de l'emploi du temps chargé des comédiens principaux. Pour cette raison, la crise sanitaire a suscité une centralisation de la négociation au niveau des branches du cinéma et de l'audiovisuel, exceptionnellement rassemblées, afin d'intervenir dans l'organisation du travail d'une myriade de collectifs de travail éphémères — quand cette centralisation s'est manifestée, ailleurs, au niveau de l'entreprise. À l'image du BTP, cette démarche a donné lieu à l'élaboration d'un guide de préconisations, établissant les gestes barrières et mesures à prendre pour garantir la sécurité des tournages. Le référent Covid-19, dont les prérogatives ont été définies dans le guide, prend de ce point de vue une importance cardinale dans l'action de prévention.

Dans les faits toutefois, la mise en œuvre du guide va varier considérablement. Le port du masque semble généralisé et les tests hebdomadaires bien diffusés. Mais au-delà de ces pratiques devenues courantes, les comptes rendus d'expérience de techniciens témoignent de fortes différences d'un tournage à l'autre. L'ampleur de la production, l'attitude des producteurs, les modalités de tournage et la chronologie de la crise ont diversement joué dans l'application du guide : ces facteurs ont déterminé une application variable des recommandations, au sein d'un *continuum* de pratiques, allant d'une démarche rigoureuse de prévention et de suivi des risques limitée aux plus grosses productions, à celle tendanciellement majoritaire d'exécution *a minima* des préconisations sanitaires sur des productions de taille modeste. La présence ou non d'un référent Covid-19 dédié (ce qui dépend en général du budget du projet) se présente ainsi comme un aléa majeur dans des situations de travail exposées à de multiples contingences : proximité des travailleurs entre eux, relâchement de vigilance,

réticences individuelles aux tests, etc., autant de circonstances qui rappellent l'expérience des salariés de la restauration rapide. À cela s'ajoute la possibilité de mise en cause du secret médical par des productions anxieuses, ce qui a favorisé l'apparition de tensions dans les équipes, dont les sociabilités de tournage étaient déjà mises à l'épreuve. Dans l'ensemble, ces aléas traduisent moins une incapacité des CCHSCT à communiquer sur les pratiques, que des résistances liées aux caractéristiques intrinsèques d'une industrie de projets.

Cette monographie aboutit ainsi à des résultats contrastés. Si les salariés interviewés sont reconnaissants de l'action du CCHSCT ayant permis de reprendre l'activité au plus vite, la durée de la crise, le changement fréquent de législation, comme un risque sanitaire noyé dans les imprévus de tous ordres qui accompagnent inévitablement les tournages, mènent à douter d'une évolution profonde dans la culture de travail. Certes, **un dialogue social transverse a fait preuve d'une remarquable capacité d'élaboration de recommandations pénétrant à l'intérieur même des projets**. De ce point de vue, les organisations patronales et syndicales ont su surmonter les difficultés à faire le lien avec les entreprises et les salariés, du fait de la fragmentation du secteur, du caractère éphémère des équipes et du déficit d'institution représentative dans les entreprises. Cependant, les expériences de tournage recueillies suggèrent **une difficulté à faire progresser la compétence sanitaire à l'échelle de la branche** — *a contrario* par exemple du spectacle vivant, qui a une pratique d'évaluation du risque mieux maîtrisée, liée à la réception du public. De plus, on peut interroger la mesure dans laquelle les modalités même du dialogue social seront affectées durablement par la crise : cela concerne l'amélioration de la concertation entre organisations d'employeurs, mais aussi la banalisation des négociations en visio-conférence, au prix d'une détérioration de l'interaction directe, comme dans la plupart des terrains enquêtés. Enfin, la reprise de la production au cours de la crise a confronté les organisations syndicales à une situation paradoxale : c'est dans la branche la plus dynamique actuellement, celle de l'audiovisuel, que s'appliquent les salaires les moins favorables, impliquant de ce fait une accentuation de la différence avec la branche du cinéma, à la fois moins dynamique et dotée de barèmes de salaires plus avantageux — cette situation justifiant pour les organisations de salariés une revendication de revalorisation salariale élevée.

Références bibliographiques

Askenazy, P. ; Cartron, D. ; De Coninck, F. et Gollac, M., 2006, *Organisation et intensité du travail*, Octarès, Toulouse.

CNC, 2021a, *La production cinématographique en 2020. Les études du CNC*, 30 mars.

CNC, 2021b, *La production audiovisuelle aidée en 2020. Les études du CNC*, 25 mai.

CSA, 2021, *Étude sur le tissu économique du secteur de la production audiovisuelle*, 5^{ème} édition, 18 janvier ; csa.fr.

Duc, M., 2002, *Le Travail en chantier*, Octarès, Toulouse.

Grégoire, M., 2013, *Les intermittents du spectacle. Enjeux d'un siècle de luttes*, La Dispute, Paris.

Guide des préconisations de sécurité sanitaire pour les activités de la production audiovisuelle cinématographique et publicitaire, mars 2021 ; cchscinema.org.

Menger, P.-M., 2005, *Les Intermittents du spectacle. Sociologie d'une exception*, EHESS, Paris.

Observatoire des métiers de l'audiovisuel, 2021, *L'impact de la crise sanitaire sur les entreprises et les professionnels de l'audiovisuel*.

Rannou, J., 1992, « Un système de réglementation professionnelle en crise : la carte d'identité professionnelle de la cinématographie », *Formation Emploi*, n°39, pp. 19-34.

Rapport de branche Production cinématographique 2014-2016 ; <http://spiac-cgt.org/rapport-de-branche-production-cinematographique/>

Rot, G., 2019, *Planter le décor. Une sociologie des tournages*, Presses de Sciences Po, Paris.

Rot, G., 2016, « Les repas de tournage. Contraintes productives et commensalité », dans Bouchet, T., Gacon, S., Jarrige, F., Nérard F.-X. et Vigna, X., *La gamelle et l'outil. Manger au travail en France et en Europe de la fin du XVIIIe siècle à nos jours*, Arbre bleu, Nancy, pp. 335-350.

Simon, A., 2012. « La culture n'a pas de prix, mais un coût », *Humanisme*, vol. 296, n°2, pp. 31-36.

UNDIA, 2021, Analyse et bilan de l'étude : Revalorisation des salaires dans la production audiovisuelle, heures supplémentaires non rémunérées, activité partielle refusé, 12 novembre ; undia.fr/public/undiactus/pdf/petition_enquete_nao_2021.pdf

Unédic, 2021, *Impact de la crise sanitaire sur l'emploi intermittent dans le spectacle en 2020*.

Zarka, S., 2021, « La production cinématographique en négociation : la convention collective de branche comme cadre d'une logique de projets », *Négociations*, vol. 35, no. 1, pp. 71-87.

Zarka, S., 2019a, *L'équipe de cinéma. Genèse et portée de la qualification du travail dans la production cinématographique en France, 1895-2018*, thèse de sociologie, CNAM, Paris.

Zarka, S., 2019b, « Le film : du projet au produit. Un parcours par la décoration de cinéma », *Cités*, vol. 77, n°1, pp. 23-32.

Chapitre 4. La double crise de la filière automobile française et ses conséquences sur les relations professionnelles

Juan Sebastian Carbonell

Introduction

La crise sanitaire a fortement affecté le secteur automobile français (baisse des commandes, arrêt des usines, rupture de la chaîne d’approvisionnement). Cependant, plusieurs indicateurs montrent que sa situation se dégradait depuis plusieurs mois avant le début de la pandémie mondiale⁸¹. Les ventes reculent de 15 % entre 2019 et 2020 dans le monde, 21 % en Europe et de 26 % en France. Pourtant, afin de comprendre le déroulé de la crise sanitaire dans le secteur et la manière dont celle-ci se répercute sur les relations professionnelles, il faut l’inscrire dans le cadre du long déclin de la filière automobile française depuis une quinzaine d’années⁸². Nous pouvons apprécier ce déclin dans la baisse du volume de production de véhicules, de 3,67 millions de véhicules par an en 2004, à 2,22 millions en 2017⁸³. Mais nous le voyons aussi sur l’évolution de l’emploi dans le secteur en France, qui a chuté de 280 000 en 2007 à 190 000 en 2019.

En ce qui concerne le groupe Sphère, que nous étudions dans ce chapitre, ses difficultés précèdent aussi la crise sanitaire et les raisons qui les expliquent sont tant externes (recul du marché automobile, marche forcée vers l’électrification) qu’internes (mauvais choix stratégiques, fort turnover dans l’équipe dirigeante). En effet, dès octobre 2019, le groupe annonce un *profit warning*, signifiant que ses résultats seront inférieurs à ceux qui étaient prévus initialement. Une fois que la crise sanitaire éclate, le groupe se trouve déjà dans une position fragile. Le groupe Sphère est donc particulièrement touché, ses ventes baissent de 21 % entre 2019 et 2020 dans le monde, de 26 % en Europe et de 23 % en France.

⁸¹ « Le dossier RENAULT préoccupe les agences de notation », *Capital*, 19 février 2020. URL : <https://www.capital.fr/entreprises-marches/le-dossier-renault-preoccupe-les-agences-de-notation-1362611>

⁸² Head, Keith, Philippe Martin, et Thierry Mayer. « Les défis du secteur automobile : compétitivité, tensions commerciales et relocalisation », *Notes du conseil d’analyse économique*, vol. 58, no. 4, 2020, pp. 1-12.

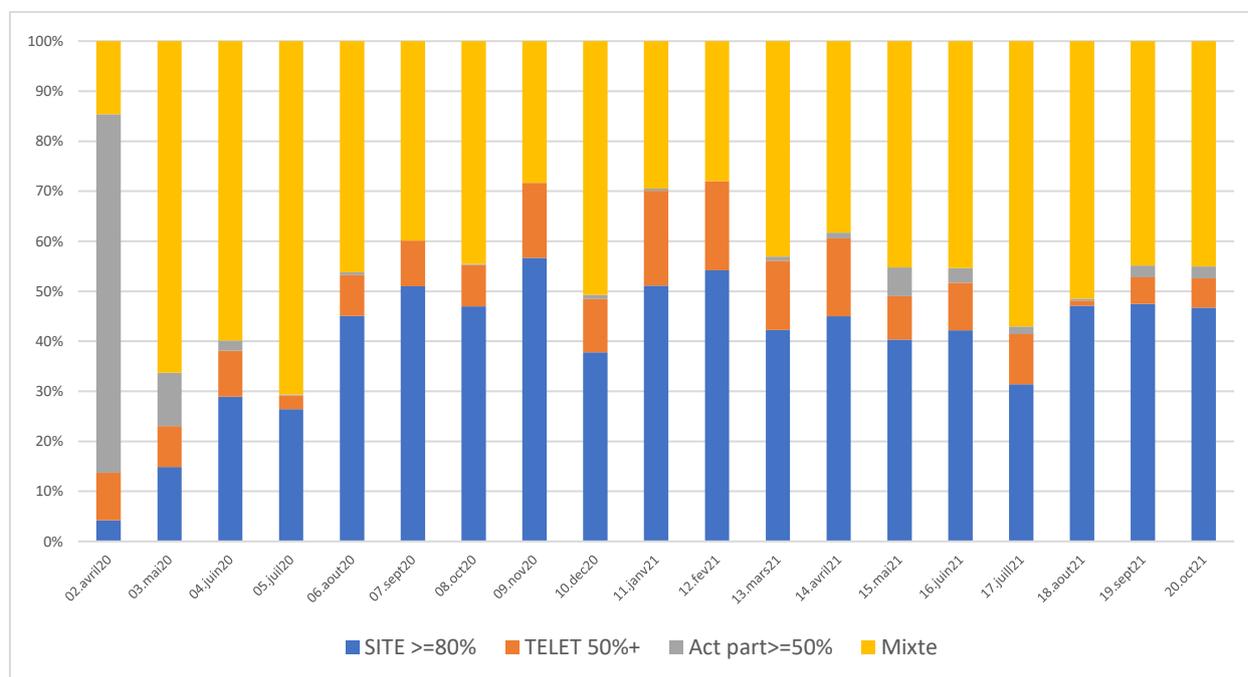
⁸³ Pardi T., 2020, « Searching for Industrial Policy: The Long Decline of the French Automotive Industry ». In: Covarrubias V. A., Ramírez Perez S. (eds.) *New Frontiers of the Automobile Industry*. Palgrave Macmillan.

Ainsi, la crise sanitaire liée au Covid-19 et la crise économique dans le secteur ont lieu en même temps, toujours dans le cadre d'un déclin de l'activité sur le long terme. Cette double situation de crise (sanitaire et économique) s'est traduite par une forte intensité du dialogue social chez Sphère, tant par la fréquence des réunions de négociation, que par la mise en place de dispositifs nouveaux afin de préparer la reprise du travail, ou par le nombre d'accords signés après mars 2020. Nous constatons qu'au lieu d'être une rupture, cette intensification du dialogue social apparaît davantage comme une continuité des tendances observées les dernières années dans le secteur, où l'on observe, d'une part, un renforcement de la centralisation de la négociation avec un dessaisissement des équipes syndicales locales, et, d'autre part, l'innovation en matière de relations professionnelles pour contourner les effets de cette centralisation.

Dans ce chapitre, nous reviendrons sur la manière dont l'organisation du travail et les relations professionnelles ont été modifiés par la crise sanitaire dans le groupe Sphère. Il faut mentionner que le groupe conserve toujours une assise industrielle importante en France avec l'implantation de sites d'ingénierie de grande taille. On verra donc que l'arrêt du travail se décline différemment selon l'activité de l'établissement. Nous montrerons ensuite comment s'est déroulé la négociation collective dans l'entreprise pendant la crise sanitaire et quelles adaptations ont eu lieu afin de préparer la reprise du travail. Nous replacerons enfin ces changements dans le cadre plus général de la crise du groupe Sphère.

1. L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation du travail

Graphique 1. Évolution des formes d'organisation de travail dans le secteur automobile



Source : Dares, enquête Acemo Covid, 2020-2021. Réélaboration équipe DIASOCOV.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

Légende : part d'établissements ayant les formes suivantes : « Site >= 80 » : plus de 80 % du personnel sur site ; « TeleT 50%+ » : au moins la moitié du personnel en télétravail ; « act part 50% » la moitié du personnel ou plus en activité partielle ; « mixte » un mélange des trois formes précédentes.

Lecture : 12 % des salariés du secteur sont dans des établissements dont plus de 80% du personnel travaille sur site en mai 2020.

Afin de suivre le déroulement de la crise sanitaire chez Sphère en France, il faut considérer deux échelles, le niveau central et celui des établissements. Ainsi, la direction centrale commence à partager certaines informations avec les représentants du personnel au fur et à mesure de l'évolution de la situation. L'arrêt du travail dans l'ensemble des établissements est décidé suite aux annonces d'Emmanuel Macron mi-mars. Cependant, le déroulement de l'arrêt du travail dans les établissements du groupe dépend de deux facteurs : d'une part, la qualité des relations entre direction et syndicats et, d'autre part, la nature du travail accompli. D'après le DSC de la CFDT, dans les sites où le dialogue social était « mature », l'arrêt « ça s'est pas trop mal passé », avec un fort consensus parmi toutes les organisations syndicales. Tandis que dans les sites où le dialogue social « n'était pas mature », l'arrêt a pris du temps. Au sein d'une filiale du groupe, le directeur du site a voulu maintenir l'établissement ouvert pendant dix ou quinze jours après l'annonce du confinement, afin de faire du stock, ce qui a provoqué une situation tendue entre lui et les organisations syndicales.

Ensuite, en raison de la diversité des activités du groupe Sphère en France, on constate trois configurations : 1) un arrêt du travail, 2) un maintien du travail sur site sous une forme réduite et 3) du télétravail. Le graphique 1 permet en outre d'apprécier comment les différentes formes de travail évoluent les unes par rapport aux autres, où le travail sur site est marginal au début de la crise sanitaire, pour ensuite reprendre, et où le télétravail s'installe sur la durée.

1.1. L'arrêt du travail

Afin d'illustrer la façon dont se déroule l'arrêt du travail dans les établissements industriels, on peut s'attarder sur l'exemple du site de Rocheville, une des usines d'assemblage de véhicules les plus importantes pour du groupe Sphère. Elle emploie autour de 1 900 salariés en CDI et plusieurs centaines d'intérimaires en temps normal et elle assemble un véhicule utilitaire à succès⁸⁴. Comme le rapportent les représentants syndicaux de l'usine, le début de la crise sanitaire a signifié pour les élus du personnel de devoir agir « sous contrainte », en maîtrisant peu d'informations⁸⁵. Toutefois, avant l'allocution du Président de la république et avant l'annonce de la fermeture du site par la direction, la CGT dépose un danger grave et imminent (DGI). Selon le délégué syndical (DS) de la CGT et le représentant de FO de Rocheville, certains salariés ont également fait valoir leur droit de retrait :

« Quand tu mets un DGI, le patron, il a deux choix. C'est soit "j'en ai rien à foutre". Et après, ben il va sur une corde raide, et puis il faut pas qu'il y ait de problème. Soit il prend les décisions nécessaires pour faire le truc. Et vu que dans tout le groupe il savait très bien que si le virus arrivait dans la boîte, que ça allait être un truc de fou, ils ont arrêté la boîte » (DS CGT Rocheville).

Localement, les agents de production ont été confinés chez eux un mois et demi pendant la première vague, tandis que les fonctions qui ne sont pas directement liées à la production ont télétravaillé. Les effectifs concernés par le télétravail sont relativement réduits à Rocheville, autour de 160 personnes selon le DS CGC. L'usine a repris le travail avant le déconfinement annoncé par Emmanuel Macron le 11 mai 2020, le 28 avril, au terme d'un processus de concertation engagé début avril dans des groupes de travail, avant que ne se tiennent les réunions de la commission centrale de santé sécurité et conditions de travail (CCSSCT), du

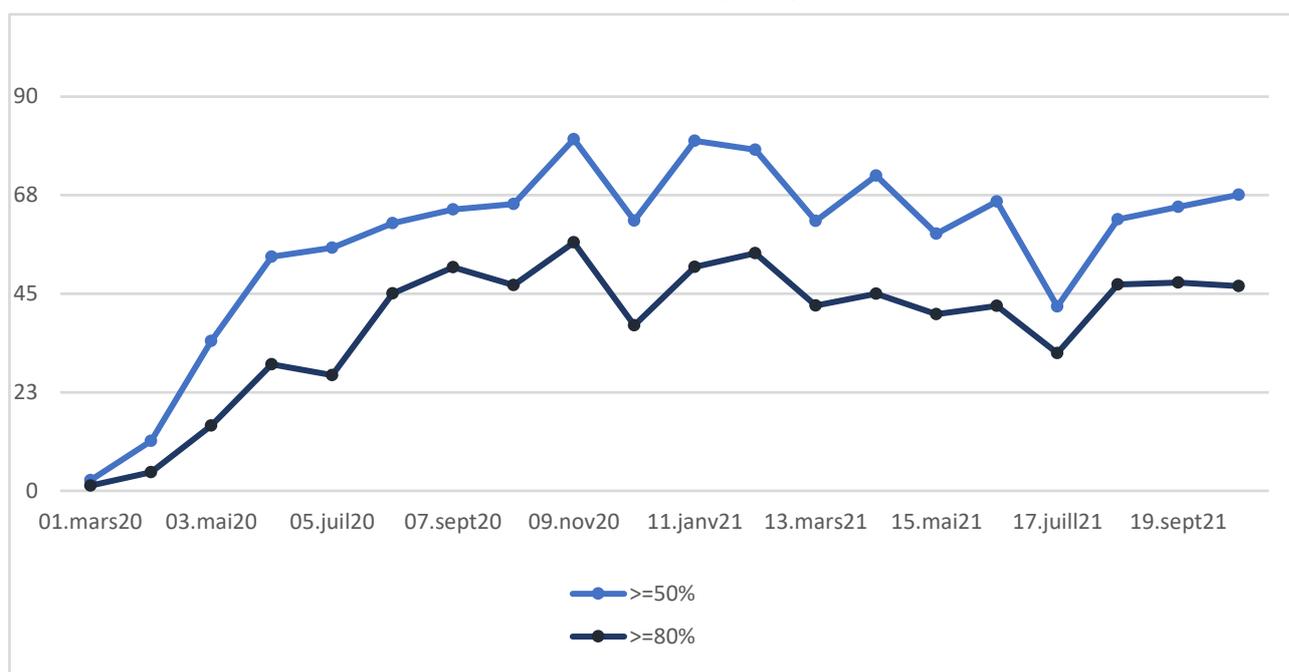
⁸⁴ Plusieurs équipes travaillent sur place, l'équipe du matin (5h25-13h18), l'équipe de l'après-midi (13h18-21h16), l'équipe de nuit (21h16-5h25), l'équipe de jour (7h30-16h51) et l'équipe du samedi-dimanche (qui travaille 12h par jour pendant deux jours).

⁸⁵ Chez Rocheville, la CGT et FO dominent les élections professionnelles avec 36 et 35 % des voix respectivement. Ils sont suivis par la CFE-CGC avec 20 %, puis par la CFDT avec 9 %.

comité central social et économique (CCSE), puis des comités sociaux et économiques d'établissement (CSEE). Mais, dans le cas de Rocheville, cette reprise a suscité des tensions entre les représentants de la CGT et la direction de l'usine, comme nous le verrons plus loin.

1.2. Le maintien du travail sur site

Graphique 2. Automobile. Part des salarié.es dans des établissements marqués par le travail sur site à 50%+ et 80%+ (en %).



Source⁸⁶ : Dares, enquête Acemo Covid, 2020-2021. Réélaboration équipe DIASOCOV.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

Lecture : en mai 2020, 16% des salariés appartiennent à des établissements ayant plus de 80% du personnel sur site ; 34% des salariés sont ainsi dans des établissements ayant plus de 50% du personnel sur site.

Certains sites ont été maintenus ouverts pour deux raisons. Soit ils étaient nécessaires à la lutte contre l'épidémie, soit on ne pouvait pas arrêter le travail en raison de leur importance stratégique pour le groupe Sphère (bien que cela a concerné à chaque fois une petite partie de la main-d'œuvre). Les sites de logistique des pièces de rechange ont été donc maintenus ouverts : les ingénieurs, les carrossiers et les mécaniciens des pièces de rechange ont été considérés

⁸⁶. Données à partir de la question de l'enquête Acemo-Covid : « En moyenne au cours de la semaine du (mois précédant à la vague du questionnaire), quelle a été la répartition de vos salariés entre ces différentes situations ? », notamment sur les modalités de réponse au sujet du « travail sur site ou sur chantiers » indiquant respectivement « la plupart des salariés (80 % ou plus) » et « une majorité des salariés (50 % à 79 %) ». Le calcul du 50% et plus du personnel en travail sur site a été réalisé en fusionnant les données de deux modalités de réponse.

comme personnel de première nécessité. C'est ce que rapporte le DSC CGT manufacturing, rattaché à un des deux sites de logistique, qui estime qu'autour de 80 salariés sur 300 ont continué à travailler sur le site pendant le premier confinement :

« On a été réquisitionnés parce qu'on pouvait fournir des pièces pour les ambulances, pour les pompiers. Et nous, on a mis un droit de retrait, pour dire que nous, on veut bien travailler, mais on arrête tout ce qui est stock qui n'est pas lié à l'ambulance, qui est pas lié à tout ça ; juste faire ce qui est urgent, ce qui est une obligation ».

Sur son établissement, un protocole est mis en place pour assurer le maintien de l'activité. Les repas sont aménagés, avec du plexiglas mis autour des tables de repas. Le temps de travail est aussi modifié pour que les équipes ne se croisent pas, même si au départ la direction voulait enlever aux salariés quinze minutes de capital temps collectif⁸⁷ : « Ils voulaient nous récupérer quinze minutes tous les jours. Nous, on a dit que c'était clair que c'était pas aux salariés de payer ça. La direction a dit : "Bon, les quinze minutes, on les prend pour nous" ». Ces quinze minutes ont été utilisés également pour faire le ménage entre les deux équipes⁸⁸.

Cette situation est semblable avec les sites considérés comme stratégiques par le groupe Sphère, notamment ceux où ont lieu les essais des nouvelles voitures, vus comme trop importants par la direction pour qu'ils s'arrêtent. C'est ce que rapporte le DSC CFDT, technicien au site de développement mécanique, qui explique comment s'est déroulé le maintien de l'activité sur le site :

« On n'a jamais fermé, même en pleine période Covid. Il y avait peut-être 1 %, 10 % de la population sur site, mais ils ont jamais fermé, parce que les essais, il fallait bien les mener. (...) Moi, j'avais des membres de mon équipe, ils étaient deux ou trois, ils tournaient un jour sur l'autre, avec des contraintes sanitaires énormes. Utilisation de l'outillage, utilisation des bureaux, en désinfectant je sais pas combien de fois par jour, même l'utilisation des voitures... Enfin, c'était très contraignant, mais on était obligés, parce que c'était à l'époque où il fallait sortir le modèle hybride, l'E-Tech, et ils ont réussi ! Ils ont réussi : il y a eu aucun malade ».

De la même façon, le site d'essai des prototypes ne peut pas télétravailler. Le représentant CFDT, pilote d'essai, rapporte que la direction a mis beaucoup de moyens afin de maintenir l'activité :

⁸⁷ Il s'agit d'un compteur qui contient les heures supplémentaires travaillées ou les heures que les salariés « doivent » à l'entreprise lorsqu'il y a des périodes d'activité partielle.

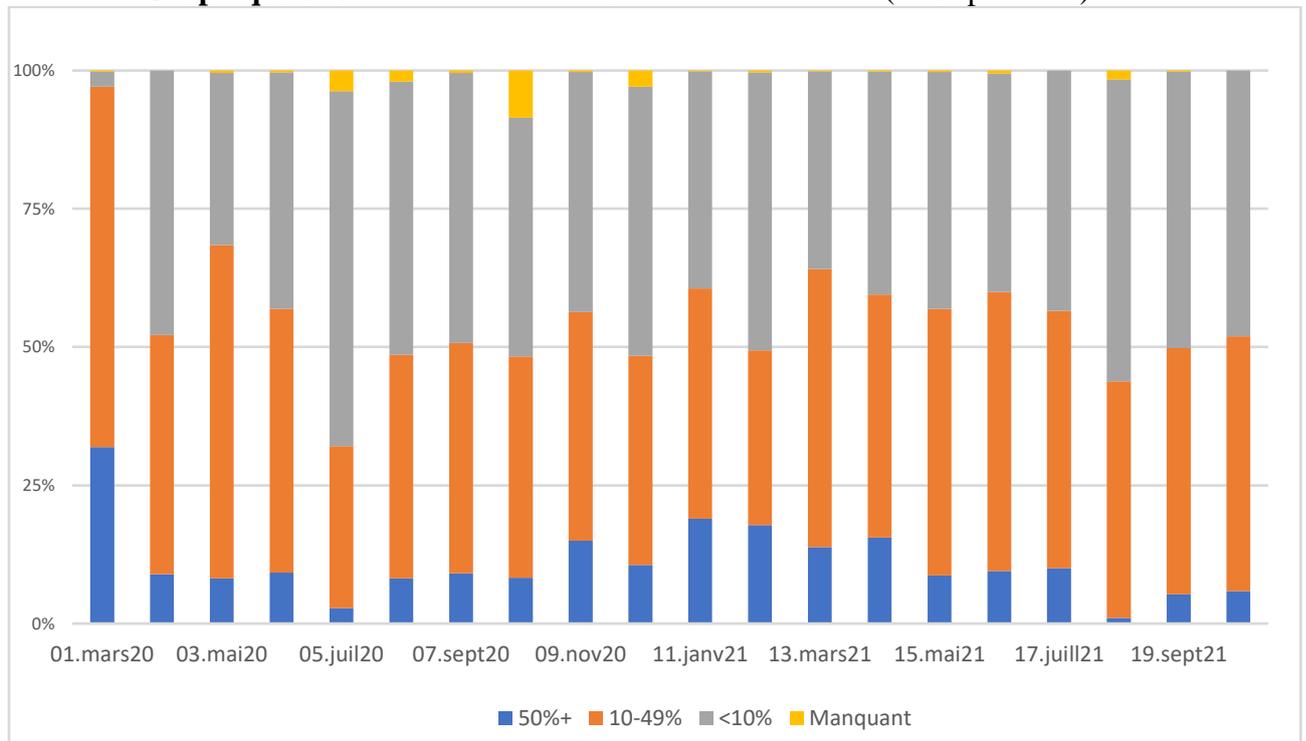
⁸⁸ Selon cet RP DSC CGT rattaché à Villeroy, cette mesure a duré autour d'un an et demi, et n'a été levée qu'à l'été 2021.

« Je pense que Sphère a été exemplaire. Sincèrement, je sais pas s'il y a eu beaucoup d'entreprises aussi réactives : on a eu des masques tout de suite, du gel hydroalcoolique, du Claricide partout pour désinfecter. On a eu les cantines fermées, mais ils nous offraient des repas individuels. C'était assez apocalyptique comme situation au départ, mais pendant quarante jours c'était ça. Et c'était offert, les repas étaient offerts, alors que partout ailleurs, les restaurants étaient fermés, les magasins. Dans mon établissement, il y a eu une réaction de la direction qui a été vraiment bien, franchement on a été épatés par le sens du social de la démarche. »

Ainsi, ces différentes mesures permettent une reprise du travail lors du déconfinement national en mai, avec une augmentation progressive des cadences dans les établissements d'assemblage, même si le secteur continue d'être affecté tout au long de 2020 et 2021 par des ruptures d'approvisionnement, ce qui pousse l'entreprise à avoir recours à du chômage technique. La mise en place de commissions sanitaires locales (cf. infra) permettront une reprise progressive d travail sur site. C'est ce que l'on peut apprécier dans le graphique 2, où l'on voit que travail sur site reprend progressivement après le mois de mai 2020, avec des variations les mois suivants dues aux différentes vagues de l'épidémie et aux ruptures de la chaîne d'approvisionnement.

1.3. Le télétravail

Graphique 3. Secteur automobile. Salariés en télétravail (en % par mois)



Source : Dares, enquête Acemo Covid, 2020-2021. Réélaboration équipe DIASOCOV.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

Lecture : En mars 2020, 30% des salariés du secteur sont dans des établissements ayant plus de la moitié du personnel en télétravail.

Parce que les activités d'ingénierie du groupe Sphère sont toujours localisées en partie en France, le télétravail s'impose pour une partie importante de la main-d'œuvre de l'entreprise. On peut l'apprécier dans le graphique 3, où l'on voit que le télétravail s'installe de façon durable tout au long de la crise sanitaire pour une part stable de la main-d'œuvre du secteur.

Pour tous ces salariés se pose la question de leur équipement pour télétravailler, comme le rapporte le DSC CGT, ingénieur de formation :

« Donc, tout le monde à 100 % en télétravail. Pour les salariés, en particulier dessinateurs, qui éventuellement n'avaient pas de portables, il a fallu leur mettre des portables, des stations. Pas facile, parce que les stations sont quelque chose de compliqué, c'est pas de la bureautique. [C'est] les stations de conception, pour être assistés par ordinateur, c'est-à-dire avec quoi les dessinateurs travaillent aujourd'hui. Donc il a fallu qu'il y ait toute une réflexion : il faut que vous ayez un portable, il faut que votre station [au centre de R&D], qui est pour l'essentiel dans les bureaux d'études, reste allumée pour qu'on puisse travailler, récupérer les données à la maison » (DSC CGT)

Le DSC CGT ingénierie, salarié d'un site tertiaire explique que le télétravail généralisé n'est pas un choc pour les salariés de son établissement :

« Dans les bureaux, c'est un peu particulier, parce que comme le télétravail c'était pas quelque chose de nouveau, puisqu'on en fait depuis 2007. C'est encadré depuis 2007 par différents accords, ça nous tombe pas dessus. Je veux dire, pour l'opérationnel moyen en bureau d'études, ou dans les fonctions tertiaires, ça pose quelques soucis plutôt d'ordre matériel, d'organisation, mais globalement, le boulot continue à se faire. Donc si vous allez traîner sur les bureaux d'études, il y a la moitié des mecs qui font de la visioconférence. Et ça, c'est pas nouveau, c'est vrai depuis l'avènement des réseaux de communications à distance. Donc *grosso modo*, ça se passe plutôt bien ».

Suite à l'accord télétravail, l'entreprise allouera 200 euros aux télétravailleurs pour s'équiper en chaises et bureaux (l'ordinateur est fourni par l'entreprise). Cependant, ceci n'est pas sans problèmes dans la négociation de l'organisation concrète du télétravail :

« Auparavant, si à votre bureau le médecin du travail avait considéré qu'il vous fallait un siège ergonomique, l'entreprise fournissait le siège ergonomique ; mais là, si le salarié, qui a sur son poste un siège ergonomique, demande à avoir un siège ergonomique à la maison... Parce que c'est pas les mêmes prix, quoi. Un siège ergonomique, il y en a à tous les prix, et puis ça monte assez cher. Il faut de retour refaire la démarche, il n'y a pas une confiance faite au salarié » (nouveau DSC CGT).

2. Les pratiques de négociation pendant les confinements

L'entreprise a répondu à la situation économique et sanitaire en négociant plusieurs accords. Nous en retenons quatre qui ont concentré l'attention des organisations syndicales et qui ont eu un effet important sur la main-d'œuvre. Tout d'abord, l'entreprise a négocié un Contrat de solidarité et d'avenir (CSA) le 2 avril 2020, puis un accord activité partielle de longue durée (APLD) au plus fort de la crise. Ensuite, dans un deuxième temps, après le premier confinement, elle a négocié en novembre 2020 un accord de gestion des compétences dont le but était d'alléger l'ingénierie de 2 500 personnes et en juin 2021 un accord télétravail.

2.1. La négociation collective chez Sphère : une négociation de plus en plus centralisée

Il faut rappeler préalablement que la négociation chez Sphère est très centralisée, avec peu de marges de manœuvre pour les établissements. Cela n'a pourtant pas toujours été le cas : historiquement, les négociations avaient lieu établissement par établissement, avec certains thèmes négociés centralement, comme le droit syndical. Jusqu'en 2013 il n'y avait pratiquement pas d'accords au niveau du groupe. L'entreprise Sphère c'étaient Sphère SAS et ses filiales. Les accords de Sphère concernaient le périmètre de Sphère SAS (le siège, l'ingénierie, la logistique et les sites de production), tandis que les filiales négociaient de leur côté. Il y a également eu un mouvement vers des négociations locales dans les années 1990-2000 autour de la mise en place des 35 heures et l'« aménagement du temps de travail », dans le but de rendre plus flexible l'organisation du temps de travail (annualisation, travail le samedi, raccourcissement du temps de pause, rattrapages, etc.). Ceci a créé une hétérogénéité importante entre les différentes usines en matière de temps de travail, hétérogénéité qui a été réduite avec la négociation du premier accord de compétitivité en 2013 :

« Personne n'y comprenait plus rien, parce que d'un établissement à l'autre, c'est pas les mêmes temps de travail, c'était une usine à gaz. Donc, deuxième étape, accord de compétitivité. Où là, on nous dit, les mêmes, qui vendaient des négos locales : "Il faut arrêter avec ça, ça devient trop compliqué, il faut une négociation unique". Là [en 2013] c'est la première fois que c'est arrivé, c'est Sphère avec toutes les filiales. Donc c'est le premier accord groupe, entre guillemets » (ancien DSC CGT).

En effet, la situation change à partir de 2013, où la négociation devient de plus en plus centralisée, avec la signature d'accords dits de « compétitivité ». Ceci veut dire que les

négociations locales sont désormais réduites à peu de chose. Ainsi, pendant le confinement, les établissements ont signé relativement peu d'accords, le principal étant négocié au niveau central (CSA, APLD, GPEC, etc.) : « Souvent, c'est des accords centraux qui cadrent les accords locaux ; donc déjà, ça réduit carrément le champ de négociation » (DS CGT Rocheville). Il ne reste aux équipes locales que la négociation d'accords d'intéressement et, parfois, la négociation d'accords sur le temps de travail (qui portent notamment sur la création d'équipes, ou sur les congés) :

« Ce qu'on négocie en local, ce sont les accords intéressement. Il y a les intéressements groupe, intéressements financiers, qui sont liés aux résultats de l'entreprise, à la performance, qui sont négociés au niveau central ; et puis après, au niveau local, on décline sur la performance intrinsèque du site » (DS CGC Rocheville).

Le constat est largement partagé parmi les représentants qui ont un ancrage dans les établissements : la négociation locale est réduite à peau de chagrin. « Organisation du temps de travail, si tu préfères, et tout ce qui est intéressement local. Ça, tu négocies [localement], mais tout le reste, c'est à la main du central » (DSC CGT manufacturing). Ceci se répercute également sur les conflits collectifs dans l'entreprise, avec de moins en moins de mobilisations inter-sites. Les seuls exemples mobilisés par les enquêtés de la CGT, plus portés sur les conflits collectifs, sont ceux autour des accords de compétitivité ou de la fermeture de certaines filiales, notamment dans la filière fonderie.

2.2. Le contrat de solidarité et d'avenir 1 (2 avril 2020) et 2 (27 janvier 2021)

Ce n'est pas le premier CSA négocié chez Sphère. Après la crise de 2008, le groupe a signé un premier CSA en 2009 avec les organisations syndicales à un moment où plusieurs établissements connaissaient du chômage technique, notamment chez Rocheville. Le CSA de 2020 est signé dans le même esprit, comme le rapport le DSC ingénierie de la CGT :

« Depuis la crise de 2008, il y a eu une prise de conscience, de la direction, et des organisations syndicales, sur la nécessité de maintenir les salaires. Pour maintenir les salaires, on a créé un fonds de solidarité. Une assurance chômage à la sauce Sphère. On crée ce fonds de solidarité, il est abondé à la fois par l'entreprise et à la fois par les salariés. Mais ce fonds-là, pour le mobiliser, puisqu'il y avait un législatif qui encadrait l'utilisation de ce truc-là, il fallait le modifier, pour pouvoir l'utiliser pour la crise Covid ».

Pour le DSC de la CFDT, l'accord sur le CSA (dont le périmètre est le groupe Sphère : Sphère SAS et l'ensemble de ses filiales) a été « le point principal des discussions [au début de la pandémie], le fait de s'assurer que 100 % des salariés aient 100 % de leur rémunération ». Alors que la loi prévoit que l'indemnisation de l'activité partielle est de 70 % de la rémunération, l'accord du 2 avril 2020 a pour but de prendre en charge le reste de la rémunération des salariés. Pour cela, un « fonds de solidarité » est créé, constitué à partir du prélèvement d'un jour de congé des salariés, versé dans le fonds.

L'accord inclut d'autres mesures provisoires, comme l'accès aux salariés à des formations en e-learning pendant l'activité partielle. De même, l'accord insiste sur l'importance du dialogue social pendant la période. Par exemple, il donne la possibilité aux organisations syndicales d'inclure leurs informations dans les canaux de communication de la Direction sous forme de liens hypertexte.

Une des principales mesures de l'accord est la mise en place dans chaque établissement d'une « commission de préparation sanitaire à la reprise », nommée commission sanitaire locale (CSL) par les enquêtés. Elle est composée par des représentants de la direction, du service santé au travail et trois représentants par OS représentative locale. Son rôle est défini ainsi : « Dans la phase d'anticipation de la reprise, la commission peut être réunie afin de mener des travaux préparatoires pour déterminer les modalités locales de reprise progressive de l'activité. Ses conclusions seront transmises pour information aux institutions représentatives du personnel compétentes »⁸⁹.

L'accord donne aussi la possibilité aux directions locales de négocier un changement du temps de travail, comme des séances supplémentaires, permettant de travailler 6 jours par semaine. Ceci est limité à 6 séances sur l'année 2020, avec un maximum de 3 séances sur un mois.

Le CSA arrive à terme le 31 décembre 2020. Pourtant, compte tenu de la prolongation de la crise sanitaire, un deuxième accord est négocié en janvier 2021. La situation des salariés « vulnérables » (sic) est également évoquée dans l'accord : « les parties prenantes à la négociation sont donc également convenues de créer un dispositif permettant à ces salariés de continuer à bénéficier d'une protection »⁹⁰.

Enfin, un dispositif d'APLD est également mis en place qui ne se substitue pas au CSA. Le nouvel accord a donc pour but de « définir les dispositions applicables en cas de recours à

⁸⁹ Groupe Sphère, *Contrat de solidarité et d'avenir*, 2 avril 2020, p. 8.

⁹⁰ Groupe Sphère, *Contrat de solidarité et d'avenir pour l'année 2021*, 27 janvier 2021, p. 2.

l'APLD afin d'assurer aux salariés des garanties équivalentes à celles de l'accord CSA 2020 tout en faisant perdurer le principe de contribution existant en son sein »⁹¹.

Le CSA d'avril 2020 a été signé par toutes les organisations syndicales représentatives, à l'exception de la CGT. Il s'agit d'un accord signé dans l'urgence de la situation sanitaire : « Cette négociation-là n'a pas duré des mois, hein, ça a duré quinze jours, trois semaines. Il y a eu trois réunions, c'était bâclé. Il y a eu deux réunions de discussion, une réunion de relecture de l'accord, et dégagez-moi le bar. On pouvait pas attendre plus longtemps que ça » (DSC CGT ingénierie). La CGT, seul syndicat non signataire, pense que l'accord n'est pas mauvais, car il réussit à couvrir les rémunérations des salariés pendant la période de la pandémie : « Nous, franchement, on n'était pas loin de le signer, s'il y avait l'effort de Sphère, qu'ils ont pas voulu faire, parce que Sphère prenait zéro sur notre chômage » (DSC CGT manufacturing). Ils justifient donc leur non signature pour deux raisons. Tout d'abord, pour eux, la direction « aurait pu être un tout petit peu plus généreuse que ce qu'elle a été ». Ensuite, l'accord permet d'augmenter le temps de travail en augmentant le nombre de samedis travaillés, ainsi qu'une confiscation des congés payés, etc.

Malgré les efforts de l'entreprise, plusieurs représentants du personnel partagent l'idée que la crise a été une opportunité pour Sphère pour revoir à la baisse certaines mesures de protection des salariés, notamment celles contenues dans le CSA de 2009 :

« La pandémie a été pour Sphère une opportunité assez considérable. Parce que la première discussion qu'on a eue au mois d'avril [2020], c'était : "On va être obligé de faire chômer les gens, ils vont perdre de l'argent, etc." Et là, on revient un peu à ce qu'était l'accord contrat social de crise de 2009, mais en moins bien. Parce que là, la contribution du salarié, elle était pleine et entière, quasiment, notamment, par le biais de prises de congés. [Maintenant] vous chômez, vous êtes payé à 80 %, mais vous aurez une journée de congé qui vous sera prélevée, par semaine de chômage partiel. (...) Donc là, ils arrivent à mettre des clauses qui permettent à la fois d'augmenter le nombre de samedis travaillés, ce qu'ils n'avaient pas réussi à faire dans les accords de compétitivité, et ils vont encore beaucoup plus loin, puisqu'ils se donnent la possibilité, dans les usines, de ne fermer que quinze jours l'été » (ex-DSC CGT).

Les autres syndicats justifient la signature de cet accord, par la situation de crise que traverse l'entreprise : « [L'accord] permettait de maintenir, en fin de compte, le niveau de salaire à tout le monde. Nous [FO], on y était allé... Franchement, pour le coup, j'ai pas beaucoup hésité » (DSC FO). De la même façon, pour le délégué syndical de la CFE-CGC de l'usine de

⁹¹ *Ibid*, p. 4.

Rocheville, la direction « a fait ce qu'il fallait » et « a mis les moyens nécessaires pour qu'on puisse reprendre dans de bonnes conditions ». Même si, en suivant la ligne de la CGT Sphère nationalement, il critique le fait qu'il « n'y a aucune participation des cadres dirigeants » au financement du chômage technique des salariés.

Enfin, comme dit plus haut, le CSA d'avril 2020 pose un problème pour les salariés « vulnérables » ou « à risque ». Ils allaient être concernés par le chômage technique bien plus longtemps que les autres, donc ils allaient perdre davantage de salaire et de jours de congé. C'est pour cela qu'un deuxième CSA est négocié et inclut cette question : « [Les salariés vulnérables] commençaient à avoir une baisse de salaire et des congés à zéro. Et on a réussi à faire rectifier la direction sur le CSA 2, en disant que ces gens-là, maintenant, on leur impacte plus rien du tout, on les mettait à part (DSC CGT).

2.3. L'accord sur l'activité partielle de longue durée (1er mars 2021)

L'accord APLD (dont le périmètre est Sphère SAS et « certaines filiales industrielles ») a pour but de faire face à la diminution de l'activité sur la longue durée au sein du groupe. L'accord met aussi en avant l'état de « surcapacité des outils de production » de Sphère⁹². La production a reculé de 27 % dans le monde et en Europe suite à l'épidémie de Covid-19. En France, la baisse de la production a été de 25 %. Le groupe Sphère traversait déjà une situation fragile (cf. infra), avec une baisse du chiffre d'affaires de 12 063 millions d'euros. À ceci, il faut ajouter la pénurie mondiale de semi-conducteurs, qui s'est répercutée sur la production de véhicules et qui a duré plusieurs mois. En contrepartie du recours à l'APLD, l'entreprise s'engage à n'avoir recours à aucun licenciement économique pendant la durée de l'APLD. Comme pour le CSA, les représentants du personnel pensent que l'entreprise a profité de la crise pour renégocier l'APLD pour que celui-ci lui coûte moins cher. En effet, l'entreprise avait déjà connu un *profit warning* en 2019, donc les représentants du personnel savaient que l'entreprise allait traverser des « difficultés » :

« Ils ont profité de la période, qui était d'ailleurs assez anxiogène – et c'est pour ça qu'on a des discussions assez houleuses en ce moment – pour faire passer ces choses-là. Donc ça, c'est clair, il y a eu beaucoup d'opportunisme là-dessus. (...) L'opportunité, c'était de mettre en APLD les autres [salariés], qui n'étaient pas sur des projets prioritaires » (DSC CFDT).

⁹² Accord du 1er mars 2021 relatif à la mise en œuvre du dispositif d'activité partielle de longue durée au sein de Sphère S.A.S. et de certaines filiales industrielles du Groupe Sphère, p. 4.

De façon générale, les organisations syndicales portent un regard critique sur cet accord, car l'État contribue à payer à hauteur de 60 % le salaire des travailleurs de Sphère. Cette mesure ne concernait autrefois que le personnel de production, mais maintenant elle s'étend à d'autres catégories. Ainsi, l'ingénierie et le tertiaire ont travaillé longtemps en 4/5e après le premier confinement, c'est-à-dire qu'ils télétravaillent quatre jours sur cinq, et le dernier ils chômaient.

2.4. L'accord sur le télétravail (10 juin 2021)

L'accord sur le télétravail (dont le périmètre est Sphère SAS et Sphère Digitale) a été un moment très important de la négociation collective pendant la crise sanitaire. Il actualise un accord précédent, négocié en 2007, mais va beaucoup plus loin dans la normalisation du télétravail. Une négociation a été engagée en 2018 pour renouveler les réflexions et les dispositions., un accord a été ensuite conclu en février 2019 (dont le périmètre est Sphère SAS), qui ouvre le télétravail à plus de 10 000 salariés de l'entreprise. Puis, la crise sanitaire a permis un recours exponentiel au télétravail, appelé « télétravail collectif », en cas de circonstances exceptionnelles, mais qui était déjà prévu dans l'accord de 2019.

Le nouvel accord de juin 2021 affirme que le fait se rendre sur le lieu de travail n'est plus nécessaire pour réaliser son travail, mais seulement pour favoriser le travail collaboratif : « Les espaces doivent donc évoluer au service de cette nouvelle manière de travailler et également, faire l'objet de réflexion de rationalisation afin d'éviter des plateaux désertés et ainsi, des situations de travail isolé »⁹³. L'accord insiste sur le fait que le télétravail peut désormais s'appliquer « à tous » et qu'il faut favoriser des organisations hybrides « présentiel - distanciel ». Il insiste également sur le fait que le télétravail se fait sur la base du « volontariat ». Enfin, il exclut les activités « qui par la nature imposent la présence physique du salarié sur son lieu de travail »⁹⁴. Cependant, la liste des métiers concernés par le télétravail, dit l'accord, peut évoluer au gré des transformations des technologies et des modes de travail.

Le coeur de l'accord est de proposer des « formules » de télétravail :

- Télétravail standard : 2 ou 3 jours de télétravail par semaine (sans cumul). Il s'agit de journées entières ou demi-journées positionnées avec une certaine souplesse. Les salariés dans cette

⁹³ Groupe Sphère, *Accord relatif aux nouveaux modes de travail*, 10 juin 2021, p. 2.

⁹⁴ *Ibid.*, p. 6.

situation bénéficient aussi de 35 jours de télétravail supplémentaire par année civile, sans cumul. Le salarié qui souhaite télétravailler a droit à une dotation informatique individuelle standard qui inclut un PC, un casque audio et une souris. Des salariés en télétravail ont droit à d'autres équipements, comme des sièges ergonomiques. De plus, une enveloppe destinée à l'achat de matériels pour améliorer le poste de travail à distance est prévue à hauteur de 200 euros. Enfin, une indemnité de 10 euros par jour de télétravail et de 30 euros par mois est allouée.

- Télétravail occasionnel : Des salariés qui ne peuvent télétravailler selon la formule standard bénéficient de 35 jours de télétravail par année civile (sans cumul). Des salariés qui peuvent télétravailler selon la formule standard mais ne veulent pas le faire peuvent bénéficier de 15 jours de télétravail.
- Cas d'exception : Des salariés peuvent faire la demande de télétravail. Par exemple, dans le cas de restrictions médicales, handicap, etc. Aussi dans le cas d'un retour de congé maternité. De plus, l'entreprise peut aussi être à l'initiative de « télétravail collectif » lors de circonstances exceptionnelles (pic de pollution, pandémie, force majeure, etc.).

Toutes les formules sont concernées par les mêmes conditions : le télétravailleur est libre de télétravailler où il veut, en France, et pour une durée limitée à 30 jours à l'étranger. Les salariés sont également joignables aux mêmes heures que celles du travail. Le télétravail doit donc s'exercer dans le cadre des durées maximales, quotidienne et hebdomadaire, du travail. Les heures supplémentaires sont traitées en tant que telles, elles doivent être déclarées a posteriori. L'accord rappelle que les temps de pause doivent être respectés et que le temps des repas ne doit pas faire l'objet de réunions, sauf situation exceptionnelle.

L'accord rappelle l'importance de garder le lien social et managérial au sein des équipes. Les managers ont donc la possibilité d'organiser des réunions « d'équipe » où les salariés doivent être présents sur le lieu de travail. L'accord insiste aussi sur le besoin de « repenser les espaces de travail afin de pouvoir offrir des espaces de travail dynamiques que les collaborateurs utilisent à la carte en fonction de leurs besoins individuels et collectifs : temps de concentration, collaboration ou convivialité »⁹⁵. Les locaux doivent donc être réaménagés, sans attribution de

⁹⁵ *Ibid.*, p. 16.

postes de travail individuels (seulement des casiers nominatifs), ce qui a fait l'objet de critiques de la part des OS (cf. infra).

Enfin, la communication des organisations syndicales est un thème important des nouvelles règles de télétravail. Les syndicats peuvent communiquer aux salariés leurs « e-tracts » dès que les salariés ont donné leur accord. De même, la communication des syndicats est présente dans l'espace de télétravail.

La CFDT vante les mérites de l'accord, affirmant qu'elle a été à l'initiative de la généralisation du télétravail dans l'entreprise :

« Le précédent accord télétravail n'est pas vieux, il date de juillet 2018, je crois. On estimait qu'il était un peu tiède, cet accord. Parce qu'on pensait que là aussi, on avait été, nous [CFDT], visionnaires, j'ai envie de dire. C'est pas être présomptueux que de dire ça, mais on avait estimé qu'il fallait aller plus loin, dans le télétravail. Bon, à l'époque c'était déjà un plus que d'imposer le télétravail dans l'ingénierie tertiaire, parce qu'il y avait plein de patrons qui voulaient pas en entendre parler. Donc pendant ces deux ans, ça a mûri. On est 20 000 salariés en Île-de-France, il y avait 10 000 contrats de télétravail qui avaient été signés. Donc la moitié des gens faisaient au moins un jour de télétravail par semaine. Donc ça, c'était psychologiquement important de passer cette étape. Donc ce qu'il s'est passé avec le Covid c'est qu'on s'est aperçu que les gens avaient très bien travaillé en télétravail. Parmi les 20 000 salariés, il y en a 95 % qui étaient à 100 % de télétravail pendant un ou deux mois, voire même trois mois. Donc là, on s'est aperçu que ça marchait ! » (DSC CFDT).

Parmi les innovations de l'accord, il y a la mise en place d'une banque de jours à disposition pour la division manufacturing. Auparavant, les salariés des établissements industriels avaient peu accès au télétravail. Le but de l'accord est que les salariés puissent télétravailler, en prévenant leur chef un peu à l'avance :

« Pour ceux qui sont pas en télétravail, ils ont ce qu'on appelle une *pocket*, enfin, on pourrait dire une enveloppe, de jours où il disent à leur chef : "Ben écoute, j'ai un dossier, il faut que je sois tranquille pour l'écrire, tu m'autorises à être demain en télétravail ?". Enfin bon, c'est pas du jour au lendemain, normalement, il faut essayer de prévoir un peu » (DSC CGT).

Cependant, cette enveloppe ne concerne que les travailleurs qui n'ont pas signé de contrat de télétravail, c'est-à-dire qu'ils ne bénéficieront pas des aides à l'équipement de 200 euros. Cet accord est vu d'un bon oeil par la CFDT, qui voit dans celui-ci une manière d'intégrer la culture du télétravail même parmi les agents des ateliers :

« Les gens des usines ils vont pouvoir prendre des jours de télétravail. Nous, on avait défendu ça à la CFDT, c'est-à-dire qu'il y a des gens qui sont dans l'encadrement, en usine, des chefs d'équipe, des choses comme ça, à un moment donné, ils ont envie de se mettre au vert pour faire leur budget, pour mettre à jour leurs dossiers administratifs : ça arrive pas souvent ! Ça arrive pas souvent, mais le peu de fois où ça arrive, trois, quatre fois dans l'année, voire cinq fois, ben au moins, là, ils pourront dire : "Ben tiens, je veux faire ça chez moi". Et donc, ça aussi, c'est une barrière qu'on veut passer, une barrière psychologique qu'on veut passer par rapport au management des usines. » (DSC CFDT)

Toutefois, la CGT porte *globalement* un regard négatif sur le télétravail, qu'elle voit comme un moyen de réduire des coûts, de « faire des économies », notamment à travers la suppression des surfaces de travail de 40 % et l'introduction du *flex office*.

« La première équipe, vous la mettez en télétravail le lundi et le mardi, voire même le mercredi. L'autre équipe, vous la mettez en télétravail, le mercredi, le jeudi et le vendredi. Vous prenez ça, vous prenez votre espace, [claquement des mains] vous le repliez en deux. Voilà, *flex office* » (DSC CGT ingénierie).

Pour les représentants de la CGT, l'accord télétravail s'inscrirait donc dans une dynamique de fond de « rationalisation » des surfaces en Ile-de-France : « Il y a plein de bureaux qui sont inoccupés, ou partiellement occupés. Donc on va fermer ça. Le bâtiment où est une partie de la direction générale, c'est le siège, c'est pareil, ça va revenir ici. Ça, c'est pour le télétravail » (DSC CGT ingénierie). Pourtant, même si l'avis général qui se dégage des entretiens réalisés avec des représentants de la CGT est négatif en ce qui concerne l'accord télétravail, ils comprennent que des salariés puissent être heureux de télétravailler.

3. Le déconfinement et la reprise

3.1. Les commissions sanitaires locales

Le CSA d'avril 2020 prévoyait la mise en place de commissions sanitaires locales (CSL) dans les établissements. Ces CSL ont joué un rôle central dans la gestion de la crise sanitaire chez Sphère, notamment dans la mise en place des mesures de distanciation physique, d'agencement des postes, d'organisation des pauses, des repas, et, surtout, dans les conditions de la reprise. Dans certains établissements, ces commissions se réunissaient « tous les deux jours » (DSC CGT) et ont été déterminantes pour que les organisations syndicales acceptent la reprise du travail :

« Donc en fait, les représentants du personnel ont été très, très pris, très, très sollicités... Et, bon, sur les trucs sanitaires, l'entreprise fait un peu attention, ils sont un peu pragmatiques, à un moment donné, donc ils écoutent un peu plus les organisations syndicales. Parce que souvent, les organisations syndicales amènent du pragmatisme » (DSC CGT).

Ainsi, si la reprise a été organisée par le CSA, elle a été déclinée localement, établissement par établissement, grâce aux commissions sanitaires locales : « Ça se faisait tout simplement sur chaque site » (DSC FO).

Une telle déclinaison locale est justifiée par les configurations différentes. En raison de la comptabilité de l'entreprise, chaque site achète son matériel, dont les masques, le gel hydroalcoolique, etc. De même, dans un établissement logistique, la CSL met en place des « responsables Covid », qui arrivent 15 minutes avant la prise de poste et dont le rôle consiste à vérifier qu'à l'entrée les salariés mettent leur masque et à approvisionner les salariés en masques et en gel, ou même de prendre la température.

Toujours dans le même site logistique, la CSL organise la manière dont se déroulent les repas : les micro-ondes sont enlevés, mais pas les distributeurs de nourriture, ou la machine à café.

« On a réussi à faire garder une machine [à café] ouverte. Parce qu'au départ, ça veut dire qu'ils voulaient fermer même les machines Selecta. Tout ce qui était machines à café et sandwiches, on a réussi à laisser, avec des règles, avec des gants à côté... Parce que sinon, les gens, c'était soit qu'ils prenaient leur casse-dalle qu'ils faisaient chez eux, sinon il y avait rien d'autre, ils pouvaient plus. Comme les cafés, il fallait venir avec ton thermos. Bon, les bouteilles d'eau, c'était distribué, ça. Et ils avaient

arrêté les fontaines à eau, ils en étaient même là. Ah ouais, ça a été tout un truc » (DSC CGT manufacturing).

A priori, la CSL ne se superpose pas à la CSSCT, car elle est censée se concentrer exclusivement sur les problèmes liés au Covid-19. La CSSCT est censée se réunir parallèlement à la CSL : « Pour pas se disperser, pour essayer d'être plus efficaces et vraiment concentrer nos réflexions uniquement sur l'aspect sanitaire, on n'y met que le Covid » (DS CGC Rocheville). De la même manière, la CSL est censée réunir également des médecins de l'entreprise et d'autres membres de l'entreprise : « Elle se substitue pas à la CSSCT. Pour moi, la commission sanitaire qu'on a demandée et qu'on a créée, elle était plus vivante qu'une CSSCT. Pour moi, c'était vraiment une instance terrain, un moteur dans les forces de proposition, on va dire, et on a obtenu beaucoup, beaucoup [de choses] » (RP FO Rocheville).

3.2. La fermeture et la reprise à l'usine Rocheville

Comme ailleurs, une CSL est mise en place à Rocheville qui inclut la CFDT (non représentative sur place), mais à laquelle la CGT refuse de s'y associer : « La direction, à la demande des organisations syndicales, décide de mettre en place un groupe, j'appellerais ça un groupe de travail, ou un groupe de réflexion, je pense qu'on va plutôt l'appeler comme ça, sous forme de commission » (DS CGC Rocheville).

La CSL était chargée d'organiser la reprise localement, avec la mise en place d'un protocole sanitaire strict. La commission, où sont présentes les organisations syndicales, qu'elles soient représentatives ou non, consigne tout ce qui peut être potentiellement vecteur de contaminations. Se trouvent également dans cette commission le DRH, le directeur du site, l'infirmerie, des médecins, etc. :

« Le but était justement de s'exprimer sur qu'est-ce qu'on veut absolument, qu'est-ce qu'on ne voudrait pas, qu'est-ce qui est nécessaire ou pas ; et vraiment, partager ensemble, pour qu'il n'y ait pas de problème pour construire ensemble le futur avec le Covid-19, tout simplement » (RP CFDT Rocheville).

Après huit réunions de la CSL à Rocheville, l'usine ouvre une première fois avec une cadence réduite de 50 %, avec le port du masque obligatoire pour les salariés postés. La première semaine ce n'est que l'équipe du matin qui a repris le travail :

« Normalement, on est capable de fabriquer 250 à 300 voitures par équipe. Les premières semaines, on commençait par 100 voitures, donc la cadence était inférieure. Ensuite, on est monté à 120, 140, progressivement pour arriver à 240, à l'époque (juin 2020). Donc on a adapté la cadence, pour que les personnes puissent prendre l'habitude de tout ça. Si on avait démarré comme des bœufs d'entrée de jeu, on aurait perdu des gens, c'est pas la peine, les gens auraient dit : "Stop", et il y aurait eu des mouvements. Donc non, c'était fait intelligemment. Et ça, ça faisait partie, justement, des commissions sanitaires : comment redémarrer dans de bonnes conditions pour que ce soit accepté et acceptable » (RP CFDT Rocheville).

Les espaces de repos sont aménagés, avec la mise en place de circuits de cheminement, depuis l'entrée du site jusqu'aux postes de travail. De même, les lignes de transport sont doublées, avec un siège occupé sur deux. De plus, des réfectoires sont créés dans les ateliers, à côté des postes de travail. Un protocole est également mis en place pour des cas contact : « C'est un protocole qu'on a mis en place, avec une désinfection des outils de la zone, du réfectoire associé, du vestiaire associé » (RP CFDT Rocheville).

Le service médical de l'usine a également joué un rôle en ce sens : « Nous, par le biais de la CSSCT, et à notre demande en commission sanitaire, nous recevons, de façon hebdomadaire, tous les résultats, semaine par semaine, département par département, sur l'ensemble de l'usine, des suspicions, des cas contact, et des cas avérés » (RP FO Rocheville). De même, un « bureau-type » est mis en place, dont le fonctionnement doit être copié dans le reste des services administratifs de l'établissement. Enfin, une équipe est créée localement, composée de personnes avec des aptitudes réduites, consacrée exclusivement au nettoyage des tables et des zones de pause.

Cet ensemble de mesures sont « auditées » par les membres de la CSL avec deux visites de l'usine et des aménagements réalisés en vue de la reprise du travail. Ensuite, ces mesures ont fait l'objet d'une information-consultation en CSE. Cependant, cette situation ne suffit pas à la CGT, qui voit d'un mauvais œil la mise en place des commissions sanitaires locales. Elles auraient tendance à remplacer les instances classiques, telles que la CSSCT et le CSE :

« En fait, la direction, elle a enfermé tout dans la commission sanitaire locale, qui est un truc qui existe pas dans le code du travail. Et nous, on a dit : non, nous, on veut un CSSCT, on veut que tout soit traité au CSSCT, avec des comptes-rendus, et que tout ce que la direction prend comme engagement, ça soit écrit noir sur blanc » (DS CGT Rocheville).

C'est quelques jours après cette ouverture que la CGT, aidée par son avocat, poursuit la direction de l'établissement pour non respect des règles de convocation des instances réglementaires avant la reprise du travail. Le syndicat s'est appuyé sur un vice de procédure (entrave au fonctionnement des instances), il reproche ainsi à la direction de ne pas avoir convoqué les instances réglementaires et qu'ils ne disposaient pas des informations préalables nécessaires avant de se réunir. Le problème, pour le DS CGT est que la direction a cherché à faire redémarrer l'usine à tout prix, sans convoquer en bonne et due forme les instances :

« Du grand n'importe quoi, ils ont voulu redémarrer l'usine à plusieurs reprises. (...) L'inspectrice et ceux qui étaient vraiment au courant de certaines choses, on savait très bien qu'en fait ils ont voulu redémarrer. Si on leur avait pas mis la pression, même sans le tribunal, ils auraient redémarré au bout de trois, quatre semaines » (DS CGT Rocheville).

Le site est fermé quelques jours après sa réouverture, ce qui a provoqué une situation de crise au sein des équipes syndicales de l'entreprise :

« Là, ça a été branle-bas de combat, quoi. Et ça a été, mais alors, quelque chose de complètement dingue. Et nous, on a dit : "Mais attendez, stop, quoi !" Parce que quinze jours avant ils avaient rouvert, on avait dit que c'est difficile de pouvoir effectivement dire que oui, c'est bien le protocole sanitaire. On ne peut mesurer l'efficacité d'un protocole sanitaire que lorsque, en fin de compte, il a été appliqué. (DSC FO).

La CFDT émet également un jugement très sévère sur l'attitude de la CGT pendant cette crise, surtout du point de vue de l'effort fourni pour aboutir à un protocole sanitaire viable :

« C'est un peu facile de dire : "On n'était pas là, donc on recommence tout". On s'était fait quand même bien chier, excusez-moi de l'expression, mais on a fait huit commissions sanitaires, on y passait quatre heures. Moi j'étais enfermé dans mon garage pour pas gêner les enfants, et j'étais en audio pendant quatre heures chez moi, dans mon garage. On s'est quand même cassé les pieds, à mettre en place un tas de choses, dont tout le monde a bénéficié » (RP CFDT Rocheville).

C'est intéressant de noter que même au sein de la CGT Sphère, la décision de la CGT Sandouville de fermer le site est contestée. Il ne s'agit plus, selon le DSC CGT ingénierie, de protéger les salariés, mais de « faire chier le patron » : « On n'était plus sur des bagarres de protection des salariés, que sur des bagarres pour faire chier le patron, pour essayer de l'obliger à respecter les normes sanitaires ». Il conteste notamment le fait que le protocole sanitaire dépasse les compétences de l'équipe syndicale CGT : « Ça aurait été complètement

irresponsable d'aller contre le protocole sanitaire. Et moi, je suis pas toubib, hein. Je suis pas toubib, je suis pas épidémiologiste, je suis pas tout ça. Donc moi, si la direction met en place des trucs, ils mettent en place des choses ». La situation est d'autant plus mal vécue que le site a un fort carnet de commandes pour le véhicule utilitaire qu'il fabrique. Les autres syndicats invoquent alors la situation des salariés et des intérimaires comme principales victimes du « couperet » de la fermeture et de l'attitude « nuisible » de la CGT: « C'est un coup énorme pour l'entreprise, mais socialement on s'en prend aussi aux salariés, parce qu'on prive des centaines et des centaines d'intérimaires de pouvoir venir travailler » (DS CGC Rocheville).

4. Quels horizons pour l'entreprise pendant et après la crise ?

4.1. Une crise qui vient de loin

Comme dit plus haut, les racines de la crise du groupe Sphère remontent à la période qui précède le Covid-19 et s'inscrit dans le cadre d'un déclin sur le long terme de la filière automobile en France. Ce déclin a plusieurs explications comme le transfert progressif de la production de l'Europe de l'Ouest, vers des marchés émergents dans les pays d'Europe de l'Est, de l'Asie du Sud-Est (principalement la Chine) et de l'Amérique latine⁹⁶, de même que les gains de productivité⁹⁷.

En ce qui concerne le groupe Sphère, l'ancien DSC de la CGT explique la crise par « des retards successifs assez considérables dans le renouvellement de la gamme, et puis des problèmes de qualité. (...) L'image auprès des clients était catastrophique, mais qui résulte des stratégies de Sphère ». En ce sens, le « Covid arrive à point nommé », à un moment où l'entreprise traverse une crise majeure. C'est ce que défend également le nouveau DSC de la CGT, pour qui « le problème de Sphère est qu'il a jamais su définir sa gamme de voitures », ou encore, comme le dit le DS CGC de Rocheville, « la stratégie aurait dû être différente » (renouvellement de la gamme, au lieu d'une stratégie de volume). Pour le DSC CGT manufacturing, c'est surtout une question de qualité des véhicules. Enfin, le DSC de la CFDT voit dans la situation de l'entreprise un « mille-feuilles de difficultés », où se conjuguent des problèmes d'approvisionnement, d'investissement, de *business model*, de direction, de conjoncture, etc. :

« Vous savez, comme Chirac disait : “Les emmerdes, ça vole en escadrille”. Donc, comme je disais tout à l'heure : depuis 2017, il se passe rien. On est une entreprise qui est dans l'immobilisme total. Avec une ingénierie qui vivait au-dessus de ses moyens, parce qu'on était calibrés pour fabriquer 6 ou 7 millions de voitures, voire même 9 millions ou 10 millions avec l'Alliance. On s'est retrouvés avec budget ingénierie qui est à 10 % du chiffre d'affaires » (DSC CFDT).

À ces problèmes, s'ajoute aussi le faible taux d'utilisation des usines françaises. C'est pourquoi la DSC de FO compare la situation actuelle avec celle de 2008-2009 :

⁹⁶ Houben, Henri. « La désindustrialisation en Europe occidentale : le cas de l'automobile », *Outre-Terre*, vol. 46, no. 1, 2016, pp. 199-230.

⁹⁷ Aubert P., Sillard P., 2005, *Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'Industrie française*, Document de travail de la DESE, Paris, Insee, 47 p.

« De toute façon, y a un vrai problème, et c'est un petit peu comme ce qu'on vit aujourd'hui chez Sphère au niveau de capacité de charge des usines. Quand vous avez des usines qui sont chargées à 60 % ou même moins, c'est un peu difficile, effectivement. Il n'y a pas, entre guillemets, de rentabilité. En tous les cas, le modèle économique n'est pas des plus performants » (DSC FO).

La plupart des DSC interrogés affirment que l'entreprise était dans une « crise de gouvernance » (DSC FO), ou qu'il y avait un « problème de gouvernance » (nouveau DSC CGT), ou que « la stratégie n'était pas celle qu'il fallait adopter » (DS CGC Rocheville). Ce problème de direction se répercute tout au long de la chaîne de commandement, où la succession de dirigeants crée de l'instabilité, où chaque nouveau directeur ou chef d'équipe cherche à imprimer sa marque. Ceci crée un problème de lisibilité pour les cadres intermédiaires.

L'épidémie de Covid débute à ce moment-là : « Le trou d'air, ça a plus été un trou d'air, là. C'était un puits sans fond » (DS CFDT). Le groupe ne vendait plus de voitures, donc n'avait plus d'entrée d'argent pendant le Covid-19. Ce qui a eu pour conséquence que le groupe avait recours à du *cash*, notamment pour payer les fournisseurs, ce qui pousse l'entreprise à réaliser un prêt garanti par l'État de 5 milliards d'euros.

4.2. Le plan d'économies

La situation de l'entreprise se dégrade avant la crise sanitaire, puisqu'un *profit warning* a lieu en novembre 2019. Ensuite, en février 2020, Sphère annonce des mauvais résultats financiers : la marge opérationnelle de l'entreprise était mauvaise. Sphère décide alors d'un plan d'économies en mai 2020, qui doit être spécifié trois mois plus tard et qui donnera lieu à une réduction de dix milliards d'euros de coûts sur trois ans, avec une suppression de 15 000 emplois dans le monde, dont 4 600 en France, principalement dans l'ingénierie. Pendant ce temps, direction et syndicats se réunissent dans des groupes paritaires de discussion, dont le but est de débattre de la marche de l'entreprise et de préparer un éventuel futur accord de compétitivité. Ces groupes paritaires ne sont pas nouveaux. Ils se sont réunis par le passé lorsque l'entreprise traversait une période de crise, comme en 2013 :

« C'est nous qui avons demandé [les groupes paritaires]. Nous, on s'est dit, il faut qu'on revienne à la configuration de 2013. C'est-à-dire qu'on met tout sur la table. Moi, je veux bien entendre le Directeur général de Sphère faire son cinéma, là on lui

a dit, d'ailleurs, quand on l'a vu la dernière fois, qu'il peut dire tout ce qu'il veut, mais moi, tant que je vois pas les chiffres, j'y crois plus. Donc s'il y a des choses à dire, sur la difficulté financière et économique, ça c'est public, c'est dans le document de référence, c'est les difficultés industrielles, les difficultés de l'ingénierie, le coût de l'ingénierie. S'il veut nous en parler, ben qu'ils nous montrent les chiffres ! On va les confronter avec les nôtres. Parce que nous, on travaille avec Syndex. Et l'idée, c'est que tout le mois de juin [2020], on discute de ça, on a cinq, six réunions de prévues pour discuter du point mort⁹⁸, du coût de l'ingénierie, etc. (...) À l'issue de ça, il y aura sûrement une négociation pour un accord de méthode, qui préparera la négociation en septembre d'un accord de compétitivité. Alors je dis « compétitivité » parce que je pense que ça va être douloureux, pour le coup. J'ai bien peur ». (DSC CFDT)

Les OS critiquent la manière dont cette crise a été gérée, notamment le plan d'économies qui, selon le DSC de la CFDT, était « ficelé avec du scotch », ou encore « les conditions de concertation » et les contours flous du plan. La DSC de FO dénonce le fait qu'« il n'y a pas eu de concertation digne de ce nom », tout comme le double discours du Directeur général. D'un côté, offensif vis-à-vis de l'extérieur et des projets annoncés (comme la création d'une filière électrique) et, d'un autre côté, défensif à l'intérieur, notamment au regard du plan d'économies. Le détail du plan d'économies est annoncé fin mai 2020, avec les suppressions de postes et la fermeture d'un petit établissement industriel.

4.3. La rupture conventionnelle collective

Une des conséquences du plan d'économies est la signature le 20 novembre 2020 d'un *Accord portant sur la transformation des compétences dans les Fonctions Globales de Sphère S.A.S.*, qui contient une rupture conventionnelle collective (RCC), qui se présente comme une alternative à un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). En effet, un PSE représenterait un coût social trop important, coût que Sphère peut éviter avec une RCC.

« On a signé un accord de montée en compétences qui a plusieurs volets. En gros, il faut alléger l'ingénierie de 2 500 salariés par rapport au modèle actuel. Donc sur la base de 13 000 ou 14 000 salariés, d'ici 2022, on doit être 2 500 de moins. Là-dedans, là-dedans, il y a plusieurs choses. Il y a les départs naturels – départ à la retraite – les départs accompagnés, et puis la fameuse RCC, qui a occupé beaucoup de monde et qui encore en occupe beaucoup de monde, qui est un peu le drapeau rouge de ce dossier. Bon, nous, on a refusé de négocier. Dans cette négociation, on a refusé de s'exprimer sur les RCC. On a dit : «Ça, c'est votre responsabilité. Si vous mettez ce

⁹⁸ Le point mort désigne dans l'industrie automobile, et par extension dans d'autres secteurs, le seuil de rentabilité d'une activité.

qu'il faut sur la table, les gens, ils partiront." C'est au volontariat, bien sûr, les RCC : "Ils partiront. Si vous mettez pas assez, ils partiront pas !" Donc là, c'était prévisible, dans une période où on préfère rester au chaud, quand même. Je pense pas que les entreprises ouvrent grandes leurs portes pour embaucher du monde. Ben les RCC marchent moyennement, si vous voulez. Ceci étant, nous, quand on regarde les chiffres, on est à moitié de cet accord, à mi-chemin de cet accord, et on est pratiquement à 50 % des départs attendus. Là-dedans, l'outil RCC marche mal. Tant pis pour eux, hein ! C'est leur problème, c'est pas le nôtre ! S'ils veulent que ça fonctionne, et ben il faut faire autrement ! ». (DSC CFDT)

Dès juillet 2020, l'entreprise a eu recours à des observateurs des métiers sur les fonctions globales, en ingénierie et tertiaire (achats, ressources humaines, communication, etc.). Le but était de définir un périmètre précis, avec le profil des personnes éligibles à un plan de départ volontaire, afin de ne pas avoir recours à un PSE.

4.4. Les perspectives pour les établissements industriels

Cette crise se décline différemment sur le site de Rocheville, relativement protégé en raison du succès du véhicule utilitaire. En effet, le site fait « figure d'exception » (DS CGC) dans le groupe Sphère. Cette situation contraste avec celle de 2009, qui affecte tout particulièrement l'établissement de Rocheville. Un nouveau produit est affecté à Rocheville à ce moment-là, suite à des pressions de la part du gouvernement sur l'entreprise :

« L'affectation d'un véhicule utilitaire finalement nous a redonné de l'espoir à l'époque, et puis aujourd'hui aussi on s'aperçoit que le fait d'avoir changé de créneau, de passer du haut de gamme de la marque à quelque chose d'utilitaire, c'est quelque chose qui nous a préservés. Parce qu'on a une meilleure visibilité sur l'avenir avec le véhicule utilitaire » (DS CGC Rocheville).

Lorsque la crise sanitaire débute, le site de Rocheville n'était pas en baisse d'activité. Au contraire, le véhicule utilitaire connaît un succès important. En effet, en juin 2021, le site a des commandes de fabrication sur dix semaines. Comme le dit le DS CGC, la demande « n'a pas faibli » pendant la crise sanitaire, ce qui a poussé la direction du site à réorganiser la production afin d'honorer les commandes, en élevant le nombre de véhicules/heure produits sur le site :

« Donc on a un produit qui suscite un engouement très fort auprès du grand public, puisque le succès, il est au rendez-vous, et c'est tant mieux pour nous. Et

malheureusement, la crise, elle nous a fait du mal à double titre, parce que ça a perturbé notre activité, et puis ça a freiné, malheureusement, toutes les ventes qu'on pouvait espérer, puisqu'on a été obligés de mettre un peu notre activité en berne ! » (DS CGC Rocheville)

En février 2020, avant la crise, une information-consultation a lieu en CSE afin d'ajuster la cadence sans avoir recours à une équipe de nuit, en mettant en place une organisation du travail en 2x8. Le but est d'atteindre une cadence de 40 véhicules/heure. Après le premier confinement, le site est arrivé à une cadence de 43 véhicules/heure, ou 580 véhicules/jour, avec les restrictions sanitaires :

« Il a fallu qu'on mette en place toute une organisation qui nous permettait de répondre à la demande commerciale, parce que même en fonctionnement 2x8 à 580, ça ne suffisait pas. Donc on a eu des réflexions communes avec la direction du site pour pouvoir se mettre dans un mode de fonctionnement qui permettait de répondre à la demande » (DS CGC Rocheville).

Un des moyens d'atteindre cet objectif est de travailler deux samedis par mois et des jours fériés en séance supplémentaire au volontariat (Ascension, Pentecôte, etc.) et de réaliser des heures supplémentaires. La CGT dénonce cette situation qui inévitablement amènera à une « dégradation des conditions de travail » : « À l'arrivée, c'est quoi, c'est une voiture en plus toutes les heures, ça dégrade considérablement tes conditions de travail... Après, qu'est-ce qu'il y a ? Ils ont fait travailler les jours fériés » (DS CGT Rocheville).

5. Les relations sociales chez Sphère pendant l'épidémie

5.1. La digitalisation des relations professionnelles

Le dialogue social été très intense chez Sphère pendant la crise sanitaire, notamment à travers des réunions très fréquentes (parfois quotidiennes) : « On a passé le début de l'année 2020, les six premiers mois de l'année 2020, en discussion avec la direction. Toutes les semaines. Tous les jours, à un moment, dans le plus fort de la crise, au début du confinement, tous les jours on avait des points de situation sur l'entreprise » (DSC CGT ingénierie). Ce qui fait dire à ce syndicaliste que la direction n'a pas été « avare » en informations, et qu'elle a été plutôt « transparente » sur la situation sanitaire et économique : « Tous les jours, pour savoir où on en était ; les productions, les usines arrêtées, les protocoles, les cas de Covid, les machins ».

Au départ, les négociations avec la direction ont eu lieu exclusivement à travers le logiciel Teams pendant le premier confinement. Quelle appréciation ont eu les acteurs de la négociation de la négociation à distance ? Il y a un consensus parmi les représentants du personnel pour dire que le dialogue social a été plus difficile en raison de la distance. Il est plus difficile de prendre la parole, plus difficile de dialoguer avec son interlocuteur, la communication non verbale est absente, etc. :

« Moi, je pense que négocier à distance, c'est pas évident, parce que, avec le masque, vous n'avez pas la perception du sourire, de la grimace, (...) la communication non verbale, vous ne l'avez pas. D'une part, il faut que vous puissiez également aussi vous habituer à ça. D'autre part, c'est que pour les prises de parole il faut aussi une forme de rigueur. C'est pas la même chose, et puis vous rebondissez pas de la même façon. Et puis je trouve que ça demande aussi une concentration qui est beaucoup plus importante. Bon après, on s'habitue, on s'habitue » (DSC FO).

L'importance de la communication non verbale est soulignée aussi par le DSC CGT ingénierie : « Dans les discussions qu'on peut avoir en face-à-face, il y a des blancs qui vont marquer des choses, il y a des trucs, des expressions du regard. Voilà, je vais pas vous refaire un cours sur la communication non verbale, mais ça, on l'a pas. Ça, on l'a pas, et ça pénalise beaucoup ». Un dialogue social difficile, également selon le nouveau DSC CGT, en raison du distanciel :

« La direction organisait une réunion avec les DSC pour nous présenter le dossier, pour dire : “Voilà, il y a ça qui est tombé. Voilà les conséquences pour Sphère”. Et puis on avait aussi régulièrement – là, c’était vraiment de la négociation – une négociation particulière, quoi. C’est pas la meilleure façon de négocier. Parce que vous avez pas les gens en face de vous (DSC CGT).

C’est ce que défend également le DS CGC de Rocheville, qui se plaint de l’usage de Teams dans l’organisation du dialogue social :

« Alors là, ça devient compliqué, parce qu’on est tous consignés à domicile, et là, finalement, tout s’organise en visioconférences, c’est que par téléphone, c’est que par Teams, donc ça complique les choses, au niveau du dialogue social. Parce que au niveau des échanges avec la direction, ce sont des réunions qui durent des heures, au téléphone, ou en visio’, ou avec toutes les organisations syndicales représentatives connectées. Voilà, c’est compliqué dans les prises de parole et dans les positions, parce qu’on est face à une situation qu’on ne connaît pas et qu’on ne maîtrise pas ; et là, ça part dans tous les sens parce que tout le monde pose des questions, tout le monde interroge, et on n’a pas les réponses » (DS CGC Rocheville).

Malgré cette prégnance des outils numériques pour les réunions avec la direction et les premières négociations d’accords pendant les premiers mois de la crise sanitaire, il y a la volonté de revenir à des réunions présentes, notamment pour la négociation d’accords importants, comme l’accord de compétitivité :

« L’accord compétitivité, tu te vois faire ça par Teams ? Tu pars en courant, tu te sauves. Ah non, ils sont obligés de nous mettre, des fois, huit heures de réunion. T’imagines, huit heures devant sur ton PC, à écouter leurs trucs ? C’est bon. Déjà, des fois, tu les écoutes, tu te dis : ”Qu’est-ce que j’en ai marre, qu’est-ce que je fous là ?” » (DSC CGT manufacturing).

5.2. Garder le lien avec les salariés

Les représentants du personnel insistent sur le fait que la crise sanitaire et la généralisation du télétravail a rendu difficile le lien avec les salariés :

« Il faut faire attention avec le télétravail. Et on commence à le ressentir en tant qu’organisation syndicale. On n’a plus ce contact avec ces salariés-là, on les perd de vue, c’est une catastrophe. Pour les syndicats, c’est une catastrophe » (DSC CGT manufacturing).

Les OS enquêtées se sont toutes interrogées sur la manière d'entretenir des liens plus ou moins directs avec les salariés. La CFDT met en avant le fait que dans l'accord télétravail les organisations syndicales ont maintenant accès à une communication plus directe avec les salariés grâce aux outils numériques. Auparavant, elle avait eu recours à des moyens non autorisés pour contacter les salariés :

« Il y a une chose intéressante dans l'accord télétravail qu'on vient de signer, c'est vraiment d'ouvrir la porte à la communication syndicale, la communication digitale, numérique, numérisée. Ça, c'est un plus. Ça fait partie des chapitres importants, mais qui, pour les salariés n'est pas valorisable, mais pour nous, c'est important. Ceci étant, pour la CFDT, je vais être clair, pour nous, c'est pas très important parce qu'on était déjà en avance là-dessus, et on trichait. [rire] Je suis à l'aise pour le dire, parce que je me suis pris des courriers recommandés de menaces de la direction, depuis maintenant plus d'un an, en me disant que, ben on avait récupéré... Il y a des moyens techniques pour récupérer la liste des salariés, si vous voulez. » (DSC CFDT).

Le nouvel accord télétravail va permettre sur le portail de télétravail d'accéder aux pages web des quatre organisations syndicales représentatives, donc d'inciter les salariés à s'inscrire pour recevoir les newsletters des organisations. Reste le problème du personnel des sites de production (un tiers des employés), car beaucoup d'entre eux n'a pas d'adresse mail professionnelle.

La CGT a mis en avant son application CGT Sphère, où se trouvent toutes les déclarations de l'organisation. Elle a été développée quelques mois avant le Covid, qui remet en cause les anciennes manières de maintenir le lien avec les salariés, selon le nouveau DSC de la CGT : « Franchement, les salariés nous ont remerciés, globalement, et ils ont trouvé qu'on avait plutôt bien réagi. L'outil de communication est extrêmement important, parce que le tract, ça marche plus... ». Pour le DSC, avec l'installation du télétravail sur une longue durée, il va être difficile de rencontrer directement les salariés sur le lieu de travail. Ainsi, au technocentre ne se trouvent plus que 2 000 salariés chaque jour, alors que 15 000 y travaillent régulièrement.

Au niveau local, à Rocheville, le lien avec les salariés est difficile. Les syndicats ont un local syndical, où les salariés pouvaient se rendre si besoin. Cependant, la situation a rendu ce fonctionnement impossible. La direction locale a également interdit la distribution de tracts. Certains syndicats, comme la CFE-CGC, réussissent néanmoins à contourner ces interdictions :

« Pour la CFE-CGC, je dirais qu'on a un moyen privilégié, c'est qu'on touche une population qui est essentiellement deuxième, troisième collègue, qui, pour la majorité, dispose de moyens informatiques ; donc on a un moyen de communication qui se fait

par mailing. Et donc voilà, on a toute une liste de diffusion où on a privilégié plutôt ce mode de communication » (DS CGC).

Pour la CGT Rocheville, la création d'une page Facebook est un moyen d'atteindre les salariés chez eux, ainsi que la création d'un Snapchat « pour la nouvelle génération » : « c'est là où on s'est rendu compte que le numérique, ben c'est cool » (DS CGT Rocheville). Enfin, la CFDT a décidé de créer un WhatsApp avec ses adhérents afin d'avoir des « informations ». Il affirme également que le syndicat est en train de créer une page Facebook. La section FO Rocheville s'est lancée aussi sur le « tract numérique », comme le rapporte le secrétaire adjoint.

Références bibliographiques :

Head, Keith, Philippe Martin, et Thierry Mayer. « Les défis du secteur automobile : compétitivité, tensions commerciales et relocalisation », *Notes du conseil d'analyse économique*, vol. 58, no. 4, 2020, pp. 1-12.

Pardi T., 2020, « Searching for Industrial Policy: The Long Decline of the French Automotive Industry ». In: Covarrubias V. A., Ramírez Perez S. (eds.) *New Frontiers of the Automobile Industry*. Palgrave Macmillan.

Houben, Henri. « La désindustrialisation en Europe occidentale : le cas de l'automobile », *Outre-Terre*, vol. 46, no. 1, 2016, pp. 199-230.

Aubert P., Sillard P., 2005, *Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'Industrie française*, Document de travail de la DESE, Paris, Insee, 47 p.

Chapitre 5. Télécom. L'enjeu du télétravail.

Camille Dupuy et Jules Simha (avec la collaboration de Morjane Sabri)

Introduction

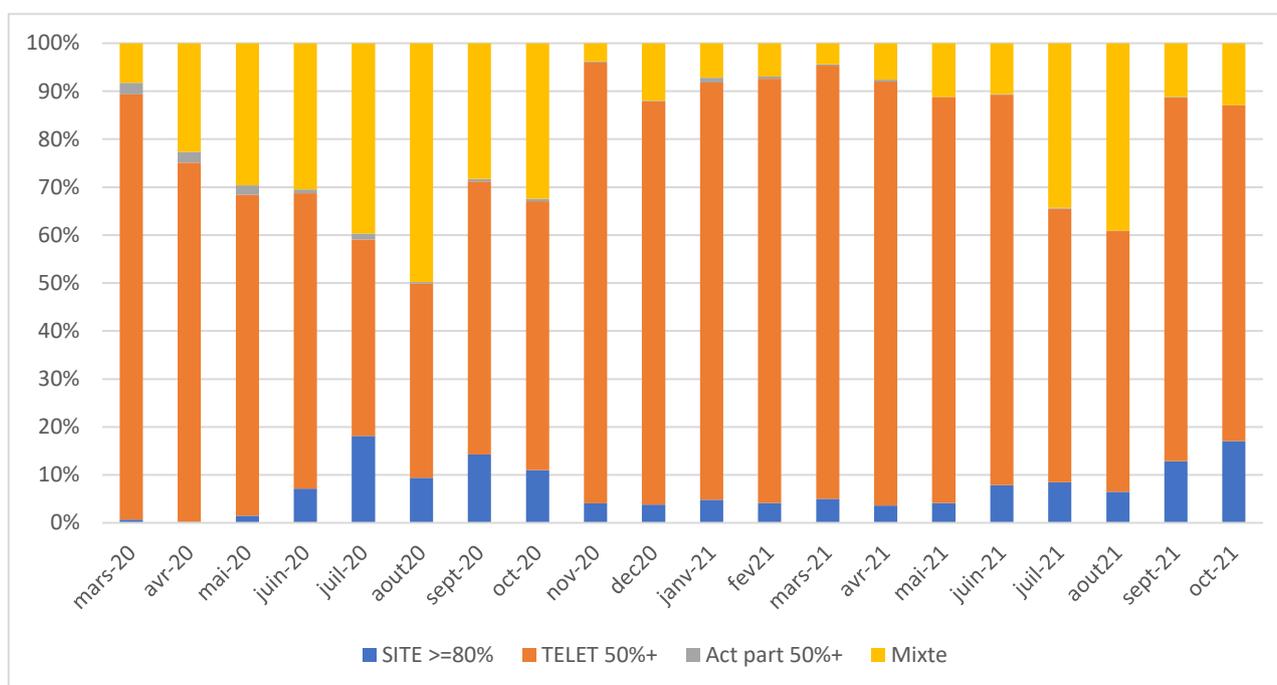
Si le secteur des télécommunications regroupe plusieurs des activités considérées comme essentielles par les pouvoirs publics, d'autres activités de ce secteur, au moins tout aussi nombreuses, n'en faisaient pas partie. Aussi, selon les entreprises et les groupes, le recours au télétravail et à l'activité partielle ont été inégaux. Si le secteur des télécommunications ne se trouvaient pas en « première ligne », contrairement à celui des hôpitaux, il incarnait malgré tout un enjeu de taille à l'heure où le télétravail, et donc le recours à ces activités de réseaux, est devenu le quotidien de nombreux travailleurs et travailleuses. L'enquête conduite au sein de l'une de ces entreprises, ici désignée *Télécom*, permet de documenter la manière dont la crise sanitaire liée au Covid-19 a fortement impacté les négociations collectives en entreprise ainsi que le travail de représentation. Ces éléments sont d'autant plus intéressants que l'un des enjeux de la période a été la renégociation d'un ancien accord consacré au télétravail.

1. Caractéristiques générales du secteur des télécommunications

Le secteur des Telecom a été fortement impacté par la crise sanitaire liée au Covid, avec notamment un recours massif au télétravail (1.1). Toutefois, et de manière apparemment paradoxale, les directions d'établissements déclarent majoritairement une réduction, voire même un arrêt des activités, et ce de manière importante (1.2).

1.1. Un secteur marqué par un recours massif au télétravail

Graphique 1. Télécom – Évolution des formes d'organisation du travail (en % de salarié.es concerné.es)



Source : Dares, enquête Acemo Covid, 2020-2021. Réélaboration équipe DIASOCOV.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

Légende : part d'établissements ayant les formes suivantes : « Site >= 80 » : plus de 80 % du personnel sur site ; « TeleT 50%+ » : au moins la moitié du personnel en télétravail ; « act part 50% » la moitié du personnel ou plus en activité partielle ; « mixte » un mélange des trois formes précédentes.

Lecture : En mars 2020, 90 % des salariés du secteur appartiennent à des établissements où 80 % et plus du personnel est en télétravail.

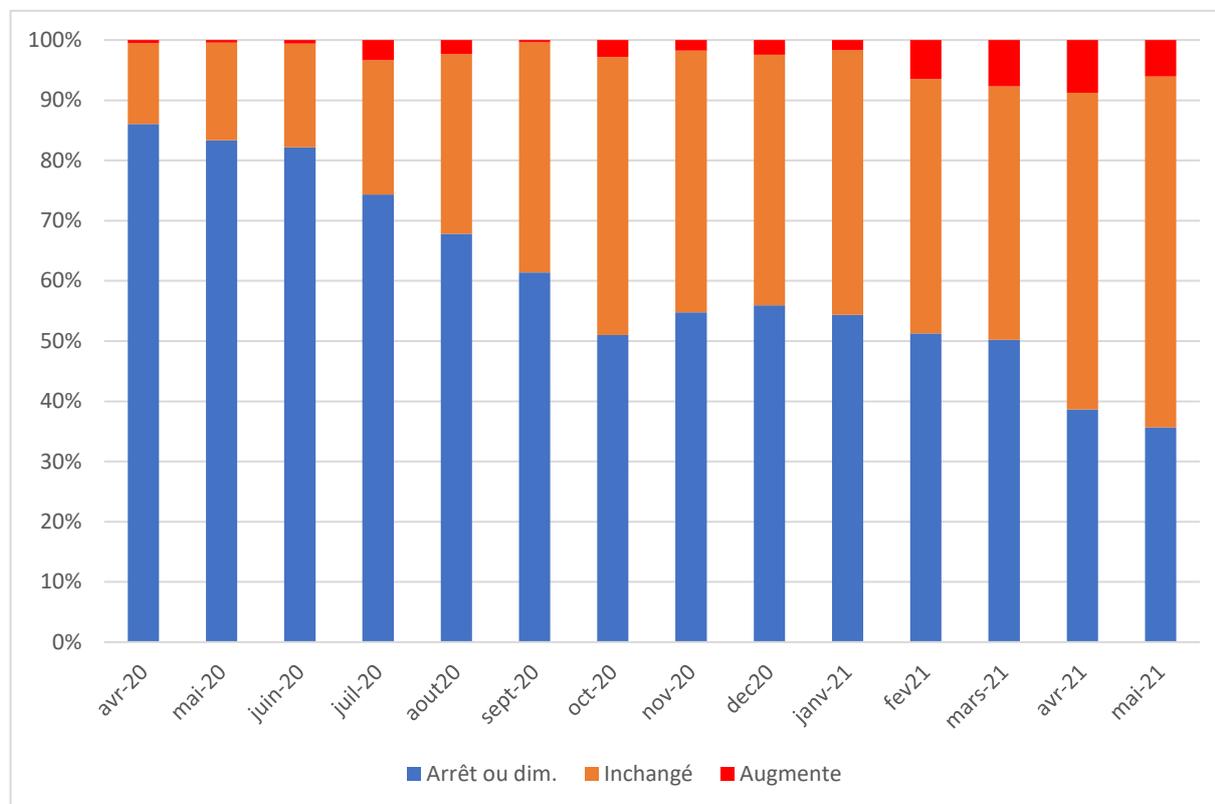
Le Graphique 1 illustre à quel point l'activité a été maintenue autant que possible dans le secteur des télécom puisque le recours à l'activité partielle en tant que forme d'emploi privilégiée est ici résiduel. Le mois de mars 2020, moment où le confinement a été décrété en urgence, constitue ainsi la période au cours de laquelle le recours privilégié à l'activité partielle

(50% des effectifs des établissements) atteint son maximum, concernant toutefois seulement 2,38 % des salariés situés dans des établissements dans lesquels 50% et plus de l'effectif est déclaré en activité partielle. A partir du mois d'août 2020, ce montant ne dépassera pas les 1%. Quant à l'activité sur site à plus de 80%, celle-ci est également largement minoritaire dans la mesure où elle ne concerne pas plus de 18% des salariés au cours de la période, avec une moyenne située à 7,2 % de ces derniers (5,7 % pour la médiane). Le secteur des télécoms a en effet largement privilégié, depuis mars 2020, un recours massif au télétravail, puisqu'il concerne *a minima* la moitié des répondants, et jusqu'à 92 % de ceux-ci.

Si ces éléments semblent souligner l'importance du secteur qui va notamment devoir gérer, au cours de l'ensemble de la période, le recours massif aux outils de communication à distance, il masque en revanche, une réelle diminution de l'activité pour le secteur.

1.2. Évolution de l'activité au sein du secteur

Graphique 2. Télécommunications. Conséquences de la crise sur l'activité (pond sal en %)



Légende⁹⁹ : *Arrêt ou dim.* : l'activité a été arrêtée ou a diminué ; *Inchangée* : « activité inchangée » ; *Augmente* : « a augmenté ».

Source : Dares, enquête Acemo Covid, 2020-2021. Réélaboration équipe DIASOCOV.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

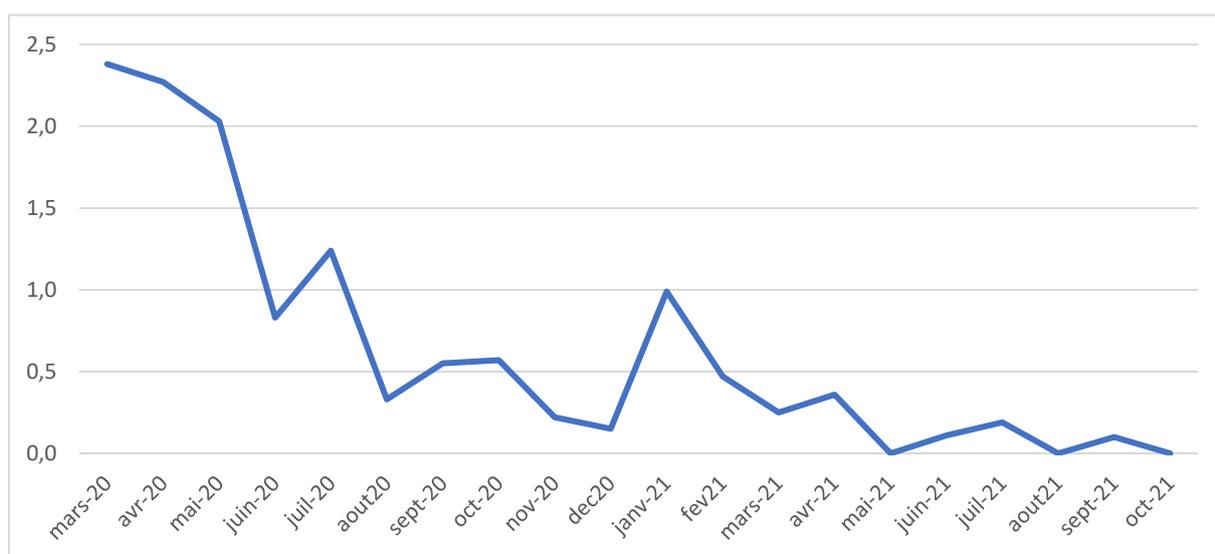
Lecture : En avril 2020, 85 % des salariés appartiennent à des établissements dont l'activité a diminué.

Contrairement à ce que pourrait suggérer les éléments précédents relatifs notamment au faible recours à l'activité partielle dans le secteur des télécommunications, les données de l'enquête Acemo-Covid soulignent que la crise sanitaire a eu un fort impact sur le secteur en termes de réduction de l'activité. Ainsi, au cours du premier confinement, plus de 86 % des personnels situés dans des établissements sont concernés par un arrêt complet ou une diminution importante de leur activité. Si l'arrêt et la diminution des activités touchent bien le

⁹⁹. Les données sont issues des réponses à la question : « À la date du 31 (*du mois*), comment votre activité a-t-elle été affectée par la crise sanitaire et ses implications, par rapport à ce qui était prévu ? »

secteur sur l'ensemble de la période, ils suivent néanmoins le rythme des confinements successifs. Par ailleurs, à la fin de période, au mois de mai 2021 qui marque la fin du dernier confinement, ce sont encore plus de 35,5 % des activités qui sont négativement impactées par la crise. Si le secteur semble donc avoir trouvé des manières de s'adapter (le dernier confinement d'avril et mai 2021 ne se concrétise pas par une nouvelle augmentation des conséquences négatives sur l'activité), il reste encore fortement marqué par la crise sanitaire : le retour à la normale, ne concerne finalement qu'une petite majorité des établissements du secteur. Mis en regard des données agrégées de l'ensemble des secteurs, il apparaît en outre que le secteur des télécommunications a été plus durement touché que la moyenne (en tout cas aux yeux des répondants), et ce quel que soit le mois considéré.

Graphique 3. Télécommunications. Part de salarié·e·s situé·es dans des établissements dont plus de la moitié de l'effectif est déclaré en activité partielle (%).



Source : Dares, enquête Acemo Covid, 2020-2021. Réélaboration équipe DIASOCOV.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

Lecture : En mars 2020, 2,4 % des salariés du secteur appartiennent à des établissements où la moitié et plus du personnel est en activité partielle.

Pour autant, comme l'indique le Graphique n°3 la part de salarié.es situé.es dans des établissements dont plus de la moitié de l'effectif est déclaré en activité partielle est restée résiduelle tout au long de la période (avec un maximum de 2,28% pour le mois de mars 2020). Ainsi, alors que l'activité diminue ou est à l'arrêt, le secteur n'a pas eu massivement recours à l'activité partielle.

2. Telecom, présentation de l'entreprise

Cette monographie, appuyée sur une enquête par entretiens (2.1), concerne une grande entreprise du secteur des télécommunications à la structure complexe et pyramidale (2.2), et à la bonne santé économique (2.3). Comme les autres, elle a dû faire face à la crise sanitaire liée au Covid, mais a pu au moins en partie s'appuyer sur une pratique déjà ancienne du télétravail (2.4).

2.1. Aspects méthodologiques

Pour réaliser cette monographie, 28 entretiens ont été réalisés avec des représentant.es salarié.es de Telecom au cours de la période allant du printemps 2020 au printemps 2022. Nous avons ainsi rencontré des élu.es du personnel issu.es des cinq organisations syndicales représentatives (CFE-CGC, CFDT et CGT, FO et Sud). Ces dernier.es ont occupé différents types de mandats au cours de leur carrière (DP, élu CHSCT, élu au CE, etc.) mais ont répondu en leur qualité de délégué.e syndical.e (DS), délégué.e syndical.e central.e (DSC), ou bien président de l'organisation au sein de l'entreprise. Ces enquêtés, majoritairement masculins (21 sont des hommes), avaient (ou ont, pour celles et ceux qui ne sont pas délégué.es à 100% de leur temps de travail) des fonctions très hétérogènes au sein de Telecom (du salarié en centre d'appel téléphonique au cadre dirigeant), et disposent d'une connaissance souvent très fine de leur organisation et de ses dynamiques. Ceci s'explique en partie par leur importante expérience, dont la durée de moyenne excède les 16 années d'ancienneté syndicale. Nous avons également rencontré deux représentants de la direction qui ont pu nous exposer un regard en contrepoint de celui des organisations syndicales, avec un accent porté sur la stratégie de l'entreprise.

2.2. Telecom, une très grande entreprise à la structure pyramidale complexe

Telecom est une grande entreprise française, spécialisé dans les télécommunications (et qui diversifie ses activités depuis quelques années notamment dans le secteur bancaire), qui compte 85 000 salarié.es. Cette entreprise, issue d'une série de fusions-acquisitions, possède de nombreuses filiales et constitue avec elles un groupe (*Telecom Monde*) qui compte près de 150 000 salarié.es. Telecom a une organisation structurée en plusieurs étages : au-dessus d'elle,

le niveau groupe et en dessous, 14 établissements principaux (découpage en fonction de logiques territoriales et d'activités) eux-mêmes divisés en établissements secondaires (découpage en fonction des mêmes logiques).

Les instances de représentation du personnel (IRP) ont suivi cette architecture complexe. Ainsi, un comité social et économique central (CESEC) existe au niveau du siège de Telecom ; au niveau de chaque établissement principal (14) est présent un CSE ; enfin, au niveau des établissements secondaires, sont présents les CSSCT et les représentants de proximité.

Du fait de cette organisation pyramidale et des choix stratégiques de la direction, l'entreprise est unanimement décrite par les organisations syndicales rencontrées comme étant fortement centralisées. Les marges de manœuvre des établissements sont très réduites, pour ne pas dire inexistantes :

« au niveau des directions des établissements secondaires, y a une certaine frustration des managers, parce que bon, ils ont aucune marge de manœuvre. Ça remonte tout en direction opérationnelle, et puis en direction opérationnelle, de toute façon, il ne sort strictement rien » (Marc, délégué syndical, FO)

Ainsi, les négociations collectives qui ont lieu au sein de l'entreprise sont principalement concentrées au niveau du CSE central :

« la plupart, oui, c'est même la très très grande majorité des accords sont des accords nationaux. Des accords locaux, c'est extrêmement rare. Y a des choses qui se font parfois, lorsque vous avez, en particulier, des projets immobiliers. Donc là, on est sur quoi, alors c'est pas très structurel.... » (Renaud, délégué syndical, CFE-CGC)

2.3. Perspectives économiques de Telecom

Telecom se caractérise, de manière singulière, par une importante participation étatique qui n'empêche pas, cela dit, un changement de son modèle économique qui affecte, selon une partie des acteurs rencontrés, l'emploi au sein de l'entreprise :

« On a aussi un modèle économique qui change [...] avec une contrainte de réorganiser le travail puisque on est de moins en moins nombreux et que l'entreprise n'est pas dans une posture de vouloir remplacer les départs mais de faire avec » (Laure, délégué syndical, CFDT)

De fait, le niveau d'emploi au sein de Telecom décroît tendanciellement depuis 2004, principalement du fait du non-remplacement de salarié.es parti.es à la retraite. En revanche, la péréquation se joue au niveau du groupe dans la mesure où les recrutements réalisés ont principalement lieu au sein des filiales, et donc en dehors de l'entreprise historique.

En revanche, l'impact de la crise sanitaire sur l'entreprise, du moins en ce qui concerne son activité économique et ses perspectives futures, a été ressenti comme relativement indolore par nos enquêté.es. Cet impact non négatif, voire même positif pour certain.es, s'expliquent à partir de deux dimensions complémentaires. Tout d'abord, le secteur des télécommunications de manière générale, et cette entreprise plus particulièrement, ont dû répondre à des demandes similaires et parfois accrues en termes d'accès à Internet :

« Le chiffre d'affaires continuait à rentrer parce que on va pas se le cacher, les français ils sont pas privé d'internet pendant la crise au contraire ils étaient plus demandeur d'internet que jamais, donc le chiffre d'affaires continuait d'être encaissé [...] donc de toutes façons finalement on a pas vu énormément d'impact immédiat sur notre chiffre d'affaires sur le sujet. » (Laure, délégué syndicale, CFDT)

Par ailleurs, avec la mise en place du télétravail, l'entreprise a décidé de revoir sa stratégie d'implantation, et les locaux occupés ont été rationalisés par l'introduction et/ou le développement du recours aux *open-space* et au *flex office*, ce qui occasionne des dépenses moins conséquentes :

« l'entreprise quitte petit à petit des sites dans lesquelles elles étaient locataires ou voir propriétaire dans des centre-ville pour aller plutôt en périphérie dans des locations de bâtiments et donc des bâtiments où il a aussi moins d'espace avec pour certains la notion de Flex office, la fin des bureaux individualisés et donc du coup l'entreprise fait quand même des économies budgétaires sur la réduction des mètres carrés » (Jose, délégué syndical, Sud),

« (Il y a une) mécanique de généralisation du télétravail, ça ne pose aucun problème, surtout le télétravail à domicile, parce que derrière, en fait, y a des gains colossaux [...] C'est-à-dire qu'elle pourra, globalement, à peu près, diviser par deux les mètres carrés, quoi, en faisant des... des bureaux flexibles » (Laure, déléguée syndicale, CFDT)

2.4. Les salariés de Telecom face au télétravail

Au cours de l'enquête de terrain, ce n'est donc pas l'image d'une entreprise fragilisée qui se dessine dans les paroles des enquêté.es, mais plutôt celle d'une entreprise en bonne santé financière qui affronte la crise sanitaire. Il est d'ailleurs patent que nombre de nos enquêté.es insistent, alors même que leur propos plus général est celui d'une perte de moyens (pour les

représentants du personnel) et d'une réduction de leur marge de manœuvre, sur « la chance » qu'ils et elles ont d'être salarié.es au sein de Telecom. Si, comme nous le verrons ensuite, les récentes réformes ont occasionné une réduction *de facto* de leurs moyens, beaucoup s'estiment encore bien lotis par rapport à leurs homologues en poste dans d'autres organisations :

« Le premier constat, même s'il est un peu... même si c'est un peu un raccourci, c'est qu'on a perdu beaucoup de moyens. Ben, je suis pas certain que... seul Telecom ait fait ce constat-là, évidemment, alors... chez nous, je pense que c'est moins pire que dans d'autres entreprises [...] Donc nous, j'allais dire qu'on a peut-être moins à se plaindre... Mais on a quand même perdu pas mal. Alors, peut-être qu'on était très confortable avant... Ça, c'est vrai aussi, faut être honnête... on était dans une entreprise qui avait beaucoup de moyens. » (Patrice, délégué syndical, FO)

« Quand on regarde au niveau global, et quand on regarde surtout les autres entreprises, on se dit qu'on n'est pas... on n'est pas à plaindre. » (Laure, déléguée syndicale, CFDT)

D'ailleurs, au moment où est décrété le premier confinement, l'entreprise dispose déjà d'un premier accord sur le télétravail, qui a été signé en 2013. Mais celui-ci a été pensé et mis en œuvre en dehors de la situation exceptionnelle liée à une crise de l'ampleur de celle du covid :

« C'est un accord de 2013, qui prend le télétravail, on va dire, dans sa forme normale, on va dire, un avenant contractuel convenu entre un employeur et le salarié, ou le fonctionnaire... signé des deux parties, qui permet de dire, effectivement, qu'on travaillera tant de jours, soit dans l'année, soit tels jours dans la semaine. En compensation, t'as une prime de... qui peut aller jusqu'à 180 € si tu fais trois jours par semaine, par exemple. Et la boîte te fournit, si tu en as besoin, des meubles, des PC, des machins, etc. » (Patrice, élu du personnel, CFE-CGC).

Aussi, suivant l'adage qui veut que des réponses exceptionnelles soient apportées aux situations exceptionnelles, l'accord télétravail de 2013 est rapidement suspendu : le « télétravail sanitaire » comme l'indique le représentant des RH au niveau central n'est pas le « télétravail régulier ». Reste qu'aux yeux d'une partie des enquêtés, et notamment de la direction, une culture du télétravail existe au sein de Telecom, contrairement à d'autres organisations au sein desquels le télétravail semble impossible ou impensable :

« *Y a un peu plus de personnes qui travaillent sur site maintenant qu'au premier confinement ?*

Ah non non. Non non, on a à peu près pareil. Oui, parce que, en fait, on est une entreprise où le digital était déjà extrêmement développé, y compris pour les porteurs de mandat, puisqu'ils sont tous dotés de PC portables, comment... de connexions internet, etc. Donc on l'avait comme sur le... le premier con... on l'a à peu près comme sur le premier confinement, entre 75 et 80 % des effectifs qui sont en télétravail. » (Yannick, représentant de la direction)

Toutefois, les salariés se retrouvent rapidement dans une situation complexe. Alors que l'ancien accord est suspendu, la quasi-totalité des salariés de l'entreprise se retrouvent au télétravail contraint (« sanitaire ») par les pouvoirs publics. Plus encore, l'entreprise fait le choix de ne pas recourir à l'activité partielle et bascule ses salarié.es en télétravail :

« La boîte, des fois, préfère payer... c'est un peu bizarre, mais... notre société étant assez riche, on va dire, entre guillemets, préfère payer les gens à ne rien faire, plutôt que les faire bosser. Je vous donne un exemple, pendant la pandémie, nos boutiques ont été fermées. Les gens, dans la boutique, auraient dû être au chômage partiel, ils n'ont pas été au chômage partiel, la boîte a payé à 100 % » (Patrice, élu du personnel, CFE-CGC)

Même si cette situation ne peut pas être considérée comme une pratique illustrative du secteur, elle fournit un élément d'explication concernant l'apparent paradoxe qui veut que dans le secteur des télécommunications l'activité partielle est faiblement présente alors même que les activités des entreprises sont à l'arrêt ou en diminution (cf. partie précédente).

3. Le dialogue social en temps de pandémie

Chez Télécom, la pandémie arrive dans un nouveau paysage et alors que de nouvelles instances viennent juste de s'installer (3.1.). En plus de cela, la pandémie est venue transformer les formes et les contenus du dialogue social en renforçant une dynamique de centralisation : des thématiques (autour du Covid 3.2.) et des niveaux de discussion (centralisée 3.3.). La nouveauté tient au renforcement du télétravail – déjà répandu dans cette entreprise et dans ce secteur (*supra*) – avec la mise à l'agenda de la négociation collective d'une renégociation de l'accord télétravail (3.4.)

3.1. Nouveaux acteurs, nouvelle période, nouveaux périmètres

Les Ordonnances dites « Macron » de 2017 ont conduit à la fusion des instances représentatives du personnel (anciennement délégué du personnel, CHSCT et CE¹⁰⁰) dans les nouveaux comités sociaux et économiques (CSE). Chez Télécom, les nouvelles instances (14 CSE et un CSE central) se sont mises en place en novembre 2019 soit seulement 4 mois avant le début du premier confinement.

Plusieurs « routines » ont été bousculées avec ce passage au CSE qui tiennent aux espaces, aux moyens et aux expériences de représentation collective. Tout d'abord, les périmètres de discussion ont été redessinés. Alors que l'entreprise était découpée en 18 établissements principaux avec chacun un CE et des DS, le nombre de périmètres (14 CSE) et ses contours ont été modifiés lors du protocole d'accord mis en place lors des dernières élections professionnelles. Cela conduit donc les élus à agir sur des nouveaux périmètres, qu'ils ne connaissent pas toujours bien, qui plus est qui sont très étendus. C'est notamment l'expérience que nous partage Cyril, qui est délégué syndical CFDT d'un établissement dont le périmètre s'est largement étendu à la faveur du nouveau découpage et qui rend compte de ses difficultés à coordonner des élus dans une région vaste :

« E. Vous êtes passé de 18 à 14 CSE (et établissements), c'est ça ?

Ouais, alors c'est pas tant le... Si vous voulez, il faut pas que vous ayez une approche mathématique, parce que ça, c'est l'approche de l'entreprise. Si vous voulez avoir une approche critique, il est important de regarder où sont situés les salariés physiquement

¹⁰⁰ Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ; Comité d'entreprise.

en France, où sont les bassins d'emploi, et quelles sont les anciennes régions, quelles sont les nouvelles régions. Là, vous allez comprendre quelque chose, c'est qu'on vous parle de décentralisation, mais là, on a créé quatre grands établissements, avec des choses gigantesques. Moi, je suis... si vous voulez, si vous connaissez un peu la géographie, je vais de Moulins, à Monts-d'Or [...] en passant par Nice. » (Cyril, délégué syndical d'établissement, CFDT)

Ces reconfigurations ont conduit à des fortes tensions dans certaines régions, et notamment dans la sienne. Dans son établissement nouvellement créé par la fusion de deux établissements, le nouveau CSE (alors qu'il y avait deux CE) est le lieu de conflits importants entre les deux anciennes équipes. Ces conflits ne sont pas résolus alors que la pandémie éclate.

Ensuite, le passage au CSE a – comme assez largement (Pélisse, Wolmark, 2021) – fait perdre des moyens aux représentants des salariés. Si cette entreprise a conclu un accord incluant une part significative de « supra-légal » en termes d'heures et de nombre de représentants, cela ne suffit pas à conserver le niveau antérieur de moyens temporels et humains. Si les représentants s'accordent pour concéder que l'accord a « limité la casse », ils estiment une diminution des moyens de l'ordre de 30 %.

Enfin, le passage au CSE s'accompagne, bien sûr, d'élections professionnelles. Elles ont été l'occasion d'élection et de désignation de nouveaux porteurs de mandat sans expérience, quelques mois seulement avant le premier confinement. Le CSE central n'a pas encore démarré son activité alors qu'éclate la pandémie, comme nous l'explique Yannick qui organise la vie de l'instance du côté de la direction des relations sociales :

« À l'époque [annonce du premier confinement], j'avais un CSE central qui ne fonctionnait pas, parce que j'avais pas de secrétaire qui avait été désigné. (...) Donc de toute façon, on n'avait pas le temps de réunir et puis de toute manière, le dispositif était tellement... voilà... 'Fin, la décision a été brutale, dans le sens de : y avait pas le choix, [...] On a confiné, donc, le 17 mars tout le monde, et... le CSE central a commencé à fonctionner juste après. » (Yannick, représentant de la direction)

Ainsi, les représentants du personnel et de la direction concluent conjointement que les transformations induites n'avaient pas eu le temps d'être comprises et intégrées avant d'être percutées par la pandémie :

« On pouvait pas rêver pire période pour lancer une nouvelle instance, qui a bouleversé tous les repères » (Yannick, représentant de la direction)

« Et c'est vrai que quand on était dans un système avant CSE, et puis quand on est passé à l'autre système, donc le système CSE, [petit rire], je dois dire qu'on était un peu perdus, tous, là, on savait plus qui était qui, où ils étaient... enfin, c'était un grand bazar.

En plus, bien sûr, avec le Covid, évidemment, ça a pas arrangé les choses. » (Michel, élu du personnel, CFE-CGC, R18)

3.2. La crise sanitaire comme sujet de discussion prioritaire

La crise sanitaire a un premier effet direct sur le dialogue social qui tient aux thématiques abordées dans le dialogue social, structuré, en France, autour de trois blocs¹⁰¹ qui organisent à l'avance l'agenda des discussions. Cet agenda thématique a été totalement bouleversé avec la pandémie. Le premier confinement est entré en application en quelques jours en France au printemps 2020. Les premières discussions ont donc été conduites dans l'urgence pour appliquer les directives gouvernementales comme le raconte Pierrick, élu au CSE central de l'entreprise (pour la CGT) et qui a de l'expérience dans l'ancien CE central :

« On a même fait des CSE exceptionnels, quand les... comment dire, les mesures gouvernementales étaient annoncées en milieu de semaine, ben le début de la semaine d'après, on avait... on avait bien souvent... Surtout quand les mesures étaient importantes, dans le style confinement ou déconfinement, on avait... on avait un CSE central exceptionnel dans les jours qui suivaient. » (Pierrick, élu au CSE central, CGT)

Pris par l'urgence, nous assistons dès lors à une focalisation du dialogue social sur les enjeux liés à la pandémie. En France, sur les 76 000 textes recensés en 2020, plus de 10 000 portent sur les enjeux de Covid (Dares, 2021). Dans notre cas, la centration des enjeux sur les questions de Covid dépasse largement cette moyenne nationale. Le Covid-19 et ses conséquences deviennent le sujet principal des négociations collectives comme des informations-consultations des CSE. Sur l'année 2020, le directeur des ressources humaines estime avoir consacré 20 des 25 réunions du CSE central qu'il anime à la crise sanitaire, totalisant plus de 1 200 pages de procès-verbaux. Il explique ainsi :

« Les sujets qu'on a traités depuis le début de l'année, depuis mars... ça a été la crise sanitaire, et la crise sanitaire, bon, ben ça a été le confinement, le déconfinement progressif, le reconfinement, etc. (...) Les sujets relatifs à l'aspect individuel des salariés, finalement, ont... ont été secondaires » (Yannick, représentant de la direction)

¹⁰¹ Rémunération, temps de travail, partage de la valeur ajoutée ; égalité professionnelle, qualité de vie au travail ; gestion prévisionnelle des compétences et mixité des métiers.

Cette focalisation thématique se fait au détriment de l'ensemble des autres sujets, pourtant centraux dans la vie d'une entreprise (égalité professionnelle, qualité de vie au travail, formation, gestion prévisionnelle des compétences...). Les discussions initialement prévues sur ces questions ont été gelées et ajournées, comme le regrette ce représentant du personnel (CFE-CGC) :

« On a mis tout ce qui était récurrent, obligatoire, un peu de côté, et à le repousser aux calendes grecques, à savoir à plus tard. Alors qu'on aurait pu instruire les choses, et notamment, on aurait pu mandater la commission économique pour faire le cahier des charges des expertises, ça ne mangeait pas de pain, ça n'utilisait pas les mêmes gens... Mais là, pour le coup, on a fait un gros paquet, on a dit : on fout tout ça sous le tapis, on verra ça plus tard » (Lilian, élu CSE et CSE central, CFE-CGC)

Les discussions sont donc centrées sur la question du Covid en excluant d'autres sujets pourtant importants.

3.3. Une discussion captée au sommet de l'entreprise

En France, l'entreprise est aujourd'hui au cœur des relations professionnelles. Pourtant, le lieu de l'entreprise dans lequel le dialogue social doit se tenir n'est pas arrêté par le législateur : celui-ci peut se dérouler au niveau central du siège de l'entreprise ou au niveau plus local de l'établissement. Ainsi, en France, la négociation dans l'entreprise n'est pas toujours conduite au plus proche du lieu de travail (Didry, Giordano, 2021). Elle peut être captée par les acteurs.trices du siège qui concluent des accords s'appliquant indistinctement à tous les établissements. La centralisation des instances dans des CSE favorisent cette tendance (Tixier, 2019). La pandémie a clairement accéléré cet effet de centralisation des régulations collectives au sommet de l'entreprise dans le cas de Télécom comme le constate un membre du CSEC qui y représente FO :

« Ils (la direction centrale) suivaient strictement la ligne du gouvernement là-dessus, et c'étaient des recommandations, donc, qui venaient du central, et qui s'appliquaient... qui s'appliquaient, 'fin qui étaient destinées pour les... différentes [Business Units]. » (Dimitri, membre du CSE central, FO)

Pourtant, les mises en place auraient pu être conçues différemment selon les contenus du travail (plus ou moins « exposés ») et les lieux de l'activité (plus ou moins touchés par la

pandémie). C'est bien ce que nous explique ce représentant du personnel sur ces décisions prises au sommet et appliquées, plus que discutées, dans les établissements locaux :

« Le déconfinement aurait dû être traité localement dans chaque région, puisque les problèmes spécifiques, des boîtes à boutons d'ascenseur pas désinfectés par exemple, c'est localement qu'on les voit, ce n'est pas au niveau national. Et en fait, l'entreprise a largement préféré faire une consultation, qui a duré trois jours, de façon... pour parler un peu de tout, de rien... sur le déconfinement, sans que les CSE locaux aient vraiment leur mot à dire, puisqu'eux, ils étaient juste en information. » (Daniel, membre du CSE central, CFE-CGC)

Cette situation, que l'on pourrait lier au caractère exceptionnel et urgent, perdure donc au-delà pour discuter des conséquences de la pandémie. Revenant sur cette période à l'hiver 2022, cette enquête montre comment cette situation a de fait conduit à renforcer le pouvoir patronal qui décide tout seul :

« Après donc Télécom a toujours écouté les consignes gouvernementales et n'a pas réellement... fin'... a fait de la canada dry du dialogue social c'est-à-dire comme les lois Macron existent et bah ils font beaucoup d'informations descendantes, ils écoutent, ils notent dans un grand cahier ce que disent les organisations syndicales ce que disent les... élus en fonctions des instances mais heu... ils n'en tiennent que rarement compte hélas... » (Carine, délégué syndicale, CFE-CGC)

Cela fait écho au sentiment partagé par un délégué syndical d'un autre syndicat un an et demi plus tôt et pour qui la crise constituerait un moment dans lequel la direction en « profiterait » pour faire passer des choses :

« Au niveau d'Télécom, y a des tensions... y a des tensions, alors, dues, ces derniers mois, à la crise sanitaire, un espèce d'emballement par rapport à ça, de freiner encore plus, ou de prendre des décisions, ou d'accélérer un certain nombre de décisions, sur le dos de la crise sanitaire, qui sont, à mon avis, pas bonnes pour la suite, quoi. Et c'est pour ça que j'ai rappelé (au PDG) que l'entreprise devait être transparente et loyale... » (Patrice, délégué syndical, FO)

3.4. Le télétravail, le nouveau sujet de tension

Après cette période intense de pandémie mais aussi à sa faveur, un nouvel enjeu de négociation collective émerge : celui du télétravail. Dans cette entreprise, un accord télétravail avait été conclu en 2013. Cet accord encadre le télétravail et ses conditions et a conduit au

passage en partie en télétravail d'environ 7 000 salariés avant la pandémie. Patrice nous en rappelle les modalités concrètes :

« L'accord prévoit jusqu'à trois jours de télétravail chez nous, avec du matériel... je la fais courte, du matériel, des primes, des choses comme ça, du défraiement, des primes qui sont annualisées suivant le nombre de jours que vous prenez (180 euros pour 3 jours). » (Patrice, délégué syndical, FO)

Au cours de la pandémie, cet accord qui organise – pour reprendre les mots des acteurs – le télétravail « régulier » a été suspendu puisqu'il s'agissait d'un télétravail « sanitaire » lié à la pandémie et imposé par les mesures gouvernementales.

A la suite de la pandémie, davantage de salariés ont demandé à bénéficier de cet accord, comme le constate Marc dans l'établissement dans lequel il est délégué syndical :

« Eh bien, avec le Covid, avec la situation Covid, déjà, y a eu beaucoup de demandes supplémentaires de gens en télétravail... hors télétravail occasionnel, des gens qui ont dit : bon, ben... Ils ont commencé par du télétravail occasionnel, ils ont dit : ben finalement, c'est plutôt pas mal. Quand on est sorti en... déconfinement, ils ont dit : ben, je vais prendre du télétravail de façon permanente, donc je vais signer un contrat avec l'entreprise. » (Marc, délégué syndical, FO)

La CFE-CGC a donc demandé que cet accord soit révisé. Il s'est alors ouvert une négociation collective à l'automne 2021 qui est prévue pour durer jusqu'à l'été 2022. Celle-ci consiste à aménager cet accord. Deux points sont mis en avant par les organisations syndicales. Tout d'abord, l'accord ne prend en compte que les situations de télétravail régulières mais pas celles d'urgence, la pandémie ayant ainsi montré les limites de cet accord. C'est d'ailleurs l'argument principal mis en avant par les militants du syndicat qui a poussé pour rouvrir les négociations :

« Mais faut quand même revoir, effectivement, dans cet accord, qui est télétravail, sur le télétravail on va dire normal, et le télétravail, on va dire, exceptionnel, dans le cadre contraint, mais aussi dans le cadre... ben, comme je vous le disais tout à l'heure, y a pas des pandémies tous les jours, mais par contre, malheureusement, des inondations, des tremblements de terre, y en a beaucoup plus qu'on le pense, ou des usines, malheureusement, qui pètent, ou des trucs comme ça qui peuvent arriver, donc... Il faut quand même qu'on le gère, parce qu'on peut pas être pris au dépourvu, comme je vous l'ai dit tout à l'heure, quand y a un attentat, malheureusement, de se dire, à 7h du matin, à tous les managers, d'écrire... de téléphoner à leurs salariés alors qu'ils ont pas tous les numéros de téléphone dans une liste, pour leur dire : restez chez vous, etc. Donc y a des choses qu'il faut qu'on améliore chez nous. » (Luc, délégué syndical, CFE-CGC)

Une idée est ainsi de fixer quelles sont les activités qui sont ou non « télétravaillables » pour pouvoir basculer plus facilement.

Le deuxième enjeu est de rendre le télétravail égalitaire pour toutes et tous. En l'état, un manager peut refuser le télétravail à un membre de son équipe ou le lui interdire certains jours. Il y a donc un fort pouvoir de l'encadrant et remontent des inégalités notamment faites aux femmes à qui on interdit le télétravail le mercredi pour risque de garde d'enfants. Il s'agit ainsi de déterminer des règles communes et égalitaires. C'est dans ce sens que le nouvel accord est négocié au niveau du groupe et intègre tous les salariés de Télécom France.

L'enjeu du télétravail, c'est aussi celui de la représentation et de l'action collective alors que les salariés sont tenus durablement éloignés du lieu du travail. Les représentants ont cherché à lancer des initiatives visant un renouvellement – au moins un maintien – des relations avec les salariés dans cette nouvelle organisation du travail. Qu'il s'agisse du tournoi d'échecs ou des petits déjeuners à distance, l'idée est de reconstituer des espaces pour que les discussions « informelles » puissent surgir de nouveau. . Cependant, cet effort de renouvellement se déploie « tous azimuts » et relève davantage du bricolage. Il témoigne d'une difficulté à se renouveler et à s'adapter. Pour ne pas perdre le lien, sont ainsi organisées des activités sociales, culturelles, voire sportives, en ligne. Cependant, celles-ci consistent de fait seulement à remplacer à l'identique (ou presque), celles mises en place en dehors de la crise sanitaire.

Ainsi, le télétravail constitue un enjeu majeur dans ce cas et reconfigure tant les pratiques de dialogue social que ses acteurs.

4. Dialoguer et représenter en temps de crise

Le caractère d'urgence et les enjeux des dossiers liés à la pandémie ont conduit à une forte intensification de la charge qui pèse sur les partenaires sociaux (4.1.). Leur travail a été d'autant plus compliqué par le passage en « distanciel » qui a fortement compliqué les interactions entre partenaires sociaux (4.2.) et entre mandatés et mandants (4.3) venant questionner les usages des nouvelles technologies.

4.1. Une intensification de l'activité des représentant.es du personnel

L'enquête montre une complexification de l'activité de négociation des représentant.es du personnel. Celle-ci n'est pas nouvelle : les négociateurs.trices syndicaux.les et élu.es du personnel s'accordent ainsi pour considérer que la conduite des discussions collectives au niveau des entreprises s'est complexifiée au cours de la dernière décennie. Mais là encore, la pandémie accentue cette tendance.

Tout d'abord, les représentant.es témoignent d'un fort alourdissement de leur charge de travail. Il se traduit par une augmentation considérable du nombre de réunions, et une multiplication des points à l'ordre du jour. À Télécom, la durée et le nombre de réunions se sont considérablement allongés, notamment en lien avec la multiplication des points à l'ordre du jour :

« Je vous donne un exemple chiffré : l'accord considère qu'on doit faire onze réunions du CSE central par an, une par mois moins les vacances du mois d'août, et nous en sommes à la 24^{ème} au mois de novembre ou au mois de décembre. Et que... elles ont toutes été d'à peu près... 'fin, de plus de deux jours... trois jours, donc voilà, y a une inflation qui a fait que c'était difficile... » (Lilian, élu CSE et CSE central, CFE-CGC) »

Cette charge de travail est d'autant plus difficile à absorber qu'elle s'opère dans une nouvelle instance. En effet, comme nous l'avons indiqué, les CSE ont été mis en place récemment. Les représentant.es ont donc dû gérer les nouvelles règles imposées par cette réforme, et parfois un premier mandat pour les personnes nouvellement élues (*supra*).

Par ailleurs, cette charge de travail « déborde » des temps normaux du travail. Les RH comme les représentants du travail racontent des réunions qui finissent tard le soir ou se déroulent le week-end. Le rythme est donné dès les premiers jours du confinement comme s'en souvient Yannick en charge des questions de dialogue social côté direction :

« C'était le 17 mars (2020), le confinement. Le samedi soir, donc, le président de la République a fait son allocution. Nous, dès le dimanche, donc ça devait être le 15 mars, je sais plus... 'fin, vous voyez ce que je veux dire... le lendemain, donc c'était un dimanche, on a... on a invité toutes les organisations syndicales à faire une multilatérale téléphonique. Pour les indiquer... donc c'était un dimanche, elles ont toutes répondu présentes... Donc le dimanche, on s'est réuni en fin d'après-midi, pour leur expliquer ce qu'on allait faire dans la précipitation, parce que je pense que tout le monde a été pris de court sur le confinement. » (Yannick, représentant de la direction)

C'est le même constat qui est dressé du côté des représentants des salariés, comme Cyril qui a vécu cette intensification de son point de vue de délégué syndical CFDT :

« Pendant la période Covid, pendant la période Covid, si vous voulez... Donc toutes les semaines, les DSC nationaux étaient... avaient une bilatérale, 'fin multi, avec le PDG, les vendredis matins. voire les dimanches. » (Cyril, délégué syndical d'établissement, CFDT)

De manière unanime, les enquêté.es décrivent un travail qui devient « impossible », « infernal » et ainsi une « intensification » (Askenazy et al., 2006) forte du travail.

« On a quand même des rythmes de travail extrêmement soutenus. Moi, la semaine dernière, j'avais quand même... sur cinq jours, j'avais... j'avais six jours et demi d'instances, théoriquement. [...] depuis le début du confinement, on a des rythmes de travail complètement infernaux. » (Daniel, membre du CSE central, CFE-CGC)

Cette intensification de la charge de travail s'accompagne d'une plus grande difficulté à dialoguer, qui rend les réunions encore plus épuisantes.

4.2. Une complexification du déroulé du dialogue

L'activité des représentant.es se complexifie car ils et elles rencontrent des difficultés d'ordre technique dans les échanges entre eux et avec la direction. Bien que salarié.es dans des entreprises spécialisées dans les secteurs des télécommunications et du numérique (celles-ci fournissent ainsi de nombreuses autres entreprises en services numériques), les enquêté.es racontent les habitudes d'une activité qui se fait en face-à-face, sans ordinateur interposé. Aussi, s'ils et elles n'insistent guère sur des problèmes liés au fonctionnement même des outils, ils et elles déplorent en revanche l'absence d'outils réellement adaptés à la délibération à distance.

La première difficulté dont les représentant.es font état relève de la complexité, parfois même l'impossibilité, à prendre la parole au cours des séances. Cette première difficulté en amène d'autres concernant, notamment, la capacité des intervenant.es à interagir « normalement ». Ils et elles sont ainsi très nombreux à souligner la difficulté des échanges lorsque les interlocuteur·ice·s sont invisibles (les conversations en visioconférence ne sont pas exclusives ; elles se font également par l'intermédiaire de ponts téléphoniques qui ne transmettent que l'audio). Cet enquêté nous décrit ainsi l'aspect sommaire de cette plateforme :

« On a un phénomène, quand même, qui a un impact qui est quand même extraordinaire sur le fonctionnement des instances et ça, je pense que c'est toute la période de confinement, de Covid. Depuis quasiment... le début du confinement, le premier, ça date de début mars. Depuis début mars, nous n'avons plus eu une seule séance de CSE en physique. Tout se fait à distance, via un outil qui est en fait du pont de réunions téléphoniques, avec une interface informatique, où on peut voir quels sont les gens qui prennent la parole, il peut y avoir un petit peu de chat, ou de la présentation de documents, mais c'est tout. Ça, c'est extrêmement compliqué. » (Renaud, délégué syndical, CFE-CGC)

Les réunions à distance réduisent très largement la matière de ces échanges. Concrètement, avec la distance ces derniers se limitent aux éléments formels, à ce qui est échangé *au cours* des réunions, l'ensemble des éléments informels, tout ce qui pouvait se jouer *à côté* des réunions, et qui pouvaient permettre à certains interlocuteurs d'échanger des éléments, de se mettre d'accord, de préparer un point de vue partager, etc. a été écarté. Bien que les représentants des salariés ne remettent pas en cause la nécessité du « distanciel », ils et elles insistent sur les limites que cela fait peser sur les interactions :

« On a la contrainte sanitaire, donc bon, la question se pose pas (...) mais enfin, clairement, au téléphone, vous savez pas s'ils sont en train d'écouter, s'ils sont en train de faire autre chose, et... ça, c'est la réalité. Donc, ben ça veut dire qu'il faut y revenir, et qu'en termes d'énergie, ça en demande deux fois plus, en termes de contrôle, et de... de compréhension, parce que quand vous avez quelqu'un en face-à-face, vous voyez vite si ce que vous êtes en train de dire, déjà s'il l'écoute, et puis si, dans ce que vous dites, il a compris ce que vous avez dit, ou est-ce que c'est très évasif. (...) On a discuté récemment, et à un moment, la... la directrice opérationnelle, elle s'est énervée, j'ai dit : ben voyez, clairement, parce que vous arrivez pas à voir quelles sont nos réactions physiques, et voilà... » (Marc, délégué syndical, FO)

Ainsi, les débats semblent se vider de leur substance, laissant parfois plus de place aux décisions unilatérales de la direction. Par ailleurs, ces difficultés à dialoguer se retrouvent aussi

entre organisations syndicales. Alors qu'elles profitent d'habitude des pauses et des couloirs pour échanger, c'est plus difficile à distance :

« Après, il nous manquait, par contre, alors le fait de ne pas se retrouver en présentiel, y avait... le petit souci, c'est que pour parler aux autres OS. (...) voilà, ça c'était le point, on va dire, le point négatif par rapport au Covid. Du coup, on perdait de vue les autres, on les perdait de vu. » (Christian, représentant des salariés dans une commission SSCT, CFE-CGC)

Si, bien entendu, les représentant.es regrettent presque tou.tes la perte de convivialité, c'est avant tout l'effet en termes de concentration et de charge de travail supplémentaire qui est mis en avant.

4.3. Une distanciation entre salarié.es et représentant.es

La crise du Covid a également eu un ensemble de conséquences concernant le « travail syndical » (Gassier, Giraud, 2020). Ainsi, si la pandémie a des effets sur l'organisation et le déroulement des négociations formelles au sein des instances, elle a aussi des conséquences sur le travail de terrain des représentant.es qui consiste à tisser des liens avec les salarié.es.

Avec les confinements, l'entreprise a fait un usage très extensif du télétravail. Le télétravail a conduit de fait à un éloignement entre représentant.es et salarié.es qui ne se croisent plus dans l'entreprise, ce qui est massif au moment du premier confinement.

« C'est d'autant plus difficile (d'avoir un travail collectif) quand on n'a pas accès aux collègues qui sont en télétravail, et aujourd'hui, quasiment 80 % des salariés d'Télécom sont en télétravail, donc... C'est vrai que militer dans ces conditions, peut-être que ce sera l'objet d'une question, c'est très compliqué. » (Baptiste, délégué syndical, Sud)

Cet effet ne se limite pas aux moments de confinement. En effet, deux mouvements se conjuguent ensuite : d'une part, le télétravail régulier se développe à l'issue des périodes de confinement ; d'autre part, le nombre de représentants des travailleurs, et notamment des représentants de proximité qui sont venus remplacer les délégués du personnel baisse avec le passage aux nouvelles instances (*supra*). De ce fait, les interactions habituelles sur le temps et l'espace de travail s'effacent et font perdre le lien plus spontané avec le terrain. Cela pose notamment problème pour le déploiement des nouveaux représentants de proximité :

« Les RP, c'est vrai qu'on a un peu plus de mal à les mettre en œuvre, parce que finalement, avec la crise sanitaire, les sujets du quotidien qui vont être portés par les RP, on les a quasiment pas eus. Donc c'est vrai qu'on a des RP qu'on a du mal à mettre dans une dynamique, au regard du contexte. (...) Quand vos sites sont fermés, j'ai envie de dire, le RP, il peut pas faire grand-chose. Voilà, donc... quand vous êtes en télétravail, y a effectivement des difficultés de prévention, mais le RP, il va pas faire le tour de tous les salariés Télécom chez eux, c'est pas possible. Donc c'est vrai qu'on a du mal à lancer ce nouveau mandat, au regard du contexte. » (Yannick, représentant de la direction)

Par ailleurs, une partie des thématiques sur lesquelles portaient ces discussions disparaissent, comme tout ce qui tenait à l'organisation de l'espace de travail. Avec cette disparition, c'est finalement une partie du rôle des représentant.es du personnel qui s'efface. Habitué.s aux échanges directs, le télétravail les met à distance des salarié.es qui les sollicitent en temps normal, et les confronte à une forme de perte de sens du travail.

4.4. Les innovations technologiques en question

Face à cette mise à distance de leur propre travail, les représentant.es ont cherché à lancer des initiatives visant un renouvellement – au moins un maintien – des relations avec les salariés. Avec l'essor des télécommunications numériques, les organisations syndicales se sont ainsi interrogées sur la manière de renouveler leurs modes de communication (Benedetto-Meyer, Willemez, 2021). Cette question se pose avec une acuité nouvelle à l'heure du télétravail comme en font l'expérience les élu.es locaux.ales :

« Et là, aujourd'hui, comme on est tous en télétravail, je sais pas si on vous l'a dit, mais sur 74 000 salariés, on en a 60 000 en télétravail, au niveau national, c'est énorme. (...) On n'a plus le moyen de joindre les salariés. Alors que d'habitude, on passe dans les services, on distribue le tract, on affiche, voilà. » (Jérémy, élu dans son établissement, FO)

Il s'agit en premier lieu de maintenir le lien en mettant à profit le réseau téléphonique et les réseaux sociaux pour cibler les salariés en difficulté. Nancy raconte ce procédé :

« Donc il a fallu qu'on se réorganise, en jouant sur nos réseaux, nos réseaux de connaissance donc en prenant contact nous même avec des salariés alors soit par téléphone soit par les messagerie instantané ce genre de chose pour essayer, de voir, discuter avec les salariés les faire parler et puis éventuellement que même en s'appuyant sur leurs propres réseaux, qu'ils nous disent "bah tiens tu devrais appeler untel, parce que il a pas l'air en forme" par exemple. » (Nancy, déléguée syndicale, CGT)

Ceux qui essaient de maintenir ce lien le font au prix de grands efforts très chronophages :

« Pendant le confinement, y a un collègue, donc à 24h de délégation, qui passait ses 24h, ça veut dire quand même trois jours par semaine, hein, [petit rire] il appelait les gens au téléphone. Toutes les personnes. Il n'en a pas raté une seule. Et pendant les trois mois, je me rappelle plus, trois mois de confinement, il a eu les personnes au moins deux ou trois fois. » (Jose, délégué syndical, SUD)

Au-delà de garder le lien avec les salariés en difficulté, il s'agit de continuer à faire vivre des communautés de militant.es, déjà peu dynamiques en temps normal. Les représentant.es des salarié.es ont ainsi organisé des activités sociales, culturelles, voire sportives, en ligne. A ce jeu-là, certaines organisations syndicales sont plus avancées que d'autres. L'une d'entre elle est coordonnée par une déléguée syndicale centrale, Christine, qui se décrit comme une *geek*. Elle a ainsi, avant le Covid, mis en place des outils technologiques pour son syndicat.

« Donc j'ai monté (avant le confinement) un blog, des comptes Facebook, des pages Facebook, des groupes Facebook, un compte Twitter, LinkedIn, Instagram, et je les ai tannés pour qu'ils montent des comptes WhatsApp. (...) Tous ces outils qui marchent depuis des années. Donc pour nous, c'est un problème. Tous mes DS ont leur groupe, de salariés. Nous n'avons pas cessé de faire des heures d'information syndicale, et qui sont même plus remplis qu'en physique. [...] on a deux applis de la boîte : on a Skype Entreprises, où on peut faire de la visio, en petit groupe, donc ça passe très bien, ou alors, on a nos systèmes de coopnet, donc tout le monde est très habitué, dans l'entreprise, à l'utiliser [...] On se voit pas, mais on peut échanger des documents, on peut se parler facilement, distribuer la parole, couper les micros pour pas qu'il y ait de bruit, tout ça. Donc tous les salariés connaissent, puisqu'ils l'utilisent pour leurs réunions d'équipe, pour des infos, donc tout le monde connaît ce système chez nous, ça fait très longtemps qu'on l'a » (Christine, délégué syndicale, FO)

Pour d'autres organisations syndicales au contraire, les activités en ligne consistent de fait seulement à remplacer à l'identique (ou presque), celles mises en place en dehors de la crise sanitaire. Qu'il s'agisse du tournoi d'échecs ou des petits déjeuners à distance, l'idée est de reconstituer des espaces pour que les discussions « informelles » puissent surgir de nouveau.

En définitive, la distanciation analysée semble se traduire dans la réduction des actions envisageables, et le travail syndical pâtit fortement d'une difficulté à trouver de nouvelles formes d'intervention.

Conclusion

Le cas Télécom constitue un cas exemplaire des transformations du dialogue social en période de Covid en ce qu'il appartient à un secteur marqué d'une part par une forte appropriation des techniques d'information et de communication censées rendre possible le travail à distance et d'autre part par une très large place faite au télétravail. Il montre pourtant les limites de ces deux marqueurs. D'un part, si le télétravail a été massif, il questionne quant à la continuité des liens entre partenaires sociaux et entre représentants et salariés. Ensuite, on peut imaginer que les outils de collaboration à distance sont performants dans ce genre d'entreprise, ils ne le sont pourtant pas pour venir « remplacer » le « présentiel ». Le reflux de la pandémie à laisser à nouveau la place à des réunions formelles et des discussions informelles en physique qui rappellent, comme c'est pour le cas de la négociation collective en cours sur le télétravail, ce qui se faisait auparavant. En revanche, le déploiement du télétravail (Schütz, 2021), s'il peut s'avérer profitable pour les salariés (conciliation) comme pour les entreprises (immobilier), interroge quant à l'avenir de la représentation de proximité, déjà écornée par les dernières réformes du droit du travail.

Références bibliographiques.

Askenazy P., Cartron D., de Coninck F., Gollac M., 2006, *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès Éditions.

Benedetto-Meyer M., Willemez L., 2021, *Les organisations syndicales et les réseaux sociaux : militants, activités et organisations aux prises avec les outils numériques*, Rapport pour l'IRES.

Dares, 2021, *Les accords d'entreprise liés à la crise sanitaire en 2020*, Focus, n°48

Didry C., Giordano D., (dir.), 2021, *L'entreprise à la lumière des relations professionnelles*, Rapport de recherche pour la DARES.

Gassier Y., Giraud.B., (dir.), 2020, *Le travail syndical en actes. Faire adhérer, mobiliser, représenter*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.

Pélisse J. Wolmark C., 2021, *Le représentant de proximité : une figure au cœur des enjeux de la nouvelle représentation des salariés*, Rapport pour France Stratégie (en ligne).

Schütz Gabrielle, Noûs Camille, 2021, « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », *Sociologies pratiques*, 43, 1-12.

Tixier P.-E., 2019, « Le pari de la réforme de la négociation collective en entreprise en France. Les ordonnances Macron à l'épreuve du réel », *Négociations*, 1(1), 109-120.

Chapitre 6. Du travail à distance au télétravail : une mutation anthropologique du travail dans le secteur bancaire comme effet de la crise sanitaire ?

Vincent-Arnaud Chappe

Introduction

A l’instar des autres secteurs de l’économie, le secteur bancaire a vécu de plein fouet la crise sanitaire entamée en France avec le confinement du 17 mars 2020. Cet évènement majeur a pris place dans un contexte morose pour les banques françaises¹⁰² : régulièrement mises en causes pour leur rôle au cours des différentes crises financières, les entreprises de ce secteur sont également mises sous pression par des profondes évolutions structurelles. Concurrencées en tant que banques d’investissement par les banques américaines sur le marché des capitaux européens, elles sont également fortement fragilisées dans leur activité de proximité, chahutées par des nouveaux entrants poussant une logique de dématérialisation toujours plus forte des activités bancaires. Le secteur bancaire connaît ainsi une contraction de ses effectifs depuis 10 ans, avec une baisse de 1,7% en 2020 (de 360 000 à 354 000 salariés), malgré un taux d’embauche important en CDI et une place toujours importante dans l’économie française – 1.8% des emplois salariés dans le privé.

La pandémie a donc déployé ses effets sur ce fond de fragilité structurelle. Mais si, comme beaucoup d’autres entreprises, les banques ont dû largement adapter leur organisation du travail en recourant au travail à distance généralisé pour une grande partie des salariés, leur rôle « essentiel » de financement des activités économiques a également été reconnu, permettant notamment le maintien des agences ouvertes. Elles ont été un maillon important, soutenu par les pouvoirs publics, de distribution de l’argent public auprès des acteurs empêchés de travailler par la crise, profitant également pour cela de la politique des faibles taux d’intérêts menée par les autorités bancaires.

¹⁰² Voir l’article du journal *Le Monde*, « Face à la crise sanitaire, la complicité retrouvée des banques et de l’Etat », 28 février 2021 https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/02/28/face-a-la-crise-sanitaire-la-complicite-retrouvee-des-banques-et-de-l-etat_6071487_3234.html [Consulté le 7 avril 2022].

Deux ans après le début de la crise sanitaire, alors que se dessine l'espoir d'un retour à la normale, la situation du secteur bancaire semble donc largement évolué. Alors que les grandes banques françaises ont retrouvé des couleurs sur le plan économique en 2021, elles ont également connu pour beaucoup une profonde mutation de leur organisation du travail. De nombreuses organisations ont en effet profité de l'épreuve du COVID pour mettre en place des accords de télétravail, négociés avec les syndicats, participant à instituer et normaliser un mode de travail pensé initialement comme marginal ou provisoire.

Cette mutation ne doit pas être comprise comme une simple adaptation pragmatique de l'organisation des travaux aux aspirations des salariés, rendue possible par l'évolution de la technologie. Si le numérique participe de fait à structurer les espaces et temporalités du travail (Boboc, 2017), le télétravail participe plus largement de la mise en crise de l'association spatiale entre « bureau » (comme lieu et dispositif matériel de déploiement du travail) et « entreprise » (comme incarnation spatiale du pouvoir capitaliste). Le bureau comme métonymie de l'entreprise est pourtant caractéristique d'une forme de modernité économique, notamment dans son volet tertiaire ou post-industriel (Dibie, 2020). Si le bureau a connu depuis un siècle de fortes évolutions dans son organisation, en écho à l'évolution des préoccupations managériales (Pillon, 2016), le développement et la normalisation du télétravail apparaissent à bien des égards comme une rupture. La combinaison entre télétravail et généralisation du *flex office* - c'est-à-dire la suppression du système des bureaux attitrés auquel se substitue un système de libre choix du bureau sur lequel on travaille - offre aux entreprises la possibilité de faire des économies substantielles sur le budget immobilier. Bien que ces nouvelles organisations ont d'abord été justifiées par un discours de flexibilité et d'agilité - avant de trouver un nouvel ancrage dans la crise sanitaire et les impératifs de distanciation (Chappe et Weller, 2021), elles posent surtout la question des mutations de l'activité et de son organisation dans un contexte déterritorialisé (Ughetto, Bourmaud et Haradji, 2021 ; Lai, Ianeva, Bobillier Chaumon et Abitan, 2021 ; Heddad, 2021).

A partir d'une approche monographique portant sur Banque Globale, une entreprise majeure du secteur bancaire, il s'agit de restituer le processus complexe et non exempt de conflictualité par lequel le télétravail a été adopté et généralisé ainsi que les conséquences observables de ce déploiement sur les relations de travail (Schütz et Noûs, 2021). La normalisation du télétravail a en effet des conséquences majeures sur l'organisation du travail : elle dessine des nouvelles inégalités entre groupes professionnels (Gagneur et Noûs, 2021), soulève des enjeux importants relatifs à la question du genre et de l'égalité professionnelle (Binet, Brulois et Schütz, 2021), interroge sur l'évolution des techniques de contrôle du travail

ainsi que sur la possibilité de prendre part à l'action collective malgré l'éloignement des salariés entre eux (Haute et Noûs, 2021). Plus généralement, elle pose la question de l'évolution de l'« agencement du travail », compris comme la mise en relation d'une forme spatiale – l'entreprise et son bureau comme corollaire – et d'une forme juridique – le contrat de travail et la relation de subordination qu'il implique.

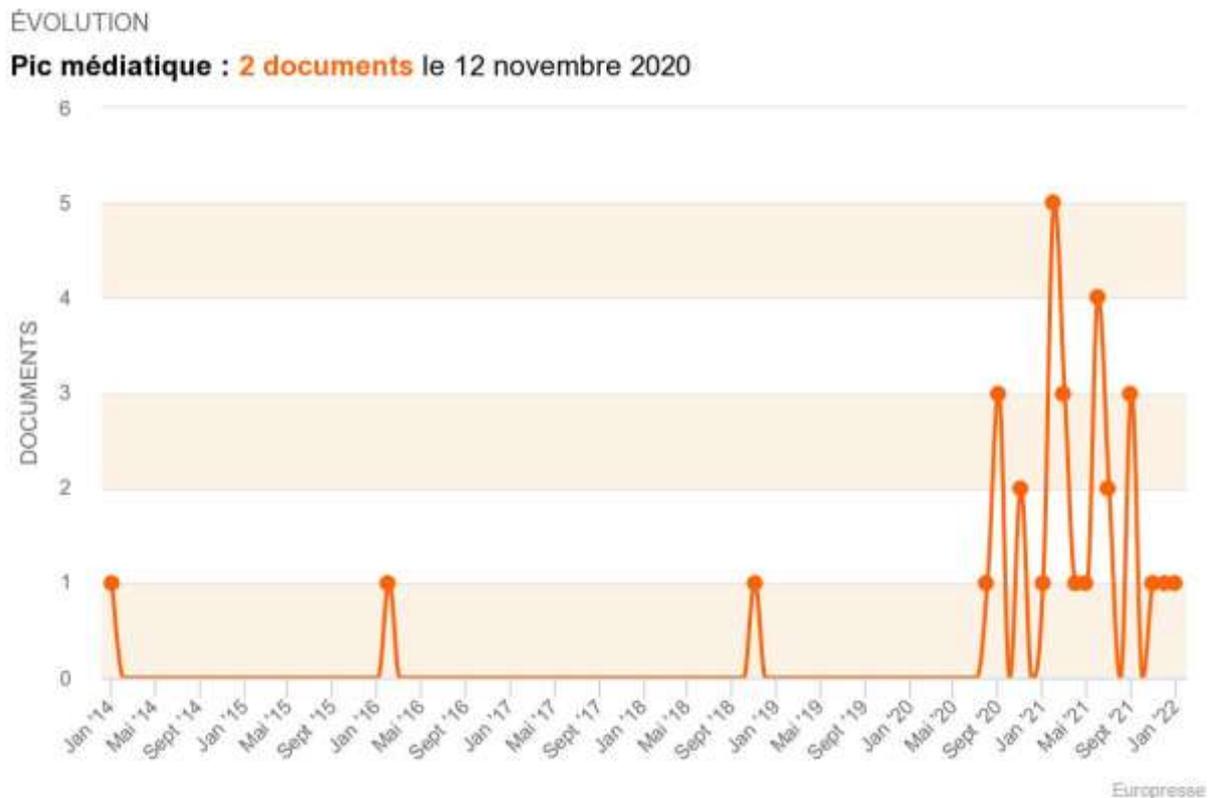
Nous retracerons donc le processus qui, à partir de la mise en place du « travail à distance » dans le cadre de la pandémie du COVID, a débouché sur la production d'un accord de télétravail structurant pour l'entreprise. Celui-ci sera appréhendé à partir de l'interaction des acteurs du système des relations professionnelles de l'entreprise. Nous analyserons également les enjeux liés à la mise en œuvre de cet accord, ainsi que les questions qu'il suscite. Cette monographie ouvre plus globalement à une réflexion sur la fragilisation des ancrages territorialisés de l'activité salariée à l'heure du télétravail et du *flex office*. Mais avant-cela, nous présenterons des éléments plus généraux à partir de données statistiques et d'articles de presse, permettant de replacer la situation de Banque Globale dans le contexte sectoriel bancaire.

Notre analyse s'appuie sur trois grandes sources de matériaux. Nous avons d'abord procédé à une recherche documentaire sur Europress, dans la presse nationale sans limite de temps avec comme formule de recherche dans le titre de l'article : (banque+ & télétravail). Celle-ci nous a permis de collecter 31 articles jusqu'en 2021 compris : 3 jusqu'à 2019 ; 6 en 2020 ; 22 en 2021. Nous avons également exploité les données statistiques issues de l'enquête ACEMO-COVID ainsi que de la base de données D@CCORDS. Nous avons enfin procédé à des entretiens avec différents acteurs de l'entreprise Banque Globale : deux entretiens avec des syndicalistes de 2 syndicats représentatifs, 1 entretien avec un membre de la direction des ressources humaines, trois entretiens avec des managers ou membres de la direction impliqués dans les questions de développement immobilier, un entretien avec un cadre supérieur. Nous avons également accompagné une élue syndicale dans le cadre d'une visite auprès des salariés. Nous avons enfin pu analyser divers documents (accords de télétravail et rapport d'un groupe de travail sur le futur du travail dans l'entreprise)¹⁰³.

¹⁰³ Une partie de cette enquête a été réalisée en collaboration avec Scarlett Salman.

1. Le COVID : un accélérateur du télétravail dans tout le secteur bancaire

Graphique 1. Evolution. Pic médiatique. 2 documents le 12 novembre 2020.



Avant 2020, à quelques exceptions près, la question du télétravail dans le secteur bancaire est très peu abordée dans la presse. Dans le corpus de presse, on ne retrouve que quelques évocations ponctuelles, concernant la signature d'un accord à la Banque postale, les enjeux de recrutement dans les banques d'investissement, ou le déploiement du campus expérimental des Dunes de la Société Générale organisé sur les modalités du *flex office*.

Les articles publiés en 2020 – en nombres encore assez limités – évoquent des tendances contradictoires : d'un côté ils témoignent d'une appropriation du travail à distance dans les services centraux à l'occasion du premier confinement, avec la volonté pour les syndicats de pérenniser la situation via la signature d'accords. Mais ils montrent également les limites du processus, qui se caractérise notamment par la volonté qu'ont les banques de faire rentrer certaines catégories sensibles au bureau, ainsi qu'une frilosité pour la généralisation du télétravail dans les agences au cours du second confinement.

Ils témoignent également d'une mobilisation de différents instruments et acteurs juridiques face à cette réticence des banques à adapter leurs activités : à LCL, les syndicats se saisissent des « droits d'alertes » ; des inspecteurs du travail interviennent au sein des agences du Crédit agricole ; BNP Paribas reçoit une injonction du ministère du Travail pour déployer le télétravail. Les articles mettent également en avant la problématique des inégalités entre les services centraux et la banque d'investissement - où le déploiement du télétravail est facilité - et les réseaux d'agences bancaires - où le travail passe en grande partie par l'accueil du public. Les articles également les tensions entre la temporalité de court-terme concernant la gestion du Covid, et les enjeux de plus long terme visant à réorganiser les modes de travail en profondeur.

Les vingt-deux articles publiés en 2021 témoignent à la fois de la continuité de ces questions, mais également du processus d'institutionnalisation du télétravail dans le secteur bancaire. Les banques sont d'abord pointées du doigt pour le non-respect du télétravail dans les périodes de confinement et de reprises épidémiques, sur la base notamment d'une étude de la DARES affirmant qu'en décembre 2020, seuls 43% des salariés dans la finance et l'assurance sont en télétravail (contre 55% un mois plus tôt). Elles font ainsi l'objet d'une convocation – parmi d'autres entreprises d'autres secteurs – au ministère du Travail en février pour leur rappeler leurs obligations vis-à-vis des enjeux sanitaires. Les articles se font également l'écho des contrastes importants dans l'application des injonctions au télétravail, que ce soit entre les entreprises, ou en leur sein avec un toujours un écart manifeste entre les salariés des services centraux et ceux travaillant en agence.

Mais la presse fait également état de la signature de nombreux accords de télétravail dans les grandes entreprises du secteur. C'est le cas par exemple en janvier de la Société Générale qui généralise le principe de deux journées télétravaillées par semaine ; ou en juillet de BNP Paribas qui propose plusieurs « formules » de télétravail (régulier ; mixte ; occasionnel ; totalement flexible) qui devront ensuite être choisies par chaque entité. Se pose également la question de la signature d'un accord de branche visant à généraliser à l'ensemble des secteurs les solutions adoptées dans les grandes entités.

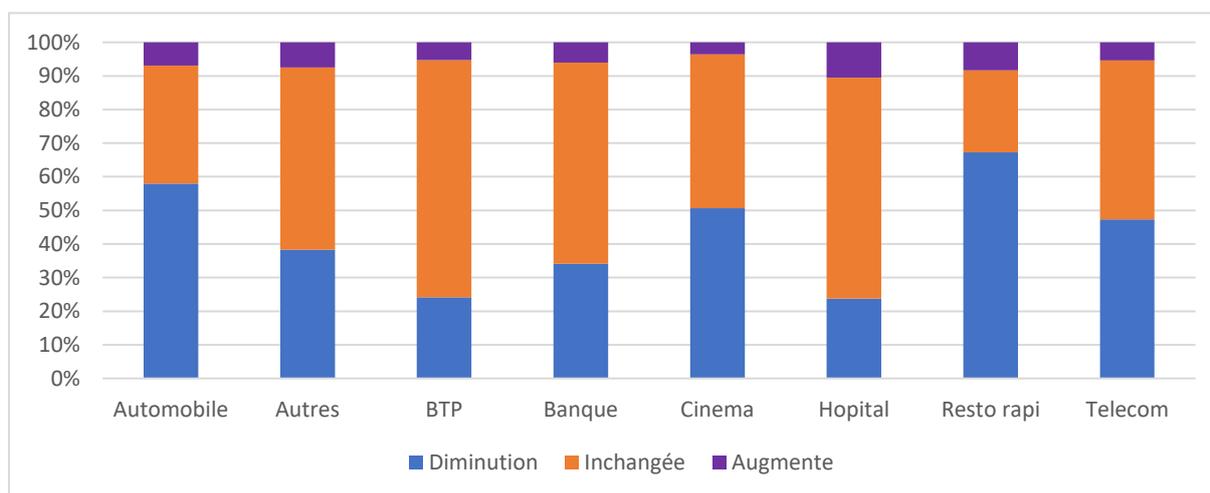
Si la banque est présentée comme « en pointe avec le télétravail »¹⁰⁴ et donc particulièrement bien armée pour s'adapter à des nouvelles vagues pandémiques, ce processus d'institutionnalisation se fait néanmoins sur fond de diverses inquiétudes. Outre la question des inégalités devant le déploiement du télétravail, se pose la question de la possibilité de garantir

¹⁰⁴ *Le Figaro*, « Les banques en pointe avec le télétravail », 23 novembre 2021 [consulté le 19 avril 2022].

le caractère volontaire du télétravail dans un contexte de réduction des surfaces immobilières pour les entreprises permise par l'organisation en *flex office*.

L'exploitation des données statistiques confirme en partie ces tendances. Le secteur bancaire a été touché, mais moins que d'autres, par la crise économique liée à la pandémie, et surtout s'en est plus rapidement remis. Elle n'a été que très peu concernée par la baisse des effectifs ou même le chômage partiel, et a vu rapidement les perspectives de retour à la normal. Cet impact limité s'explique principalement par le fait que les banques ont été considérées comme un secteur essentiel devant continuer à garantir le bon fonctionnement de l'économie, sur fond de politique du « quoiqu'il en coûte » (elle-même rendue possible par le maintien des taux directeurs bas par la Banque centrale européenne).

Graphique 2. Conséquences de la crise sur l'activité, en moyenne (par secteur)



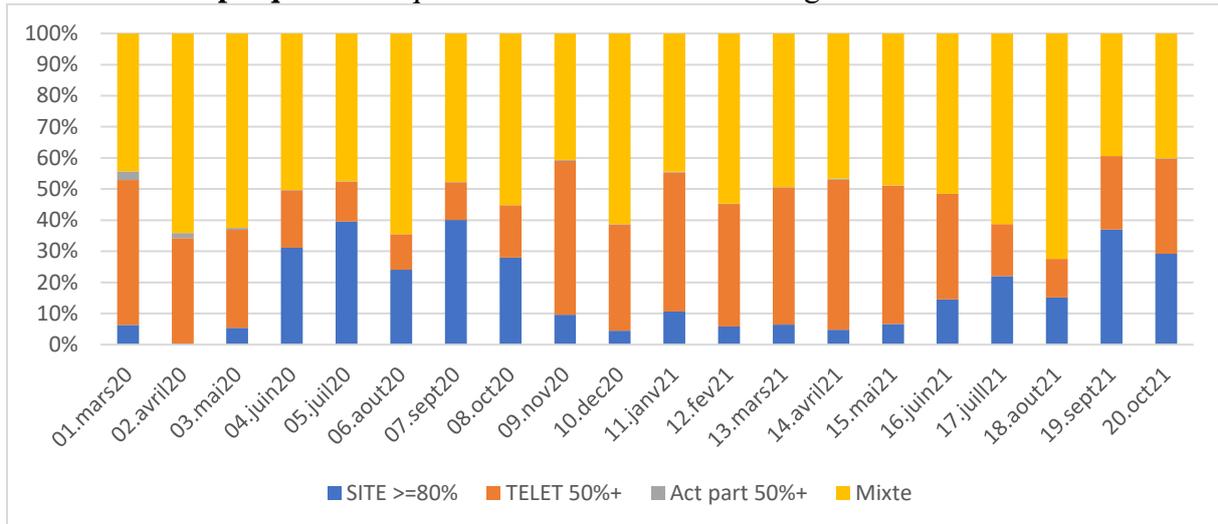
Source : Dares, enquête Acemo Covid, 2020-2021. Réélaboration équipe DIASOCOV.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

Lecture : Dans le secteur automobile, en moyenne sur les mois analysés¹⁰⁵ 58 % des salariés appartiennent à des établissements dont l'activité a diminué.

¹⁰⁵ . Pour chaque secteur a été calculée la moyenne des données mensuelles entre mars 2020 et août 2021 pour les trois modalités concernant le niveau d'activité par rapport au mois précédant à partir du questionnaire Acemo-Covid.

Graphique 3. Banque. Évolution des formes d'organisation du travail



Source : Dares, enquête Acemo Covid, 2020-2021. Réélaboration équipe DIASOCOV.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

Légende : part d'établissements ayant les formes suivantes : « Site >= 80% » : plus de 80 % du personnel sur site ; « TeleT 50%+ » : au moins la moitié du personnel en télétravail ; « act part 50%+ » la moitié du personnel ou plus en activité partielle ; « mixte » un mélange des trois formes précédentes.

Lecture : en mars 2020 8 % des salariés du secteur sont dans des établissements dont plus de 80% du personnel est en travail sur site.

Les chiffres sur la répartition du télétravail et l'organisation de travail prévalente témoignent pour leur part du caractère dual de la banque. Tout en faisant partie des secteurs les plus concernés par le télétravail, on observe néanmoins l'importance d'une forme de travail « mixte », combinant télétravail et travail sur site. Le travail quasi-exclusivement sur site a quasi-disparu au cours des phases les plus aigües de l'épidémie, témoignant de la possibilité d'un travail à distance partiel pour l'ensemble des activités. Mais, *a contrario*, le maintien d'une importante part « mixte » s'explique d'abord par l'impossibilité des salariés travaillant en agence et au contact des clients non-professionnels d'exercer leur activité intégralement à distance.

2. La monographie d'une banque particulièrement représentative de la généralisation du télétravail à la faveur de la crise sanitaire

La monographie qui suit vise à saisir, de façon plus fine et processuelle, au niveau d'une entreprise particulière, l'observation globale d'une certaine institutionnalisation et normalisation (en cours) du télétravail dans le secteur bancaire. En partant de la configuration d'acteurs impliqués dans le système des relations professionnelles de l'entreprise, nous cherchons ainsi à comprendre de quelle façon – et avec quelles limites – la crise du covid a participé à modifier l'organisation du travail tertiaire en profondeur, notamment dans sa dimension spatiale : généralisation du télétravail, développement du *flex office*, évolution des implantations immobilières, etc. Il s'agit ainsi d'explorer l'hypothèse d'une *mise à l'épreuve* de la déterritorialisation progressive du travail permise par la crise sanitaire. Si la normalisation du télétravail était déjà une tendance à l'œuvre, le COVID a provoqué un double effet d'*accélération* et de *généralisation* de modes d'organisation jusqu'ici limités (en termes d'ampleur et de public). Mais ce mouvement ne va pas non plus sans heurt comme l'a déjà laissé apercevoir le portrait général du secteur : la généralisation se heurte à la fois à la différenciation des activités professionnelles, à la question des équipements matériels, à la problématique de la surveillance, et également à la subjectivité des salariés et leur capacité à maintenir leur implication dans le travail.

Se pose en miroir la question de la capacité des syndicats et des institutions représentatives du personnel à peser sur ces évolutions structurelles, au-delà de l'accompagnement de mesures décidées en amont par les directions d'entreprise. L'urgence sanitaire a mis en lumière les faibles prises des syndicats pour peser sur le processus, ainsi que les difficultés à mener une activité syndicale à distance. Les réorganisations du travail les mettent plus largement face à des contradictions quant à leur positionnement, entre soutien des aspirations des salariés au télétravail et prise en compte des risques que fait peser cette organisation sur le collectif de travail.

Pour développer notre analyse, nous décrivons donc le processus à l'œuvre au sein de *Banque Globale* (BG). BG est une banque historique du secteur en France. Elle compte près de 40 000 salariés sur le territoire (et plus de 130 000 au niveau mondial), répartis à part équivalente entre les services centraux et le réseau d'agences répartis sur le territoire. Sa forte croissance internationale contraste avec les signes d'une certaine fragilité sur le plan de la santé économique au cours de ces dernières années. En mai 2021, BG annonce ainsi des pertes

historiques liées à de trop grandes prises de risque sur les marchés financiers. Mais moins d'un an après, en février 2022, ce sont au contraire des gains historiques qui sont annoncés, avec un revenu en hausse de 17%, 5,6 milliards d'€ de bénéfice (pour 258 millions d'€ de perte en 2020), et une augmentation du cours de l'action de 77% sur l'année 2021. Cette hausse a notamment été permise par les recettes liées à la spéculation sur les marchés financiers et sur la part d'activité de conseil en fusion et acquisition, en hausse grâce aux effets secondaires des politiques de liquidité menées par la Banque centrale européenne pour contrer les effets de la crise.

Cette santé économique retrouvée passe également par une politique active de « rationalisation » du réseau d'agence. Cette rationalisation prend notamment la forme d'une fusion officialisée en septembre 2020 entre les agences de BG et celles d'une de ses filiales largement présente sur le territoire. L'objectif assumé est d'aboutir à une diminution des coûts de l'ordre de 450 millions d'euros. Prévues pour être effective au 1^{er} janvier 2023, elles doivent s'accompagner d'une suppression nette de 3 700 emplois, pour un objectif de 25 000 salariés au total dans le réseau unifié répartis sur 1 450 agences (pour un total cumulé de 3 158 en 2013). BG promet que cette diminution se fera sans départ contraint. Cette réorganisation massive prévoit également la fermeture de nombreux centres de back office qui passent de 24 à 13.

2.1. Le télétravail présent de façon non majoritaire mais développée avant la crise

Avant mars 2020, le travail à distance est déjà présent au sein de BG, mais sous une forme fragmentée et limitée, qui ne concerne qu'un faible nombre d'employés dont on considère les métiers facilement « télétravaillables ». Des premières expérimentations sont menées sur le sujet dès 2013, d'abord sur un groupe de 4 500 salariés.

Le télétravail se développe également à l'occasion de réorganisations immobilières. En 2016, BG décide d'ouvrir de nouveaux locaux à l'est de Paris, diamétralement opposés aux lieux d'implémentation traditionnels de la banque dans le quartier d'affaires de la Défense, et qui ont l'avantage de se situer dans des quartiers où l'immobilier est bien moins cher.

« La problématique de la Banque Globale à l'époque, c'était une problématique de coûts immobiliers, pour faire simple. C'est-à-dire que, je sais pas si vous savez, mais y a trois gros postes, en fait, de dépense, dans une banque, outre le coût de l'argent, qui sont les gens, l'informatique et les locaux. Et les locaux, ça se chiffre en centaines de millions, je veux dire, c'est... un énorme poste, dans les banques, parce qu'on a beaucoup de salariés. La Banque Globale, c'est 130 000 salariés [dans le monde], donc si vous

combinez tous les espaces de bureaux dans le monde entier, ça fait des montants, mais colossaux. Et on avait un problème beaucoup plus circonstanciel à Paris, en région parisienne, qui est qu'on avait la plupart de nos bureaux à la Défense, où le mètre carré est extrêmement cher. Pour parfois des fonctions... ce qu'on appelle du *back office*, c'est-à-dire y a pas de notion de prestige, ou de représentation, si vous voulez, c'est...

Enquêteur : y a pas de clients ... d'accord.

Enquêtée : Ouais, voilà. Non mais alors, autant que des banquiers de relations, de grand *corporate* soit à la Défense, y a un côté... strass et paillettes, si vous voulez, mais quand votre... quand votre *job*, c'est de *processer* des crédits documentaires, ou de faire de la production informatique, l'intérêt d'être à la Défense est minime. » [ancienne responsable du développement immobilier]. »

Le défi pour la direction est alors de faire en sorte que les salariés acceptent de de s'y installer, alors même que l'épicentre de leur vie sociale se trouve souvent à l'ouest de Paris. Pour se faire, comme nous l'explique la salariée alors en charge du développement de ce nouveau lieu de travail, un ou deux jours de télétravail sont proposés pour compenser notamment le temps de transport additionnel :

« Il y avait un sujet de prestige, y avait un sujet de temps de transport, y avait... voilà. Donc, partant de là, j'ai dit : « Bon, très bien, faut qu'on vende ce truc. On va en faire »... On a réfléchi [...] on a dit : « On va en faire un pôle où les gens ont envie de travailler, ont envie de venir travailler, et on va en faire aussi... un campus où... », ça participait de ça... comment vous dire, où il se passe plein de choses, où y a une dynamique, où... voilà. Et c'est parti de là. »

[...]

« Le télétravail, il préexistait à Banque Globale, mais il était en voie de décollage, on va dire. Et en fait, il a été donné aux salariés qui ont été déménagés un peu comme compensation de la distance. C'était pas lié au *flex*, à l'époque, c'était pas pour ça. C'était pour faire avaler la pilule... On disait aux gens : « OK, bon, OK, vous avez plus de transport, mais sur au moins une journée par semaine, ou deux – y en a qui sont partis pour deux – vous aurez pas les transports du tout. » [ancienne responsable développement immobilier]. »

Parallèlement, ce nouvel espace est censé incarner un nouveau visage de la modernité pour l'entreprise, inspiré par les campus des grandes entreprises étasuniennes. Outre l'importance donnée à la connectivité, il propose un ensemble de services à destination des salarié (salles de réunion, de repos, etc.). Or ces espaces empiètent sur les mètres carrés dévolus directement aux bureaux. Le choix du *flex office* s'impose alors de façon pragmatique : très loin d'une réflexion construite sur la fluidité de l'attribution de l'espace, il vise d'abord à permettre un remplissage optimal d'un espace réduit, optimisation rendue possible par la prégnance du télétravail sur le site :

« Toute cette réflexion s'est fait organiquement, c'est-à-dire que ça s'est... tout ce que je vous raconte, ça s'est fait au fur et à mesure des mois, quoi, dans la préparation, c'est-à-dire que tout s'est pas passé en une fois, on s'est pas levé un matin en disant : « On va mettre le *flex*. » Mais on s'est dit : bon, pour que ce soit sympa, on va faire ci, on va faire ça, on va faire ci. Puis à un moment, on s'est dit : oui, mais si on fait [...] les cuisines d'étage, etc., on n'a plus de place pour mettre les gens. Et il faut quand même qu'ils travaillent, les mecs. Donc comment on fait ? Et donc, on s'est rendu compte que pour faire ça, il fallait qu'on... qu'on enlève l'espace qui était mangé, entre guillemets, par les bureaux individuels des managers. On s'est dit : OK, on met tout le monde en *open-space*. Et... et ça suffisait pas vraiment... ça suffisait pas vraiment, il nous fallait encore de l'espace. »
[...]

« Du coup, notre objectif, ça a été, pour rentabiliser les coûts énormes, parce qu'un bâtiment comme ça [...] ça se rapproche du milliard, en fait, comme coût. Donc c'est quand même très très cher. C'est le projet le plus cher auquel j'ai participé de ma vie ; c'est des montants énormes. Et donc... pour rentabiliser... donc tout ça, l'un dans l'autre, on s'est dit : on va... si, en fait, on n'a que des postes standards et qu'on n'a pas ce frottement, on économise les déménagements à chaque fois que y a un département qui doit déménager, parce qu'on laisse les espaces tels qu'ils sont ; on économise l'espace des bureaux individuels, etc., on économise les 10 % de frottement, nanana... en faisant venir, pour 5 000 places, 5 000 personnes... 5 500... 5 500 places, on fait venir 5 500 personnes, alors qu'en temps normal, on aurait fait venir 5 000 personnes. Donc on gagne 500 personnes. On s'est dit : on va faire comme ça, on va faire un truc où tout le monde est en *lap-top*, et y a pas de place attribuée. » [ancienne responsable du développement immobilier]

C'est dans ce contexte qu'un premier accord de télétravail est signé en 2016, au-delà du site concerné, qui vise à faire du travail à distance « une modalité d'organisation du travail pérenne ». Conditionné au souhait des différents directeurs de service, mais également au volontariat du salarié, le télétravail est rendu possible dans une modalité réduite et encadrée :

« Le rythme de télétravail sera au minimum de 1 jour toutes les 2 semaines et ne pourra excéder 2 jours par semaine pour un collaborateur à temps plein. Le temps de présence physique du collaborateur devra donc être au minimum de 3 jours par semaine [...] »

En 2018, le télétravail concerne ainsi 12 500 salariés, sur les 20 000 travaillant dans les services centraux de la banque. La crise sanitaire va alors provoquer une expérience inédite et soudaine d'expérimentation du travail à distance à bien plus grande échelle.

2.2. Le choc de la crise sanitaire et la réorganisation du travail à distance

Quand le Président de la République annonce un confinement pour une durée de 15 jours, BG a donc déjà une expérience dans la gestion du télétravail, mais sur un périmètre qui reste limité. La crise sanitaire va provoquer, de façon brutale, une réorganisation massive du travail. Au niveau des services centraux et de la banque d'investissement, les salariés passent immédiatement à un « travail à distance » (TAD) total. Cette décision n'est pas sans poser un certain nombre de problèmes techniques. En effet, jusqu'ici, un certain nombre de métiers dans les services centraux étaient considérés comme non « télétravaillables », car engageant des opérations considérées comme sensibles (attendant par exemple à des questions de vérification des comptes ou de mise en conformité). Des solutions techniques vont alors être déployées de façon très rapide pour permettre un travail à distance quasi intégral ou tout du moins augmenté pour ces salariés :

« dans les centraux, dès le 16 mars... et c'est ça qui a été assez fou... Il faut que vous sachiez que l'équipement... Alors, c'est ça aussi le problème, c'est que les 20 000 salariés des centraux étaient quasiment tous équipés, eux, parce qu'ils avaient déjà un accord... équipés en tablettes, hein, en... en outil de travail... Et donc, en gros, ils étaient tous équipés, ils avaient tous des métiers beaucoup plus télétravaillables, et donc en gros, dès le 16 mars, il a été dit : « On suspend l'accord télétravail des centraux, et on rentre dans le TAD. » Donc ça, ça a été le fameux travail à distance exceptionnel, on sort de l'accord et on va sur des dispositions plus favorables, forcément, liées à la crise sanitaire. Donc ça, ils ont réussi à le faire très très rapidement dans les centraux, et on est passé à 100 % de télétravail, c'est ça qui a été fou, c'est que dans les centraux, en quelques semaines, en fait, le temps qu'ils s'organisent et que les *business units*, elles organisent le truc, vraiment... à la fin du mois de mars, ils étaient tous à 100 % en télétravail, sauf bien sûr quelques métiers *trade*, etc., qui nécessitaient la présence sur site, mais où ils ont vraiment joué le jeu. [...]

Enquêteur : Juste, quand vous dites que certains métiers, comme celui du *trade*, n'ont pas pu être télétravaillés, c'est pour des raisons techniques ?

Enquêtée : Oui. Ouais ouais, y a, en fait, des métiers, sur la banque de financement, avec des ordres de passage qu'ils pouvaient pas faire à distance, y avait aussi des... du papier qui arrivait, en fait ; y avait aussi de la réception de courrier, etc., qui les bloquaient sur certains métiers. Mais même sur les métiers les moins télétravaillables, ils ont poussé à deux, trois jours, alors qu'ils étaient... Ces métiers-là, par exemple, étaient exclus du premier accord télétravail, voyez. » [déléguée syndicale CFDT]

« **Enquêteur :** Et pour les métiers... alors, soit de *trading*, ou qui nécessitent de l'échange de données, et à haute fréquence, et sécurisé, c'est pareil, on a trouvé des façons de le faire ?

Enquêté : On a trouvé des façons de le faire, oui oui. Oui, on a un système qui marche assez bien, qui est... On est une grande banque, donc une grande banque,

maintenant, c'est des sociétés informatiques, quoi... C'est bien organisé, et qui... qui a trouvé des façons de faire. » [cadre supérieur]

Le développement du travail à distance est par contre beaucoup plus complexe dans la banque de détail où les agents reçoivent le public. Les agences bancaires peuvent en effet rester actives – même si une part importante va fermer pendant cette période – dans la mesure où la banque est considérée comme un service essentiel à l'activité économique. La question se pose donc moins en termes de travail à distance total, comme au siège ou dans les services centraux, que de travail au domicile partiel pour faire baisser le taux d'occupation et donc la densité dans les agences. Or, contrairement aux services centraux, le télétravail n'avait jusqu'ici pas du tout été développé dans le réseau bancaire qui emploie, rappelons-le, la moitié des 40 000 salariés de BG. Ceux-ci ne sont que très peu équipés en tablettes ou ordinateurs leur permettant d'opérer à distance. Le déploiement du matériel informatique nécessaire prend alors du temps et explique le maintien important d'une activité sur site pendant toute la période.

« Sur la crise Covid, ça a été très compliqué, parce qu'ils étaient pas prêts. Donc tout ce qui a été plexi', masques, on a vraiment eu une période de latence qui a été... 'fin, qui nous a paru super longue, mais y a eu au moins deux semaines, le temps vraiment d'être approvisionné en agence de ce qui était nécessaire, parce qu'on avait vraiment des gros problèmes, nous, avec les postes... les accueils partagés...

[...]

Les salariés du réseau, qui sont toujours un petit peu, d'ailleurs, les... ils ont toujours l'impression d'être moins bien gérés que les salariés des centraux parisiens, là, ça a été très très compliqué pour eux. Parce qu'en gros, on leur a dit : « Vous continuez à prendre les transports, vous allez en agence, vous allez au boulot », y a eu aucune, finalement, disposition tout de suite, puisqu'ils étaient même pas équipés en tablettes. Donc là, ils nous ont dit : « On va accélérer l'équipement en tablettes, et on va intégrer le TAD ... » Donc là, on n'avait rien, par contre, sur le réseau : « On va intégrer le TAD, progressivement dans le réseau, en fonction des dotations en matériel. » Là, c'était le début... ça a été hyper long... Ça a créé des gros problèmes de disparité ; parce qu'en fait, en fonction du métier ou de la région, vous aviez les tablettes en premier, vous pouviez commencer en TAD, mais vous aviez les collègues d'à côté qui comprenaient pas forcément que eux, n'étaient pas dotés. » [déléguée syndicale CFDT]

La mise en place de ce protocole d'urgence se fait de façon largement verticale pendant cette période. Les discussions concernant l'ajustement des mesures se font principalement avec les délégués syndicaux, le CSE n'étant qu'informé du protocole et de la situation sanitaire, sans

prise sur la décision. A plusieurs reprises, des accords sont signés avec les organisations syndicales représentatives visant à formaliser et légaliser les décisions prises (voir ci-dessous la liste des accords signés au premier semestre 2020).

30 janvier 2020

Accord sur l'accompagnement social sur le projet d'évolutions de BDDF à horizon 2023 portant sur:

- l'adaptation de l'organisation des structures centrales et des délégations régionales de BDDF,
- l'évolution du dispositif des centres de services et des agences entreprises parisiennes de BDDF,
- le transfert de l'activité de gestion administrative rh du réseau France vers le centre de services partagés RH du Groupe (HRCO/SSC),
- l'adaptation de l'organisation de la filière « risques de contrepartie » du réseau France (RISQ/BDF).

2 avril 2020

Accord sur les jours de repos et le maintien de la rémunération pendant l'épidémie de Covid-19.

14 avril 2020

Avenant 1 à l'accord sur le don de jours du 7 novembre 2019.

4 mai 2020

Avenant n° 1 à l'accord sur les jours de repos et le maintien de la rémunération pendant l'épidémie de Covid-19 du 2 avril 2020.

18 juin 2020

Accord complémentaire à l'accord sur les jours de repos et le maintien de la rémunération pendant l'épidémie de Covid-19 du 2 avril 2020.

La banque décide notamment de garder complètement la main sur la gestion de la crise, en ne recourant pas au dispositif étatique d'accompagnement de l'activité partielle. Les salariés à risque ou ne pouvant s'organiser autrement (notamment les parents célibataires) voient leur rémunération prise en charge intégralement par la banque même en cas d'impossibilité de continuer leur activité. Cette décision a néanmoins des conséquences. Elle va d'abord être utilisée par la direction aux négociations salariales suivantes pour argumenter en faveur de la stabilité de la masse salariale :

« C'était un choix qu'elle avait fait, parce que... elle ne voulait pas faire supporter la charge à l'État. Alors... c'est un peu facile ; nous, on pense que, étant donné les plans de restructuration qu'elle a affichés derrière, elle ne voulait pas afficher, surtout, ses...

ses chiffres, parce que pour pouvoir prétendre, en fait, après, au chômage partiel, il fallait justifier, forcément, de certaines conditions financières. La banque, elle a dit : « Non non, nous, on prend, on est solidaire de l'économie, on prend en charge nos salariés dans cette situation. » Mais du coup, ça a aussi créé des différences entre les salariés, parce que quand on en est arrivé aux négociations... alors, je pars un peu dans tous les sens, je suis désolée, mais quand on en est arrivé aux négociations salariales l'année suivante... Donc pas là, de cette année, mais les négociations salariales de fin 2020, pour 2021, avec une année 2020 qui avait été catastrophique, de toute façon, partout, ben en gros, elle a rien donné en disant qu'elle avait déjà énormément contribué en payant les personnes fragiles, etc. » [déléguée syndicale CFDT]

Elle va également être à l'origine d'un certain nombre de tensions au sein des collectifs de travail en lien avec des sentiments d'iniquité concernant la possibilité d'accéder ou non au travail à distance, ou à l'interruption de l'activité avec maintien de salaire. Des accusations sont ainsi tenues par certains salariés concernant l'utilisation indue de cette possibilité de maintien de la rémunération :

« Pour ceux qui sont restés, qui ont pris des risques, qui avaient pas de télétravail, qui voyaient leurs copains en garde d'enfant, ou en personne fragile, etc., ça a aussi créé, de toute façon, de l'animosité, voilà, ça a été compliqué. Puis après, faut rajouter à ça ceux qui ont été dotés en tablettes, avant les autres, et les autres qui attendaient d'être dotés pour passer en télétravail, y a aussi eu un écart, forcément, de traitement, même pour ceux qui étaient... qui étaient au boulot à ce moment-là, quoi. » [déléguée syndicale CFDT]

Du côté des syndicats, le maintien d'une activité militante à distance durant cette période de crise est extrêmement difficile. Les représentants des salariés estiment que l'utilisation des outils de visioconférence sont un énorme obstacle pour le bon déroulé des réunions avec la direction, sur fond de ressenti d'un dialogue social déjà dégradé depuis plusieurs années.

« Ils remplissent à ras-bord l'ordre du jour. C'est ça qu'on fait. On commence à... 9h du matin... on a à peine une heure, une heure et demie, la meilleure chose, et entre midi et deux, lorsque c'est fait ; ensuite, ils nous font des réunions...

Enquêteur . Tout ça en ligne ?

Enquêté : Ils nous font ça jusqu'à 19h30, parfois, on dit : « Mais c'est bon, faut s'arrêter... » Et ils remplissent l'ordre du jour... La SNB, qui a la présidence, puisqu'ils ont 40 % de ce... truc. Ils signent l'ordre du jour, ensuite eux-mêmes, ils se plaignent en disant : « Ah, c'est trop... » Comment vous voulez traiter une réorganisation à 19h30... Ils remplissent les... les ordres du jour, et... de manière systématique, et... intentionnelle, hein, sur le truc... » [délégué syndical CGT]

L'autre question qui se pose de façon cruciale est la possibilité de maintenir des liens à distance avec les salariés dans un contexte de confinement à domicile, au moins pour une partie des salariés. Les stratégies diffèrent selon les syndicats, en fonction notamment de l'investissement préalable qu'ils ont pu engager dans l'utilisation des outils et réseaux sociaux numériques. Ils ont largement utilisé tout un ensemble d'outils pour continuer à communiquer.

« Ben, avec le confinement, ce qui s'est passé, c'est que... se mettait en place... tous les acteurs se mettaient en place... dans de nouvelles possibilités. Puisque c'est le confinement, à ce moment-là, c'est le télétravail qui fonctionne. Et les réunions, la mise en place des... des réunions des instances, des IRP, c'est distanciel. Nous-mêmes... nous-mêmes, de notre côté, on a développé... j'imagine à l'image d'autres syndicats, on s'est mis en place tout un *process* technique et organisationnel, pour qu'on puisse continuer à travailler de manière... le plus normale, entre parenthèses, possible, de manière distancielle. On a acheté des logiciels, on s'est formé aux différents produits, on a acheté une grosse télé', avec une caméra, qu'on met dans la grande salle... On s'est débrouillé pour avoir, lorsque les transmissions sont mauvaises, en passant par des services de téléphonie, des *conf' call*... On s'est soucié au nombre de participants possible... Est-ce qu'on passe par Skype, dans l'entreprise, ou pas, voilà. Chacun... tous les acteurs de l'entreprise se sont mis à explorer, à tester des moyens pour travailler à distance. Y compris des représentants du personnel, et les différentes instances qui se font à distance. Maintenant, bien sûr, lorsqu'on fait à distance, c'est pas la même chose que... que en présentiel... Il faut éviter que les gens parlent tous en même temps, ça peut être conflictuel, etc. Et l'entreprise, très rapidement, bien sûr, a mis en place des règles, quasi de manière... parce que, la présidence, de manière bilatérale... » [délégué syndical CGT]

3. Négociation et généralisation du télétravail

Après le premier temps du confinement et du travail à distance vu comme une adaptation réactive au choc de la crise, vient une deuxième période dont les effets promettent de modifier en profondeur l'organisation du travail dans l'entreprise :

« **Enquêteur.** D'accord, donc c'est à partir de la deuxième période de...

Enquêté : Ma petite perception, c'est qu'il y a deux phases ; dans la crise, y a deux phases, dont la première phase, on va dire, est anecdotique. Hein, on peut écarter, mais... dans les impacts qui va produire, c'est plutôt la deuxième phase qui est importante, c'est-à-dire la réflexion qu'on va intégrer à ces trucs-là... Dès mai 2020, BG met en place un groupe de travail – *Future of Work* – censé produire une analyse prospective sur l'évolution de l'organisation du travail. » [délégué syndical CGT]

Piloté par 13 membres de la direction, ce groupe s'attache à « faire remonter les contributions » issues de salariés de l'entreprise. La méthodologie se déploie à travers différents dispositifs d'écoute des salariés.

« En France, plusieurs formats ont été proposés :

- Des échanges en entretiens individuels et en ateliers, qui ont mobilisé 288 collaborateurs, dans les différents métiers du Groupe (121 dans les Directions Centrales ; 86 dans les activités de Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs ; 11 dans les équipes centrales de la Banque de détail à l'International, les Services Financiers et les Assurances ; 70 dans les activités de Banque de Détail en France.
- Des contributions libres sur la boîte email [...] ; ce canal a été choisi par 28 collaborateurs en France.
- Un questionnaire en ligne anonyme, ouvert et qualitatif, complété par 125 collaborateurs.

68 contributions nous sont également parvenues via le questionnaire envoyé aux Ambassadeurs. »

Des salariés sont également consultés hors de France, et le groupe de travail participe également à l'élaboration d'un « groupe de travail externe » avec d'autres grandes entreprises pour partager autour des thématiques d'organisation du travail. Ces travaux donnent lieu à la publication d'un « livre blanc » à peine deux mois après en juillet 2020. En une petite cinquantaine de pages, ce rapport argumente pour la généralisation du télétravail qu'il s'agit de « développer et démocratiser », sur la base de l'expérience acquise à partir de mars 2020 et de

l'analyse de ses bénéficiaires (que ce soit pour l'entreprise, les salariés ou « la société et l'environnement »), tout en prenant en compte la spécificité des métiers de *front-office* en relation avec les clients, notamment dans le réseau d'agences. Le document propose ainsi de faire du télétravail un « objectif d'entreprise », accessible à tous, tout en s'adaptant dans ses modalités aux différents postes et situations individuelles. Refusant le modèle du *full remote* (travail complètement à distance avec disparition des bureaux), le livre blanc propose de fixer un seuil maximum de télétravail à 3 jours par semaine (pour deux jours par semaine sur site), en apportant une certaine souplesse dans les modalités de mise en œuvre et en laissant opérer une organisation par métier. Des mesures d'accompagnement seraient également prévues, avec une attention à la question de la santé des travailleurs. Le rapport propose également des pistes de réflexion concernant le management à distance, pour trouver le bon « réglage entre confiance et contrôle ». Il est enfin l'occasion d'esquisser une redéfinition de l'utilité du travail sur site, entre optimisation de ce temps de présence et déploiement de moment de convivialité difficilement possibles à distance. Il s'agit ainsi de promouvoir des bureaux modernes, conviviaux et hospitaliers, avec une multitude de zones définies en fonction des usages (principe de l'*activity based working*), tout en s'acheminant vers une généralisation du *flex office*.

Ce sont sur les bases de ce rapport que s'ouvrent les négociations concernant la production d'un nouvel accord de télétravail pour faire suite à celui de 2016. Elles vont durer six mois avant la signature d'un accord début 2021. Elles vont permettre une évolution substantielle du texte soumis initialement sous la pression des syndicats. Ceux-ci approuvent de façon unanime l'extension du télétravail, très globalement par les salariés, même si cette position peut les mettre en porte-à-faux par rapport à leurs propres convictions concernant les dangers que fait peser le travail à distance sur le collectif de travail avec les risques subséquents d'atomisation et d'isolement des travailleurs :

« Les salariés... ils le veulent vraiment [le télétravail]. Nous, même si... comment dire, on voit le danger, mais encore une fois, rappelez-vous ce que je disais, on est mandaté par les salariés, voyez. On faisait pas en disant... On négociait pas à l'encontre, on tient compte des besoins des salariés de ça, et on part négocier avec ça. [...] Quel est le syndicat qui va s'opposer, aujourd'hui, au télétravail ? Ils prennent cher. Même s'ils savent que c'est un cheval de Troie, qui est devant nous. [...]

Enquêteur : Donc vous, vous avez eu l'impression de négocier quelque chose, tout en étant, comment dire... en tension avec le principe même de ce que vous négociez ?

Enquêté : Oui, encore une fois, y a des choses... Mais encore une fois, ce qui a arbitré cette chose, c'est... l'intérêt des salariés, et c'est les salariés qui décident. On

n'est pas hors sol. Ce qu'on en pense nous, on n'en a rien à faire. Ce qu'on a appris dans les livres, c'est pas notre problème. On va voir les salariés : « Pour vous, est-ce que c'est ceci, est-ce que c'est cela ? » Même si on communique sur le fait que y a un danger potentiel sur le fait que... » [délégué syndical CGT]

C'est la CFDT qui oppose la plus grande résistance au texte tel que prévu dans sa version initiale. Le syndicat est en effet particulièrement représenté dans la banque de réseau, là où le télétravail a jusqu'ici été le moins implanté. Il pousse ainsi à son développement dans un souci d'équité avec les services généraux de la BG. La direction au contraire s'oppose à un développement symétrique entre services centraux et banque de détail, en utilisant notamment l'argument du manque d'équipement matériel et du temps nécessaire pour le déployer.

La version finale de l'accord fait du télétravail une « modalité de travail "ordinaire" » dans l'entreprise. Elle institue un référentiel de jours de télétravail par semaine (organisable sur deux semaines), tout en posant une limite haute assurant une présence de 40% du temps de travail sur le site. Elle postule également un principe d'adaptabilité locale en fonction des métiers et services, le respect du volontariat, la réversibilité du choix, et promet une allocation forfaitaire de 150 € par salarié en télétravail (renouvelable tous les cinq ans). Enfin, en écho à cette nouvelle organisation, l'accord officialise la perspective du « passage en *flex* » généralisé, qui plus est avec un ratio de poste par salarié inférieur à 1, ce qui permettra, selon le texte, « d'adapter le nombre de postes à la diminution de la présence sur site des salariés, et de réduire l'empreinte immobilière du Groupe, tout en veillant à conserver une marge de flexibilité permettant de disposer d'une souplesse d'organisation suffisante ».

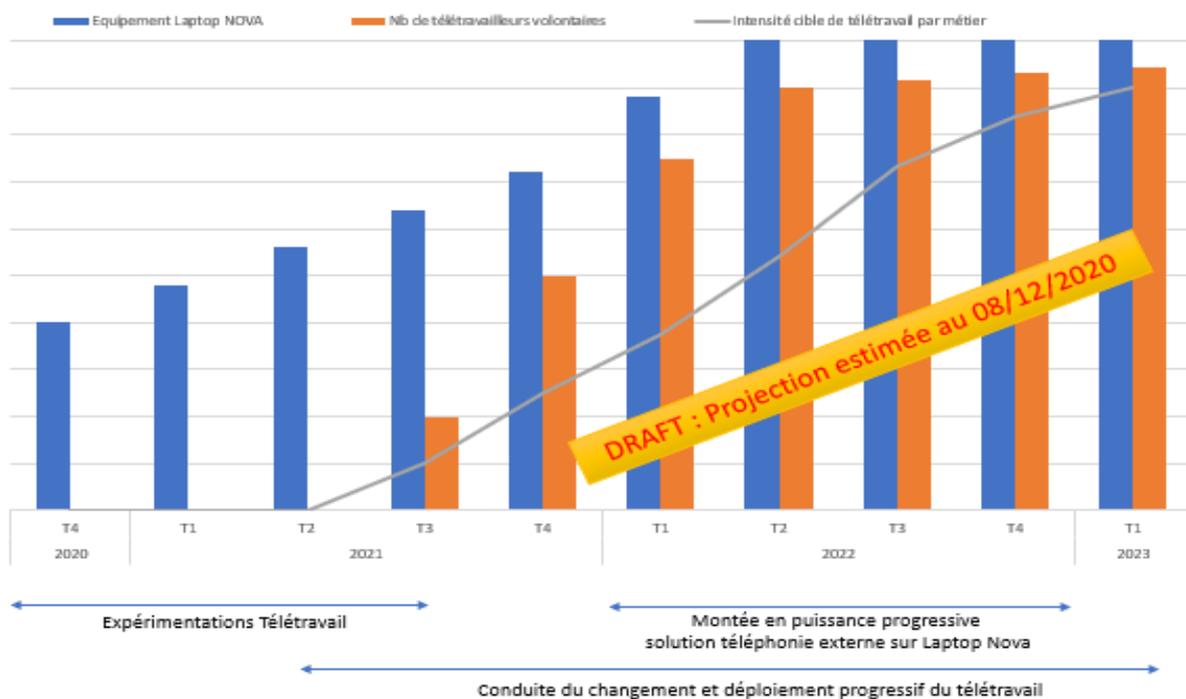
Pour la Fédération Banques et Assurances de la CFDT, l'accord obtenu est en retrait par rapport à l'accord national interprofessionnel sur le télétravail. La section syndicale dénonce la faiblesse de l'enveloppe, la latitude des managers quant aux modalités de mise en œuvre de l'organisation, et le traitement différencié pour la banque de détail.

« La question [de signer], elle s'est posée. Euh... alors, elle se pose à deux niveaux : on a tellement fait évoluer le texte... D'ailleurs, ce serait marrant que je vous montre le document de travail de septembre, parce que c'était vraiment hallucinant ce qu'on avait au départ... Et c'est toujours compliqué de pas signer quand vous savez que vous avez été l'OS qui l'avait poussé. Et c'est frustrant, et je sais que... voilà, moi, ça m'arrive souvent de me dire : putain... Et tant mieux, c'est pour les salariés, mais c'est... Voilà, des fois, on se pose la question, en se disant : c'est quand même dommage... Y avait cette question de... de suivi, et des salariés du réseau, c'est-à-dire que si on le signait pas... nous, on savait quand même que les salariés du réseau, ils l'attendaient, cet accord, et... même s'il était en dessous des niveaux attendus, ben il avait au moins le

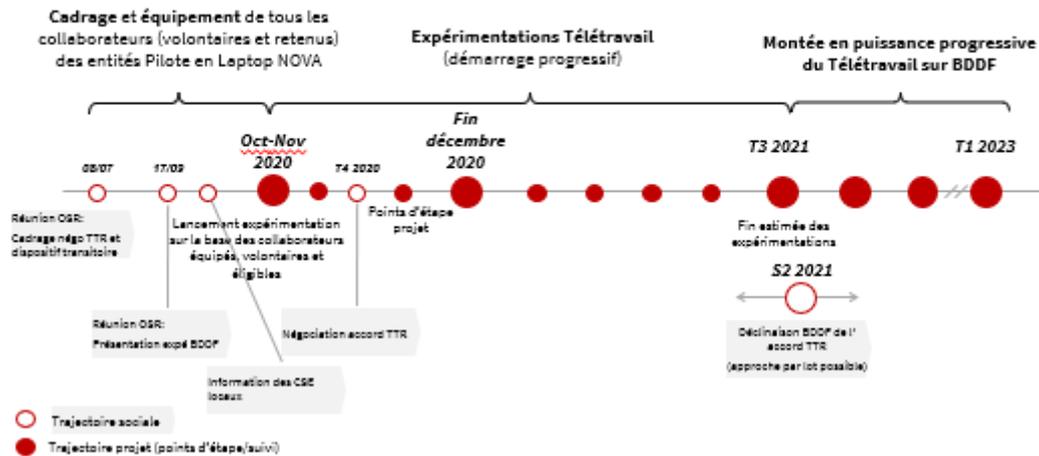
mérite d'exister. Donc ça, il a fallu aussi qu'on se batte au niveau de la fédération, parce que la fédération était pas très chaude pour le signer, c'est là qu'on a dû un petit peu pousser. Parce qu'elle considérait que justement, ils étaient petits joueurs avec l'ANI, qui était en cours, et qu'ils se demandaient s'ils jouaient pas un peu sur les deux tableaux, et ce que moi, je me demandais aussi en étant en négotiation, donc bon. Y avait ça, y avait le problème du travail à distance exceptionnel, qui était pas très bien cadré dans l'accord, et résultat, on se le prend maintenant, je vous l'expliquerai derrière, mais... On a poussé pour qu'il y ait un chapitre dédié sur le travail à distance exceptionnel, en cas de risque majeur, etc., qu'on a mis, parce qu'on a bien vu ce qu'on avait été contraint de faire là. Ça a été compliqué, au début, on n'avait pas ce chapitre-là, la CFDT l'a poussé, on l'a eu. Donc ça a un peu aussi libéré la position de la fédé, parce que sinon, on n'y allait pas. Et puis le télétravail thérapeutique, les proches aidants, le droit à la déconnexion, ce qu'on a mis sur les formations aussi, tous ces gardes-fous qu'on a rajoutés ont finalement fait qu'on a poussé vers une signature, parce qu'il y avait aussi le fait d'être en suivi, pour être proche des salariés ; c'est-à-dire que si le salarié nous sollicite, et qu'en tant que non-signataire, on peut pas aller en commission de suivi, 'fin en termes de syndicalisation et d'approche militante, c'est hyper compliqué. » [déléguée syndicale CFDT]

Elle accepte ainsi néanmoins de signer, tout en signalant le faire « avec réserve », et avec la promesse d'une révision de l'accord courant 2022. La signature lui permet notamment de faire partie de la commission de suivi de l'accord.

Dans l'écriture de l'accord, les mêmes normes s'imposent pour la banque de détail mais avec un calendrier de montée en puissance beaucoup plus étalé, conditionné à l'équipement en ordinateurs portables, et sous forme d'expérimentations, comme on le voit dans le graphique et le schéma ci-dessous :



LE CALENDRIER SOCIAL ET PROJET



Ce déploiement à deux vitesses pose la question plus fondamentale de la dualité organisationnelle de la banque, segmentée entre deux types d'activités très différents (composés de métiers également très différents). La différenciation des modes d'organisation du travail interroge sur la possibilité même d'une régulation unique face à des problématiques professionnelles très éloignées. Ce constat fait écho à celui de la faible circulation des salariés entre les deux grands pôles de BG, ainsi que du contraste fort en termes de système de relation professionnelle : alors que les services centraux ne comptent qu'un CSE, il y en a 60 différents pour la banque de détail en fonction de la localisation.

4. Restructuration, mise en œuvre de l'accord, *flex office* : les nouvelles formes de l'organisation du travail à l'épreuve du quotidien

Dans un contexte de reprise économique forte pour l'ensemble du secteur bancaire, l'année 2021 marque une étape importante dans la réorganisation du travail à BG. L'accord signé au début de l'année, qui prévoit donc une normalisation avancée du télétravail, doit prendre effet en septembre 2021, alors que se dessine une sortie (partielle) de la crise sanitaire. Cette nouvelle organisation se fait également au moment où se planifie l'énorme projet de fusion des réseaux d'agences de BG et sa filiale. C'est donc dans ce contexte que se pose la question de la mise en œuvre effective de l'accord. Si les temporalités de l'enquête font que celle-ci n'a pu que capturer les prémices de ce mouvement au sein des services centraux (les agences étant concernées par un autre calendrier), plusieurs points méritent d'être signalés.

Concernant la mise en place du télétravail dans les services centraux, la situation diffère fortement en fonction des services, des métiers concernés, et des « styles de management » comme l'affirme une directrice d'unité, le nombre de jours de télétravail pouvant varier de façon importante.

Au-delà du quantum de jours, des questions de coordination concernant le choix des jours en présence peuvent se poser. Cette coordination est nécessaire pour permettre un certain lissage de la présence au bureau, et éviter donc que tous les salariés choisissent les mêmes jours (typiquement le vendredi, le lundi ou le mercredi). Une directrice d'unité explique ainsi avoir mis en place un sondage pour permettre une distribution équitable des jours entre les salariés :

« Parce que dans l'avenant au contrat que tout le monde a signé, on a signé un nombre de jours, on n'a pas signé les jours. Sachant que quelqu'un... et avant de faire tout ça, d'ailleurs, on a organisé un sondage, déjà... Ça, c'était juste avant l'été, c'était d'ailleurs un peu chaud...

Enquêteur : Donc ça, c'était... pardon, un sondage, auprès de l'ensemble des...

Enquêtée : Auprès des 400 personnes, là, dont je m'occupe.

Enquêteur : D'accord, c'est ça.

Enquêtée : De savoir... ben, dans... en premier jet, sans que ce soit forcément définitif, ce qu'ils voulaient prendre, s'ils voulaient prendre un jour, deux jours... trois jours de télétravail, ou pas du tout. [...] Après, selon les services, parce qu'il est... comme on a tout travaillé en même temps, et *a priori* plutôt quels jours, parce qu'évidemment... 'fin, évidemment, oui et non ; vous y allez le lundi et le vendredi, y a plus personne. » [directrice d'unité]

Le développement du télétravail pose également la question des modalités concrètes de réalisation du travail à distance. Le contrôle du travail à distance est théoriquement possible à travers les outils de communication à distance. Une véritable surveillance à distance du travail des salariés pose des problèmes d'intrusion dans la vie privée, mais les managers disposent néanmoins de la possibilité d'observer si le travailleur est effectivement connecté ou non.

« **Enquêteur** : Et la question du contrôle du travail à distance, elle s'est posée ?

Enquêté : [...] vous avez quand même des outils qui leur permettait, parce qu'ils se *loggent*, vous savez, par Skype Entreprises, et donc en fait, y a les petits leviers, vert quand vous êtes là, orange si vous êtes... Donc, bon, ils sont censés pas les utiliser, mais c'est toujours pareil, hein... voilà. Quand ils sont *loggés* sur leur Nova, ils... on voit, en fait, leur temps de... leur temps où ils sont sur l'ordinateur, quoi, donc à la limite... Alors, ils ne peuvent pas s'en servir, c'est toujours pareil, c'est que normalement, ils peuvent pas s'en servir ; maintenant, le manager qui a envie de vérifier le temps que t'as passé sur Skype, quand est-ce que tu t'es mis en indispo' et combien de temps t'as passé sur ton applicatif boulot, il peut le voir, quoi, donc voilà, c'est toute la difficulté de ça. »
[déléguée syndicale CFDT]

Les unités se sont également munies de « chartes comportementales » afin de réguler le travail à distance. Celles-ci, issues d'un travail collaboratif entre chargés de ressources humaines et managers, vise à instaurer un certain nombre de normes censées rendre fluide l'expérience du travail à distance.

« Les points importants, sur cette charte, c'est... On demande aux collaborateurs, quand il y a des réunions Skype ou Teams, de mettre la caméra – je sais pas si c'est fait partout, mais pour garder le lien, c'est super important. Donc d'allumer la caméra, au moins... au moins pour dire bonjour et au début de la réunion. On demande, dans cette charte, également, on préconise que, au lieu que les réunions durent une heure, ben qu'elles durent soit trente minutes, soit 45 minutes, parce que les gens passent beaucoup beaucoup de temps au téléphone, et du coup, pour avoir des moments, un peu de... entre guillemets, de respiration, voilà, entre deux réunions... Rien que le temps d'aller se faire un café, tout simplement. Dans cette charte, on a également sanctuarisé le vendredi matin, chez GPPS, sans réunion. Par principe. C'est-à-dire que c'est un moment, voilà, où des collaborateurs peuvent solliciter leur manager... Mais normalement, par principe, le vendredi matin, y a pas de réunion chez GPPS. Et c'est là où on travaille sur des dossiers, sur des activités, qu'on appelle plutôt solides, voilà, de réflexion... et on est disponible pour les collaborateurs. Sur cette charte, on dit : il faut plutôt téléphoner plutôt que faire des mails, parce qu'on est noyé sous les mails, donc parfois, un appel, c'est mieux ; et c'est vrai que le distanciel fait qu'on veut pas déranger les gens, on sait pas si on peut les appeler, etc., donc voilà, plus facilement prendre son téléphone et appeler. Et puis respecter, ben, l'équilibre vie pro' / vie perso', quoi, donc pas de réunion avant 9h, pas de réunion après 18h, et minimum une heure le midi pour la pause déjeuner. Ça, c'est des grands principes de qualité de vie au travail, quoi.

Enquêteur : Et cette charte, c'est... elle a été élaborée par qui, par vous, justement, ou par... ?

Enquêtée : Oui. Oui, j'ai travaillé avec des personnes, donc, du fameux man'co', du comité managérial ; j'ai travaillé aussi avec ce qu'on appelle des ambassadeurs, GPPS, qui portent un peu des messages au sein des équipes. Et donc, on a contribué, on a travaillé dessus tous ensemble. Bon, moi, j'ai piloté, mais voilà, pour établir cette charte, et... et, ben qui doit être respectée, quoi. » [responsable ressources humaines au sein d'une unité de la banque]

Ce basculement dans le télétravail généralisé s'accompagne également de la généralisation du *flex office* comme mode d'organisation des bureaux. Celui-ci s'impose peu à peu dans tous les bureaux des services centraux. Alors que les premiers plateaux en *flex office* étaient organisés autour d'un ratio de poste de 1/1 (« taux de flex » d'un poste par salarié), l'augmentation des jours de travail à distance permet de faire baisser ce ratio, en ciblant un taux entre 0,6 et 0,7. A terme, ce sont des perspectives de réorganisation immobilière qui se dessinent pour l'entreprise, avec la possibilité de revendre un certain nombre de ses bâtiments historiques grâce aux économies de place pratiquées. Dans ce processus de compression, les syndicats ne semblent pas disposer de réelle prise, d'autant plus que les restructurations du réseau d'agences concentrent une partie importante de leurs ressources.

Du côté de la direction, la mise en *flex office* généralisée s'accompagne du développement d'un ensemble d'indicateurs permettant d'analyser en temps réel les modes d'occupation du bureau, et d'adapter les « taux de flex » en fonction. D'un choix pragmatique en amont visant à libérer de la place pour des espaces fonctionnels variés, on assiste au développement d'une véritable rationalisation de la gestion d'espace.

« je suis devenue responsable de l'occupation [du site], qui était une spécialité à l'immobilier qui n'existait pas ; parce qu'on a commencé à exploiter les statistiques d'occupation, et à dire aux gens : « Non mais là, t'occupes ton truc à 75 %, c'est pas assez, il faut que tu rajoutes des gens, il faut qu'on te réduise ton espace, qu'est-ce qui se passe, machin. » On a constaté que les départements, suivant leurs activités, leur taux de voyages, nanana, occupaient plus ou moins l'espace, on a constaté que y avait des stratégies où les gens... bref, on a inventé cette discipline de la gestion de l'occupation d'espaces *flex*. » [ancienne responsable du développement immobilier]

Celle-ci est également rendue possible par le développement d'équipements matériels venant s'articuler aux outils de gestion des bureaux : capteurs de présence sous les postes de travail pour calculer les taux d'occupation, et utilisation d'une application permettant aux

salariés de réserver leur bureau et à la direction de monitorer ces usages, notamment pour éviter les risques de sur-remplissage de l'espace.

« au sein de notre direction de l'immobilier, et la direction générale a bien compris l'enjeu, on parle de lissage. Le sujet, c'est que, quand on était dans une pratique individuelle, chacun choisissait son jour, et... y avait des jours où les bâtiments étaient pleins à craquer, et certains jours que je ne nommerait pas, où les bâtiments étaient vides de chez vides, quoi. Et donc, clairement, on ne peut pas passer en dessous de un, sans organiser de manière collective, les jours où les individus viennent ou ne viennent pas ; on est forcé de s'inscrire... c'est en cela que ça devient une organisation collective, de s'inscrire dans une organisation des plannings et de... à la maille de l'équipe, pour faire en sorte de chercher la meilleure répartition des collaborateurs sur les jours de la semaine. Et c'est ce que l'outil [numérique de réservation des bureaux] va permettre. »
[actuelle responsable développement immobilier]

Notes sur l'accompagnement d'une syndicaliste dans le cadre d'une visite syndicale auprès de salariés

Il a été possible d'accompagner une syndicaliste de la CGT, membre du CSSCT, dans une « visite » qu'elle opère sur un plateau de salariés à un étage d'une tour de la Défense dans un secteur de la comptabilité. Cette visite a lieu un lundi d'octobre 2021, peu de temps après la mise en œuvre de l'accord. Le travail présentiel est obligatoire le lundi, la direction n'ayant pas confiance dans l'effectivité du travail à distance à la suite du week-end.

Cette visite permet tout d'abord de voir que si certains salariés sont heureux de revenir travailler sur leur espace de travail, d'autres regrettent au contraire la frilosité de l'entreprise dans l'octroi des jours de télétravail : dans ce service, la direction a limité les jours de travail à distance à deux jours par semaine, alors que l'accord permet d'aller jusqu'à trois.

L'organisation en *flex office* fait également l'objet de récriminations, concernant le manque d'appropriation possible de l'espace, le sentiment d'être seulement « une unité de production ». D'autres salariés se plaignent plus largement de l'organisation spatiale propre à ce service, du bruit et du manque de place, lié à la plus grande concentration de postes pour une moindre superficie par rapport à leur ancien lieu de travail. Ils mettent en place également des routines dans leur positionnement (en s'asseyant toujours à la même place, à côté des mêmes collègues) correspondant à leur habitude de travail et de coopération.

5. Au-delà du télétravail : une nouvelle organisation globale du travail ?

Le développement du télétravail n'est pas simplement pensé comme un arrangement marginal au profit des salariés, mais plus globalement comme l'émergence d'un nouveau rapport à la spatialité et la matérialité de l'entreprise, et plus largement à la question de la territorialisation du travail. La réflexion organisationnelle sur le « futur du travail » semble ainsi dessiner la perspective d'un travailleur mobile, capable de circuler au sein d'un réseau de points de déploiement de l'activité (à domicile, dans les différents sites de la banque, dans des espaces de coworking, etc.), entraînant la disparition du « bureau » comme point de gravité du travail. Une salariée nous a ainsi exprimé son étonnement de notre intérêt pour le *flex office*, estimant que celui-ci était déjà un mode de conceptualisation du passé au regard des perspectives actuelles concernant un travail totalement déterritorialisé (et plus seulement au sein d'un étage ou d'un bâtiment). Mais pour certains, l'ensemble de ces transformations structurelles pose aujourd'hui la question de la continuité de la « forme entreprise », comme nous l'exprimait une directrice d'unité.

Bien sûr, il est possible de relativiser la portée de ces discours. Si le télétravail s'est largement diffusé dans les services centraux, il est pour autant loin d'être hégémonique, et concerne pour l'instant de façon beaucoup plus marginale les salariés des agences. Il faut noter également que les salariés semblent recréer de la territorialisation (malgré les injonctions du management à changer de places et accepter le principe de mobilité spatiale dans l'établissement), témoignant ainsi de l'importance des ancrages matériels de l'activité, des enjeux de l'accommodation spatiale (Monjaret, 1996, 2002), de la routine (Conein, 1998 ; Breviglieri, 2004, 2006) et plus largement du déploiement d'un « régime de familiarité » (Thévenot, 2006) au sein même des activités productives.

Mais il serait tout aussi illusoire de penser que ces résistances permettent de briser totalement l'effet réformateur de ces réorganisations du travail : à travers les outils de gestion, les indicateurs et les équipements informatiques prescripteurs, se met bien en place une nouvelle économie spatiale et sociale du travail, qui fait écho aux dynamiques plus larges de floutage de l'entreprise comme entité d'incarnation du capitalisme (Didry, Dupuy, Giordano et Simha, 2021). Cette évolution pose, en miroir, question de la place des syndicats en tant que représentants du collectif de travail : s'il ne reste rien ou pas grand-chose du collectif de travail,

comment effectuer ce travail de représentation au-delà de la seule remontée des plaintes individuelles ? Surtout que les syndicats semblent avoir bien peu de prise sur ces mutations de l'organisation même de l'activité (alors que les restructurations organiques de l'entreprise concentrent une grande partie de leurs ressources). On voit ainsi également poindre le risque d'une accélération de la professionnalisation des acteurs syndicaux, actifs sur les scènes de négociation mais sans pouvoir participer à l'émergence et la représentation d'un collectif de travailleurs.

Références bibliographiques

Binet Sophie, Brulois Vincent et Schütz Gabrielle, 2021, « Entretien avec Sophie Binet », *Sociologies pratiques*, vol. 43, n° 2, p. 15-20.

Boboc Anca, 2017, « Numérique et travail : quelles influences ? », *Sociologies pratiques*, vol. N° 34, n° 1, p. 3-12.

Breviglieri Marc, 2004, « Habiter l'espace de travail. Perspectives sur la routine », *Histoire et société. Revue Européenne d'Histoire Sociale*, vol. , n° 9, p. pp-18.

Breviglieri Marc, 2006, « Le fond ténébreux de la routine. À propos des morales du geste technique au travail », *L'ordinaire et la politique*, C. Gautier et S. Laugier éd., Presses Universitaires de France, p. 189-217.

Chappe Vincent-Arnaud et Weller Jean-Marc, 2021, « Dé-territorialisation du travail et déplacement des frontières: les arguments du flex office », *17e Journées Internationales de Sociologie du Travail*,

Conein Bernard, 1998, « La notion de routine : problème de définition », *Sociologie du Travail*, vol. 40, n° 4, p. 479-489.

Dibie Pascal, 2020, *Ethnologie du bureau*, Métailié.

Didry Claude, Dupuy Camille, Giordano Denis et Simha Jules, 2021, « Penser les négociations collectives pour penser l'entreprise. Introduction », *Négociations*, vol. 35, n° 1, p. 9-22.

Gagneur Marianne Le et Noûs Camille, 2021, « Ne pas accéder au télétravail. Les normes organisationnelles de l'autonomie pour des cadres de la banque », *Sociologies pratiques*, vol. 43, n° 2, p. 29-40.

Haute Tristan et Noûs Camille, 2021, « Le télétravail, frein à la représentation et à l'action collective en entreprise ? », *Sociologies pratiques*, vol. 43, n° 2, p. 63-72.

Heddad Nadia, 2021, « Espace, Travail et numérique. Le cas du travail en flex office », *Activités*, vol. , n° 18-2. Adresse : <https://journals.openedition.org/activites/6605> [Consulté le : 8 avril 2022].

Lai Chiara, Ianeva Maria, Bobillier Chaumon Marc-Eric et Abitan Audrey, 2021, « Une perspective située pour penser l'appropriation des espaces de travail « par activités » », *Activités*, vol. , n° 18-2. Adresse : <https://journals.openedition.org/activites/6563> [Consulté le : 23 novembre 2021].

Monjaret Anne, 1996, « Être bien dans son bureau »: Jalons pour une réflexion sur les différentes formes d'appropriation de l'espace de travail », *Ethnologie française*, vol. 26, n° 1, p. 129-139.

Monjaret Anne, 2002, « Les bureaux ne sont pas seulement des espaces de travail... », *Communication et organisation*, vol. , n° 21. Adresse : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2645> [Consulté le : 5 février 2020].

Pillon Thierry, 2016, « Retour sur quelques modèles d'organisation des bureaux de 1945 à aujourd'hui », *La nouvelle revue du travail*, vol. , n° 9. Adresse : <http://journals.openedition.org/nrt/2860> [Consulté le : 5 février 2020].

Schütz Gabrielle et Noûs Camille, 2021, « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », *Sociologies pratiques*, vol. 43, n° 2, p. 1-12.

Thévenot Laurent, 2006, *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte.

Ughetto Pascal, Bourmaud Gaëtan et Haradji Yvon, 2021, « Analyser les mutations des espaces et des temps à l'ère de la digitalisation », *Activités*, vol. , n° 18-2. Adresse : <https://journals.openedition.org/activites/6459> [Consulté le : 8 avril 2022].

Chapitre 7. La crise sanitaire dans la restauration rapide : des relations professionnelles entravées par le morcellement organisationnel

Karel Yon

Introduction

La restauration rapide (RR) est un secteur jeune, par sa durée d'existence (la Convention collective nationale date de 1988), sa clientèle (les moins de 30 ans constituent plus de la moitié de ses clients) et sa main d'œuvre : 62% des 191 700 salariés de la RR ont moins de 30 ans¹⁰⁶. C'est aussi un secteur en croissance, avec un chiffre d'affaires qui augmente en moyenne de 5% chaque année depuis le début des années 2000¹⁰⁷. Les entreprises qui dominent le secteur (en termes économiques et de leadership au sein de la branche) sont les grandes enseignes multinationales du fast-food, en premier lieu *Fifi*. Le nombre de restaurants sous enseigne Fifi n'a cessé de croître année après année : fin 2018, l'enseigne disposait de 1 464 restaurants en France, contre 1 345 restaurants en 2014, soit une augmentation de 9% en 5 ans¹⁰⁸. À elle seule, l'enseigne Fifi représente près de 40% des effectifs de la branche, avec plus de 73 300 salariés (restaurants franchisés et restaurants intégrés confondus) fin 2017¹⁰⁹.

Du point de vue du dialogue social, Fifi se caractérise par la « précarité des relations professionnelles » (Bouffartigue, 2008). Cette situation résulte de la combinaison de plusieurs facteurs, à commencer par la précarité des conditions d'emploi. La recherche d'une main d'œuvre flexible ne passe pas tant par le recours aux contrats courts (il n'y a que 7,3% de CDD) que par la prédominance des temps partiels (63,4% des salariés sont à temps partiel) et le recours au salariat étudiant (1/3 des effectifs à Fifi), car les fluctuations de la demande sont moins

¹⁰⁶ Source : Insee, DADS 2017, in DARES, Chiffres clés de l'IDCC 01501 Restauration rapide.

¹⁰⁷ « Dynamique responsable engagée : en finir avec les idées reçues sur la restauration rapide », plaquette de présentation du SNARR, 2015 ; SNARR, Bilan d'activité 2020-2021.

¹⁰⁸ Les données sont tirées de la presse économique et de la communication institutionnelle du groupe Fifi.

Nous ne citons pas les références précises pour ne pas rompre l'anonymat.

¹⁰⁹ Données Fifi, 2017.

saisonniers que journalières (« rush » des heures de déjeuner et dîner). Sous la double pression de la clientèle et de l'encadrement, le travail est intense et difficile, et le *turn-over* fait partie des modalités normales de régulation de l'emploi (Brochier, 2001 ; Nkuitchou Nkouatchet, 2005).

La précarité des relations professionnelles ne tient pas seulement à des facteurs socio-économiques. Elle est aussi le produit des structures et de la politique de l'entreprise. Le « système Fifi » (Cartron, 2003) possède deux traits essentiels, ces deux aspects entravant fortement l'implantation syndicale. Le premier est son extrême morcellement, permis par l'organisation en réseau de franchise qui fait de Fifi une « multinationale déguisée en PME¹¹⁰ ». Sur les 1 481 restaurants sous enseigne Fifi en 2019 en France, 1 037 (70%) sont des restaurants franchisés, 229 (15,5%) sont des restaurants en joint-venture (c'est-à-dire que la propriété est partagée à égalité entre le groupe Fifi et un exploitant indépendant) et 215 (14,5%) sont dits intégrés (c'est-à-dire que le groupe Fifi détient, via diverses filiales, 100% ou la majorité du capital)¹¹¹. Que les sociétés exploitent des restaurants intégrés, franchisés ou en joint-venture, elles « immatriculent quasi systématiquement une entreprise par restaurant¹¹² ». Du fait de ce morcellement, les entreprises sous enseigne Fifi échappent souvent aux seuils sociaux déclenchant la mise en place d'instances représentatives du personnel. Alors que la dite « loi Travail » de 2016 avait institué l'obligation d'élire une instance de dialogue social dans les réseaux de franchise d'au moins 300 salariés¹¹³, ce qui devait permettre de désigner des délégués syndicaux dont le périmètre d'action aurait couvert l'ensemble des franchisés du réseau, cette mesure, à laquelle s'opposaient les organisations patronales, a été abrogée par la réforme suivante du Code du travail en 2017¹¹⁴. Tous les syndicalistes interviewés font le même constat d'une vaste *terra incognita* correspondant aux franchisés : « si on touche 3 à 4 % des restaurants, c'est le grand maximum », nous dit un des syndicalistes CGT interrogés, responsable de la RR pour sa fédération.

Le second trait est un mode de gestion du personnel suscitant un « engagement paradoxal » des salariés dans leur travail (Cartron, 2005) et marqué par la défiance à l'égard des syndicats (Royle, 2002 ; Weber, 2005). La syndicalisation est par conséquent difficile, tout

¹¹⁰ Expression utilisée dans un article de presse consacré à Fifi.

¹¹¹ Données tirées d'un rapport d'expertise consacré à Fifi.

¹¹² *Ibid.*

¹¹³ Article 64 de la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

¹¹⁴ Article 7 du projet de loi ratifiant diverses ordonnances prises sur le fondement de la loi n° 2017-1340 du 15 septembre 2017. Le Conseil constitutionnel a validé cette mesure, contestée par les parlementaires de gauche, dans sa décision n°2018-761.

comme le dialogue social qui, lorsqu'ils ne sont pas tout simplement inexistant, peuvent se révéler de façade. Quand une forme de représentation collective (syndicat ou élus du personnel) existe à Fifi, c'est souvent parce qu'elle a pu s'implanter « par le haut », soit parce qu'elle a été sollicitée directement par la direction et reste sous son influence, soit parce qu'elle a été impulsée par des salarié-es ayant acquis une ancienneté et des responsabilités qui leur confèrent à la fois une autorité sur leurs collègues et une certaine indépendance vis-à-vis de leur direction. La restructuration de la maison-mère et celle des instances représentatives du personnel, engagées ces dernières années, ont fragilisé davantage la représentation syndicale (cf. encadré).

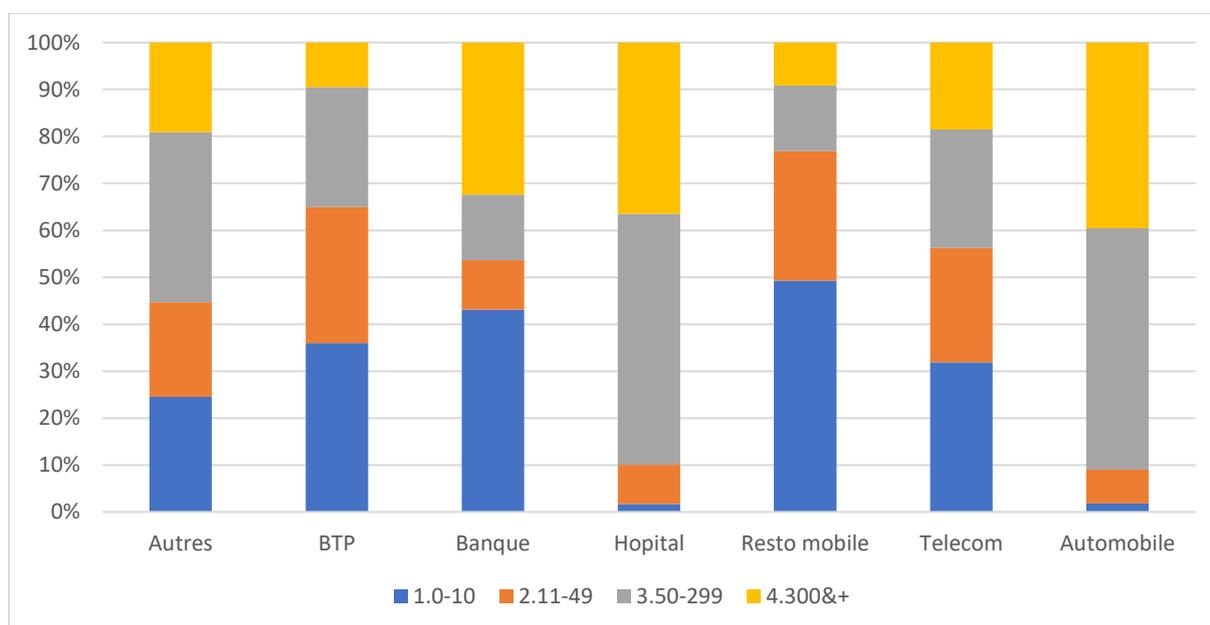
Morcellement organisationnel et réduction du droit syndical dans le franchiseur

Le morcellement organisationnel n'est pas seulement un effet du système de franchise. En 2008, à l'occasion de la réforme des règles de représentativité syndicale, la direction de Fifi France décide de scinder la société en quatre filiales correspondant à des périmètres géographiques couvrant principalement l'Ile-de-France. Dans le nouveau contexte d'une représentativité basée sur les résultats électoraux, avec l'instauration d'un seuil d'accès à la représentativité à 10 % des suffrages exprimés, cette réorganisation aurait permis selon nos témoignages de limiter la représentativité d'organisations jugées indésirables, comme la CGT ou l'UNSA, à des périmètres plus restreints. Un comité de groupe chapeautant les filiales et les restaurants à participation Fifi France majoritaire se réunit deux fois par an. À cette réorganisation réduisant les marges d'action syndicale s'est ajoutée, dix ans plus tard, une restructuration consécutive à la fusion des IRP au sein du Comité social et économique (CSE). Nos interlocuteurs signalent un changement à la tête de l'entreprise avec l'arrivée d'une personne « venue spécialement pour asséner le coup de grâce au syndicalisme chez Fifi », nous dit le délégué UNSA. S'ensuit une restructuration importante du siège avec de nombreuses suppressions de postes et, en 2019, une renégociation de l'accord de droit syndical, qui échoue. Le responsable FO l'éclaire par une volonté de réduire les moyens alloués aux syndicats. L'entreprise en reste donc au plancher légal : « si je me trompe pas, on a perdu presque 35 % des mandats, qui existaient avant », nous dit le permanent CFDT, négociateur de branche et ancien délégué à Fifi. Le même représentant souligne la dégradation des relations professionnelles au sein de l'entreprise. « Depuis qu'il n'y a pas de droit syndical, c'est la mort », dit l' élu UNSA. Face à des dirigeants qu'il qualifie de plus « financiers », le syndicaliste CFDT avance l'hypothèse qu'« il y a peut-être une volonté, du côté américain, de montrer que le syndicalisme, ça ne sert pas forcément », dans un contexte où les mobilisations pour le

salaires minimum aux États-Unis ont fortement ciblé Fifi avec la campagne « Fast-food forward / Fight for 15 » portée par le syndicat SEIU.

Les données D@ccord permettent de souligner le profil singulier de la RR en matière de « dialogue social ». Les textes enregistrés dans la base proviennent pour plus de la moitié d'unités de moins de 10 salariés, et pour les trois quarts d'unités de moins de 50 (graphique 1), bien que plus de 80 % des unités signataires soient des entreprises, ce qui reflète le morcellement du secteur.

Graphique 1. Répartition de la négociation selon la taille de l'unité signataire en 2020 par secteur.



Source : Dares, Base statistique des accords d'entreprise D@ccord.

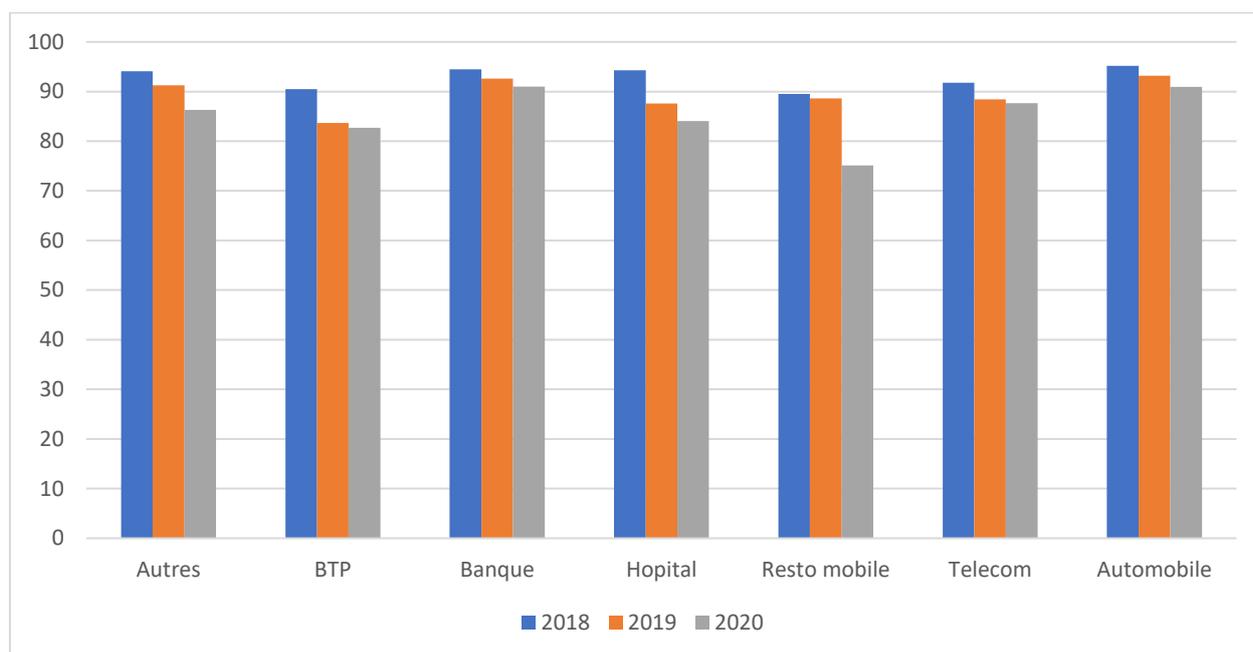
Champ : textes signés entre janvier et décembre 2020 et enregistrés avant le 1er janvier 2021.

Légende : 1. correspond aux unités productives ayant entre 0 et 10 salariés signataires d'un texte en 2020, 2. renvoie aux unités ayant entre 11 et 49 salariés ; 3. entre 50 et 299 salariés et 4. plus de 300.

Lecture : dans le secteur du BTP, 33% des textes de négociation a été signé par des unités ayant 10 salariés ou moins.

Le caractère peu propice à la présence syndicale d'une telle situation semble avoir été aggravé par la crise sanitaire. Si la présence d'au moins une organisation syndicale signataire et représentative par accord décroît dans tous les secteurs, c'est dans la RR que cette baisse est la plus nette (graphique 2).

Graphique 2. % de présence d'une OS représentative et signataire dans la négociation par secteur, par année



Source : Dares, Base statistique des accords d'entreprise.

Champ : Textes signés entre 2018 et 2020 par des entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé non agricole ou appartenant à un groupe ; France (hors Mayotte).

Légende : % en colonne indique les textes ayant au moins une organisation syndicale représentative présente dans l'entreprise et signataire du texte déposé.

Lecture : Dans le BTP en 2018, 90% de textes déposés ont été signés par une organisation syndicale représentative présente dans l'entreprise.

Ces données invitent à s'interroger sur les modalités de cette fragilisation syndicale. Dans quelle mesure la crise sanitaire a-t-elle pu aggraver la situation de précarité des relations professionnelles dans la Restauration rapide ? Se peut-il qu'elle ait dans le même temps suscité un besoin accru de « dialogue social » ?

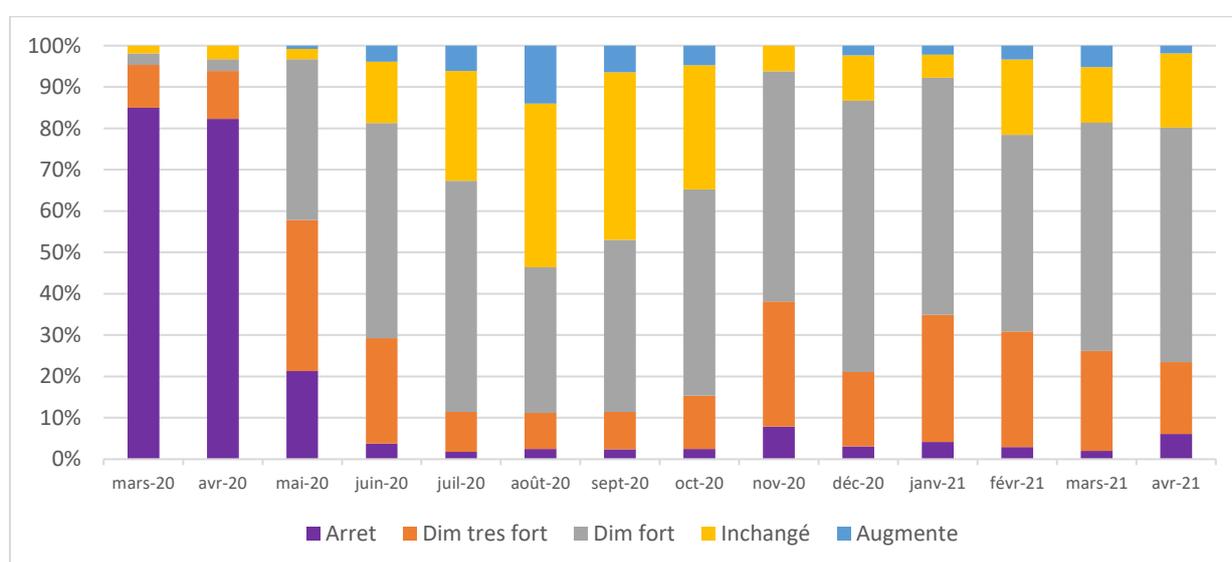
Au sein de Fifi, étant donné l'extrême diversité des situations intrinsèque au système de franchise, nous avons choisi d'étudier plusieurs configurations. D'une part, celle des restaurants Fifi Company qui sont la propriété directe du groupe et se concentrent en région parisienne (« Fifi France »). D'autre part, celles de restaurants franchisés situés dans trois régions distinctes : deux franchisés marqués par une présence syndicale plus ou moins forte (« Fifi Ouest » et « Fifi Est »), et un troisième sans présence syndicale, qui s'est distingué pendant la crise sanitaire en maintenant l'activité de ses restaurants quand tous les autres fermaient (« Fifi Centre »). Au sein de Fifi, la question de la suspension de l'activité s'est peu posée à l'annonce du premier confinement : seul un franchisé a décidé de maintenir ses restaurants ouverts, entraînant une mobilisation à distance relativement originale (1). Le rôle des organisations

syndicales et du dialogue social au moment de la reprise du travail s'est avéré très variable selon les configurations (2). Si la crise sanitaire a mis en avant l'importance des organisations syndicales, fortement sollicitées par des salariés en quête d'information, elle a aussi exacerbé les contradictions du travail de représentation (3). Elle a également eu des conséquences en termes d'emploi et de conditions de travail, puisqu'à l'usage conjoncturel du chômage partiel, la crise a donné l'occasion d'une transformation accélérée de l'organisation du travail (4).

1. Suspendre ou non l'activité ?

De tous les secteurs étudiés, la RR – à l'image de l'ensemble du commerce et de la restauration – a été la plus sensible aux mesures de suspension et de restriction des activités (confinement, couvre-feu, fermeture des lieux accueillant du public, mise en place du pass sanitaire). Comme l'indique l'exploration statistique des données ACEMO pour le programme DIASOCOV, le secteur de la RR se distingue de tous les autres par l'impact très fort du premier confinement sur son activité, avec 85% de salariés en arrêt (graphique 3).

Graphique 3. Conséquences de la crise sur l'activité, secteur restauration rapide (pond sal).



Source : Dares, enquête Acemo Covid, 2020-2021. Réélaboration équipe DIASOCOV.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

Légende¹¹⁵ : *Arrêt* : « l'activité a été arrêtée » ; *Dim très fort* : « a diminué très fortement (50 % ou plus) » ; *Dim fort* : « a diminué fortement (de moins 50 %) » ; *Inchangée* : « activité inchangée » ; *Augmentée* : « a augmenté ».

Lecture : en mars 2020, 85 % des salariés appartiennent à des établissements dont l'activité était à l'arrêt.

La plupart des 1 500 restaurants Fifi ont fermé au moment du premier confinement. Douze d'entre eux ont cependant maintenu leur activité, en s'appuyant sur l'autorisation des activités de vente à emporter et livraison ; 12 restaurants sur les 22 gérés par un même exploitant franchisé du centre de la France. Le cas de ces restaurants « Fifi Centre » est intéressant car il a donné lieu à une mobilisation autonome des salariés concernés pour en demander la fermeture,

¹¹⁵. Les données sont issues des réponses à la question : « À la date du 31 (*du mois*), comment votre activité a-t-elle été affectée par la crise sanitaire et ses implications, par rapport à ce qui était prévu ? »

mobilisation relayée ensuite sur les réseaux sociaux par un acteur que nous qualifierons de « parasyndical », le ReAct¹¹⁶. Revenir sur ce cas permet de comprendre comment la crise sanitaire a été propice à des coopérations originales entre les salariés, leurs représentants traditionnels et des acteurs extérieurs aux canaux institués des relations professionnelles¹¹⁷.

L'engagement du ReAct dans l'affaire Fifi Centre s'inscrivait dans le prolongement d'une campagne d'organisation auprès des étudiants-salariés de Fifi, menée depuis l'automne 2019, qui avait combiné la rencontre avec les équipiers Fifi à la porte des restaurants ou dans les campus, et la diffusion d'appels à participation sur les réseaux sociaux à la fois professionnels, étudiants (groupes de promo) et militants. Si le confinement a contraint le ReAct à recentrer son action sur les réseaux sociaux, celle-ci faisait déjà partie intégrante d'une démarche proactive d'organisation. C'est ainsi dans le cadre de ses activités de veille sur les réseaux sociaux qu'un organisateur du ReAct¹¹⁸, alors contraint au télétravail, découvre sur les groupes Facebook dédiés à Fifi des témoignages de salariés de Fifi Centre alertant sur leur situation : alors que le travail est partout suspendu hors des activités dites « essentielles », ils sont contraints de continuer à travailler dans des conditions sanitaires très incertaines et demandent à faire fermer leur restaurant. Nous sommes une dizaine de jours après le début du premier confinement. Cet organisateur commence par diffuser un post de soutien sur les réseaux sociaux, qui suscite en retour des réactions positives des salariés concernés, lui permettant d'entrer en contact avec plusieurs d'entre elles et eux et de recueillir des informations plus précises.

Il apprend que certains salariés sont contraints de travailler sans masque, quand d'autres doivent utiliser des cache-barbe ou se confectionner des masques de fortune à partir de papier essuie-tout, le tout sans respecter les distances de sécurité entre individus. Dès le mardi 17 mars, soit le premier jour du confinement, 7 salariés d'un restaurant Fifi Centre avaient fait valoir leur droit de retrait pour ne pas se présenter au travail.

« Presque autant ont été dissuadés de le faire par la direction de l'établissement. Le responsable présent ce jour-là, a d'abord refusé de signer les lettres rédigées par les

¹¹⁶ Le ReAct est une association qui, dans le cadre d'un partenariat établi avec le syndicat étatsunien SEIU, mais aussi avec la CGT et Solidaires, suit et accompagne en France les mobilisations dans la restauration rapide (Yon, 2018).

¹¹⁷ Cette partie de la monographie s'appuie sur des documents et témoignages recueillis « à chaud », dans le cadre d'une observation participante des activités du ReAct sur le terrain de la restauration rapide, menée de l'automne 2019 au printemps 2021.

¹¹⁸ Les organisateurs sont les salariés du ReAct chargés d'accompagner les salariés dans l'action collective. C'est un rôle inspiré du métier de *community organizer* aux États-Unis (Yon, 2020).

salariés avant finalement d'accepter, en menaçant les salariés de représailles et en leur annonçant qu'on leur comptabiliserait des absences injustifiées. »¹¹⁹

Au fil des jours, des salariés se mobilisent dans cinq autres restaurants de Fifi Centre. On leur explique que le Covid 19 est une « grippette ». Menaces et représailles s'abattent sur les salariés :

« Des salariés du restaurant [X] ont exprimé sur Facebook leurs inquiétudes quant à l'obligation d'aller travailler sans équipements de protection individuelle et sans respect possible des distances de sécurité. Ils ont été par la suite convoqués par leur directrice qui les a menacés de licenciement.

« Dans l'ensemble des restaurants, des messages demandant aux salariés de continuer à venir travailler et propageant de fausses informations en matière de droit du travail ont été envoyés par écrit, au lendemain des annonces du Président de la République. C'est par exemple le cas du restaurant [Y] où la directrice qui indiquait que le droit de retrait ne fonctionnait pas car "l'entreprise a moins de 50 personnes". »¹²⁰

Le 18 mars, dans un septième restaurant, ce sont 15 salariés qui font valoir leur droit de retrait, avec les mêmes réactions de rejet de la part de la direction. Le lendemain, le restaurant est contraint de fermer faute d'effectif suffisant. Seuls les salariés n'ayant pas exercé leur droit de retrait ont touché fin mars 2020 la prime trimestrielle correspondant aux mois de décembre, janvier et février.

En lien avec un représentant du personnel sans étiquette, manager dans un des restaurants, les organisateurs du ReAct, avec l'appui de salariés ou anciens salariés de Fifi organisés dans un collectif autonome, prennent en charge la construction d'une mobilisation collective : ils recueillent des témoignages similaires dans plusieurs restaurants Fifi Centre, mettent les salariés des différents sites en contact les uns avec les autres, et les mettent en relation avec la CGT. De concert avec ce syndicat et un conseil juridique, ils appuient les démarches de l'élu du personnel qui, par deux fois, fera valoir son droit de retrait, contraignant le franchisé à conduire une enquête et à proposer des aménagements pour pallier aux risques. Ils accompagnent la rédaction d'une lettre des salariés adressée aux Directrices concernées, ce qui entraînera la visite de l'inspection du travail et de l'Agence régionale de santé. Enfin, en recourant aux réseaux sociaux et en mobilisant leurs contacts dans les mondes journalistique et politique, les organisateurs du ReAct orchestrent une vaste campagne médiatique de « *naming*

¹¹⁹ Extrait du courrier adressé le 14 avril 2020 par des salariés de Fifi, avec le soutien de la CGT, aux responsables de la DIRECCTE.

¹²⁰ *Ibid.*

and shaming » : articles de presse (*Mediapart, Streetpress*), capsules et live vidéo (AJ+, Le Figaro) dénonçant la situation, lettres d'élus locaux et européens interpellant les pouvoirs publics et les dirigeants de Fifi, campagne de pression par envois d'e-mails adressés aux dirigeants de Fifi, etc.

Selon les organisateurs du ReAct, la médiatisation de l'affaire a permis de mettre fin aux pressions et menaces de la direction sur les salariés qui contestaient le maintien de l'activité. Ceux qui avaient fait valoir leur droit de retrait ont finalement été payés pour ces jours que l'employeur considérait initialement comme chômés. Des mesures de protection supplémentaires ont été mises en place suite à l'activation des droits d'alerte, et au moins quatre restaurants de la franchise ont reçu des visites de l'inspection du travail.

Loin d'impliquer uniquement une coalition nationale salariés-CGT-ReAct à un franchisé local, cette mobilisation a été suivie de près par la direction de Fifi France. Dans une tentative de préserver l'image de l'enseigne, le maintien en activité des 12 restaurants a été présenté comme une pièce du dispositif expérimental permettant de préparer la réouverture généralisée des restaurants. En réalité, s'il existait bien un dispositif de test du protocole sanitaire, celui-ci était bien plus modeste, ne concernant que trois restaurants d'Ile-de-France ayant rouvert début avril. L'attitude de Fifi Centre semble avoir été celle d'un franchisé « électron libre » refusant de prendre le risque de perdre de l'argent à un moment où l'entrée de la restauration rapide dans le périmètre des entreprises ayant droit au chômage partiel n'était pas encore garantie. C'est ce que laissent penser ces mots prononcés par le PDG de Fifi France le 28 mars 2020 :

« La Fermeture de nos restaurants pour assurer la sécurité légitime de nos équipes dans ce contexte exceptionnel n'était pas prévu par la législation en vigueur. Certains au niveau du gouvernement considéraient même que les dispositifs d'aide au chômage partiels ne pouvaient pas s'appliquer aux activités toujours autorisées.

« Depuis le début du confinement nous œuvrons auprès des autorités, du ministère du travail et de l'économie pour faire comprendre la situation sanitaire mais aussi économique et sociale, de pouvoir appliquer le dispositif du chômage partiel à l'ensemble des restaurants et à l'ensemble des heures des contrats de travail au sein de notre enseigne.

« Grâce à la mobilisation des équipes dédiées, au siège, des franchisés auprès du gouvernement, des députés et des sénateurs, nous avons collectivement obtenu le fait que sur l'ensemble de nos activités restaurant mais aussi LAD [livraison à distance] et Drive qui sont elles toujours techniquement autorisées, que nos restaurants soient éligibles à une couverture totale et cela semble se confirmer dans les faits. A ce jour plus de 650 dossiers ont été réalisés.

Tout le monde n'a pas encore eu de réponse mais déjà 148 ont eu une réponse positive ferme et complète. »¹²¹

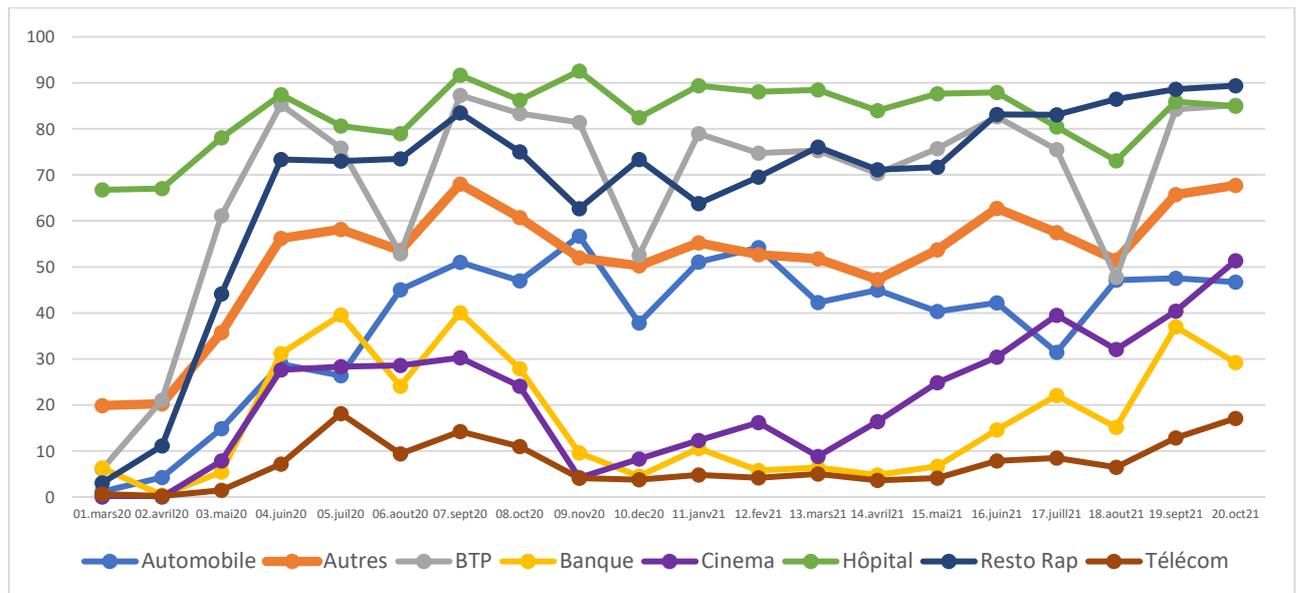
D'après les organisateurs du ReAct, si la mobilisation autour de Fifi Centre n'a pas réussi à contraindre le franchisé à suspendre son activité, elle aurait obligé le groupe Fifi à durcir son protocole et rééchelonner sa reprise d'activité : sur 200 ouvertures initialement programmées avant la fin avril 2020, seulement 70 ont été effectives.

¹²¹ Retranscription du discours du PDG de Fifi France sur la page Facebook « Vos droits chez Fifi », 28 mars 2020.

2. Comment reprendre le travail ?

Comme le montrent les données ACEMO, la reprise du travail à l'issue du premier confinement a été tout aussi rapide et forte que sa suspension, avec une présence sur site qui se maintiendra autour de 80% des effectifs dès l'été 2020 (graphique 4).

Graphique 4. Part des salariés dont l'établissement compte plus de 80% du personnel sur site (%)



Source : Dares, enquête Acemo Covid, 2020-2021. Réélaboration équipe DIASOCOV.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

Lecture : En mars 2020, 67 % des salariés du secteur hospitalier appartiennent à des établissements où plus de 80 % du personnel travaille sur site.

Quelles ont été les modalités de cette reprise du travail sur site ? Les entretiens avec des représentants syndicaux salariés de Fifi font apparaître que l'organisation de l'enseigne sous la forme d'un réseau de franchise a doublement empêché une gestion négociée de la reprise du travail. D'abord, en faisant de l'élaboration d'un protocole sanitaire commun à tout le réseau un enjeu relevant des relations du franchiseur avec ses franchisés plutôt que des relations entre l'employeur, ses salariés et leurs représentants. Ensuite, en renvoyant à chaque société et chaque établissement juridiquement autonomes la responsabilité de la mise en œuvre de ces règles, ce qui s'est traduit par une grande hétérogénéité de situations.

2.1. Un protocole sanitaire élaboré en dehors des canaux du dialogue social

Entre fin mars et début avril 2020, Fifi France a élaboré un volumineux « protocole de réouverture », régulièrement mis à jour au fil des décisions gouvernementales et devenu ensuite « Guide d'exploitation en période Covid 19 ». C'est un document de plusieurs centaines de pages, présenté comme « confidentiel », qui contient des indications relatives au renforcement des règles d'hygiène et de sécurité, aux schémas d'organisation du travail, à la formation du personnel, à la gestion des produits, aux commandes de matériel permettant d'adapter les environnements de travail aux contraintes sanitaires. Il pose les règles en matière d'approvisionnement en masques, de fonctionnement en équipe réduite et de répartition des rôles (avec notamment la désignation d'un référent Covid 19 par restaurant, de préférence le référent sécurité alimentaire), il définit les effectifs maximaux selon les configurations (jusqu'à 25 équipiers par magasin, hors managers), etc.

Les représentants de Force ouvrière, syndicat majoritaire au sein de Fifi France (qui désigne la partie « intégrée » du réseau de franchise, *cf. supra*), nous ont indiqué ne pas avoir été consultés en amont de l'élaboration de ce protocole. L'attitude a été la même au niveau de la branche, où la délégation du Syndicat national de l'alimentation et de la restauration rapide (SNARR) a repoussé la demande des représentants syndicaux de mettre en discussion les protocoles de reprise d'activité. Au sein de Fifi France, la mise à l'écart des représentants des salariés est justifiée par le fait que le protocole a été défini dans le cadre des règles régissant les relations entre Fifi France et ses franchisés, en lien avec des experts en droit, épidémiologie et santé publique. Appréhendée dans la continuité des protocoles de sécurité alimentaire, la sécurité sanitaire a donc été gérée comme un problème relevant des relations commerciales entre les agents économiques disposant du droit d'utiliser la marque, plutôt que comme un thème relevant des relations professionnelles. Le symbole de cette organisation est l'approvisionnement en masques, géré centralement par le département Achats/Qualité de Fifi France, qui se charge de livrer à tous les magasins, franchisés ou non, les quantités suffisantes. De même, le guide recommande aux exploitants de ne pas s'adresser aux médias et de rediriger toute demande presse vers l'agence de communication travaillant pour Fifi France.

Représentant du personnel dans une entreprise franchisée, ce syndicaliste CGT a ainsi dû employer des voies détournées pour avoir accès à ce document que son employeur ne souhaitait pas lui communiquer :

« Fifi France avait interdit à mon franchisé de me le fournir, parce que moi, il me l'a dit en *off*, parce qu'il savait que j'allais prendre les différentes pages, que j'allais les

éplucher avec l'équipe [...]. Et il nous a fallu, mais des semaines et des semaines, avant de l'avoir *via* un autre élu [...] pour qu'on diffuse l'information de ce qui allait et ce qui n'allait pas. »

La consultation des salariés et de leurs représentants était uniquement prévue en aval, à l'occasion de la transposition des préconisations : le Guide contient une page de « Consignes RH » rappelant que les établissements sont tenus de mettre à jour leur Document unique d'évaluation des risques (DUER) dans le respect de la réglementation en matière d'information et/ou d'information consultation du CSE. Si la consultation des IRP a pu être vécue comme une contrainte liée au formalisme juridique pour la direction de Fifi France, elle s'y est néanmoins soumise, comme nous l'ont confirmé les syndicalistes interviewés. Le secrétaire FO du CSE d'une des filiales évoque le fait que cette demande était d'autant plus pressante que le projet d'une réouverture partielle des restaurants a vite germé dans l'esprit des dirigeants de l'entreprise. Un représentant de l'UNSA, élu dans le CSE d'une autre filiale, ne dit pas autre chose : « je pense qu'il faut dire la vérité que notre employeur n'a pas été, ce n'est pas avec enthousiasme qu'ils ont accepté de fermer. Même quand après, ça allait un peu mieux, ils étaient les premiers à vouloir ouvrir. »

Le passage obligé par les IRP s'est répété à chaque modification du protocole résultant de nouvelles consignes des autorités publiques. Cette obligation de consultation a permis aux représentants syndicaux d'exercer une certaine influence, dans un premier temps sur la décision même de reprendre l'activité, ensuite sur l'adaptation du travail aux conditions de la crise sanitaire. L'un des deux délégués FO interviewés indique que son CSE, en votant majoritairement contre une reprise précoce du travail, a repoussé la réouverture de l'ensemble des restaurants regroupés dans sa filiale : « On nous l'a reproché, mais bon, on a pris la décision de ne pas ouvrir, parce que les salariés avaient peur de venir travailler. Mais c'était vraiment à l'apogée du Covid, mai 2020. » À l'inverse, une autre filiale a repris l'activité plus tôt avec l'aval d'un CSE ayant pourtant la même majorité syndicale. Comme l'illustre cette anecdote, l'intervention du syndicat majoritaire s'est déployée sans politique coordonnée, en dépit du fait que FO soit organisée sur le périmètre de Fifi France – un périmètre divisé en quatre filiales correspondant pour l'essentiel à l'Ile-de-France (voir l'encadré) – en syndicat régional. L'action syndicale s'est faite au coup par coup, en fonction des remontées du terrain et des visites des représentants syndicaux dans les restaurants. Ils ne sont jamais allés jusqu'à mobiliser les droits d'alerte ou de retrait et n'ont pas eu recours à des expertises santé-travail. La Commission santé-

sécurité-conditions de travail du CSE, concentrée sur les questions de harcèlement qui requièrent un cadre plus confidentiel, n'a pas non plus été mobilisée. Un interviewé précise :

« Il y a eu des fois des manquements, et qu'on a remontés, et le nécessaire a été fait. Parce que je ne peux pas aller dans un restaurant aujourd'hui, et que juste à l'entrée du restaurant, dans le protocole sanitaire, il est demandé qu'il y ait un distributeur de savon et que j'arrive dans un restaurant, y a pas ce distributeur de savon, j'interpelle directement le directeur [...]. Il y a eu des suggestions qu'on a faites, qui ont été apportées à ce protocole. Parce que des fois, ceux qui sont aussi dans les bureaux, en pensant, voilà, trouver des solutions direct tombées du ciel, sur le terrain, c'est pas du tout la même chose. Donc nous, on a apporté notre expérience du terrain, à l'élaboration de ce protocole. Mais en amont, on n'a pas du tout été associés à l'élaboration. »
(Représentant FO, secrétaire de CSE)

Parmi les aménagements apportés suite aux retours des représentants syndicaux, l'autre délégué FO mentionne le remplacement des chaînes, censées matérialiser la séparation entre les postes de travail au sein des cuisines, par des plexiglas.

Le style de relations professionnelles qui prédomine au sein des restaurants Fifi France s'apparente sous bien des aspects à celui étudié par Marlène Benquet dans la grande distribution (Benquet, 2015). On y retrouve un paysage syndical pluraliste mais où une organisation syndicale, en l'occurrence FO, a été consacrée comme interlocuteur privilégié de la direction. Ce syndicat, dont les responsables sont plus âgés que la moyenne (les deux interviewés ont une quarantaine d'années) et occupent des positions intermédiaires dans la hiérarchie de l'entreprise (assistants de direction, managers, responsables de formation), privilégie une prise en charge informelle et individualisée des griefs. La « familiarité » étant le « mode privilégié d'échanges et d'arrangements » (*Ibid.*, p. 266.), les problèmes se règlent généralement par un coup de téléphone d'un responsable à un autre. Le secrétaire du CSE interviewé, par exemple, « salue vraiment ce dialogue » qu'il a avec son président de filiale. Si ce système participe de la structuration d'un « double circuit hiérarchique » (*Ibid.*, p. 307) qui sert le plus souvent à mettre les salariés au travail en accompagnant les directives de l'employeur, il repose cependant sur la reconnaissance d'un « partenaire syndical » relativement autonome dont la légitimité dépend aussi de sa reconnaissance par les salariés. Dès lors que cette reconnaissance faiblit ou que la logique des obligations réciproques semble menacée, le syndicat est capable de mobiliser ses réseaux pour engager des formes d'action protestataires. Le secrétaire de CSE interviewé évoque ainsi un restaurant où FO est intervenu dans le Nord de Paris, suscitant un débrayage en fin de journée « pour le non-respect des normes de sécurité ».

2.2. Des situations hétérogènes chez les franchisés

On l'a dit, derrière l'enseigne Fifi se retrouvent des centaines d'établissements, généralement de petite taille et le plus souvent exploités par des chefs d'entreprise indépendants. En dehors des restaurants appartenant en propre à Fifi France, les chances que des IRP et/ou des organisations syndicales soient présentes sont par conséquent faibles. Ainsi des syndicalistes FO : si leur majorité est bien assise dans les restaurants Fifi France, leur influence ne s'étend pas au-delà. Il y a parfois des syndiqués, voire des sections syndicales, parmi les franchisés, mais ce sont souvent les structures territoriales interprofessionnelles (unions locales ou départementales) qui les prennent en charge, sans que la fédération professionnelle en soit toujours informée. Cette situation de morcellement organisationnel pose de sérieux problèmes pour l'action des représentants syndicaux, problèmes aggravés par les mesures consécutives à la crise sanitaire de fermeture des locaux au public :

« ça a été une énorme contrainte syndicale, c'est que les restaurants étaient fermés. Maintenant qu'ils sont ouverts, on peut aller revoir un peu les conditions de travail, observer, discuter avec les salariés qui sont en pause, etc., mais jusqu'alors, c'était un bunker ! Et ce qui se passait à l'intérieur des restaurants, si on ne nous appelait pas, on ne pouvait rien faire ! On ne pouvait pas y aller ! Donc... moi, j'ai aucun mandat syndical national me permettant d'aller dans les entreprises, puisque c'est des entités juridiques indépendantes de moins de 50. [...] les salariés ont été bunkerisés pendant un an, mais totalement. » (négociateur de branche CGT, DS chez un franchisé)

Selon ce même syndicaliste CGT, les alertes qu'il a reçues concernaient souvent des franchisés déjà identifiés comme peu respectueux de leurs salariés :

« comme par hasard, c'est là où ça s'est très mal passé, en terme de gestion sanitaire. Tous ceux qui tirent sur la corde, qui mettent le moins de salariés possible : l'aseptisation, le lavage des mains, l'effectif, évidemment, ils ne respectaient rien. »

Les modalités de gestion de la crise ont dès lors été très diverses d'un restaurant à l'autre, comme l'illustrent les deux cas suivants de restaurants franchisés.

Fifi Ouest est singulier dans le paysage de la RR : c'est un restaurant sous franchise d'une soixantaine de salariés, doté d'un Comité social et économique (CSE) et marqué par une forte présence syndicale, avec une section CGT monopolisitique, installée depuis une dizaine d'années. Avec une pratique régulière des Négociations annuelles obligatoires (NAO),

ponctuées si nécessaire d'arrêts de travail, les salariés de ce restaurant bénéficient d'un accord d'entreprise leur garantissant des conditions d'emploi et de rémunération qui les situent nettement au-dessus de la moyenne des autres franchisés.

L'arrêt des activités au moment du premier confinement n'a pas fait débat : au lendemain des annonces du président de la République, un CSE exceptionnel se réunit et acte la fermeture du restaurant jusqu'à nouvel ordre. Les syndicalistes négocient « un maintien de salaire sur l'ensemble du mois de mars, sans présager de ce qui allait advenir des mois qui suivaient. » À ce moment, seul le directeur du restaurant, resté partiellement en activité, est en télétravail. La réouverture du restaurant est enclenchée à la mi-mai, soit une quinzaine de jours après la plupart des autres restaurants Fifi. Ce retard s'expliquerait, d'après notre interlocuteur, par la crainte des réactions de la CGT. Il considère qu'ils ont été parmi les seuls à réviser le protocole établi par Fifi France à l'occasion de sa présentation devant le CSE. Indéniablement, cette séquence a été marquée par une intensification du dialogue social :

« j'ai jamais fait autant de réunions CSE que sur cette période-là ; notamment en mai 2020... mai 2020-juin 2020. Et octobre, enfin, septembre, octobre, novembre... 2020. [...] On faisait un point par semaine, et on se faisait une réunion tous les quinze jours. Et dès qu'il y avait un truc qui pétait, je balançais un courrier : droit d'alerte, droit d'alerte, droit d'alerte. [...] Au moins quatre ou cinq sur les douze mois alors que d'habitude, on n'en fait jamais. »

La vigilance syndicale s'est aussi traduite par le recours à l'inspection du travail (pour vérifier la qualité des masques, soumettre l'éventualité d'un droit de retrait à propos de l'organisation du Drive...) et par une présence quotidienne sur le lieu de travail : « pour l'application du protocole sanitaire, très clairement, c'est parce qu'on était tous les jours... on est quatre élus, deux titulaires, deux suppléants, y avait toujours quelqu'un de la CGT qui était présent ».

Fifi Est, le deuxième cas d'étude, est un restaurant situé de l'autre côté de la France et dont l'effectif est d'une soixantaine de salariés, correspondant à une quarantaine d'équivalents temps plein. Il appartient à un franchisé possédant quatre autres restaurants. Il n'y a ici ni contre-pouvoir syndical, ni double circuit hiérarchique. Pourtant, il existe bien des représentants du personnel, mais ceux-ci sont en quelque sorte neutralisés : ils sont directement intégrés au circuit hiérarchique de l'employeur et rappelés à l'ordre, on le verra, s'ils tentent de s'autonomiser.

Les témoignages recueillis à propos de ce restaurant nous permettent de croiser le point de vue de deux salariés. Le premier a quitté Fifi à l'automne 2021, après sept ans dans le même

restaurant et cinq ans de lutte syndicale n'ayant pas abouti : militant CGT, il a tenté d'y implanter son syndicat et d'imposer la reconnaissance d'une unité économique et sociale. Ayant été débouté sur le projet d'UES et battu à deux reprises lors des élections professionnelles, il s'est progressivement désengagé, se consacrant à un projet de reconversion professionnelle, tout en gardant le contact avec les salariés et les RP du restaurant, avec qui il est resté en bons termes. C'est par son intermédiaire que nous avons pu obtenir le second entretien, avec un représentant du personnel, élu au CSE et adhérent de la CFDT. L'adhésion syndicale fait cependant peu sens pour ce dernier. Il la présente comme une formalité que lui avait présentée une collègue élue avant lui : « on m'a dit qu'il fallait être syndiqué pour le faire, on m'avait proposé de faire partie de la CFDT, j'avais accepté à ce moment-là ». Mais il reconnaît ne pas avoir de contact avec son syndicat régional, hormis à l'occasion des tensions survenues dans le restaurant autour du pass sanitaire (on y reviendra). De fait, son adhésion syndicale semble avoir découlé de la nécessité de présenter des candidats face à la CGT au premier tour des élections professionnelles en 2019. Son ex-collègue cégétiste se remémore les conditions d'apparition de la CFDT dans son restaurant, à l'occasion de la précédente élection (DP) : « les anciennes déléguées sans étiquette, le jour de l'élection, sont apparues sous étiquette CFDT ». Les deux interviewés ont moins de trente ans et ont débuté à Fifi comme étudiants salariés. Si le militant CGT a refusé les propositions de promotion, restant équipier polyvalent à temps partiel jusqu'à son départ, le représentant CFDT, entré à Fifi en 2018, a abandonné ses études pour passer à temps plein l'année suivante et a été promu manager en 2020.

Au moment du premier confinement, la décision de fermer fait d'autant moins débat que le restaurant se situe dans une région fortement touchée par la première vague de l'épidémie. « Il y a eu suspension directe de tous les salariés, le resto a fermé ses portes », nous dit l'élu CSE CFDT, qui précise : « le patron a décidé de fermer directement, sans réfléchir ». En tant que manager, il a été prévenu par un appel téléphonique de son patron. Le militant CGT, alors simple équipier, syndiqué mais sans mandat, insiste sur l'absence d'information : « je crois que c'est au bout d'un mois qu'on a eu le premier courrier pour nous expliquer [...] ; on ne savait pas quand on allait rouvrir, et on l'a appris par la presse. » Cette absence totale de communication semble avoir été relativement courante dans la RR, expliquant que les syndicalistes aient été dans ce contexte assaillis de demandes d'information, notamment *via* les réseaux sociaux, comme on le verra plus loin.

Dans le cas de ce franchisé, l'absence de communication de la direction n'est pas compensée par l'existence d'une représentation du personnel ou d'une section syndicale active. L'élu CFDT n'est pas en contact avec son syndicat, ni avec des représentants d'autres

restaurants ; il n'est pas inscrit sur les réseaux sociaux ou dans des groupes de discussion, qu'ils soient syndicaux ou professionnels. Selon le militant CGT, la première réunion du CSE aura lieu peu avant la reprise, pour la mise à jour du document unique d'évaluation des risques (DUER). Dans le témoignage de l'élu CSE CFDT, cette réunion est d'ailleurs secondaire par rapport à celle des responsables, associant le directeur et ses managers. Il ne la mentionne qu'après notre relance :

Q– Et alors, quand il s'est agi de reprendre le travail, comment ça s'est passé ? Est-ce que vous avez été associé à des discussions sur la façon de reprendre, de mettre en place des règles sanitaires nouvelles, des choses comme ça ? R– Oui. Tous les responsables du restaurant s'étaient réunis pour, déjà, discuter de comment on allait dérouler les choses. Parce qu'il y avait des nouvelles normes à mettre en place, le port du masque, si je me trompe pas, il était devenu obligatoire à ce moment-là, y avait des distanciations à mettre en place, et vu que c'est assez restreint, le restaurant, en termes de places, on était obligé de trouver des façons pour diminuer le passage et respecter au maximum les distanciations sociales [...] ; après, y avait aussi les questions d'hygiène à mettre en place, et comment on allait le faire. On discutait de tout ça, et par la fin, on s'est mis à plusieurs pour communiquer toutes ces informations aux employés, qu'ils soient au courant de comment ça se passe, quand ça va reprendre, et comment, surtout. [...] Q– Et vous, la façon dont vous avez été associé à tout ça, c'est en tant que, vous le disiez, en tant que responsable, que manager ; est-ce qu'au titre de votre mandat de représentant du personnel, vous avez eu à tenir des réunions, où tous ces points-là ont été mis en discussion ? R– Nous en avons aussi eu une avant le commencement, mais elle expliquait la même chose que lors de la réunion managers, ça revient à la même chose. Mais, mon rôle de délégué du personnel n'a pas réellement impacté le début de la réouverture du restaurant. C'était plus mon rôle de manager que j'utilisais que mon rôle de délégué du personnel. »

À l'issue du premier confinement, la réouverture du restaurant a été tardive, relativement à d'autres. Le militant CGT interviewé s'interroge sur le fait que même sans mandat, la présence de son syndicat ait pu influencer sur le calendrier de réouverture des restaurants, dans une logique d'évitement des syndicalistes les plus contestataires de la part de l'employeur.

Sur la mise en œuvre des règles de sécurité sanitaire au moment de la reprise, le militant CGT pointe « une dichotomie entre ce qu'on prônait et la réalité des faits ». Il mentionne des prescriptions impossibles à suivre, comme par exemple l'interdiction de mutualiser des ustensiles, « parce qu'il y a un certain nombre d'ustensiles qui étaient communs à des postes. [...] Par exemple, aux frites, ils nous avaient mis deux personnes, et y en a une qui devait plonger les panières, et l'autre la ressortir. ». Il s'interroge aussi sur les raisons du remplacement

des chaînes par des plexiglas, dont on a vu plus haut qu'il avait été validé par des syndicalistes de la maison-mère :

« on était soi-disant pas censés passer à côté. Sauf que très vite, comme on est sur un système à la chaîne, qu'est-ce qui s'est passé ? Des collègues qui s'impatientaient, qui voulaient bosser toujours plus vite, revenir à un rythme de travail comme avant, ben ils venaient chercher les sandwiches, ils franchissaient les plexi'. Parce que, quand y avait les chaînes, ils étaient obligés de prendre leur mal en patience. Mais une fois qu'il y avait le plexi', qu'on pouvait franchir, ben ils le franchissaient. Et la direction, elle, ben si y avait un contrôle, elle était couverte, elle disait : "Ben, regardez, nous, on a les plexi', et dont, il a été clairement indiqué au personnel que le plexi' ne doit pas être franchi, que c'est censé être une barrière." »

Il évoque aussi les règles de distanciation, par exemple « de ne jamais être plus d'un à la fois dans le vestiaire... Ça en fait, on a vite assoupli là-dessus, mais de nous-mêmes, parce que c'était intenable », ainsi que le port du masque, à propos duquel il parle d'un « relâchement » consécutif à la diffusion de la vaccination : « Perso', je l'ai toujours porté de A à Z, mais j'ai des collègues, dès qu'ils n'étaient pas à la vue des clients, ils l'enlevaient carrément ». S'il était lui-même, en tant que salarié syndiqué et préalablement politisé, identifié comme « le chieur de service », son témoignage laisse voir, en creux, l'absence d'intervention des représentants du personnel sur ces questions. Ils n'interviennent pas au moment de la mise en œuvre du protocole pour ajuster celui-ci, à la différence de l'autre franchisé étudié. Ils ne sont pas sollicités par les salariés en cas de problème, comme dans le cas des syndicalistes de Fifi France.

Les réunions du CSE sont surtout l'occasion, nous dit l'élu CFDT, de recevoir des « explications » sur le protocole, pas d'en discuter le bien-fondé ou les modalités. Le rôle qu'il reconnaît au CSE concerne surtout l'accompagnement des sociabilités professionnelles : « y avait surtout le fait des avantages tels que des sorties, ou des fêtes pour ressouder encore l'équipe ». L'élu CSE CFDT évoque bien sa contribution à la mise en œuvre du protocole sanitaire, mais il la présente comme une obligation liée à son rôle de manager, induisant un surcroît de travail, « des tâches supplémentaires à gérer... [...] on devait vérifier, encore plus souvent [...] que tout le matériel était bien nettoyé, que tous les équipiers se nettoyaient les mains... » Il n'évoque à aucun moment une obligation de vigilance particulière qui serait liée à sa fonction de représentant. Tout se passe comme s'il n'était nullement investi, ni par lui-même ni par ses collègues de travail, des fonctions de prévention en matière de santé, sécurité et conditions de travail, qui sont normalement dévolues aux représentants du personnel. À l'opposé, sur les enjeux sociaux d'emploi et de rémunération (pertes de salaires liées au

chômage partiel, renforcement des équipes...), il dit avoir été sollicité par ses collègues et tenté d'assumer son rôle d'information comme il pouvait.

Du reste, les obligations de prévention semblent avoir doublement échappé aux acteurs de terrain : par le haut, dans la mesure où la mise en œuvre du protocole se présentait comme la transcription de règles imposées par le franchiseur ; et par le bas, dans la mesure où certaines mesures de contrôle de la diffusion du virus, comme la prise de température ou la réalisation de tests, relevaient de la libre détermination des salariés. Le militant CGT évoque ainsi le cas de deux salariées « qui étaient pas très malignes, parce qu'elles avaient carrément plus d'odorat, et elles continuaient à venir bosser. [...] Donc on les a forcées à dégager et puis à faire leur test, et effectivement, elles l'avaient. [...] Je sais que par précaution, j'étais allé faire un test. On était deux, trois, comme ça, à avoir pris l'initiative de le faire, mais y a eu aucune coordination au niveau de l'entreprise, hein, c'est des initiatives perso' ». L'élu CSE CFDT confirme cette analyse : en cas de suspicions de Covid, « c'était chaque personne, d'eux-mêmes, qui allaient se tester, mais sinon, on ne demandait pas à toute l'équipe d'aller se tester ».

La mise en place du pass sanitaire, à la rentrée 2021, mérite attention car elle suscite l'opposition d'une partie des managers du restaurant, dont l'élu CSE CFDT, conduisant ceux-ci à tenter de négocier un arrangement avec le patron. Le militant CGT parle à ce sujet d'une « simili-négociation » :

« on se retrouve dans une situation où la majorité des managers, en fait, ne veulent surtout pas se faire vacciner... et sont un peu en conflit avec l'employeur là-dessus. Et ils demandaient, par exemple, de trouver une solution, vu que les tests devenaient payants, soit en fermant la cuisine [...], soit en arrêtant la vente sur place, pour qu'en fait, le pass sanitaire ne soit plus obligatoire pour le personnel. [...] Ils avaient dit : "Ben écoutez, on fait ça, et en échange, nous, on est prêts à bosser plus tard, à élargir les horaires de travail, les heures d'ouverture, quoi." Et il a rien voulu entendre, le patron. »

C'est à cette occasion que le syndicat, qui avait jusqu'alors uniquement servi à permettre le dépôt d'une liste concurrente à celle de la CGT au 1^{er} tour des élections du CSE, est mobilisé pour rappeler à l'ordre l'élu CFDT qui participait à cette fronde :

« Donc ils ont essayé de négocier ça avec le patron, pas moyen, le patron qui se retrouve à leur rabâcher constamment d'aller se faire vacciner, blablabla. Et en fait, le jour où ils ont formulé la proposition, le lendemain, alors qu'il n'avait plus de contact avec lui depuis deux ans, le délégué CFDT, qui reçoit un appel du responsable régional CFDT, qui en fait, lui explique : "Ah, mais non, en fait, on peut pas faire... on peut rien faire, le pass sanitaire, il est vraiment obligatoire, ci, ça, ça." Et en fait, ils m'ont regardé, ils m'ont dit : "Ouais, c'est vraiment bizarre, parce qu'en fait, je l'ai pas appelé, je lui ai rien demandé, et puis en fait, il m'appelle le lendemain du jour où y a eu la discussion

avec le patron, quoi.” Voilà, au rayon des soupçons... Y a des trucs un peu bizarres qui se sont passés. »

Si la plupart des salariés mobilisés ont fini par se faire vacciner, l' élu CFDT y reste pour sa part opposé : « même encore maintenant, je les paie, mes tests, par question de philosophie ». Pour autant, il ne se revendique pas « antivax ». Ses propos laissent penser que, au milieu d'un discours où il est le plus souvent « agi », le refus de la vaccination reste pour lui une manière de manifester son autonomie de volonté.

3. Les relations professionnelles sous contrainte sanitaire

La situation de crise sanitaire a créé une situation d'incertitude, et parfois d'angoisse, suscitant une demande d'information que la suspension des réunions physiques n'a pas permis de combler par des échanges en face à face. Il en a résulté un accroissement considérable des échanges à distance et en particulier des échanges numériques, *via* les réseaux sociaux. Comme le montre le cas de Fifi Centre évoqué plus haut, le recours aux réseaux sociaux numériques a même permis d'imposer une forme de négociation à un employeur qui la rejetait. Mais si la crise sanitaire a entraîné un accroissement des échanges à distance, elle a dans le même temps rendu plus complexe le travail syndical de proximité.

3.1. Quelle digitalisation des relations professionnelles ?

Pour que les relations professionnelles se digitalisent, il faut déjà qu'elles existent. C'est le cas au sein de la branche, de Fifi France ou de certains franchisés. À l'échelle de la branche, la crise sanitaire a entraîné un passage du dialogue social au tout-virtuel : « On s'est pas revus depuis mars 2020 », nous dit le syndicaliste CGT investi à ce niveau (le retour au présentiel a eu lieu en octobre 2021). Au sein de Fifi France, les réunions ont rapidement basculé en distanciel, les CSE couvrant des périmètres larges de plusieurs restaurants. *A contrario*, à Fifi Ouest comme à Fifi Est, les réunions de CSE (couvrant un seul restaurant) ont été maintenues en face à face, une volonté partagée entre l'employeur et les représentants du personnel.

Au-delà des échanges entre acteurs des relations professionnelles, la crise sanitaire a également transformé la relation que les organisations professionnelles entretiennent avec les salariés ou les employeurs qu'elles entendent représenter. L'incertitude liée à la crise sanitaire

et l'isolement provoqué par le premier confinement ont suscité un accroissement des demandes d'information, qui a par la suite été entretenu par l'adaptation permanente, au fil de l'évolution du contexte sanitaire, des règles organisant l'activité économique. Ce besoin d'information s'est manifesté aussi bien du côté des salariés que des employeurs de la RR. La représentante du SNARR note ainsi un accroissement sensible des demandes d'information et même des adhésions au SNARR pendant la crise sanitaire. Tous les représentants syndicaux interviewés disent avoir été assaillis de questions de salariés, qui ne se sont cependant pas traduites par un surcroît d'adhésions. Les interdictions ou les réticences à l'organisation de réunions en face à face ont contraint les syndicalistes à réduire les moments de sociabilité physiques et à renforcer le recours aux visioconférences et aux groupes de discussion.

Du reste, nombre de groupes d'échange et de discussion existaient avant que n'éclate la crise sanitaire. C'est en partie pour compenser la fragmentation organisationnelle du secteur qu'ont été créés des groupes et pages Facebook dédiés à Fifi. « Le coin des équipiers Fifi », est par exemple un groupe Facebook né en 2016 et qui compte près de 20 000 membres. S'il a été créé par des membres de la CGT Fifi Ile-de-France, ce groupe qui ne se revendique pas comme un média syndical est d'abord investi comme le support d'une communauté professionnelle. Il permet aux salariés de l'enseigne, à travers toute la France, d'éprouver leur appartenance à la même enseigne en s'échangeant des anecdotes, *memes*, informations et conseils sur le travail à Fifi, et parfois seulement, mais régulièrement, des informations sur les conflits ou le droit du travail à Fifi. On y trouve notamment des posts de la page « Vos droits chez Fifi », créée en 2014, qui compte 10 500 abonnés et dont le courriel de contact est celui du responsable fédéral CGT de la RR. À l'origine cette page n'affichait pas non plus d'appartenance syndicale car elle avait été créée par des militants de syndicats différents. Elle publie régulièrement des points d'actualité juridique, par exemple tout dernièrement sur les obligations liées au pass sanitaire. Enfin, il existe une troisième page, plus ancienne encore puisqu'elle date de 2012, intitulée « Les indignés de Fifi ». Créée par le syndicat CGT Fifi Ile-de-France, elle compte environ 7 500 abonnés. En phase avec la philosophie de cette organisation qui revendiquait une identité « anarcho-syndicaliste » à sa naissance, cette page est consacrée aux luttes qui se déroulent à Fifi. La présence sur les réseaux sociaux a donc été investie précocement par les acteurs syndicaux qui y ont vu un moyen de diffuser autant que de récolter de l'information auprès des salariés de Fifi en contournant l'obstacle de l'organisation en franchise.

La crise sanitaire n'a fait que renforcer l'importance des réseaux sociaux et de la communication digitale. Les syndicalistes de la CGT disent ainsi avoir été assaillis, depuis le premier confinement, de messages de salariés en demande d'information. Un militant en charge

de la gestion de la page « Vos droits chez Fifi » relève l'explosion du nombre de vues concernant les publications d'information postées pendant la crise, avec un doublement de la fréquentation et des interactions sur la page. Il précise, à propos du contenu des demandes :

« Au début, beaucoup d'inquiétudes sur leur sort au chômage partiel, parce qu'on n'avait pas d'infos claires... sur les conditions de réouverture, aussi. Y avait quand même une grosse peur autour du virus... [...] Voilà, conditions de reprise, y avait aussi, ben du coup, une fois que la reprise se faisait, les problématiques de garde d'enfants, et tout ça. Parce que tout le monde reprenait pas, et c'était un peu compliqué. Pas mal de questions sur les personnes qui avaient des proches fragiles, qui vivaient avec des proches fragiles, voire qui étaient fragiles eux-mêmes ; et où parfois, la direction, en fait, mettait un coup de pression en disant : "Ben, j'en ai rien à foutre, tu viens bosser quand même." »

Il évoque un « gros boom » en novembre 2020 avec le choix de publier une vidéo sur la page, dans laquelle le responsable CGT interpellait la direction de Fifi sur les mesures de sécurité : « on s'est retrouvé avec 25 000 clics dessus, 6 000 interactions ». L'appréciation des succès de cette communication digitale est cependant contrastée de la part des syndicalistes interrogés. Les militants CGT se sont par exemple refusés à faire d'autres vidéos, ne souhaitant pas « se mettre en avant » et regrettant que d'autres communications syndicales suscitent moins d'attention : « malheureusement, quand c'est de l'écrit, quand il faut un peu plus réfléchir, ça attire moins que des contenus vidéo », nous dit un militant CGT. Ils pointent aussi le caractère très chronophage de ces échanges virtuels. « C'est au moins 12 à 14 heures par semaine à bosser dessus », nous dit un responsable CGT. Le négociateur de branche de la CGT considère que ces échanges virtuels sont sans lendemain, car les salariés en feraient un usage très instrumental, consommant l'information sans rien donner en échange : « les salariés sont très ingrats », nous dit-il. Un autre militant CGT reconnaît tout de même que ces échanges ont pu déboucher sur des adhésions syndicales : « localement avec le syndicat, c'est arrivé qu'on rencontre ensuite des salariés, dont on avait eu le contact *via* la page ; et on a fait des syndiqués comme ça. » Mais dans la mesure où les demandes provenaient de toute la France, ils restent sans visibilité sur les suites de la majeure partie d'entre elles. Le message transmis par les cégétistes est surtout une invitation à se mobiliser, sans stratégie coordonnée de syndicalisation via les réseaux sociaux :

« Q– Et par exemple, tous les gens qui vous ont contactés, ça vous arrivait de les relancer, pour leur proposer de se syndiquer, ou c'est plus au feeling, en fait ? R– Personnellement, la manière dont je l'abordais... Déjà, si c'est un problème compliqué, [...] je renvoyais vers une union locale en leur disant d'aller voir la permanence. Y avait de ça, donc c'est pas forcément un appel à la syndicalisation directe pour le coup, mais

au moins, d'aller voir ce qui s'y passe. [...] Quand ils nous disaient qu'ils étaient de telle ville ou telle ville, ben si on avait des camarades, on leur disait voilà, on peut éventuellement voir pour les rencontrer. Monter des sections pour monter des sections, chez des gens qui avaient pas plus la motivation que ça, c'est pas forcément un but, parce que si on les envoie vers une union locale, où les gens, ils ont aucune connaissance dans la restauration rapide, ils risquent d'envoyer les salariés dans le mur. Et, c'est triste à dire, mais on a beaucoup de structures CGT qui sont totalement exsangues, et si c'est pour dégoûter encore plus les jeunes, c'est même pas la peine, quoi, parce que ça, l'image, ils la gardent pour le reste de leur vie. Et sinon, quand les gens commençaient à se plaindre en message : "Ah, mais mon patron, il veut pas ci, il veut pas ça", y a un moment, on leur dit : "Oui, mais y a un moment, c'est le rapport de forces, quoi, c'est : vous montez une section avec des collègues pour contrer ce problème, ou alors, c'est mort." Mais y avait pas de relance, je veux dire [...] Si la personne nous relançait pas dans la discussion, personnellement, j'allais pas revenir deux, trois semaines après pour faire le *forcing* ; je pense que c'est pas forcément productif. »

D'autres acteurs ont une vision moins négative du recours aux réseaux sociaux, articulant de manière plus dynamique les registres de l'information juridique/prestation de service et de la mobilisation collective. À l'encontre d'un discours syndical opposant l'action « réelle » sur le terrain à la communication virtuelle des réseaux sociaux, le cas de Fifi Centre évoqué plus haut illustre un investissement des réseaux sociaux qui n'est jamais seulement passif (diffuser ou récolter de l'information, répondre aux sollicitations). L'action sur ce terrain est considérée comme un moyen de nouer des contacts avec les salariés hors de l'espace virtuel. On l'a vu, ce sont ainsi les interactions via Facebook qui ont permis au ReAct de nouer des liens avec les salariés de Fifi Centre. De même, pendant l'été 2020, le ReAct a diffusé un questionnaire en ligne sur la santé et la sécurité au travail qui lui a permis de recueillir un millier de réponses et plusieurs dizaines de contacts. L'impact du ReAct sur les réseaux sociaux a en outre été amplifié de deux façons : d'abord, parce que le ReAct s'inscrivait dans un dispositif d'action plus large, en lien avec le syndicat étatsunien SEIU, ce qui lui a permis de disposer des ressources de professionnels du lobbying et de la communication ; ensuite, parce que les organisateurs du ReAct, plus jeunes que leurs alliés syndicaux, évoluaient avec beaucoup plus d'aisance dans les méandres de Facebook, Twitter ou Instagram. *A contrario*, notre interlocuteur fédéral de la CGT souligne que les capacités d'action de son syndicat ont été réduites pendant la crise sanitaire, en raison de la mise en retrait d'une partie des bénévoles. S'il est pour sa part encore jeune (environ 35 ans), la plupart des militants bénévoles qu'il côtoie à la CGT, particulièrement au niveau local, sont des retraités : « C'est plus de 50 % de nos militants actifs. Pas de nos syndiqués, mais de nos militants actifs. Et quand je dis 50 %, ça peut monter à 80 % dans les petites UL comme la nôtre. » Outre une familiarité moins grande avec les réseaux sociaux, ces

militants étaient aussi plus exposés au risque sanitaire et ont eu tendance à se mettre en retrait de l'activité syndicale pendant la crise.

3.2. Un travail syndical rendu plus difficile

Si la crise sanitaire a pu conduire les syndicalistes à accroître les échanges virtuels avec les salariés à l'échelle du secteur, elle a dans le même temps rendu plus difficile le travail syndical de proximité. En faisant jouer ensemble, et parfois de manière contradictoire, préoccupations sanitaires et sociales, la crise du coronavirus a passablement compliqué le travail syndical de représentation. En plus des tensions avec l'employeur, plusieurs de nos interlocuteurs soulignent en effet que la crise a aussi entraîné des tensions entre les salariés et leurs représentants. Le DS CGT de Fifi Ouest souligne ainsi s'être trouvé à plusieurs reprises dans une position inconfortable vis-à-vis de ses collègues. L'attitude des salariés n'étant pas unanime face à la maladie, il fait part du décalage s'étant parfois manifesté entre son rôle de défense de la santé et de la sécurité au travail et celui de porte-parole des salariés :

« j'étais coincé entre faire appliquer un protocole qui permettait plus ou moins de prévenir les risques, et les collègues qui en avaient marre d'être du bétail enfermé dans des plexi'. Et c'est toujours le problème quand tu es avec l'humain, c'est que ben, t'es le méchant syndicaliste qui fait appliquer les règles d'hygiène, et qui, ben, les épuise dans leurs conditions de travail, et en même temps, t'es le garant de la sécurité, donc c'est pas facile. »

Dans le même ordre d'idée, il dit son regret de n'avoir pas pu négocier autant qu'il l'aurait voulu les conditions de la reprise, sous la pression de ses collègues :

« on avait des salariés qui disaient : “Non, mais moi, j'ai envie de travailler, en fait. J'en ai marre d'être chez moi, je veux aller bosser, laisse-moi bosser, laisse-moi bosser.” Donc on était bloqué, on leur disait : “Non, refusez, on va vous négocier une prime.” “Je m'en fous de ta prime, je veux aller gratter.” Donc c'était très compliqué... [...] 80 à 70 % de nos salariés sont sous le seuil de pauvreté, donc ils ont des appartements pourris, dans des quartiers un peu compliqués, [...] ils sont pas dans un jardin en banlieue, avec des cerisiers [...], la seule échappatoire était le travail »

L'obligation de naviguer entre des attentes contradictoires se retrouve dans les témoignages d'autres syndicalistes. Ainsi ce syndicaliste FO de Fifi France, secrétaire de CSE, distingue parmi les salariés « une partie de la population qui en avait marre de rester chez soi [...et] une partie qui était très anxieux, et angoissés. » Il a joute qu'il a pu y avoir :

« des tensions, entre salariés, parce que, [...] je travaille avec beaucoup de jeunes, et donc il y a cette insouciance qui, des fois, même moi, m'agace, ne pensant pas aux gens qui sont autour d'eux, à leurs parents chez eux. Quand ils se retrouvent au travail, ça fait très longtemps ils se sont pas vus, donc ce sont des accolades, des embrassades. Et là, ils ne comprennent pas pourquoi on leur disait de ne pas se rapprocher [...] Mais oui, effectivement, il y a cette tension, pour certaines personnes qui étaient assez précautionneux, et d'autres qui étaient complètement insouciantes, hein. Ah oui oui. Des tensions, et même, carrément, des insultes verbales. »

En raison de la relative homogénéité de la main d'œuvre, de sa jeunesse et des modes de gestion du personnel valorisant un sentiment communautaire (relativisation des différences hiérarchiques par la généralisation du tutoiement et de l'appel par les prénoms, incitation aux sociabilités hors travail par l'organisation d'événements festifs...), le travail à Fifi repose sur l'entremêlement des sociabilités amicales et professionnelles. Reprenant leurs habitudes de sociabilités, des salariés ont ainsi recommencé à se voir en dehors des heures de travail après le premier déconfinement, ce qui plaçait là encore les syndicalistes dans une position difficile :

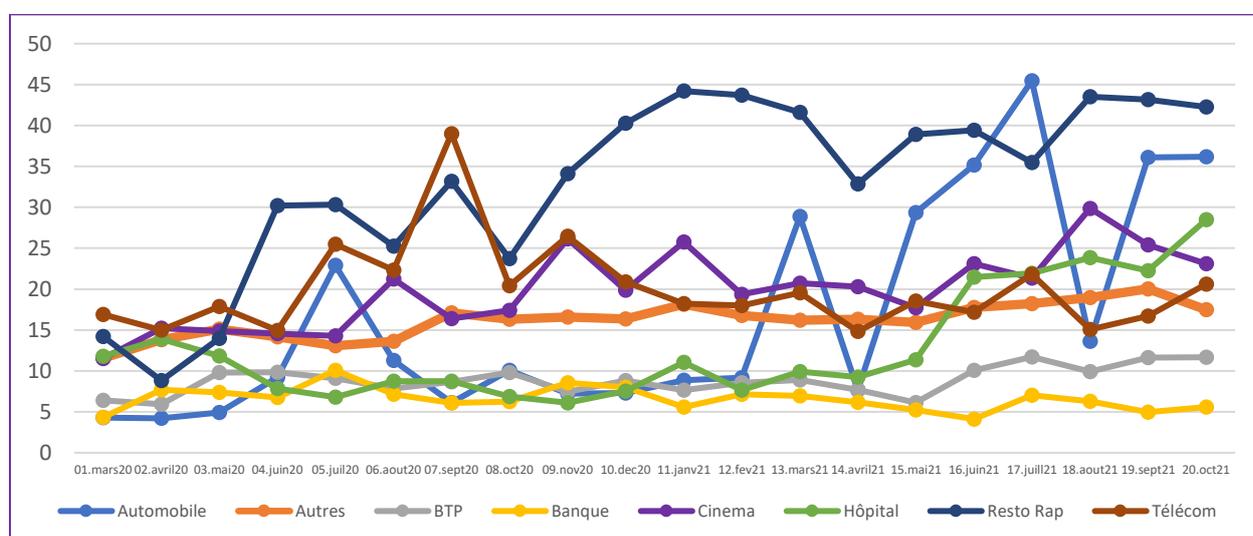
« je leur ai toujours dit : “Je suis pas un membre de votre famille, vous faites ce que vous voulez. » Mais à un moment donné, ce que je leur demandais, c'est : “Tous les collègues qui ont peur au travail, soyez cohérents, parce que moi, je peux pas batailler pour que les procédures de sécurité soient respectées, parce que vous êtes flippés, que vous m'appellez quasiment en larmes parce que vous voulez pas aller bosser, et que les week-ends ou en semaine, vous vous retrouvez à dix à taper l'apéro et à fumer des chichas, et à vous partager la chicha, quoi. Faut être cohérent.” Moi, par contre, à titre personnel, je l'ai très mal vécu, jusque-là, le 1^{er} juin [2021], je n'ai vu aucun de mes collègues en *off* » (délégué CGT Fifi Ouest)

Ce témoignage montre aussi que pour être irréprochable face au risque sanitaire, ce syndicaliste a décidé de suspendre les sociabilités qui le liaient à ses collègues, fragilisant son travail de représentant.

4. Les effets de la crise sanitaire sur l'emploi et les conditions de travail

Si le retour au travail sur site a été effectif dès la fin du premier confinement, il ne l'a cependant pas été pour tout le monde puisque, de tous les secteurs étudiés dans notre enquête, la RR est la plus nettement marquée par les baisses d'effectifs : à partir du deuxième confinement, en novembre 2020, la proportion de salariés concernés par une baisse d'effectifs se maintient entre 35 et 45 % jusqu'à la fin de la période étudiée (graphique 5).

Graphique 5. Part des salarié.es (en %) dans des établissements concernés par une baisse d'effectif.



Source : Dares, enquête Acemo Covid, 2020-2021. Réélaboration équipe DIASOCOV.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

Lecture : En mars 2020, 5 % des salariés du secteur bancaire appartiennent à des établissements concernés par une baisse d'effectif¹²².

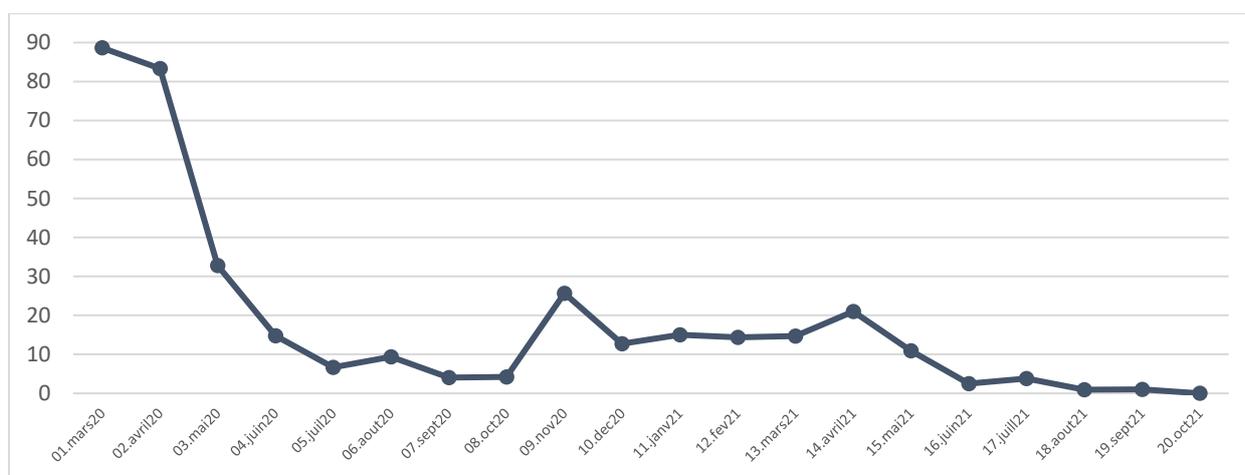
Selon les syndicalistes interviewés aux différents niveaux, les employeurs de Fifi ont pu réduire le coût de la baisse d'activité en s'appuyant sur le taux naturel de rotation de la main-d'œuvre (non-renouvellement des départs et fins de contrat), en imposant parfois des congés payés comme le permettait la loi proclamant l'état d'urgence sanitaire (cela a semble-t-il été le cas dans la maison-mère), et bien sûr en utilisant le dispositif du chômage partiel.

¹²². Les données sont issues du questionnaire Acemo, et notamment à la réponse « diminués » comme modalité pour la question : « À la date du 31 (*du mois*), comment vos effectifs (hors intérimaires) se comparent-ils à ce qu'ils auraient été sans la crise sanitaire ? ».

4.1. Le chômage partiel comme levier d'une gestion flexible de l'emploi

Si le recours au télétravail est resté marginal en raison de la nature de l'activité, la RR est ainsi marquée par un recours notable à l'activité partielle, lors du premier confinement bien sûr, mais aussi pendant toute la période allant de l'automne 2020 au printemps 2021, qui correspond à l'instauration d'un couvre-feu (graphique 6).

Graphique 6. Restauration rapide. Part des salarié.es dans des établissements avec plus de la moitié du personnel en activité partielle



Source : Dares, enquête Acemo Covid, 2020-2021. Réélaboration équipe DIASOCOV.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

Lecture : En mars 2020, 89 % des salariés du secteur appartiennent à des établissements où plus de 50 % du personnel est en activité partielle.

À Fifi Ouest, où comme on l'a vu le contrôle syndical est plus fort, le DS CGT indique avoir négocié les conditions de la reprise, là où « les autres, ils n'ont fait qu'appliquer les directives de l'employeur », énumérant différents points : le maintien en activité partielle pour « tous les salariés qui ne voulaient pas reprendre, pour X ou Y raison, médicale, familiale, ce qu'on veut », une répartition équitable des heures entre les autres, la négociation du maintien de salaire, le blocage des tentatives de l'employeur d'imposer des congés payés.

À l'issue du premier confinement, l'activité partielle devient le principal instrument d'une gestion flexible de l'emploi, permettant d'ajuster la main-d'œuvre aux variations des besoins de production induits par l'évolution des contraintes sanitaires, de la limitation de l'activité liée au couvre-feu jusqu'à son extension progressive avec la réouverture du service en salle. Un élu UNSA dans le CSE d'une filiale Fifi France le résume en ces termes : « En gros c'était aussi pour [l'employeur] une autre façon de gérer sa main-d'œuvre. S'il pensait qu'il avait un peu plus d'activité il faisait venir les gens travailler. S'il pensait qu'il n'en avait pas il les

laissait pour qu'ils soient en chômage partiel. » Dans les différentes configurations étudiées, un relatif accord a pu s'instaurer entre directions et représentants du personnel autour de cette gestion de l'emploi : le chômage partiel était proposé en priorité aux plus petits coefficients, qui pouvaient de la sorte bénéficier d'un maintien intégral de leur rémunération (située aux alentours du Smic), tandis que les salariés aux coefficients plus élevés, notamment les managers, étaient mis au travail en priorité, à la fois parce qu'ils étaient présumés davantage polyvalents et parce que leur inactivité coûtait davantage à l'entreprise. « Du coup, on n'a pas eu forcément de chômage partiel pour les agents de maîtrise, nous dit le délégué FO d'une filiale de Fifi France. On a eu plus de chômage partiel pour les équipiers, pour les niveaux bas. Et sincèrement, on n'avait pas forcément de difficultés à le mettre en place. »

Le recours au chômage partiel n'a cependant pas été sans faire l'objet de critiques de la part des syndicalistes : plusieurs témoignages évoquent la suspicion d'un détournement du dispositif par des employeurs qui auraient fait travailler des salariés tout en les déclarant en inactivité. L'élue UNSA avance que ce genre de pratique a pu se déployer là où les syndicats étaient absents : « Chez Fifi, on a appris que chez pas mal de franchisés, c'était une aubaine pas possible. Ils faisaient travailler des salariés en même temps qu'ils touchaient le chômage partiel. » Cette suspicion s'est étendue à la maison-mère, puisqu'un élu FO de filiale indique avoir cherché à contrôler le bon usage des aides publiques en engageant une expertise comptable.

4.2. La crise sanitaire, une opportunité pour réorganiser le travail

De multiples manières, la crise sanitaire a contraint les organisations à hâter leur digitalisation. Dans le secteur de la RR, on assiste au cours de la période à une généralisation de l'intégration de la vente à distance (VAD), en partenariat avec les sociétés de « foodtech » de type UberEats ou Deliveroo, dans le modèle économique des enseignes. L'inclusion de la VAD dans l'activité des restaurants s'est notamment imposée dans les établissements de centre-ville où n'existait pas d'activité de vente à emporter de type « drive ». C'est notamment le cas à Fifi Est : son directeur décide à l'été 2020 d'adopter le système, ce à quoi il s'était refusé jusqu'alors, dans la mesure où la localisation du restaurant en centre-ville lui garantissait en temps normal un flux de clients suffisant. L'élue CSE CFDT précise à ce sujet qu'au moment du deuxième confinement, « on avait la commande de livraison à domicile qui nous a grandement aidé à ne pas remettre toute l'équipe en chômage partiel ».

Un autre changement important, noté par plusieurs de nos interlocuteurs, a été la diffusion au sein des restaurants Fifi d'un nouveau mode d'organisation du travail appelé « Full restaurant ». L'élu UNSA du CSE d'une filiale de Fifi France en résume bien les enjeux :

« Q– Vous, en comparant la façon dont vous travaillez aujourd'hui avec la situation, il y a trois ans, avant la crise, qu'est ce qui a changé dans vos façons de travailler? R– Par contre, nous, Fifi en a profité pour... Parce que nous à l'époque, on était dans un système que je connais depuis 30 ans, le FK [full kitchen]. Fifi je dirais a profité de cette période, on dirait que vraiment, ça a été une occasion en or pour remodeler tous ses restaurants et passer au nouveau système qui est le système de la production à la chaîne [full restaurant]. »

Avant la crise sanitaire, au sein de sa filiale composée d'une vingtaine de restaurants, un seul établissement organisait sa production en mode « full restaurant ». Après la crise, les trois quarts des établissements ont adopté cette organisation du travail. Selon notre interlocuteur, le même basculement a eu lieu dans toutes les filiales, les directions profitant des fermetures de magasin pour engager les travaux nécessaires à la réorganisation des espaces de travail. La France serait l'un des derniers pays à basculer sur ce système. Les directions précédentes de Fifi France avaient plaidé contre le système du Full restaurant, qu'elles jugeaient inadapté aux habitudes de la clientèle française : pour résumer, la France conserverait des habitudes de repas à heure fixe qui rendent ce système de production à flux tendu peu adapté. La crise sanitaire a relativisé cet argument en mettant au premier plan l'exigence de rentabilité financière des restaurants : « Pour Fifi c'était vraiment une grande, grande aubaine pour passer à la vitesse supérieure. » En dépit de l'ampleur des bouleversements induits par cette réorganisation du travail, les syndicats n'ont pas cherché à peser sur le processus en sollicitant par exemple une expertise en matière de conditions de travail :

« Il n'y a jamais eu ce genre de truc chez Fifi. Fifi mouline tout et puis ils viennent imposer, et voilà point à la ligne. [...] C'est l'une des faiblesses de la représentation [syndicale] chez Fifi. il n'y a pas de vrai débat en tant que tel quand il y a de grands, grands changements dans notre entreprise. C'est l'employeur qui fait tout ce qu'il veut. » (élu UNSE, CSE filiale Fifi France)

Pourtant, selon notre interlocuteur, ce nouveau système de production à la demande, à flux tendu, est « très très très contraignant », beaucoup plus que le système « full kitchen » :

« La différence, en full kitchen, c'est que si si tu n'as pas beaucoup de salariés, tu peux jongler, tu peux t'en sortir. Pourquoi ? Par rapport à l'organisation, c'est à dire que tu peux préparer tes sandwiches à l'avance, que tu mets dans un espèce de présentoir qui tient chauds une certaine durée les aliments. Et donc, quand les clients viennent et au

fur et à mesure, ils les achètent, ils s'en vont. Donc tu peux préparer, t'organiser avant, tes produits en avance. [...] Alors que le full restaurant, [...] c'est à la chaîne. C'est du pur taylorisme. [...] Donc ils ont fait des espèces de lignes, ça s'appelle lignes. Une ligne, deux lignes, trois lignes, ça dépend du volume. Vous pouvez avoir jusqu'à six lignes. Et donc vous avez deux ou trois personnes par ligne. Et ils produisent, ils ont un écran et ils font les sandwichs sur des machines. [...] Ça part dans un espèce de trou et puis ça part directement vers le client. »

Le DS CGT de Fifi Ouest évoque lui aussi cette transformation profonde du travail, liée à la combinaison de la Vente à distance et du système « Full restaurant », à quoi on peut ajouter le système de la commande en borne qui réduit les interactions avec la clientèle :

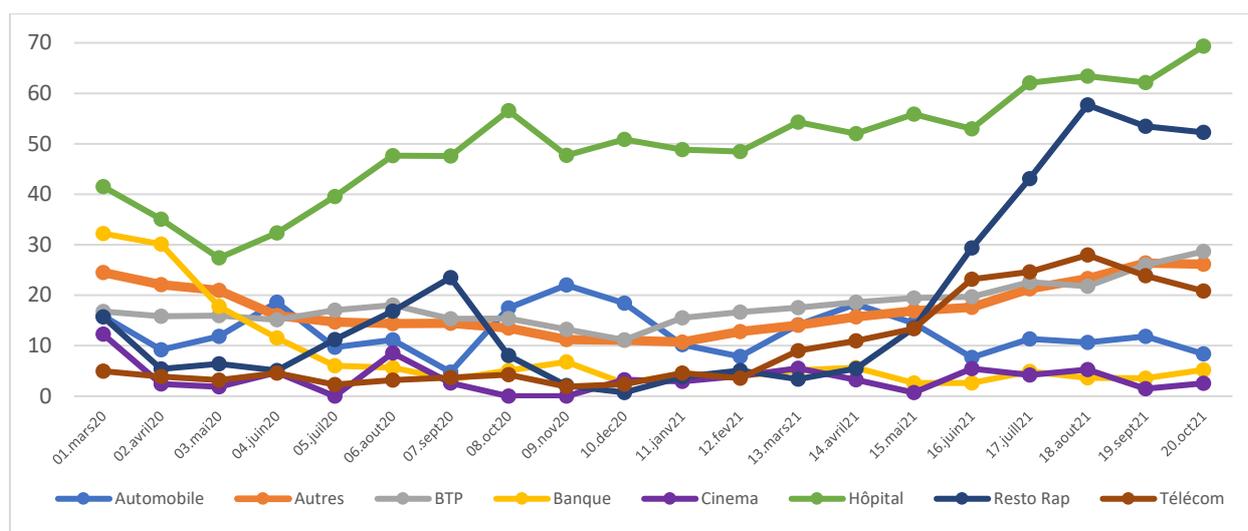
« je viens aujourd'hui pour produire du sandwich. Il n'y a plus de contact client. Il n'y a rien d'autre que, ben produire en masse, en juste à temps, avec leur nouveau système de full restaurant, qui a métamorphosé notre métier, on ne fait rien d'autre que créer un sandwich le plus rapidement possible, avec des écrans qui nous imposent un rythme. Et même pire encore aujourd'hui, depuis quelques mois, on est aujourd'hui, les employés des Uber. Et aujourd'hui, c'est Uber qui dit, "va plus vite, magne toi", qui me menace, qui m'insulte, et le directeur, et le manager n'a plus rien à faire puisque c'est Uber qui impose le timing. »

Cette nouvelle organisation du travail renforce d'autant plus la pression sur les salariés que les effectifs sont insuffisants. Ainsi au moment des rushes « vous travaillez à des cadences totalement infernales, nous dit l'élus UNSA, vous avez plein de plaintes parce que les clients, il y a des attentes énormes... il suffit qu'un petit problème informatique s'ajoute et c'est le chaos total. Et c'est le stress partout. »

Les données ACEMO confirment ce constat : la RR est, avec le secteur hospitalier, le secteur le plus touché par le manque de personnel. Si, dans le cas des hôpitaux, le problème du sous-effectif est manifeste tout au long de la période étudiée, il n'explose dans la RR, pour concerner autour d'un salarié sur deux, qu'à l'été 2021 (graphique 7). Cette période correspond au moment où l'allocation versée par l'État aux entreprises pour la prise en charge de l'activité partielle commence à diminuer, laissant à l'employeur un reste à charge croissant¹²³.

¹²³ Décret n° 2021-674 du 28 mai 2021.

Graphique 7. Manque du personnel (% salarié.es dans les établissements du secteur, par mois)



Source : Dares, enquête Acemo Covid, 2020-2021. Réélaboration équipe DIASOCOV.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

Lecture : En mars 2020, 41 % des salariés du secteur hospitalier appartiennent à des établissements où est signalé un manque de personnel¹²⁴.

Nos interlocuteurs soulignent ainsi une forte dégradation des conditions de travail à partir de l'été 2021. Interviewé à ce moment, le délégué CGT de Fifi Ouest note une très forte surproductivité, qu'il interprète comme un moyen de compenser la réduction des effectifs et le coût des mesures sanitaires : « Le problème, c'est qu'on a habitué les salariés à travailler comme des bœufs, et c'est presque devenu la norme ». Il considère que son restaurant n'a « jamais été aussi rentable qu'en 2020, malgré une fermeture de deux mois » : « on faisait 80 % à 85 % du chiffre d'affaires, alors qu'on était 65 % des salariés présents. » Cet enjeu de la surproductivité, qui s'est manifesté par une dégradation des conditions de travail, un mécontentement des salariés, des défections et parfois même quelques conflits, semble avoir été une donnée structurante. Les syndicalistes FO de Fifi France le pointent également :

« quand on regarde un peu les plannings qui se font et combien de salariés on mettait avant la crise et après, ben le nombre, on va dire, on l'a diminué par deux. [...] Ce qui nous a gênés, c'est la mutualisation des postes ; en fait, avant, je faisais un poste, ben pendant la crise, je faisais deux postes tout seul. Ça, on l'a remarqué, on l'a remonté d'ailleurs, c'était compliqué à gérer, c'était dur pour les salariés. On avait beaucoup de salariés qui s'absentaient, qui se mettaient en arrêt à cause de ça, en fait. » (Négociateur de branche FO, délégué syndical Fifi France)

¹²⁴. Les données sont calculées à partir de la question Acemo-Covid : « Si votre activité a diminué, diriez-vous plutôt que : », lors de l'indication de la modalité suivante : « La crise sanitaire réduit votre activité en raison d'un manque de personnel pouvant travailler du fait des conditions sanitaires ». La question est posée à la direction de l'établissement

Interviewé au printemps 2022, l'élus UNSA dans une filiale de Fifi France indiquait que les embauches commençaient alors seulement à reprendre :

« avec la crise et vu qu'ils ont perdu beaucoup d'argent, Fifi à un moment donné faisait très attention justement aux embauches, [...] ils ont pris du retard et on a eu des conséquences vraiment dramatiques dans des restaurants. Et comme je vous dis, avec cette nouvelle production, façon de travailler, il faut du monde sur la chaîne. Si vous n'avez pas du monde sur la chaîne, vous avez de l'hécatombe partout. Les gens travaillent à la place de 10 personnes, ils sont fatigués, ils sont épuisés et ils terminent par démissionner aussi. Par exemple, dans [*toute la filiale*], c'est un record, on a perdu 20 managers. Pourquoi ? C'est des gens qui ont travaillé, ils étaient épuisés, ils n'en pouvaient plus, ce qui n'était jamais arrivé. »

Il n'y avait selon lui jamais eu de telles défections parmi les agents de maîtrise, le turnover étant traditionnellement plus fort chez les équipiers.

4.3. Des tensions en matière de recrutement

La dégradation des conditions de travail a ainsi exacerbé les tensions en matière de recrutement qui préexistaient à la crise sanitaire, un enjeu dont s'étaient saisi les acteurs de la branche. Pour le PCM, « on sait bien qu'on est dans une situation où c'est assez compliqué en termes de recrutement dans les branches de la restauration, que ce soit la restauration traditionnelle ou la restauration rapide ». La représentante du SNARR estime à 10 % la proportion de postes non pourvus. D'après le négociateur de branche CGT, la crise sanitaire aurait offert un répit aux employeurs du secteur, qui commençaient à s'inquiéter des tensions sur le marché de l'emploi :

« je négocie aussi au niveau de la branche et ça me permet d'avoir une vision un peu nationale, les patrons là commençaient vraiment à se chier dessus, ils n'arrivaient plus à embaucher. Notamment par rapport à la grande distribution et les ouvertures dominicales. Et là, vraiment, novembre, décembre 2019, et janvier, février 2020, ils ne trouvaient plus de candidats. Au point qu'ils fournissaient des primes de 30 à 50 balles pour tout salarié qui arrivait à trouver quelqu'un pour travailler chez nous. Donc là ils se sont dit bon, il va y avoir certainement de la lutte sociale, il va falloir augmenter les salaires. Il va falloir peut-être même penser à une majoration dominicale pour arriver à court-circuiter l'aspiration de la grande distrib... Et là, le Covid est arrivé. Avec, on le sait tous, les contrats précaires, CDD, intérim, qui ont sauté. »

Un accord de branche a été conclu le 20 novembre 2020, signé par l'ensemble des organisations syndicales, qui se présente comme une réponse aux nouveaux défis de la restauration rapide : l'exacerbation de la concurrence, la transformation digitale, les enjeux environnementaux, mais aussi la « forte pénurie de candidats ». Celle-ci est mentionnée à plusieurs reprises dans le texte de l'accord : « les entreprises de la restauration rapide font face à une réelle pénurie de recrutement : elles doivent relever le défi de l'embauche ». L'accord ne porte cependant que sur la mise en place d'un dispositif de formation en alternance et la mise à jour des titres et certifications retenus par la branche. Les problèmes de recrutement sont ainsi interprétés comme un défaut d'employabilité des salariés, les entreprises étant « confrontées à une inadéquation des profils : bien souvent, les personnes recrutées ne disposent pas des aptitudes correspondant aux postes de travail proposés. »

À l'inverse, les organisations syndicales mettent en avant la dureté des conditions de travail et la faiblesse des rémunérations comme principales causes des tensions en matière de recrutement. Si le recours à l'activité partielle a gelé pendant un temps les questions de salaire et d'emploi, la reprise de l'activité a très vite remis au premier plan le problème de l'attractivité de la RR. Selon le négociateur de branche CFDT, les salariés « se sont rendu compte, pendant le confinement, qu'il y avait mieux ailleurs », notamment en termes d'horaires, de conditions de travail et de salaires. « Il y a trop de contraintes aujourd'hui, et pas assez de compensations, pour que les gens aient envie de rester », précise-t-il. Le négociateur de branche FO ne dit pas autre chose : « On n'arrive pas à recruter, et quand on recrute, les gens ne restent pas ». Il poursuit :

« aujourd'hui, les gens ne veulent plus travailler le dimanche, ils ont raison, avec la crise sanitaire, on découvre qu'on a des familles, on a des loisirs, c'est bien, moi, je suis pour. Les gens ne vont pas courir pour venir travailler chez nous ; surtout si on ne majore pas, ni le travail du dimanche, ni le travail de nuit »

Selon le négociateur de branche CFDT, les défections ont aussi pu être exacerbées par la mise en place du pass sanitaire à l'été 2021 :

« il y avait toute une partie un peu plus jeune, de généralement moins de 30 ans, qui était quand même dans une optique : "Mais pourquoi je devrais me faire vacciner ? Je risque moins que les autres." C'était souvent, en plus, ceux qui travaillaient le soir. Donc du coup, il a commencé à y avoir une déperdition de salariés qui travaillaient le soir. Mais bon, certains se sont dit : "Autant devenir chauffeur-livreur, au moins j'ai pas de problème de pass, et je gagnerai plus." »

La hausse de l'inflation, sensible depuis l'automne 2021, a exacerbé le problème des salaires, conduisant la première organisation syndicale de la branche, FO, à demander au SNARR l'ouverture anticipée des négociations salariales¹²⁵. Avec retard, ces négociations salariales ont été prolongées au sein de Fifi France, après deux ans de blocage. L'élue UNSA interviewé rappelle que, pendant toute la période de la crise sanitaire, les négociations n'ont jamais abouti : « ils en ont profité pour faire des économies ». Il précise : « Il faut dire aussi, pendant la crise, c'était l'opportunité, Fifi, on a signé aucun accord. Ni aucun syndicat n'a signé parce qu'on était en intersyndicale. Donc Fifi a toujours réussi à imposer unilatéralement sa décision. » Les NAO salariales du printemps 2022, en cours au moment où l'on rédigeait ce rapport, semblaient mener vers quelques avancées.

Conclusion

On l'a vu, la combinaison entre les caractéristiques démographiques de l'emploi dans la restauration rapide, l'organisation juridico-financière des restaurants Fifi sous forme de réseau de franchise, et les politiques de gestion du personnel rendent la présence syndicale sur le lieu de travail extrêmement difficile. Dans le contexte de crise sanitaire, les incertitudes liées à la crainte du virus, ainsi que les ajustements en continu de l'organisation du travail et des règles sanitaires au fil des évolutions de la pandémie et des décisions des pouvoirs publics, ont pourtant renforcé l'importance du syndicalisme. Il est apparu comme un interlocuteur essentiel de salariés en quête d'informations, et même comme un recours dans certaines situations conflictuelles (comme à Fifi Centre). En dépit de cela, la situation de marginalité syndicale a été redoublée par le choix de Fifi France d'élaborer seule un protocole sanitaire, sans consulter les syndicats ou les représentants du personnel, en faisant valoir que ce dossier relevait de sa relation aux franchisés plutôt que des relations professionnelles. Si les organisations syndicales ont tout de même pu influencer sur le protocole au moment de sa mise en œuvre sur le terrain, l'existence d'attitudes différentes, sinon contradictoires des salariés vis-à-vis de l'épidémie de Covid-19, a parallèlement rendu plus difficile le travail syndical, tiraillé entre les intérêts parfois contradictoires des salariés et des fonctions de représentation et de vigilance qui n'étaient pas toujours alignées.

¹²⁵ Courrier en date du 8 octobre 2021, en ligne sur le site de la FGTA-FO : <https://www.fgtafo.fr/2021/10/11/la-fgta-fo-demande-louverture-dune-negociation-salariale-dans-la-restauration-rapide/>

Le morcellement organisationnel explique aussi la très grande hétérogénéité des « styles de relations professionnelles » d'une configuration à l'autre, entre neutralisation des représentants du personnel à Fifi Est, existence d'un contre-pouvoir syndical ancré dans le collectif de travail à Fifi Ouest, et reconnaissance par la direction du syndicat comme un « partenaire social au service de la gestion des salariés » (Benquet, 2015, p. 269), comme à Fifi France. Si, dans cette dernière configuration, le syndicat apparaît moins comme un contre-pouvoir pour les salariés subalternes que comme un opérateur de la politique des ressources humaines, on a vu que sa présence pouvait néanmoins changer la donne sur certains points. En l'absence de syndicat, comme à Fifi Centre, on a vu comment l'expression des salariés sur les réseaux sociaux avait permis de publiciser la situation des salariés et attiré l'attention des acteurs syndicaux. Si la crise sanitaire a exacerbé les difficultés syndicales, elle a ainsi donné quelques pistes pour les surmonter en pointant vers un « syndicalisme 2.0 » entendu non pas comme un basculement du physique à l'immatériel mais comme une forme d'action syndicale intégrant les espaces numériques à ses champs d'intervention et à son répertoire d'action et d'organisation.

Au-delà de la gestion de crise, on a vu en quoi les contraintes sanitaires avaient eu pour conséquence d'accélérer certaines transformations en cours de l'organisation du travail, à travers l'extension des partenariats de vente à distance avec les entreprises de plateforme et la diffusion d'un nouveau système de production appelé « full restaurant ». Combinés à une situation de sous-effectif qui préexistait elle aussi à la crise, ces changements ont entraîné une dégradation des conditions de travail, suscitant même quelques débrayages au cours de l'été 2021. Cette conflictualité latente, alimentée en outre par l'inflation, devrait dès lors peser lourdement sur la dynamique des relations professionnelles dans le secteur.

Références bibliographiques

Benquet M., 2015 (2013), *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, Paris, La Découverte.

Bouffartigue P., 2008, « Précarités professionnelles et action collective. La forme syndicale à l'épreuve », *Travail et Emploi*, n°116, p. 33-43.

Brochier C., 2001, « Des jeunes corvéables. L'organisation du travail et la gestion du personnel dans un fast-food », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°138, p. 73-83.

Cartron D., 2003, « Le sociologue pris en sandwich ! Retour sur une observation participante dans un fast-food », *Travail et Emploi*, n°94, p. 59-64.

Cartron D., 2005, « Engagement dans le travail et dans la grève chez McDonald's », in J.-M. Denis, *Le conflit en grève ?*, Paris, La Dispute, p. 251-269.

Nkuitchou Nkouatchet R., 2005, « La précarité de l'emploi au service de la prospérité du fast-food », *Sociologie du travail*, vol. 47, n°4. DOI : [https:// doi.org/10.4000/sdt.27046](https://doi.org/10.4000/sdt.27046)

Royle T., 2002, « Just vote no! Union-busting in the European fast-food industry: the case of McDonald's », *Industrial Relations Journal*, vol. 33, n°3, 2002, p. 262-278.

Weber H., 2005, *Du ketchup dans les veines. Pratiques managériales et illusions : le cas McDonald's*, Toulouse, Eres.

Yon K., 2018, « Des jeunes diplômés en lutte contre les multinationales : le ReAct, une expérience "parasyndicale" unique en France », in S. Béroud et al., *Jeunes et mouvement syndical : trajectoires d'engagement et stratégies organisationnelles*, Rapport IRES, p. 235-263.

Yon K., 2020, « Notes pour accompagner la réception de l'*organizing* en France », postface à M. Benchehboune, *Balayons les abus ! Expérience lyonnaise d'organisation syndicale dans le nettoyage*, Paris, Syllepse, p. 109-132.

Conclusion générale : les enjeux du travail dans la crise sanitaire

Claude Didry, Denis Giordano

Face à une crise sanitaire qui conduit à une attention de tous les instants sur l'ensemble des interactions interindividuelles, toutes les activités sociales des individus se trouvent prises dans une démarche de prévention reposant sur les fameux « gestes barrières » croisant limitation des contacts corporels et usage de gel hydro alcoolique, avant que les masques couvrant le visage ne viennent compléter la panoplie. Le travail n'échappe pas à cet examen général des pratiques sociales, en cherchant sa place dans une politique générale fondée, en premier lieu, sur la régulation limitative des contacts sociaux par le confinement des individus à domicile. Dans le même temps, il se retrouve dans ces activités présentées par les autorités publiques comme « indispensables à la Nation », avec en leur centre le soin des malades présentant des complications dont on apprendra progressivement qu'elles sont le plus souvent exclusivement pulmonaires.

Lorsque surgit cette situation extraordinaire, les institutions du travail – mises un temps sur la sellette dans une période de réformes intenses entre 2013 et 2018¹²⁶ – sortent de bouleversements importants, en impliquant pour les acteurs des relations professionnelles une appropriation de ces nouveaux cadres juridiques. Si le confinement touche, dans un premier temps, à un repli des individus sur leur domicile, il ne touche le travail que de manière indirecte à travers l'injonction au télétravail sans pour autant trancher ce qu'il doit en advenir des activités ne donnant pas lieu à un accueil du public. Mais dans le même temps, la doctrine du « quoiqu'il en coûte » énoncée dès le 14 mars ajoutait un outil supplémentaire dans les formes possibles d'ajustement du travail par un repli sur une activité partielle en tablant sur une revalorisation de son indemnisation.

Dans une situation marquée par une incertitude confinant à un « inconnu », la désorganisation des activités économiques n'a pas été telle que les cadres généraux dans lesquels s'inscrit le travail aient pu se dissoudre sous l'effet par exemple de licenciements massifs. C'est précisément l'objet du « quoiqu'il en coûte » que de maintenir les structures économiques dans la crise, en se fondant notamment sur la part dominante de l'emploi stable

¹²⁶. Avec notamment une barémisation des indemnités dues au salarié par l'employeur en cas de licenciement injustifié du premier, une fusion des institutions représentatives du personnel dans le « comité social et économique » aboutissant à une disparition du CHSCT comme institution autonome (dotée de la personnalité juridique) ou une limitation de l'emprise de la négociation de branche destinée à libérer de l'espace pour la « négociation d'entreprise ».

dans la population active et en visant d'une certaine manière à « stabiliser les stables » dans la crise.

Quels éclairages peuvent alors apporter les acteurs des relations professionnelles, dans un univers soumis pour eux à la double incertitude résultant des réformes préalables et de la crise sanitaire ?

Il ressort des enquêtes présentées que le dialogue social, les relations professionnelles sont de retour dans le travail et la vie des entreprises et administrations dans la presque totalité de cas, à l'exception du secteur de la restauration rapide où le groupe *Fifi* se montre soucieux de maintenir les prérogatives managériales – notamment dans le domaine de la santé-sécurité. Ce constat rappelle que les syndicats sont une des expressions de la « société civile organisée », garantie pour une démocratie continue (Rousseau, 2022) au même titre que le tissu associatif retrouvant toute sa place dans les situations de crise. Leur apport est la connaissance des mondes du travail tenant tout à la fois aux activités professionnelles qu'ils partagent ou ont partagé avec les salariés, et au rôle d'animation de la collectivité professionnelle qui leur incombe selon ces obligations de négociation régulière sur un ensemble de thèmes que le Législateur fixe et développe depuis la loi du 13 novembre 1983. Il en ressort un éclairage sur un ensemble de dimensions qui constituent le travail, allant de la santé, en passant par l'emploi, le poste et le salaire, entendus comme des cadres normatifs logés dans le droit du travail comme référence pour les activités professionnelles et comme catégories d'observations de leur réalité. Cela nous conduit ainsi, à envisager successivement l'enjeu des relations professionnelles (1), puis ceux de la santé (2), de l'emploi (3), du poste (4) et du salaire (5), dans un propos conclusif.

1. L'enjeu institutionnel des relations professionnelles

Les relations professionnelles correspondent à une fonction de représentation dans les deux sens du terme, représentation d'une collectivité et représentation collective élaborée dans cette collectivité. La collectivité représentée dans le travail est celle des travailleurs en regard d'un employeur, avec donc ici deux parties dans les acteurs des relations professionnelles : les représentants du personnel c'est-à-dire ceux qui sont liés à un même employeur, et les représentants de l'employeur¹²⁷ – le plus souvent direction des RH ou des relations sociales dans les RH –. Ainsi, les relations professionnelles contribuent à ancrer une activité communicationnelle dans le travail, à travers des représentants élus des travailleurs – sur la base, en premier lieu, de candidatures syndicales – au sein d'institutions représentatives fusionnées aujourd'hui dans le comité social et économique (CSE). De plus, une autre forme d'activité communicationnelle intervient dans des négociations régulières, le plus souvent annuelles, répondant à une obligation légale. En effet, ces négociations impliquent une expression des revendications du personnel à travers des réunions et des consultations syndicales notamment sur le terrain salarial. Cet ensemble d'activités communicationnelles (information-consultation pour le CSE, élaboration de revendications pour les NAO) se structure autour d'un agenda constitué par un rythme de réunions (mensuel pour le CSE), et la succession régulière de thématiques au cours de l'année. Ce rythme annuel est notamment ponctué par l'information annuelle sur les comptes de l'entreprise – dans le prolongement de l'information annuelle à l'assemblée générale des actionnaires – donnant lieu parfois au rapport d'un expert économique nommé par le CSE, ou la négociation salariale (plutôt en début ou en fin d'année). Des réunions extraordinaires sont également prévues par la législation, sous la forme, par exemple, de procédures de licenciement collectif, ou encore de l'exercice d'un « droit d'alerte » portant sur les comptes ou sur la santé et la sécurité des travailleurs.

La crise sanitaire représente un événement majeur pour la dynamique des relations professionnelles, en suscitant une demande forte à l'égard des acteurs dans une situation d'incertitude, voire d'inconnu. Les représentants du personnel sont alors particulièrement sollicités par les salariés, parallèlement à la multiplication des interventions des représentants de la direction. Ces interventions visant l'organisation du travail impliquent également un développement des échanges entre représentants de la direction, voire des autorités publiques

¹²⁷. L'employeur peut prendre une multitude de formes, de la direction d'établissement (par délégation de la direction de la société), à la direction du groupe qui contrôle la société comme personne morale employeur visé par le contrat de travail.

et administratives (Inspection du travail et DREETS), et représentants du personnel. Ainsi, la crise appelle un retour des acteurs des relations professionnelles au lendemain de réformes, loi travail de 2016, ordonnances de 2017-2018, dominées par le souci de contenir des activités communicationnelles conçues comme sources de complication face à l'agilité permanente requise par le maintien de la compétitivité.

1.1. Intensification du fonctionnement des IRP et modernisation de la communication syndicale

Le télétravail préexiste pour certains secteurs, avec des accords d'entreprises déterminant les conditions d'accès au télétravail des salariés volontaires. Le chômage partiel (devenu entretemps « activité partielle ») avait été au cœur des stratégies publiques de maintien de l'emploi, dans le contexte de la crise financière de 2008. La crise sanitaire suscite donc la mobilisation de dispositifs connus, mais dont le déploiement par son urgence et son ampleur n'a donné lieu qu'à une information *a posteriori* des institutions représentatives du personnel. Leur mise en œuvre à une échelle nouvelle fait également apparaître des interrogations nouvelles, par exemple sur la santé et la sécurité du télétravail à domicile. Dans le cas d'activités industrielles et de chantiers, c'est le maintien des activités sur site qui devient problématique, en suscitant des tensions liées à la sécurité sanitaire, aux incertitudes sur la fermeture des sites impliquant également des mesures de sécurité dans le cas des travaux publics. La fermeture des sites suscite de nouvelles tensions, liées à la baisse des revenus qui résulte du caractère partiel de l'indemnisation de l'activité partielle, de la disparition des heures supplémentaires et des indemnités de chantier. Dans le cas du travail sur site, à l'inverse, c'est la régulation des heures supplémentaires qui se trouve relâchée, en compliquant la conciliation entre travail et vie familiale et en renforçant le risque d'une contamination à domicile issue des contacts professionnels. La mobilisation des personnels requise par l'accueil des patients covid à l'hôpital suscite également une réflexion sur la mise en suspens de services publics tels que l'école ou les transports urbains, en conduisant à la recherche d'aménagements pour limiter les risques d'absence tenant à la prise en charge des enfants ou au ravitaillement du ménage. Si, le plus souvent, les institutions représentatives du personnel ne se trouvent consultées, ou du moins informées, que dans un second temps, elles entrent ensuite dans une séquence d'échanges intensifs avec les directions appelée à se prolonger au cours de la succession des vagues épidémiques.

Dans les entreprises étudiées, la mobilisation des acteurs syndicaux, tant comme élus du personnel que comme négociateurs, connaît un développement important en accompagnant un usage très fréquent d'applications de visio (zoom, teams). Les réunions sont quotidiennes dans le cas des hôpitaux, suscitant une certaine satisfaction pour les élus au CHSCT de Villenord qui y voient un changement positif par rapport à la période antérieure. À l'inverse c'est un sentiment de frustration qui domine pour ceux des CHSCT de Villesud, face aux prérogatives de la « cellule de crise » reléguant la représentation des personnels non médicaux à une instance d'information, voire à une chambre d'enregistrement. Dans le cas de Sphère, les réunions sont hebdomadaires selon un rythme salué par certains syndicalistes qui y voient un gage de transparence, alors que d'autres soulignent une lassitude à l'égard de l'usage du téléphone ou d'applications comme Zoom ou Teams. Dans le cas de Télécom, les CSE ont multiplié les réunions extraordinaires sur le covid, ce qui accapare des instances nouvelles, issues de la refonte des établissements « distincts » en 2018-2019. La cadence des réunions est jugée « infernale » par un délégué de Télécom, avec des rencontres tous les jours, parfois même deux fois par jour et le dimanche. Cela tient à la centralisation introduite à l'occasion du passage du CE au CSE, de sorte que les questions locales se trouvent prises en charge au niveau de « *business units* ». Le recours à la visio dans les réunions se heurte parfois à des personnels peu habitués à cette technologie, voire au simple usage d'un ordinateur comme dans le cas des Travaux Publics. Dans le cas de Banque Globale, les syndicalistes se plaignent d'un recours mal maîtrisé au moyen de la visio avec des ordres du jour démesurés – suspectés d'être intentionnellement surchargés – à traiter dans des réunions de 9h à 19h.

Mais les représentants du personnel disent s'être familiarisés rapidement avec ces technologies, tout en craignant qu'elles ne confèrent à l'employeur une capacité renforcée de contrôle à travers des structures informatiques qu'elles maîtrisent comme dans le cas de la présidence de séance ayant la main sur l'activation du micro des autres participants. Ils suspectent également que ces réunions puissent être rendues accessibles à des experts de l'employeur, avocats, experts financiers, sans que les participants ne soient avertis de leur présence. Plus généralement, les représentants du personnel soulignent le caractère limitatif de la visio pour tout ce qui concerne la communication non-verbale ce qui complique sensiblement, à leurs yeux, la pratique des négociations. La quasi-absence de communications non-verbales interdit de saisir des signes éventuels d'ouverture, tant du côté de la partie adverse, que dans la recherche d'alliance avec d'autres organisations syndicales.

Cette intensification des relations professionnelles dans un contexte de confinement implique également le maintien de la relation entre les représentants du personnel et leurs

mandants. La démarche tient en premier lieu au souci de sortir les salariés de leur isolement, que ce soit par le téléphone – plus traditionnel – évoqué par les syndicalistes des Travaux Publics, ou par les réseaux sociaux. Ainsi, le panneau d’affichage toujours très utilisé a dû céder la place pour cause de confinement à une utilisation nouvelle des réseaux sociaux de la part des élus. L’enjeu est double : informer les salariés, ou du moins les adhérents de la section, et inversement permettre à ceux-ci de s’adresser à leurs élus ou à des responsables syndicaux qui pourront leur apporter des conseils sur les démarches à faire pour le télétravail ou une éventuelle indemnisation complémentaire de l’activité partielle (comme dans le cas de Sphère). La page Facebook ou le groupe WhatsApp constituent un bon moyen pour faire circuler l’information, mais aussi pour des échanges au cours d’une période marquée par une certaine inquiétude devant le caractère inédit de la situation. Certains responsables de Sphère mentionnent l’attention suscitée par les « e-tracts » détrônant, par la force des choses, le tract papier. Ils évoquent également le succès d’applications syndicales, sur ordinateurs et smartphones. Au sein des établissements de Fifi, ces nouveaux canaux ouvrent aux salariés des formes nouvelles de mobilisation, sous l’impulsion notamment d’une organisation issue du syndicalisme états-uniens ayant acquis une expertise très importante dans le domaine des technologies de l’information. Au vu du tournant numérique pris par les organisations syndicales, le risque d’une mainmise accrue de l’employeur sur les réunions des instances collectives paraît être contrebalancé par les nouvelles capacités de communication entre salariés et entre syndicalistes et salariés qui sont alors explorées. Dans un contexte de transition générationnelle au sein du syndicalisme, la digitalisation de la communication syndicale que la crise sanitaire a encouragée se révèle ainsi finalement comme un levier pour toucher plus largement les salariés et, notamment, les jeunes générations (Bérout et al., 2019). Elle apparaît aujourd’hui comme pleinement intégrée dans le répertoire d’action des organisations syndicales.

1.2. Une négociation spécifique sur le covid

Les agendas de la négociation d’entreprise liés aux thématiques de la négociation annuelle obligatoire (NAO) ou à des projets de grande ampleur, tels que des restructurations, font une place nouvelle aux thématiques que soulève la crise sanitaire. Ainsi, le développement massif du télétravail dans certains secteurs comme la banque et les télécoms conduit à discuter des conditions de télétravail à domicile, avec la négociation d’une indemnisation. Il implique également une réflexion destinée à prolonger les actions de prévention en matière de risques liés au travail sur écran, de mise en œuvre du droit à la déconnexion, mais aussi à intégrer la

question de la vie familiale, le partage de la bande passante avec le conjoint et les enfants eux-mêmes fréquemment en télétravail. Cela conduit à une négociation portant sur le télétravail de crise, dont la possibilité avait été allusivement mentionnée dans une loi de mars 2012 et qui se distingue radicalement du télétravail jusque-là négocié dans le cadre du bloc thématique « qualité de la vie et égalité professionnelle », sur la question du volontariat. Ainsi, chez Télécom, certains interlocuteurs soulignent que le « télétravail sanitaire » n'est pas le « travail régulier ». Plus tard, l'expérience du télétravail en période de reprise épidémique, suivie d'un relâchement des consignes liées à l'état d'urgence sanitaire dans les épisodes de reflux épidémique conduit à la renégociation d'accords généraux sur le télétravail dans le sillage de l'ANI de novembre 2020. Cette renégociation est parfois appréhendée par les acteurs des relations professionnelles comme la réponse à un certain engouement des salariés pour une forme de travail que ces acteurs perçoivent comme une menace sur la dimension collective du travail, tant en ce qui concerne la qualité de la vie au travail et l'équilibre des salariés, qu'en termes d'appauvrissement des activités professionnelles elles-mêmes.

À l'instar du télétravail, l'activité partielle qui va être mobilisée à large échelle n'est pas inconnue. Elle a donné lieu lors de la crise financière de 2008 à un premier déploiement de grande ampleur. Dans le cas de Sphère, cette première expérience a conduit en 2009 à un accord intitulé « Contrat de solidarité et d'avenir » créant un mécanisme de compensation des pertes de revenus qui en résultent pour les salariés, à travers le prélèvement d'un jour de congé par semaine d'activité partielle (chômage technique à l'époque). C'est cet accord qui constitue la base d'un nouvel accord, conclu le 1^{er} avril 2020.

Parallèlement à ces dispositifs destinés à accompagner une limitation des interactions sociales, le maintien ou la reprise du travail sur site dans un contexte épidémique implique une attention très minutieuse aux rapports qui constituent le travail, tant sous la forme des coopérations entre travailleurs que sous celle de leur succession sur un même poste de travail ou dans le partage des lieux communs comme les espaces de repos, de restauration, les toilettes etc. L'élaboration de protocoles sanitaires, destinés à organiser la pratique des « gestes-barrière » au travail en incluant le port du masque et l'usage de GHA, permet alors aux entreprises de certains secteurs – notamment dans le cas emblématique des Travaux publics – une reprise précoce d'activité devant parfois le déconfinement qui s'est engagé à partir du 11 mai 2020. Dans le cas des Travaux Publics, le développement de protocoles sanitaires repose en premier lieu sur l'élaboration d'un protocole général par un organisme de branche – l'OPPBTP – dont l'expertise tient à son recrutement dans les professionnels du BTP (Cru, 2014). Dans celui du cinéma et de l'audiovisuel, cette initiative (qui reprend celle du BTP)

revient aux CCHSCT des branches du cinéma et de l'audiovisuel. Ainsi, fréquemment critiqué pour une réglementation négociée vue comme une entrave à la compétitivité de l'entreprise (Cahuc et Zylberberg 2016), le niveau de la branche se présente en situation de crise comme la base d'une régulation consensuelle entre organisations syndicales et employeurs.

De manière générale, les protocoles sanitaires mis en œuvre autour du déconfinement en mai 2020 ont fait l'objet d'une négociation d'entreprise ou, à tout le moins, d'une concertation. Dans les entreprises de Travaux Publics étudiées, des accords de groupe ont élaboré des protocoles spécifiques à partir du protocole national élaboré au niveau de la branche en précisant les procédures en fonction de la spécificité des établissements. Pour Sphère, cette négociation intervient au niveau du groupe dans le cadre du « Contrat de solidarité et d'avenir »¹²⁸ en arrivant à un protocole donnant lieu à des concertations au sein des CSSCT des CSE d'établissement, la création de « commissions sanitaires locales » faisant alors débat en apparaissant à certains responsables syndicaux comme une manière de contourner les IRP. Dans les secteurs étudiés, la restauration rapide fait figure d'exception par la dimension unilatérale d'un protocole inspiré par les procédures sanitaires encadrant la confection des produits au niveau de la marque, comme franchise imposant ces conditions de production aux entreprises franchisées. Mais de manière générale, les protocoles sanitaires deviennent une thématique importante des relations professionnelles, tant pour la négociation d'entreprise que par les discussions au sein des IRP dans un souci d'actualisation des accords et des normes en fonction des avancées de la connaissance sur la maladie et d'adaptation en fonction des conditions spécifiques à chaque établissement, chaque service voire chaque poste.

Le constat d'une intensification des relations professionnelles tout au long de la crise sanitaire répond à l'affaiblissement des interactions qui constituent la dimension collective du travail, en conférant aux représentants du personnel la capacité de porter malgré tout la parole des salariés. Dans cette situation, des décalages tendent à se manifester entre salariés et acteurs des relations professionnelles sur des thématiques telles que le télétravail. Mais les représentants du personnel tout autant que ceux de la direction apparaissent comme des témoins directs de la crise, face à un monde du travail « replié » sur le domicile des travailleurs, en pouvant finalement à bon droit en établir la chronique et y situer leur action entre termes de participation au fonctionnement des IRP et de négociation d'accords nécessairement marqués par la thématique du covid et les expériences (télétravail, activité partielle) qui y sont associées.

¹²⁸. Dont nous avons vu qu'il visait la création d'une indemnisation destinée à compenser les pertes de revenus résultant, pour les salariés, du passage en activité partielle.

2. L'enjeu de la santé

La santé au travail fait l'objet d'un encadrement législatif abondant, sur les terrains de la prévention, mais aussi de la responsabilité de l'employeur tenu de se conformer aux procédures requises pour préserver la santé – tant physique que mentale – du personnel¹²⁹, du droit des IRP sous la forme d'un « droit d'alerte en cas de danger grave et imminent » auquel répond le « droit de retrait » des salariés individuels. Avec la crise sanitaire, ce corpus juridique s'est enrichi d'un « droit d'éviction » (Babin 2020) permettant aux employeurs de tenir hors de leurs locaux les salariés testés positifs au covid-19. Il s'y greffe également des aspects assurantiels, liés aux activités économiques se rapprochant du « projet » porté par des personnes (comme des vedettes de cinéma) et mobilisant pour une durée limitée des ressources coûteuses que la contamination des personnes en allant jusqu'au « cluster » peut mettre en cause. En ce cas, se pose classiquement la question de la responsabilité de l'assuré (en l'espèce la production) sur la base du non-respect de procédures requises pour limiter les risques de transmission.

Mais, dans les débuts d'une crise sanitaire résultant d'un virus inconnu jusqu'alors, la question de la sécurité sanitaire des salariés se rapproche d'un pari en incitant les acteurs à jouer sur les limites pour maintenir le plus longtemps les activités économiques dont ils ont la charge. La mise au point de protocoles sanitaires faisant relativement consensus dans les milieux professionnels représente ici une étape importante, en permettant de sortir de la fermeture « par précaution » pour se ramener à des procédures dont l'accomplissement permet à l'employeur de dégager sa responsabilité des conséquences d'éventuelles contaminations relevant dès lors en droit du « cas fortuit » c'est-à-dire d'un événement dont il est impossible de prévoir la survenue compte tenu de l'état des connaissances.

2.1. Crispations initiales

Dans le contexte d'une crise sanitaire susceptible d'échapper à tout contrôle et d'arriver à une saturation des services hospitaliers, le confinement établi à partir du 17 mars 2020 vise la limitation de la circulation virale par celle des interactions sociales en soumettant les sorties hors du domicile à des autorisations. Si en dehors des commerces et des activités dits

¹²⁹. En se réduisant aujourd'hui à une obligation de moyens, succédant à une obligation de résultats permettant aux salariés de demander des dommages et des aménagements de poste à leur employeur pour les troubles contractés sur le lieu de travail.

« indispensable à la vie de la Nation » par les arrêtés des 14 et 15 mars 2020, il était établi que les activités exercées sur des lieux accueillant du public devaient cesser dans le prolongement de la fermeture administratives frappant ces lieux. Mais il en est allé différemment, du moins dans les premiers jours du confinement, pour des activités économiques s'exerçant en dehors de la présence du public, comme les chantiers pour le BTP ou les établissements accueillant des activités industrielles. Dans le cas du BTP, la menace de pénalités en cas de retard sur la livraison prévue a constitué une raison forte pour maintenir l'activité, avant que l'État ne prévoie des dispositifs permettant de relâcher cette pression. De manière générale, ces situations d'incertitude ont donné lieu à une tension plus ou moins vive entre les directions et les représentants du personnel, d'autant que la pénurie d'équipements sanitaires tels que les masques et le GHA rendaient difficiles le maintien des « gestes-barrières ». Elles se sont trouvées résolues par une fermeture des sites revenant, le plus souvent aux représentants de l'employeur, c'est-à-dire dans le cas des Travaux Publics, aux chefs d'agence. Il a fallu parfois l'intervention de représentants du personnel, répondant fréquemment aux craintes des salariés, pour arriver à cette fermeture. Mais la fermeture elle-même, dans les chantiers de Travaux Publics, a requis le maintien de l'activité nécessaire pour mettre ceux-ci en sécurité avant fermeture pour une période dont la durée paraissait alors difficile à déterminer. Il en est allé de même pour Sphère, où la crise sanitaire a conduit à distinguer les activités indispensables comme la fourniture de matériels pour les transports d'urgence, les activités essentielles pour l'entreprise comme la poursuite des essais de nouveaux modèles et les activités devant être suspendues à titre de précaution. Il est arrivé ainsi que des directions de site tentent de prolonger la production autant que possible, de manière à faire des stocks pour anticiper le redémarrage des activités. Cela a conduit à des conflits qui ont valu aux directeurs locaux d'être déplacés, en vue de pacifier la situation avant fermeture du site et recours à l'activité partielle. Dans le cas de la restauration rapide, c'est en jouant sur la qualification de service indispensable – en rapprochant la vente à emporter du commerce alimentaire – que les directions d'établissement relevant fréquemment d'entreprises distinctes de la franchise ont maintenu l'ouverture des sites, avant que des mouvements sociaux larges n'imposent finalement la fermeture.

La fermeture progressive des sites abritant des activités dites « non-télétravaillables », c'est-à-dire le plus souvent industrielles, tient donc dans les premiers jours du confinement à un rationnement strict des équipements sanitaires qui rend impossible l'établissement d'un protocole fondé sur la reconfiguration de ces activités compatibles avec la pratique des « gestes-barrières ». Il en va autrement dans le cas des services hospitaliers, pour lesquels l'asepsie est une routine et les masques un équipement courant. Mais cela n'évite pas de nombreuses

contaminations, posant la question de la mise en quarantaine des soignants atteints et, plus tard, celle de la reconnaissance du covid en milieu hospitalier – du moins dans la première vague épidémique – comme une maladie professionnelle. La situation prend une dimension plus dramatique encore, dans le cas des services « médico-sociaux » tels que les services gériatriques et les EHPAD publics qui ne sont pas alors prioritaires dans l'accès à la ressource rare que constituent les masques chirurgicaux, avec une contamination des personnes hébergées qui vient s'ajouter à celle des soignants et, par voie de conséquence, une surmortalité très importante au sein de ces personnes âgées dépendantes.

2.2. Une reprise préparée

Alors que la mise à l'arrêt des activités se met en place, leur reprise dans les plus brefs délais devient l'objet de multiples concertations tant avec les partenaires sociaux qu'avec des experts en matière de sécurité sanitaire. Dans le cas du BTP, le protocole élaboré dès le 17 avril 2020 a reçu l'agrément des ministères du Travail, la Transition écologique et solidaire, de la Ville et du Logement, des Solidarités et de la Santé. Il vise en premier lieu la coordination d'entreprises différentes sur un même chantier, en prévoyant une concertation préalable avec le maître d'ouvrage (i.e. le commanditaire) destinée à fixer les conditions d'intervention de ces différentes entreprises. L'enjeu est alors d'établir « la capacité de toute la chaîne de production de reprendre son activité (maître d'œuvre, coordonnateurs SPS, bureaux de contrôles, sous-traitants, fournisseurs, transporteurs...) ». Le protocole doit ainsi surmonter la dispersion des entreprises dans le secteur du BTP, le Bâtiment étant en ce cas prioritairement concerné (Jounin, 2009 ; Martini, 2019), alors que les Travaux Publics relèvent d'entreprises plus concentrées et plus aptes à mettre en œuvre un tel protocole. Viennent ensuite la question des grands déplacements, obligeant à planifier le déplacement et le séjour en vérifiant la disponibilité d'hébergements répondant aux prescriptions comme l'exigence d'une chambre individuelle, la possibilité de faire soi-même la cuisine etc. L'accent est mis enfin sur les masques et les gestes barrières, en renforçant la portée des masques (filtration forte et FFP2 si possible) en cas de postures rapprochées entre les travailleurs. Dans le cas de Sphère, le protocole sanitaire est élaboré en plusieurs étapes, les activités maintenues ayant en quelque sorte ouvert la voie à de premiers protocoles amenant, par exemple, des aménagements tels que l'installation de plexiglas dans les locaux dédiés à la prise des repas. Vient ensuite la création de commissions sanitaires locales (CSL) issues des « commissions de préparation sanitaire de la reprise » prévue par le « contrats solidarité avenir » du 2 avril 2020, dont les membres organisent les conditions

de la réouverture des établissements, au terme d'une inspection des locaux et d'un diagnostic sur les aménagements à apporter. On peut penser que ces démarches répondent aux attentes des salariés, pour qui l'activité partielle accompagne une baisse importante de revenu (plus d'un tiers du salaire mensuel dans les TP), en permettant d'anticiper parfois le déconfinement en engageant une reprise progressive des activités comme dans l'établissement Sphère de Rocheville. Dans cette perspective, la fermeture administrative du site, obtenue par l'un des syndicats de l'établissement traduit les tensions qui demeurent tout en créant un fort mécontentement au sein des autres syndicats, leurs responsables ayant consacré de nombreuses réunions à l'élaboration du protocole de reprise.

Dans les activités hospitalières, la baisse de l'intensité épidémique accompagnant la fin du premier confinement correspond au moment de la réouverture des activités non-covid. Mais, l'accueil des patients covid de la première vague constitue également la base d'un « retour d'expérience » (RETEX) qui va s'avérer utile pour les vagues suivantes, en envisageant des thérapies moins lourdes que les soins intensifs sous respiration artificielle.

2.3. Un protocole à géométrie variable ?

De manière générale, la pénurie d'équipements sanitaires s'est traduite par la difficulté de mettre en place des protocoles sanitaires conformes à un modèle commun, les masques étant réservés aux activités médicales et hospitalières. Ainsi, la préparation de protocoles sanitaires se fonde sur la disponibilité des équipements, auxquels se rajoutent la politique de tests. Ainsi, dans le cas du cinéma et de l'audiovisuel, le protocole sanitaire voit sa mise en œuvre confiée à un « référent covid » dont la reconnaissance varie en fonction de la taille des productions. Des productions commanditées par des plateformes américaines tendent à garantir la coordination d'un effectif important d'intervenants sur le tournage (acteurs, techniciens etc.) par une réglementation stricte, dont la mise en œuvre est confiée à un « covid manager » disposant d'une capacité d'appréciation indépendante de l'employeur et d'une équipe d'assistants covid. Cela tient à ce que les enjeux financiers liés à un retard pouvant tenir à une contamination plus ou moins large des équipes s'avèrent très lourds, en étant couverts par des assurances très exigeantes en matière de précautions à prendre en matière de covid. De longs métrages français à budget important prévoient également l'intervention d'un nombre substantiel de référents covid, qui ont été préalablement formés. Enfin, il est rare que figure des personnels dont le poste est pleinement dédié aux fonctions de « référent covid ». Ainsi, l'intérêt pour l'élaboration et la mise en œuvre de protocoles sanitaires varie en fonction des activités économiques, de

leurs capacités financières et organisationnelles à y faire face et des modes d'organisation du travail privilégiés dans la gestion du premier confinement. Dans le secteur du TP, les fonctions du référent covid sont souvent adossées au référent « santé et sécurité » pour des raisons pratiques praticité en visant à limiter la dispersion des missions. Dans le cas de Télécom, le recours massif au télétravail semble reléguer au second plan la question du protocole sanitaire en donnant la priorité à la négociation sur cette thématique du télétravail sans pour autant que les partenaires sociaux ne parviennent à un accord.

3. L'enjeu de l'emploi

La politique suivie face à la crise sanitaire repose sur l'existence d'un socle d'emplois stables concernant plus de 70 % de la population (chômeurs compris), proportion qui se révèle stable depuis les années 1970 alors que la population active connaît une croissance continue depuis les années 1960. C'est cette réalité qui, dans le même temps, ne cesse de faire l'objet d'une dénégation depuis les années 1990 avec la prophétie d'un dépassement de « l'emploi » par « le travail », de la stabilité par la précarité, voire la rareté même de tout emploi (Castel 1995), du contrat de travail par le « contrat d'activité » (Boissonnat 1995) ou, plus récemment, du salarié par le microentrepreneur¹³⁰ vu comme forme nationale du *selfemployed* britannique ou du *contractor* états-uniens. Elle justifie un confinement dont le respect repose justement sur la possibilité de ne pas être soumis à une recherche permanente de revenu, comme dans le cas des microentrepreneurs¹³¹ (du moins ceux qui en font le cœur de leur activité professionnelle en excluant les nombreux salariés qui y trouvent un revenu complémentaire). C'est alors le souci d'éviter un ajustement sur le volume d'emplois, susceptible de mettre en cause un nombre massif d'emplois stables, en orientant les employeurs vers une réorganisation du travail qui oriente les mesures adoptées par le gouvernement dans le sillage des annonces présidentielles. Mais, paradoxalement, alors que la pression de la crise se relâche au lendemain des vagues qui se succèdent, c'est une tension sur l'emploi qui se manifeste en suggérant l'existence de faiblesse dans l'« attractivité » de certains secteurs.

3.1. La crainte d'une crise de l'emploi

Alors que la « courbe du chômage » paraît s'être inversée depuis 2015, le taux de chômage passant de 10,5 % de la population active en 2015 à quasiment 7 % en 2019, la crise sanitaire qui s'annonce dans les premiers mois de 2020 fait craindre le retour d'une crise comparable à celle de 2008-2012 en termes de destructions d'emplois. La crainte paraît justifiée *a posteriori* avec une perte de près de 360 000 emplois fin 2020 par rapport à 2019, alors que la perte de 2008 avait été de 161 000 et celle de 2009 de 219 000 (Cohadon et al. 2021). Mais la création de près de 700 000 emplois en 2021 marque un redressement spectaculaire. Ainsi, les mesures prises en 2020 contribuent à stabiliser les emplois par le recours massif à l'activité

¹³⁰. Vu comme le statut dominant de ces travailleurs de plateforme.

¹³¹. Du moins ceux qui en font le cœur de leur activité professionnelle, en excluant les nombreux salariés qui y trouvent un revenu complémentaire (Snape et Plault, 2021).

partielle pour les emplois ne pouvant donner lieu à du télétravail à domicile, dans le cas d'activités non « indispensables à la vie de la Nation ». Les pertes d'emploi constatées en 2020 touchent en premier lieu les emplois à durée limitée (intérim, CDD), occupés en premier lieu par des salariés jeunes (entre 18 et 30 ans). La mise en œuvre massive de l'activité partielle, dont l'indemnisation a été revalorisée de 60 à 70 % de la rémunération brute, concerne ainsi au plus fort du confinement en avril 2020, près de 8 890 000 salariés (Otte, 2021). Elle se prolonge tout au long de l'année, sous la forme de l'activité partielle de longue durée. Mais les chiffres demeurent élevés atteignant au plus bas 1 110 000 salariés, alors qu'ils se situaient dans les années précédentes à des maximums voisinant les 50 000 salariés.

Les projets de réduction d'effectifs se profilent dans certains secteurs, comme l'aéronautique, avec une annonce le 30 juin 2020 d'un plan de sauvegarde de l'emploi visant la suppression de 15 000 emplois en un an dont 5000 en France. Au-delà du cas Airbus dont la chute d'activité est liée à la crise, la mise en œuvre de l'activité partielle permet à des entreprises qui connaissent des difficultés de retarder la mise en œuvre de licenciements collectifs ou tout autre forme de suppressions collectives d'emploi comme notamment des ruptures conventionnelles collectives. Au sein des monographies présentées, cette situation se retrouve plus particulièrement dans le cas du groupe Sphère relevant du secteur automobile, marqué par le « *profit warning* » annoncé en 2019 en laissant présager d'importantes suppressions d'emploi à venir. Cette démarche prolonge un déclin continu des effectifs de l'entreprise dans l'Hexagone depuis les années 1990 qui se manifeste entre 2007 et 2019 par la perte d'environ 100 000 salariés soit un tiers des effectifs sur le territoire, accompagnant une délocalisation progressive des activités productives vers des pays à faible coût de main-d'œuvre comme l'Espagne, mais aussi la Slovaquie, la Roumanie et plus récemment le Maroc. Sans surprise donc, la direction de Sphère annonce un plan d'économies en mai 2020 au lendemain du confinement avec, à la clé, un projet de suppression de 15 000 emplois dont 5 000 en France. En novembre 2020, un accord sur l'évolution des « compétences » – évoquant les accords de performances collective créés par les ordonnances de 2017 et la loi de 2018 – prévoit la suppression de 2 500 postes dans l'ingénierie via une « rupture conventionnelle collective » (innovation là encore que l'on doit à la législation précédemment mentionnée). L'entreprise entre donc dans la crise sanitaire, en traversant elle-même de grandes incertitudes, dont témoignent les projets de suppressions d'emplois au lendemain du confinement en mai 2020. L'activité partielle peut représenter une forme de soutien public, permettant de différer les annonces de réduction d'effectifs. Cette crise durable de l'emploi se retrouve dans l'activité bancaire, marquée de longue date par des évolutions technologiques conduisant à limiter le nombre d'agences et donc d'emploi, une telle

évolution se trouvant confortée chez BG par la fusion de réseaux engagée avec une filiale acquise récemment. Chez Télécom, c'est une orientation vers la sous-traitance qui se poursuit à travers la prise en charge d'activités comme l'installation de lignes par des prestataires en statut de microentrepreneur, prolongeant les transformations profondes intervenues lors du passage des lignes cuivre aux lignes en fibre optique (Didry et Michel 2020) aboutissant aujourd'hui dans les grandes métropoles au recours généralisé à des microentrepreneurs¹³².

3.2. Une suractivité déroutante

Répondant à un mode d'adaptation classique des organisations économiques à la crise, par une réduction des coûts au sein desquels la masse salariale est un levier central, les projets de suppressions d'emplois faisant suite au confinement durant l'été 2020 rencontrent un retournement de conjoncture qui se dessine dès cette période et s'intensifient au cours de l'année 2021. Loin d'une crise de l'emploi, c'est alors à une croissance de l'activité évoquant une forme de rattrapage mais indiquant à certains égards une dynamique plus profonde dans laquelle ce sont finalement des tensions sur l'emploi que connaissent certains secteurs comme le BTP ou la restauration rapide. La ponction de jours de congés opérée comme contrepartie à l'indemnisation de l'activité partielle, constitue alors un apport précieux pour les entreprises ayant à faire face à ce surcroît d'activité. Dans le cas du BTP, cette dynamique renvoie sans doute à la question des délais donnant lieu fréquemment à des pénalités dans les retards de livraison après un redémarrage de chantiers qui avaient été sécurisés au début du confinement. Elle conduit au retour des heures supplémentaires et des déplacements, sources de compléments de revenus bienvenus pour les salariés. Chez Sphère, les effectifs poursuivent leur baisse au niveau global sur la période 2021. Mais, dans l'établissement de Rocheville rassemblant un utilitaire très demandé, le passage en 2x8 s'accompagne de la multiplication des heures supplémentaires et des samedis travaillés en remplissant les objectifs visés par les précédents accords signés dans la série ouverte au niveau du groupe par l'accord de 2013.

Dans le cas de Fifi, les activités de préparation pour la vente à emporter subissent des réorganisations pour intégrer les règles d'hygiène et les distances de sécurité destinées à limiter les risques de contamination au covid, ce qui conduit à une réduction des effectifs présents. Mais la demande connaît un très fort rebond au lendemain du confinement, ce qui oblige les salariés à répondre à cette croissance dans le cadre d'un effectif réduit, en subissant de ce fait

¹³². <https://www.franceculture.fr/emissions/les-enjeux-territoriaux/fibre-optique-le-casse-tete-des-derniers-metres> vu le 21 avril 2022.

une très forte intensification de leur travail qui s'accompagne également d'une hausse de la productivité. De manière analogue, les tournages reprennent dans les secteurs du cinéma et de l'audiovisuel grâce à un protocole établi par les CCHSCT de ces branches. Leur nombre décolle par la suite, en étant porté par les projets des plateformes telles que Netflix ce qui conduit une partie du personnel au bord du *burn out*.

3.3. Tension sur les recrutements et interrogation sur l' « attractivité »

Ce retournement de l'activité qui met au jour une tension croissante sur l'emploi dans certains secteurs indique, en se prolongeant sur des périodes plus ou moins longues, ce que l'on nomme, dans un langage gestionnaire, une faible attractivité. Cette faible attractivité se manifeste notamment dans la branche de l'hôtellerie-restauration, auquel se rattache pour partie la restauration rapide. Elle tient aux dégradations des conditions de travail en matière tout à la fois de rémunération et de pénibilité, pouvant aller jusqu'à un allongement de la durée du travail au-delà de la durée rémunérée, ainsi qu'à des situations de travail informel. À l'hôpital, la faiblesse de l'attractivité est évaluée à la lumière des postes de soignants et de médecins non pourvus, avec une fuite des personnels vers l'activité libérale. Elle correspond à un cercle vicieux qui s'engage à partir de rémunérations dégradées par le blocage des traitements de la fonction publique, en aboutissant à un sous-effectif chronique qui présente l'intérêt de multiplier les heures supplémentaires en limitant les revendications des fonctionnaires en matière de rémunération. Il en résulte pour les personnels une dégradation de la santé tant physique que mentale, source d'un absentéisme accroissant à son tour les volumes d'heures supplémentaires et le surmenage, selon un diagnostic partagé par les acteurs des relations professionnels que nous avons rencontrés.

La question de l'emploi ne se présente pas, dans la crise sanitaire, sous la dimension exclusive de son éventuelle suppression, posant pour le salarié, la question de son « employabilité ». De ce point de vue, la crise suscite un changement du regard courant sur l'emploi, en cessant de n'y voir que le simple évitement du chômage à partir duquel se définissent les « politiques de l'emploi », mais comme la contrepartie d'un salaire, sous la forme d'une activité du salarié alimentant un travail collectif susceptible de répondre aux attentes et aux besoins d'un client, d'un usager ou d'un patient. Il y a donc lieu de prendre l'emploi comme objet d'un rapport du travailleur individuel non seulement avec des organismes lui permettant l'accès à un emploi, mais aussi et sans doute principalement avec un *employeur*

dans le cadre le plus souvent d'un « contrat de travail »¹³³. Ainsi, comme le soulignent Jeammaud et al. (1997, p. 360 §6), dans l'ensemble que constituent les « relations de travail », le « rapport d'emploi » se présente comme la contrepartie individuelle des « relations professionnelles » désignant l'organisation de la représentation de la collectivité de travail.

¹³³. « Les rapports d'emploi sont les rapports juridiques dans lesquels le travail est fourni et ceux qui s'établissent en vue de l'accès à un emploi ou en raison d'une privation d'emploi. Il s'agit, d'une part, des relations entre tout employeur et chacun de ses salariés, d'autre part, des relations nouées, en amont, en aval, ou en marge de l'emploi, entre demandeurs d'emploi, salariés, employeurs, organismes publics ou privés de placement ou de formation, gestionnaires de la protection contre le risque chômage, et État. » (Jeammaud et al., 1997, p. 360 §6).

4. L'enjeu du poste

Le poste de travail s'inscrit dans le pouvoir de direction des personnes et du personnel de l'employeur, « qui habilite [celui-ci] à recruter un salarié, à l'affecter à une tâche ou un poste de travail, à fixer sa rémunération, à diriger et contrôler l'exécution de son travail, à l'évincer [...] » (Jeammaud et al., 1997 p. 363 §16) Il désigne ainsi la place que l'employeur (ou un de ses représentants) fait au salarié dans des locaux qu'il attribue à la réalisation de certaines activités comme la réalisation de produits, leur commercialisation etc. Il en résulte alors que, par son poste, le salarié se trouve inscrit dans un « service organisé » par son bénéficiaire – l'employeur –, ce qui constitue la caractérisation du rapport juridique de subordination à partir duquel la Cour de cassation identifie l'existence d'un contrat de travail.

Or, la généralisation du télétravail à domicile dans le contexte du confinement décrété au début de la crise sanitaire introduit une expérience nouvelle du télétravail tenant pour partie à une éviction du salarié hors des locaux de l'employeur tout en conservant une dimension volontaire face à l'employeur mais obligatoire au regard de l'état d'urgence sanitaire. Mais, au-delà de cette expérience du télétravail « de crise », la crise épidémique interroge plus largement la question des postes de travail pendant la crise en posant la question du respect des règles de distanciation sociale, tout autant que celle du nettoyage des équipements susceptibles de passer d'un travailleur à un autre lors, par exemple, d'un changement d'équipes. Cela conduit à se demander ce qu'il en advient des postes de travail pendant la crise, mais aussi après la crise, notamment au regard du projet de *flex-office* reposant sur une sorte de nomadisme obligatoire du travail destinée à détacher le travailleur de son poste.

4.1. L'évolution des postes sur site pendant la crise

La crise sanitaire fait du travail sur site une rareté, durant le temps du confinement. Mais alors, si une grande partie des postes sont abandonnées pour rejoindre le domicile dans le cadre du télétravail ou de l'activité partielle, le maintien d'une activité sur site, « en présentiel », transforme la signification des postes. Ainsi, les activités sur site requises pour répondre aux obligations de continuité faites aux services dits « indispensables » (dont fait partie l'activité réseau de la banque) sont vues par les salariés concernés de l'entreprise bancaire étudiée (BG) comme une forme de relégation par rapport à des collègues retenus à la maison par leurs enfants ou leurs pathologies, voire aux services centraux dont les personnels sont déjà équipés pour le

télétravail. Les équipements des postes tels que les « plexi » et les masques n'arrivent que progressivement dans le cas de BG, tout comme les équipements numériques comme les tablettes et les ordinateurs permettant d'envisager un télétravail partiel à domicile. Dans le cas de l'hôpital, les activités des soignants – bien que demeurant sur site – se trouvent quant à elles profondément bouleversées pendant le premier confinement puis lors des vagues épidémiques, avec un redéploiement de ces personnels vers des unités covid, ainsi que vers des services connexes pour remplacer ceux affectés en unités covid, sachant que les soignants affectés dans ces unités apparaissent dans un premier temps comme « grillés », quand ils ne sont pas contaminés. Le développement des connaissances tant cliniques que thérapeutiques sur la maladie permet ensuite d'envisager un allègement de la prise en charge des patients présentant des complications, à travers une vigilance sur l'oxygénation sanguine, des formes plus ou moins intensive de mise sous oxygène et le recours à des corticoïdes pour limiter les symptômes d'inflammation pulmonaire.

Les postes se transforment progressivement, avec l'arrivée de premiers équipements plus ou moins bricolés pour certains. La mise en œuvre de protocoles sanitaires au lendemain du premier confinement aboutit à des évolutions durables, en intégrant les normes de distanciation, les gestes-barrières et les formes d'« auto-éviction » en cas de symptômes. Dans le cas de Fifi, la mise en œuvre du protocole implique alors une réduction des effectifs. Dans le bâtiment, ce sont moins les postes que les positions qui font l'objet d'une attention redoublée avec le souci de compenser les positions rapprochées des corps de salariés que requièrent certaines opérations, par des équipements renforcés de type masques FFP2 ou combinaison. Il en va de même pour le cinéma, mais en intégrant les limites attachées au travail des acteurs devant jouer sans masque tout en pratiquant le recours au test de manière très soutenue. Enfin, les espaces communs comme les cantines ou les salles dédiées à la prise des repas sont réaménagées avec la suppression des micro-ondes dans le cas des usines Sphère.

4.2. Un télétravail de crise

Le déploiement du télétravail, présenté dans la banque sous la dénomination de « travail à distance » (TAD) ne s'opère que progressivement pour un certain nombre d'activités bancaires, tels que notamment la banque tant pour la banque de détail liée par l'obligation de continuité pesant sur son activité, que pour la banque d'investissement dont les traders ne peuvent passer des ordres que de leur poste. Dans le même temps, le recours à l'activité partielle n'est pas à l'ordre du jour dans le cas de la banque étudiée, ou dans celui des télécom où les

entreprises assurent la prise en charge intégrale des salaires pour les emplois ne pouvant être occupés par leurs titulaires. Cela explique, semble-t-il, un niveau très élevé de recours au télétravail chez Télécom lors du premier confinement et des vagues de l'épidémie, tenant en grande partie à ce que sous cette dénomination doivent être comptés un nombre important de salariés en activité partielle. Dans le cas de la banque, si le premier confinement a conduit à une expérience généralisée de télétravail y compris pour les *traders*, le retour sur site paraît s'imposer selon la direction dans la période suivante en allant jusqu'à se soumettre aux remontrances ministérielles à l'égard d'un niveau de télétravail trop bas lors de la reprise épidémique de fin 2020. Au sein de Sphère, la pratique bien ancrée d'une forme de télétravail notamment pour les emplois administratifs s'accompagne d'une extension du télétravail aux techniciens et ingénieurs par la mise à disposition d'équipements suffisamment performants tels que des ordinateurs et des stations maintenues allumées dans les locaux de l'entreprise, pour supporter les opérations à réaliser. Chez Télécom, le confinement conduit à un basculement de la quasi-totalité des salariés de l'entreprise en télétravail. Mais ce télétravail dit « sanitaire » se distingue radicalement du télétravail « régulier » organisé par un accord de 2013, par la contrainte qui s'y attache alors que le télétravail régulier repose sur une demande du salarié et un accord de l'employeur. Sa mise en œuvre accompagne la suspension de l'accord de 2013, elle prend une dimension exceptionnelle par rapport aux autres entreprises (y compris le secteur bancaire pourtant avancé en matière de télétravail), dans la mesure où la mise en télétravail est appliquée de manière générale au personnel, en recoupant une forme de chômage partiel pris en charge par le groupe.

Cette première expérience du télétravail à grande échelle est apparue parfois difficilement compatible avec la prise en charge de la scolarité des enfants en l'absence de service scolaire. Elle ne décourage pas cependant l'attachement des salariés à des formules de télétravail volontaires, en suscitant la négociation d'accords sur cette thématique en dépit des réticences formulées par certains syndicalistes à l'égard de ce qu'ils perçoivent comme une menace sur les collectivités de travail.

4.3. La renégociation du télétravail : le poste peut-il se dissoudre dans le flex-office

Ce qui peut être qualifié, en reprenant une expression consacrée chez Télécom, de « télétravail sanitaire » introduit une rupture dans l'organisation du travail et les significations du télétravail lui-même. Cette rupture tient à ce que le télétravail devient une ressource pour

l'employeur en temps de crise, en sortant du volontariat qui le caractérise et d'une demande qui paraît forte du côté des salariés. Pour autant, le télétravail est vu par les partenaires sociaux comme une forme d'organisation qui demeure très appréciée par les salariés, alors qu'eux-mêmes (tant représentants du personnel que direction¹³⁴ et surtout management intermédiaire) y voient la menace d'un affaiblissement de la dimension collective du travail. Ainsi, dans le cas du secteur bancaire des réticences managériales à l'égard du télétravail se manifestent lors de la deuxième vague épidémique avec une faiblesse du télétravail notamment dans les agences conduisant à une intervention de la ministre du travail pour accélérer un nouveau recours au télétravail « sanitaire ».

Sans que la demande salariale de télétravail ne paraisse faiblir, la crise ouvre de nouvelles perspectives au management. Certes, des expérimentations ont été tentées pour quelques milliers de salariés chez BG autour d'un partage de bureaux sans affectation de poste fixe aux salariés venant travailler sur site. Mais avec le télétravail « sanitaire » se dégage la possibilité d'une extension inédite de ce que l'on commence à nommer le « *flex-office* », entendu comme un espace de travail constitué de postes sans occupants attirés prolongeant les aménagements des espaces de bureau en *open-space*. Ainsi, la crise a permis de déverrouiller les barrières technologiques tenant au risque de violation de communications sensibles, telles que transferts de données personnelles ou opérations à distance pour utiliser des bases numériques requises dans l'ingénierie. Dans le cas de BG, cette orientation donne lieu à la création d'un groupe de prospective sur la question. Un « livre blanc » identifie les possibilités et les limites du télétravail, par exemple, en soulignant la spécificité du contact avec la clientèle en agence ou en écartant la possibilité du « *full remote* » de manière à maintenir une présence sur site minimale autour de deux jours par semaine. Les négociations qui aboutissent à un accord début 2021 traduisent un intérêt des syndicats pour le télétravail relayant sur ce point la voix des salariés, sans que les syndicalistes ne se départissent d'une méfiance à l'égard de la menace d'isolement des salariés. L'enjeu est alors pour ceux-ci de peser sur le montant de l'enveloppe destinée au salarié pour réaliser les adaptations nécessaires au télétravail dans son domicile, sans arriver nécessairement aux résultats attendus. Au sein de Télécom, le télétravail « sanitaire » intégrant une dimension de chômage partiel ouvre une démarche de renégociation d'un accord sur le télétravail, en visant notamment à limiter ce qui peut apparaître comme un

¹³⁴. Même si les directions des groupes concernés n'ont pas pris, à notre connaissance, des positions aussi tranchées que celles d'Elon Musk pour qui « *Toute personne qui souhaite faire du travail à distance doit être au bureau pour un minimum (et je dis bien un minimum) de quarante heures par semaine ou quitter Tesla* », cf https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/06/03/dans-son-management-elon-musk-n-a-jamais-agi-comme-ses-pairs-des-big-tech_6128797_3234.html

« arbitraire » de l'encadrement intermédiaire sous la forme d'une capacité de refuser la demande du salarié. Le but visé par les syndicats est alors de créer une égalité dans les conditions d'accès au télétravail. Mais le sujet demeure délicat, comme en témoigne la difficulté actuelle à boucler les négociations pour arriver à un accord. Au sein de Sphère, le télétravail donne lieu à un accord en juin 2021 à partir de l'expérience du « télétravail sanitaire » qui a permis une systématisation de cette pratique dans l'ingénierie en se conjuguant à une utilisation déjà intensive de la visio dans des réunions à distance.

Au terme du confinement, la signification du télétravail se trouve donc fortement ébranlée tant pour les salariés et les syndicalistes, que pour les employeurs. Il ressort des accords négociés, une vision beaucoup moins formalisée du volontariat conçu jusque-là comme fondamental dans le télétravail. Si l'adhésion des salariés au télétravail semble se maintenir, c'est en étant assimilée à une « forme de travail » tel qu'il est évoqué dans les accords négociés en 2021. Ainsi, le recours au télétravail se trouve très simplifié pour le salarié, avec la possibilité d'arriver à une forme d'aménagement flexible du télétravail sur un volume de jours télétravaillables pendant une période donnée. En contrepartie, les postes de travail perdent leur dimension personnelle en s'inscrivant dans un espace d'accueil de salariés où il devient possible de limiter leur nombre, par une rotation des salariés dans cet espace. La réduction de l'emprise immobilière qui en résulte permet alors d'envisager, pour l'entreprise, une nouvelle source d'économie. Ainsi, une convergence se dessine entre le souci d'une gestion rigoureuse pour les directions, et les attentes de salariés qui paraissent acquis au télétravail – au moins quelques jours par semaine –, voire au travail nomade comme dans le cas de Télécom où l'organisation en *business units* nationales tend à reléguer au second plan les dimensions territoriales de l'entreprise.

La perspective de *flex-offices* fondés sur un nombre de postes de travail disponibles inférieur au nombre de salariés du service se fait jour tout à la fois dans les activités bancaires et de télécom, que dans celles de l'ingénierie pour le secteur automobile. Cela va même, pour certains salariés, jusqu'à une remise en cause plus radicale de l'affectation à un établissement en dessinant l'horizon d'un travail totalement déterritorialisé. Une telle orientation, si elle devait se préciser, conduit à interroger ce qu'il adviendrait du concept même d'entreprise, face à la dispersion que lui infligeraient une forme toujours plus souple de télétravail. On pourrait alors se demander si la négociation d'accord d'entreprise sur le travail, loin de contribuer à définir l'entreprise (Didry et Giordano, 2022), n'aboutit pas à ce que l'on pourrait nommer – dans le prolongement du « travail abstrait » – une « entreprise abstraite » ?

5. L'enjeu du salaire

Sans aller jusqu'à une interdiction des licenciements en période de confinement, comme ce fut le cas en Italie, la crise sanitaire a donné lieu à des aménagements privilégiant le maintien de l'emploi et la continuité des revenus salariaux, en se fondant sur la part structurante des travailleurs en emploi salarié stable dans la population active. Comme nous l'avons vu, le télétravail s'est alors conjugué avec le chômage partiel pour soutenir le confinement en limitant la présence sur site. Ainsi, c'est le salaire dans toute son ampleur que donne à voir la crise sanitaire, comme base de la cotisation sociale, part substantielle du financement de la sécurité sociale et source d'un revenu régulier et continu donnant lieu à une réévaluation annuelle tant individuelle que collective. C'est encore la garantie d'un revenu de remplacement face aux empêchements de gagner sa vie que représentent la maladie, la maternité, les accidents du travail et les maladies professionnelles, la vieillesse et le chômage qui se manifeste, sous la figure de l'indemnisation de l'activité partielle prise en charge par l'État social et l'UNEDIC (Friot 2012).

Ainsi, la crise sanitaire conduit à renouveler la promesse des « jours heureux » que proclama le 15 mars 1944, le Conseil National de la Résistance, à travers l'écho que lui donne une adresse présidentielle du 13 avril 2020 dans les termes suivants « Nous retrouverons les jours heureux. ».¹³⁵ Elle marque, de ce point de vue, une rupture dans une ligne politique dominée par la recherche d'un équilibre des comptes publics, à travers une libéralisation du droit du travail en 2017-2018, prolongée par le projet de retraite en 2019 dont la crise sanitaire a finalement arrêté l'adoption. Elle contribue également à désamorcer, par le confinement et l'état d'urgence sanitaire qui s'en suit, une tension sociale croissante que manifeste le mouvement des Gilets Jaunes sur la perte de pouvoir d'achat ressentie par de nombreux salariés fin 2018, et celui des opposants à la réforme de la retraite entre fin 2019 et début 2020. Dans le même temps, le retour d'une activité sur site suscite une multiplication des heures supplémentaires et des primes censées encourager une intensification de l'activité par la recherche d'une rémunération supplémentaire exonérée de cotisation sociale et échappant à toute imposition, selon le fameux principe « travailler plus, pour gagner plus ».

¹³⁵. <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2020/04/13/adresse-aux-francais-13-avril-2020>, consulté le 20 avril 2022.

5.1. Travailler plus pour gagner plus

La restriction du travail sur site aux seules activités indispensables se traduit, lors du premier confinement, par un accroissement de la durée du travail. Cela concerne en premier lieu les hôpitaux, confrontés alors à l'afflux de patients covid, quoiqu'avec une intensité variable en fonction des régions. Certes, les hôpitaux publics doivent faire face à un sous-emploi critique depuis de nombreuses années qui résulte de politiques fondées sur le contrôle des coûts dans la perspective d'une limitation des déficits publics ayant conduit à la fermeture constante de lits (Juven et al., 2019). Le premier levier actionné par le Ministère de la santé pour affronter le surcroît d'activité en situation de sous-effectif est alors le déplafonnement du nombre d'heures supplémentaires dans la fonction publique hospitalière, qu'autorise un impératif de continuité des soins, par la décision du 5 mars 2020. Sans véritable innovation, la stratégie choisie repose sur un mécanisme à l'œuvre de longue date pour faire face à la faiblesse des salaires indiciaires tenant à une sous-reconnaissance des qualifications dans la filière du soin et renforcer le gel du point dans la fonction publique depuis deux décennies. Aux applaudissements de la soirée en période de confinement, se rajoute une reconnaissance en termes de revenu, mais au prix d'un allongement de la durée du travail susceptible de porter atteinte à la santé des soignants tant par les efforts requis, que par une durée plus longue d'exposition au risque viral. Dans cette situation exceptionnelle, la comptabilisation des heures supplémentaires semble alors échapper aux difficultés que crée, en régime normal, la superposition d'applications informatiques incompatibles. Cet allongement de la durée du travail dans la fonction publique hospitalière se trouve également facilité par une évolution dans l'organisation du travail, la généralisation de la journée de 12 heures, sans autre justification managériale que celle tenant à une harmonisation des hétérogénéités suscitées par le maintien de rythmes à 7,5 heures par jour. Certes, les représentants du personnel et les ressources humaines soulignent les risques de cet allongement de la durée à 12 heures par jour pour la santé du personnel. Mais, ce choix organisationnel semble favoriser une plus grande « attractivité » des services, en permettant de réduire les postes non pourvus par une arrivée de personnel sortant de formation. Il se développe sans véritable justification managériale, tout en suscitant une réticence syndicale condamnée au silence devant une certaine adhésion du personnel (Vincent 2017). Finalement, cet attachement du personnel aux 12 heures semble tenir à une réduction des journées nécessaires pour arriver aux 35 heures par semaine, de 5 à 3 jours. Aux économies de transport non négligeables pour des personnels ne pouvant pas, la plupart du temps, se loger à proximité des établissements dans lesquels ils travaillent, se rajoute la

libération de 4 jours par semaine pour réaliser des heures supplémentaires ou des missions dans des activités connexes telles que les activités médico-sociales marquées par un problème chronique de personnel le week-end.

De manière radicalement opposée aux formes d'intensification rencontrées dans le travail hospitalier, la fermeture de nombreux établissements, faisant suite au confinement et à la difficulté de maîtriser les risques sanitaires sur le lieu de travail, déplace l'incertitude sur la continuité des activités économiques n'accueillant pas de public, vers une incertitude sur la continuité du salaire pour des salariés dont les entreprises sont à l'arrêt. En effet, le chômage partiel ne donne lieu qu'à une indemnisation à hauteur, jusqu'alors, de 60 % du salaire brut en remettant en cause les heures supplémentaires. Ainsi, le principe « travailler plus pour gagner plus » est atténué par un recours massif à l'activité partielle, sans pour autant empêcher le « travailler moins, pour gagner moins ». Dans les travaux publics, la fermeture des chantiers et le recours au chômage partiel se traduit, pour les salariés, par une baisse chiffrée par les acteurs rencontrés entre 30 % du salaire et 300 € environ. Les pertes de rémunération associées au passage en activité partielle pour une main-d'œuvre dotée dont la qualification est plutôt faible et le salaire peu élevé, se révèlent donc très pénalisante en suscitant des situations se rapprochant du seuil de pauvreté pour un nombre important de ménages. Dans les entretiens réalisés dans les travaux publics sur le territoire de Dunkerque, les interlocuteurs soulignent le besoin de faire attention à chaque dépense dans les ménages. Cela tient notamment au différentiel que crée la disparition des frais de déplacement, répartis en frais de route et en forfait de mission sur lequel les travailleurs arrivent à dégager un complément de rémunération. Cela tient également à la disparition des heures supplémentaires, autre source importante de complément au salaire mensuel. Comme dans le cas de Sphère, cette indemnisation du chômage partiel donne lieu à un abondement des périodes chômées par des jours de congés payés, sans pour autant aller jusqu'à la systématisation du « Contrat Sécurité Avenir » que Sphère renouvelle depuis la crise financière de 2008-2012. Pour les travailleurs de Fifi, la perte de rémunération liée à l'activité partielle varie en fonction des entreprises affiliées à la franchise et du poids de la présence syndicale, en allant, dans le cas d'une entreprise franchisée où le syndicat de référence est la CGT, jusqu'à une compensation intégrale.

La reprise des activités que rend possible la mise en œuvre de protocoles sanitaires, dans une situation de déconfinement intervient progressivement. Mais, elle suscite d'entrée de jeu un besoin d'heures supplémentaires qui se renforce en allant jusqu'à une forme de « rattrapage » tant pour le volume des activités économiques, que pour les salaires mais dans une bien moindre mesure. La croissance des heures supplémentaires se traduit par des

changements notables dans les organisations du travail, comme dans le cas de Sphère avec une généralisation du samedi matin travaillé rendu possible, dès 2013, par un accord de groupe. Au sein de l'hôpital, les accalmies qui succèdent aux différentes vagues ne conduisent pas à remettre en cause un rythme hebdomadaire auquel paraissent attachés les personnels pour des raisons d'attractivité, c'est-à-dire de recrutement de nouveaux soignants sans revalorisation des grilles de rémunération.

5.2. Le covid en primes

Avec la crise sanitaire, les primes deviennent la marque d'une véritable politique des revenus soucieuse de ne pas ébranler les rémunérations mensuelles hors des mécanismes de revalorisation du SMIC. Le mouvement des gilets jaunes au cours du quatrième trimestre 2018 semble avoir engagé cette dynamique, sous la forme d'une « prime de pouvoir d'achat » échappant à la cotisation sociale et à l'impôt, dite « prime Macron » dans les entreprises début 2019. Viennent ensuite, avec la loi du 6 août 2019 « de transformation de la fonction publique », les primes d'intéressement visant à « reconnaître le mérite individuel et collectif »¹³⁶ qui entrent actuellement en vigueur sous la forme d'un intéressement au projet du service dans le cadre de la fonction publique hospitalière. Mais, comme épice de la crise sanitaire, l'institution hospitalière qui connaît déjà un nombre de primes conférant aux acteurs des relations professionnelles une expertise incontournable constitue une situation archétypale. Ainsi, une prime covid allant jusqu'à 1500 euros pour une activité de plus de trente jours dans des établissements accueillant des malades du covid est prévue par un décret du 14 mai 2020, puis par des décrets ultérieurs, 21 novembre 2020 etc. jusqu'en 2021. Mais elle suscite des polémiques qui tiennent à ce que les personnels contaminés, et donc confinés, ne perçoivent cette prime que partiellement au prorata de leur présence, avant que le covid ne soit déclaré maladie professionnelle, puis que les conditions d'accès à cette série de primes ne s'élargissent aux personnels en télétravail.

Certes, l'accord signé le 13 juillet 2020 en conclusion du « Ségur de la santé », conduit à une revalorisation des traitements dans la fonction publique hospitalière qui se traduit par un allongement des grilles indiciaires dont les effets paraissent limités et peu sensibles aux yeux des représentants du personnel, confortant ainsi la logique du traitement de la fonction publique. Mais, l'élément marquant pour les représentants du personnel est la prime de 183 € qui vient

¹³⁶. Voir https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/FP_en_France/pjl/presentation-synthetique-de-la-loi-de-TFP.pdf (vu le 20 avril 2022) à la page 5.

aujourd'hui se rajouter au traitement indiciaire. En effet, au cœur des négociations du Ségur, le montant de cette prime suscite une activité syndicale intense après que le manque à gagner résultant du gel du point d'indice eut été chiffré à environ 300 € en moyenne. Cela a suscité, selon nos interlocuteurs, une forme de compétition entre des syndicats attachés à l'obtention d'une prime la plus proche possible de cette somme, et d'autres syndicats visant une résolution rapide de la question mais au prix d'une certaine déception des personnels. La prime de 183 € sur laquelle s'est fait l'accord porte en elle les incertitudes classiquement attachées à une prime, en suscitant des interrogations sur sa pérennité et son intégration dans le calcul de la pension de retraite.

Si dans certaines entreprises, comme Amazon transport, des primes d'assiduité évoquant la « prime covid » ont été attribuées, c'est sur la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat que va porter l'action des pouvoirs publics. Ainsi, la prime qu'il devient possible de verser en dehors de prélèvements sociaux et fiscaux passe, en 2021 de 1000 à 2000 €. Cependant, la portée de ces primes ne paraît pas avoir marquée les acteurs dans les secteurs enquêtés.

5.3. Les négociations salariales

La crise sanitaire qui se manifeste à travers le confinement, courant mars 2020, bouleverse les négociations tant au niveau des entreprises que des branches en obligeant les acteurs à se pencher sur les dimensions spécifiques du covid au travail, telles que le télétravail ou l'activité partielle. Cependant, l'ampleur des bouleversements varie en fonction des secteurs et des entreprises. Dans le secteur des travaux publics, les acteurs des relations professionnelles font état, au lendemain des NAO salariales de 2020 qui se sont déroulées en janvier, d'une suspension des NAO salariales pour l'année 2021, tant au niveau des entreprises qu'au niveau de la branche, tout à la fois pour les salaires mensuels et pour les primes de déplacement. En revanche, il ne semble pas que l'activité partielle de longue durée finalement peu sollicitée dans un contexte de rattrapage des retards, ait donné lieu à une augmentation sensible de la négociation collective. Au sein de la restauration rapide, la dynamique des NAO varie, en régime normal, d'une entreprise franchisée à l'autre, en fonction de la présence syndicale, elle-même liée à la latitude laissée par les directions à une syndicalisation des salariés avant leur éventuelle éviction. Elle se trouve généralement ralentie par la crise sanitaire, au niveau des entreprises au cours de l'année 2020. En revanche, l'activité partielle de longue durée conditionnée à l'existence d'accords collectifs suscite une dynamique de négociation qui ne

débouche sur aucun résultat véritable. De plus, à l'échelle de la branche, le retour de l'inflation en 2021 lié aux difficultés de recrutement que connaissent les entreprises conduit le syndicat majoritaire à demander une ouverture anticipée des NAO de branche.

De manière générale, les enquêtes menées conduisent à penser que les NAO salariales ont été relativement occultées par la crise tout au long de l'année 2020 jusque vers la mi-2021. Cela tient à une forte négociation sur les thématiques liées au covid, comme le télétravail, les protocoles sanitaires et l'activité partielle de longue durée (DGT 2021).

Conclusion

La crise sanitaire introduit une transformation de grande ampleur dans les relations professionnelles, à la mesure du tournant du « quoiqu'il en coûte » proclamé au début du confinement. En effet, loin de l'érection de l'équilibre budgétaire au rang d'une « règle d'or » dans la zone euro par le Traité de Stabilité de Coordination et de Gouvernance du 2 mars 2012, suivie par la multiplication des réformes du droit du travail dans les pays de la zone euro (Laulom, 2017), c'est une ouverture des capacités de déficits abondée ensuite par un plan de relance européen qui accompagne un effort coordonné de soutien aux emplois par un recours massif au chômage partiel en Europe. Il en résulte alors une relance des relations professionnelles qui contraste avec la politique de repli engagée en France depuis la loi travail d'août 2016 et les ordonnances de septembre 2017 ratifiées par la loi du 29 mars 2018. Loin de tendre vers un affaiblissement de la régulation de branche, dans la perspective d'un allègement de l'encadrement normatif des rapports de travail, tous les niveaux de relations professionnelles sont sollicités, qu'il s'agisse du niveau interprofessionnel avec, par exemple, l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 26 novembre 2020 sur le télétravail, du niveau de la branche, particulièrement actif dans le BTP et le cinéma/audiovisuel et, enfin de celui de l'entreprise.

La forte reprise de l'activité économique au lendemain du premier confinement dessine alors une forme de rattrapage au cours duquel la croissance du PIB atteint des niveaux de l'ordre de 5 % annuel en France, en accompagnant des tensions sur les recrutements dans certains secteurs et des revendications sur un pouvoir d'achat très atteint par le retour de l'inflation. Sans qu'elles ne prennent l'ampleur d'une « unofficial general strike » (Reich, 2021) relayée par une activité syndicale sans précédent¹³⁷, cette activité économique soutenue conférant une vigueur nouvelle aux revendications salariales indique une dynamique renouvelée des relations professionnelles contribuant au renforcement de l'influence syndicale. La perspective de relocalisation d'activités industrielles stratégiques dont l'absence a été révélée par les pénuries expérimentées tant au cours du confinement en matière de masques ou de réactifs chimiques, voire de médicaments, qu'au lendemain du confinement en termes de matières premières comme dans le BTP, ou de composants électroniques dans l'automobile, ne paraît plus être aujourd'hui à l'agenda d'une campagne présidentielle revenant aux affrontements plus classiques entre démantèlement de l'État social et maintien du pouvoir d'achat. Il y a tout lieu,

¹³⁷. Ce dont témoigne la forte activité, aux États-Unis, des syndicats et des employeurs sur les réseaux sociaux <https://www.franceculture.fr/emissions/les-enjeux-des-reseaux-sociaux/reseaux-sociaux-du-mardi-19-avril-2022>.

cependant, de penser que la crise sanitaire constitue un tournant dans la reprise d'une dynamique dans les relations professionnelles appelant de nouvelles études sur le dialogue social dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et d'avancées salariales.

Références bibliographiques

Askenazy P., Cartron D., de Coninck F., Gollac M.. 2006. *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès Éditions.

Babin, Mathieu.2020. « Du droit de retrait au droit d'éviction », *Revue de droit du travail*, 29 décembre, p. 724-727.

Bérourd, Sophie ; Dupuy, Camille ; Kahmann, Mark et Yon, Karrel. 2019. « La difficile prise en charge par les syndicats français de la cause des « jeunes travailleurs » ». *La Revue de l'Ires*, 99, 91-119.

Cahuc Pierre et Zylberberg, André. 2018. « La réforme n'a pas encore eu lieu », *Commentaires*, 2017/4, n° 160, p. 813-818.

Cohadon, Thomas ; Henninger, Sylvie; Le Gac, Julie; Thiel Catherine. 2021. « En 2020, l'emploi a baissé de façon inédite depuis 2009 », *INSEE Focus*, décembre, n°255.

Didry C. et Michel S.. 2020. *Communauté de travail et de produit. Pouvoir d'agir individuel et collectif, et action syndical*, Étude pour la CGT, IRES.

Direction Générale du Travail. 2021. *La négociation collective en 2020*, Paris, Ministère du travail, DGT/DARES.

Jeammaud, Antoine ; Le Friant, Martine et Lyon-Caen, Antoine. 1997. « L'ordonnancement des relations du travail », *Recueil Dalloz*, 38, p. 359-368.

Jounin, Nicolas. 2009. *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte.

Friot, Bernard. 2012. *L'enjeu des salaires*, Paris, La Dispute.

Laulom, Sylvaine (dir.). 2017. « Collective Bargaining Developments in Times of Crisis », *Bulletin of Comparative Labour Relations*, The Hague, Kluwer Law International.

Martini, Manuela. 2019. « Tâcherons ou sous-traitants ? Travailleurs indépendants et entrepreneurs dans la construction en France entre la fin du XIXe siècle et l'entre-deux-guerres », *Revue de Synthèse*, Tome 140, 7^{ème} série, n°1-2, p. 43-84.

Pesenti, Mathilde. 2021. « Les accords d'entreprise liés à la crise sanitaire en 2020 », *DARES Focus*, septembre, n°48.

Reich, Robert. 2021. « Is America experiencing an unofficial general strike? », *The Guardian*, 13 octobre.

Rousseau, Dominique. 2022. *Six thèses sur la démocratie continue*, Paris, Odile Jacob.

Snape, M. et Plault, M.. 2021. *Le jobbing. Une étude du travail de plateforme*, Rapport d'études mars, n°25, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/59c9fe47828f2fa42060b2f811fa2e35/Rapport-Le%20jobbing-Une%20enqu%C3%AAte%20sociologique%20sur%20le%20travail%20de%20plateforme.pdf>

Vincent, Fanny. 2017. « Penser sa santé en travaillant en 12 heures Les soignants de l'hôpital public entre acceptation et refus », *PISTES. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 19-1, mis en ligne le 01 novembre 2016, consulté le 30 mars 2022. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/4945>