

# *Le travail à l'épreuve du covid*

## **7 portraits sectoriels à la lumière des relations professionnelles**

Synthèse du rapport final<sup>1</sup> pour la DARES  
Appel à Projets « Quels impacts de la crise sanitaire lié à la Covid-19 sur le marché du travail ? »  
Convention n° CIF 2021-004

Dans le cadre d'une crise sanitaire marquée par la mise en œuvre d'un régime de confinement à domicile, qu'advient-il du travail ? Ce rapport fait l'hypothèse que les acteurs des relations professionnelles ont été les protagonistes d'une adaptation massive de l'organisation du travail à partir du premier confinement de mars-avril 2020. Dans une orientation générale visant la pérennité des emplois, 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. Le chômage partiel intervient par défaut, pour des activités ne pouvant se replier sur le domicile. Enfin, les activités sur site demeurent une solution ultime réservée aux activités dites « essentielles ».

### **Le choc du premier confinement**

Dans une crise marquée par une succession de vagues conduisant à une alternance entre des mesures de confinement et de déconfinement, on constate une forme de « retour à la normale » des activités économiques au lendemain du premier confinement (graphique 1). Les vagues suivantes de l'épidémie se manifestent par des fluctuations beaucoup moins fortes de l'activité. Cela accompagne un retour du « présentiel », dont témoigne l'évolution de la part de salariés appartenant à des établissements avec plus de 80 % du personnel sur site (dans les termes de l'enquête ACEMO-Covid). En mars et avril 2020, 20 % des salariés sont concernés, ils sont près de 70 % en septembre 2020 avec, ensuite, des fluctuations qui n'iront pas en-dessous des 50 %.

Comme le montre la recherche présentée, le choc du premier confinement se manifeste dès les premiers jours, à travers d'importantes tensions dans le travail, avant que ne se dessinent de grandes orientations dans l'adaptation aux risques épidémiques. Si le confinement vise à limiter la circulation des individus hors du domicile, c'est le télétravail qui est mis en exergue par l'autorité publique. Les modalités de son déploiement concret sont à définir, et il convient de préciser ce qu'il advient des activités non-télétravaillables (industrie, construction). L'intervention des partenaires sociaux autour de ces sujets, qui posent potentiellement des difficultés pour le management, se traduisent par une mise à l'abri des personnels par le télétravail mais aussi par un recours large au chômage partiel, en limitant à « l'essentiel » le travail sur site dans une situation de pénurie sur les équipements de protection (masques, gel hydroalcoolique).

### **Une intensification des relations professionnelles**

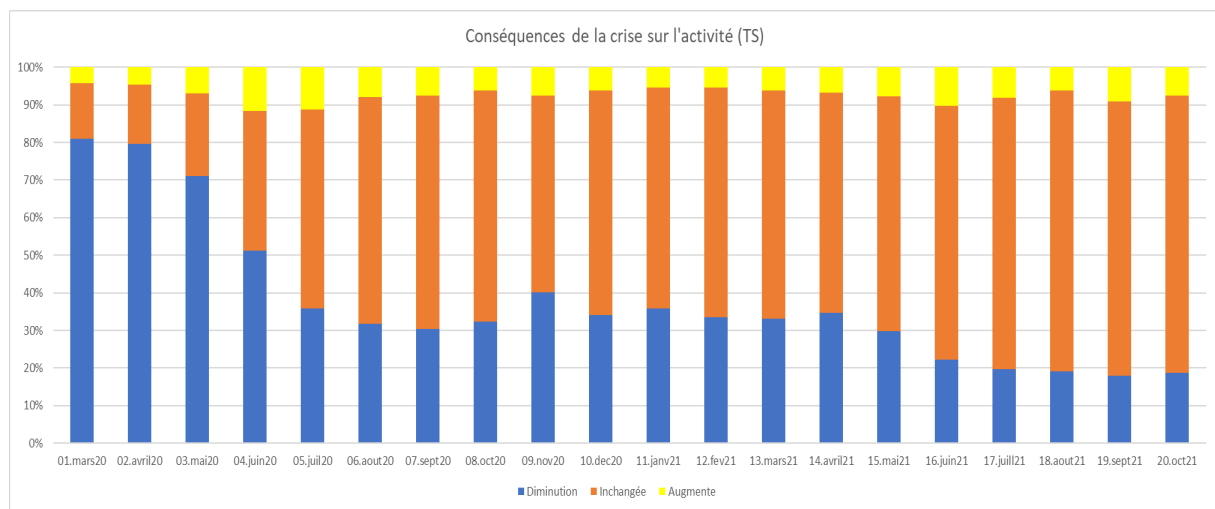
Si les formes prises par l'adaptation du travail à la menace épidémique sont le fruit de décisions prises dans l'urgence par les directions, les représentants des salariés sont immédiatement soumis aux inquiétudes des salariés et se trouvent rapidement pris dans des

---

<sup>1</sup> Claude DIDRY et Denis GIORDANO coordinateurs ; équipe : 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), Jules SIMHA (CERLIS, CEET), Karel YON (IDHES), Samuel ZARKA (LISE-CMH).

processus de concertation. Certes, en dehors de la fonction publique, et notamment la fonction publique hospitalière qui est étudiée ici, les institutions représentatives du personnel avaient été profondément bouleversées par les ordonnances de 2017 avec notamment la disparition du comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT), auquel se substitue la commission santé sécurité et conditions de travail (CSSCT), du comité social et économique (CSE) succédant lui-même au comité d'entreprise (CE) ou aux délégués du personnel. Mais, les élus du personnel sont réunis avec une fréquence nouvelle en se familiarisant au pas de charge avec la pratique de la visioconférence, que ce soit au niveau du CSE, à celui de la CSSCT ou dans des arènes plus informelles. Les discussions et les négociations s'engagent progressivement, notamment autour de la mise en œuvre de l'« activité partielle ». Le besoin se fait également sentir de « maintenir le lien » dans des établissements touchés par la dispersion de leur personnel.

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



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

Mais, dans cette dynamique des relations professionnelles, c'est très précocement que s'engagent les discussions sur les conditions de la reprise. De manière pionnière, c'est au niveau des branches du BTP que se dessine un « prototype » de protocole sanitaire grâce à l'action de l'Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics (OPPBTB). Les CHSCT du cinéma et de l'audiovisuel sont ensuite à l'origine d'un protocole commun à leurs deux branches, et qui ouvre la voie à une reprise des tournages. De manière plus classique, ce sont les CSSCT et les CSE qui se trouvent consultés sur les protocoles dans les entreprises des autres secteurs observés, avec le plus souvent des négociations syndicales. Dans le cas de la restauration rapide, la dynamique des relations professionnelles est plus indirecte. Elle part d'une mobilisation médiatique organisée par un collectif issu du syndicalisme états-unien, le Réseau pour l'action collective transnationale (ReAct), autour d'un franchisé refusant la fermeture. Sans obtenir immédiatement gain de cause, ce mouvement accompagne l'élaboration rapide d'un protocole sanitaire rigoureux par la maison-mère de la marque, au regard duquel le maintien en activité des restaurants de la franchise est présenté comme un « dispositif expérimental ».

En dépit de l'intérêt qu'il a suscité dans la sphère médiatique, le télétravail ne devient un objet de négociation, tant au niveau interprofessionnel qu'au niveau des entreprises et des branches, qu'au lendemain du premier confinement. Le télétravail mis en œuvre à large échelle lors du premier confinement relève du télétravail « de crise », présenté dès 2012 comme une solution possible en cas d'épidémie.

### *Une démarche mixte de monographie narrative*

La recherche s'est fondée sur l'articulation du traitement des livraisons mensuelles de la base ACEMO-Covid (et dans une moindre mesure de la base D@ccord) et de campagnes d'entretiens avec les acteurs des relations professionnelles sur les terrains choisis pour la réalisation de monographies.

L'enquête ACEMO-Covid repose sur l'interrogation mensuelle d'un échantillon de 38 000 établissements de 10 salariés et plus, en envisageant à travers une vingtaine de questions l'évolution de l'activité, les modalités d'organisation du travail, ainsi que les mesures de prévention dans le cadre de la crise épidémique. Les réponses de représentants de la direction éclairent la situation de chaque établissement, avant d'être reprises dans les analyses d'ensemble avec une pondération fondée sur ses effectifs salariés. Elle est mise en place en avril 2020 (données sur la situation de mars) et dure jusqu'en avril 2022. Le traitement réalisé a consisté à apparier les différentes vagues mensuelles, de manière à visualiser des évolutions de la situation au niveau global, puis au niveau des secteurs des monographies : le secteur hospitalier, les travaux publics, la production cinématographique et audiovisuelle, l'automobile, les télécommunications, le secteur bancaire et celui de la restauration rapide.

Les données de la Base statistique des accords collectifs d'entreprise D@ccord sont tirées des accords d'entreprise déposés dans les Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Dreets). Elles permettent de saisir l'évolution de la négociation d'entreprise, tant au niveau général, qu'au niveau sectoriel.

Les éléments tirés des traitements de ces bases nous ont permis de saisir la portée des 83 entretiens réalisés entre fin 2021 et début 2022, dont 12 avec des représentants de la direction, 60 avec des représentants du personnel (élus, syndicalistes), 11 avec d'autres salariés. Le centrage des entretiens sur les acteurs des relations professionnelles répond alors à un double objectif. Le premier est de saisir les évolutions du travail, à travers le récit de ces acteurs. Le second est de revenir sur la dynamique des relations professionnelles qui se fait jour à travers l'activité des institutions représentatives du personnel et la production d'accords issus de la négociation d'entreprise. Les entretiens ont notamment mis l'accent sur les conditions dans lesquelles se sont déroulés les réunions et les échanges qui constituent le cœur des relations professionnelles.

### **Des transformations durables dans le monde du travail ?**

En s'inscrivant dans les trois grandes options du télétravail, de l'activité partielle et du maintien de l'activité sur site, l'adaptation du travail salarié aux conditions du premier confinement a sans doute pesé sur la trajectoire des entreprises concernées. Mais les incertitudes économiques qui ont suivi les moments les plus critiques de l'épidémie mettent à l'épreuve les hypothèses que l'on pouvait faire dans le cours de l'enquête. Ainsi, la mise en œuvre de l'activité partielle dans le secteur automobile est intervenue dans une situation de morosité du secteur, où la faiblesse des résultats de certains groupes conduisait les salariés et leurs représentants à attendre des compressions d'effectifs. De fait, ce sont de telles orientations que la direction a proposées à la négociation au lendemain du premier confinement, de sorte que l'activité partielle a pu différer une issue vue comme inéluctable. La situation est probablement moins claire aujourd'hui, dans le contexte d'une tension importante sur les recrutements et une accélération de l'électrique.

On a pu penser que le déploiement du télétravail, ou plutôt du « travail à distance », a représenté une forme de « déclic » pour le développement de ce que l'on nomme le *flex-office* – prévoyant un nombre de postes de travail inférieur aux effectifs – dans des secteurs tels que

la banque et les télécoms. La causalité est ici plus sinueuse qu'il n'y paraît. En effet, le télétravail est généralement plébiscité par les salariés, alors qu'il s'accompagne de réticences, tant pour les organisations syndicales que pour le management, liées notamment à la menace d'un délitement des collectifs de travail. Ainsi, le secteur bancaire est soumis à des requêtes divergentes entre des services stratégiques (*asset management*) et au contact de la clientèle (banque commerciale) d'une part, et le *back office* d'autre part. Mais dans des groupes soumis à des impératifs de rentabilité, la mise en œuvre du télétravail plébiscité par les salariés apparaît comme une occasion de « réduire l'empreinte immobilière » de l'activité.

L'intensification du travail à l'hôpital a conduit au déploiement des journées de 12 heures. Cette nouvelle organisation du travail, qui permet de réduire la durée hebdomadaire de travail à 3 jours au lieu de 5, semble se pérenniser à la sortie de la crise. Elle est soutenue par les salariés (notamment les plus jeunes) malgré la réticence des partenaires sociaux. Ces derniers soulignent le risque renforcé de surmenage, d'autant que le passage à 3x12 heures rend possible la recherche d'heures supplémentaires ou d'autres emplois en vue d'obtenir des compléments de salaires.

### **Organisation du rapport**

Tous ces éléments sont présentés de manière approfondie dans le rapport, à travers sept chapitres suivant une démarche similaire. Après un retour sur les dynamiques sectorielles, le chapitre revient sur le premier confinement, sur les conditions d'une poursuite de l'activité au cours des différentes vagues, puis sur les orientations générales qui en ressortent pour l'organisation du travail. Enfin, une attention est portée aux dimensions numériques prises par les relations professionnelles.

Dans le premier chapitre, consacré à l'hôpital, Claude **Didry** et Damien **Cartron** décrivent un univers visant l'asepsie et la réduction des risques d'infection, mais soumis à la nécessité de réorienter ses activités thérapeutiques vers l'afflux de patients covid. Cette dynamique apporte un regard sur l'hôpital à partir de la perspective de soignants, sortant de la tension habituelle entre rationalité gestionnaire et interventions critiques de médecins.

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. Dans cette dynamique d'adaptation à la problématique du Covid, Denis **Giordano** montre le rôle pilote du secteur du BTP, dans l'élaboration d'un protocole sanitaire par un organisme commun aux deux branches (Bâtiment d'une part, Travaux Publics de l'autre), l'OPPBT (Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics). La contribution de Samuel **Zarka** sur la production cinématographique et audiovisuelle montre une dynamique analogue, portée par des « comités centraux d'hygiène sécurité et conditions de travail » (CCHSCT) de branche. Dans le cas de l'automobile, Juan-Sebastian **Carbonell** souligne le poids de l'activité partielle, mais avec le maintien d'activités essentielles (pour l'entreprise) ou indispensables (pour la Nation) et un développement du télétravail. Dans le secteur de la restauration rapide étudié par Karel **Yon**, la diversité des entreprises que recouvrent la franchise aboutit à des réactions en ordre dispersé face au confinement. L'action du réseau d'action transnational (ReAct) joue alors un rôle important face à certaines sociétés de la marque, affectant, de manière indirecte, l'élaboration unilatérale de protocoles sanitaires renforcés par la société porteuse de la franchise.

Enfin, le télétravail comme organisation prioritaire du travail en situation de confinement, est envisagé à travers deux secteurs. 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 ambivalences qui le rapprochent du chômage partiel. Prolongeant l'orientation vers un 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 sans pour autant que toutes les réticences de la direction ne s'effacent.

La conclusion revient sur **l'enjeu de l'emploi**, que le confinement met entre parenthèses, en déplaçant l'incertitude de sa pérennité sur celle de la régularité des revenus pris en charge dans le cadre du chômage partiel. Succède à cette phase, un retournement important conduisant à des tensions en matière de recrutement. Dans les secteurs les plus soumis au télétravail, **l'enjeu du poste** se révèle plus durable que prévu, à travers le souci de prolonger l'expérience du télétravail « sanitaire » sous la forme du télétravail « ordinaire », accompagnant le passage du bureau au système du *flex-office*. Enfin, **l'enjeu du salaire** se dégage à travers les pertes résultant de l'activité partielle, tout en aboutissant à l'hôpital, et au lendemain du confinement pour les autres secteurs, à une multiplication des heures supplémentaires et des primes, interrogeant le devenir des négociations salariales.

Au total, c'est une rupture qui se dégage par rapport à la logique de repli des coûts salariaux et de pression sur l'emploi notamment depuis la crise financière de 2008. Finalement, la situation s'inverse avec une tension sur les recrutements et un développement des revendications sur le pouvoir d'achat qui remet durablement les acteurs des relations professionnelles au centre de la vie économique.