HAL
open science

Covid-19 : le travail et les inflexions du changement institutionnel

Pascal Ughetto

▶ **To cite this version:**

Pascal Ughetto. Covid-19 : le travail et les inflexions du changement institutionnel. La Revue des Conditions de Travail, 2020. hal-02928412

HAL Id: hal-02928412

https://enpc.hal.science/hal-02928412

Submitted on 2 Sep 2020

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

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

COVID-19 : LE TRAVAIL ET LES INFLEXIONS DU CHANGEMENT INSTITUTIONNEL

Pascal Ughetto, Université Gustave Eiffel, LATTS

1. CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS EN ÉCONOMIE DE GUERRE

Les économies de guerre exercent souvent un effet de catalyseur des changements institutionnels. Reconversion d'une partie de l'appareil productif au service des urgences de la défense nationale, suspension d'obligations fiscales, adaptations des contraintes légales et réglementaires : les règles de fonctionnement auxquelles, même lors de franches récessions, les sociétés et les économies ne dérogent généralement pas, volent en éclats. Puis, lorsque le régime transitoire que constituent ces économies de guerre prend progressivement fin, des changements majeurs affectant règles instituées, obligations formelles et attentes informelles entrent dans la normalité, révélant des effets de recomposition systémique qu'elles ont rendu possibles.

Le Covid-19 et la crise sanitaire qu'il a engendrée ont fait sortir les économies nationales du régime institutionnel jusqu'alors en vigueur. La période qui s'est amorcée, en France, au cours du mois de mars 2020 laisse apercevoir l'exceptionnalité propre à ces moments où les autorités publiques adoptent des mesures assumant la subordination des fonctionnements économiques à des impératifs supérieurs de sauvegarde de la collectivité nationale. Ce sont des moments dans lesquels des changements qui se frayaient imparfaitement un chemin parviennent à lever des obstacles jusqu'alors bloquants et imposent leur légitimité. Cette légitimité est liée à la possibilité que les économies de guerre offrent aux acteurs de concevoir intellectuellement et de faire l'expérience pratique de situations. Elle est liée aussi au réagencement du pouvoir et des hiérarchies symboliques et matérielles qui affectent jusqu'à l'occasion donnée à certains acteurs de faire entendre leur interprétation de la réalité et des priorités.

Des exemples nous sont donnés par l'histoire. Durant la Première Guerre mondiale, l'application du taylorisme dans des usines d'armement qui devaient produire à grand rendement avait largement aidé ce dernier à surmonter les préventions ou les marques de prudence qui limitaient son essor. Ce conflit avait également amplement contribué au travail salarié féminin, c'est-à-dire à rendre concevables et légitimes des pratiques sociales qui choquaient peu de mois auparavant. En régime de guerre, les cadres d'interprétation de la réalité échappent aux référentiels cognitifs et moraux en vigueur « en temps normal », aidant les contemporains à envisager et à faire l'expérience de la pos-

sibilité de ce qu'ils ne parvenaient que difficilement à se figurer. Les temps de danger extrême pour des collectivités humaines autorisent jusqu'à un certain point des comportements qui, en d'autres temps, auraient fait l'objet de commentaires réprobateurs. En raison du danger puissant, un large assentiment l'emporte, dans ces formations sociales, pour des fonctionnements échappant aux règles instituées, formelles ou informelles, auxquelles beaucoup se montrent en temps normal vivement attachés. Tout n'est pas possible. Certaines interdictions sont levées de façon totalement transitoire. Mais certaines pratiques gagneront le droit d'être durablement considérées comme légitimes.

De la même manière, la Seconde Guerre mondiale a profondément contribué à changer la donne pour la mise en œuvre d'une Sécurité sociale à laquelle on était déjà en train de réfléchir juste auparavant mais qui ne recevait pas les mêmes commentaires, tout comme les conventions collectives et la négociation sociale ou les formes d'intervention de l'État. Une partie de l'évolution a tenu au discrédit qui a pu toucher le patronat, ou une partie de celui-ci, au sortir du conflit. Ce dernier a recomposé la hiérarchie symbolique qui classe implicitement les unes par rapport aux autres les voix désireuses de faire valoir leur interprétation de la réalité et des actions nécessaires. Car les guerres réorganisent puissamment les rapports de force, démonétisent le pouvoir de certains, attribuent du crédit à d'autres qui étaient difficilement entendus.

Nul ne sait encore ce qui sortira de la crise sanitaire et de ses retombées économiques redoutables mais il y a matière à s'interroger sur les réagencements institutionnels qu'un regard rétrospectif permettra d'y déceler et que les générations futures attribueront sans doute de manière excessivement simpliste au seul effet du Covid-19. Ce dernier ne fera, dans certains cas, que donner l'inflexion à tel processus ou telle dynamique qui, en son absence, aurait mis plus de temps à aller jusqu'à son terme ou à lever des obstacles systémiques. Mais il dessinera aussi une trajectoire spécifique qui n'est pas celle qui se serait manifestée dans d'autres circonstances. En tout cas, c'est un enchevêtrement de temporalités. Ainsi, si réorientation des tendances de l'internationalisation des économies il doit y avoir, il ne faudra pas oublier que l'on parlait déjà depuis plusieurs mois d'une démondialisation en train de s'amorcer. Des temporalités extrêmement diverses, certaines très courtes, d'autres immensément longues, d'autres encore intermédiaires, façonnent les situations sociales et les institutions avec lesquelles nous composons. L'épisode actuel a des chances d'exercer une contribution au changement institutionnel d'une manière certainement pas exclusive ni univoque, mais plutôt à l'image des jeux de tectonique des plaques, qu'un séisme accélère soudain, avec un effet tout aussi important des répliques.

2. ACCENTUATIONS ET REMISES EN CAUSE DANS LES ÉVOLUTIONS DU TRAVAIL

Tentons, non pas des pronostics, mais la mention, à titre d'exemples, de domaines qui, en matière de travail et de rapports de travail, pourraient avoir à subir des inflexions, des impulsions, ou des freins ? Pensons notamment aux lieux de travail. Un sujet sans surprise pour le lecteur, tant l'attention de toutes et tous s'est dirigée vers lui dès les premiers jours du confinement, est l'élan donné au télétravail, probablement d'une façon définitive. Les années qui ont immédiatement précédé la crise sanitaire avaient assez efficacement levé une série de préventions au sein de plusieurs catégories d'acteurs susceptibles de s'opposer à ce changement. Entre la diffusion du sentiment que les effets redoutables du changement climatique contraignaient à d'importantes révisions des comportements, notamment en matière de mobilité, l'expérience personnelle, intime, du trafic congestionné ou des transports collectifs surchargés, des hypothèses plus ou moins avérées, mais en tout cas performatives, sur les aspirations prêtées aux jeunes générations, ou encore des incitations légales,

les directeurs de ressources humaines avaient fini par abandonner leurs explications sur la difficulté de mettre en œuvre le télétravail au-delà de catégories de personnels très limitées. Ils en étaient venus à susciter de la négociation sociale et à signer des accords collectifs. Dans les tout derniers mois avant la crise sanitaire, l'encadrement intermédiaire était en train de se laisser convaincre que ce n'était pas impraticable. En confinant la population au domicile, les mêmes ont pu finir de se ranger à l'idée que le télétravail pouvait matériellement s'organiser et qu'il fonctionnait. L'expérience, à grande échelle et tout à fait personnelle ou intime, de la faisabilité fait nécessairement passer un cap : pendant la crise, toute objection était à la fois moralement mal venue et, même pour les plus réticents, difficile à tenir plus longtemps devant l'exceptionnalité des circonstances. Par la suite, toute mise en doute de la praticabilité trouvera facilement pour la faire cesser un interlocuteur ayant à portée de main la ressource de la grande expérience collective du Confinement (la majuscule servant à désigner l'opération de chrononymie grâce à laquelle un mot, désormais, résumera une expérience vécue collectivement et la simplifiera). Le choc et l'exceptionnalité, puis la rationalisation de ce dont un collectif a fait l'expérience, aident ainsi à faire taire des doutes et à créer des consensus.

Si le télétravail a – pour certains – été possible, c'est en raison d'une évolution qui, sur plusieurs décennies, a conduit la population active de pays comme la France à relever du tertiaire de bureau. Mais c'est aussi parce que, dans les quelques mois qui ont précédé la crise sanitaire, la technologie des visioconférences a atteint un niveau d'efficacité et une qualité ergonomique qui ont levé l'obstacle de la difficulté de la pratique. Microsoft ne faisait sa publicité grand public pour Teams que depuis peu de mois, voire quelques semaines. Zoom n'était connu que d'une poignée de travailleurs nomades. Temporalité longue et temporalité ultra-courte s'enchevêtrent ici au service d'une impulsion institutionnelle.

La crise sanitaire, en s'installant dans la durée et en faisant durer les comportements de sauvegarde et l'économie de guerre, est aussi synonyme d'impératifs de distanciation sociale qui viennent, cette fois, heurter à contre-courant l'essor des bureaux placés sous le régime du partage des espaces, de leur utilisation à la demande, de l'absence d'attribution définitive à un salarié et quels que soient les usages. Les architectes avaient réussi à imposer l'idée d'un activity based working exigeant de penser les espaces afin de les faire correspondre aux usages, en fonction de ce que font les salariés à un moment précis. Ils n'avaient trouvé meilleur allié que les services généraux ou les directions immobilières des grands groupes en quête, sous la pression des directions générales et des directions financières, de la martingale d'une réduction du nombre de mètres carrés par salariés, quand il ne s'agissait pas de succomber aux solutions encore plus radicales d'achat de prestations liées à l'utilisation d'espaces collectifs, le coworking. À l'inverse du télétravail, qui devrait profiter des effets de recomposition véhiculés par la crise sanitaire, il y a là un élan de dix ans de compactage des espaces de travail et d'édification des conditions du travail collaboratif qui risque d'être coupé. Momentanément ? Plus définitivement ? En tout cas, un choc se produit de nouveau sur les représentations et sur la construction symbolique et pratique de la réalité, contribuant à la tectonique des plaques.

Dans d'autres espaces du travail tertiaire, il est curieux de voir comment sont remis en cause en quelques jours trente ans de suppression de l'hygiaphone et de réagencement des lieux de réception du public pour performer l'idée d'agents d'accueil investis dans la volonté de se mettre au service du client et pour fluidifier les circulations. En hâte, il a fallu faire installer des vitres de plexiglas pour séparer la clientèle et les salariés. Ce n'est peut-être pas un hasard si La Poste, qui a été emblématique de ce mouvement de fond ces dernières décennies concernant ses guichets, a été, dans les premiers jours du confinement, presqu'intégralement mise à l'arrêt, devant le défi qu'un virus lui lançait de faire un demi-tour complet et immédiat.

3. NÉGOCIER LE TRAVAIL RÉEL

À vrai dire, c'est par ailleurs la difficulté de négocier l'adaptation du cadre de travail qui a joué dans cette mise à l'arrêt. Dans le moment du confinement et dans celui de la préparation de la reprise de l'activité productive, il n'a pas été trop difficile de percevoir le contraste qui différenciait les unes vis-à-vis des autres des organisations, publiques ou privées, quant à la qualité du dialogue social. Par intervention du juge (Amazon France) ou par la mise en œuvre ou la proclamation du droit de retrait spontanément ou à l'initiative d'organisations syndicales, certaines ont été stoppées ou leur fonctionnement perturbé alors que leurs concurrents poursuivaient leur activité ou organisaient la reprise plus sereinement. Comment concilier les exigences de production, voire de rendement, et les règles de sécurité – désinfection des installations, distances entre postes de travail – destinées à protéger la santé des salariés ? Il est assez apparent que les entreprises se sont distinguées entre elles selon la qualité des relations professionnelles qui étaient les leurs bien avant la crise sanitaire et qui devaient ici se dérouler dans un contexte critique. Mais l'enjeu de cette négociation est bien le travail et la capacité, forte ou faible des acteurs institutionnels, à engager des discussions, à nouer des compromis et à imaginer des pratiques et des dispositifs, autour des situations de travail et des conditions réelles d'exercice professionnel.

À cet égard, le changement institutionnel risque de comporter une forte part de reproduction. Au fond, en France particulièrement, beaucoup d'entreprises fondent leur gestion sur un modèle du travail – partagé par un grand nombre d'acteurs – qui envisage le travail comme pouvant et devant être, purement et simplement, de l'exécution ; plus rares étant, en revanche, les acteurs qui pensent et agissent à partir d'un modèle du travail réel, travail à manager. Lorsqu'il va s'agir de négocier un retour sur les lieux de travail à partir d'un accord formalisé ou tacite sur les règles sanitaires, beaucoup d'organisations ont des chances de devenir le royaume de spécialistes de l'hygiène et de la sécurité qui feront du respect millimétrique de la distance de sécurité l'alpha et l'oméga d'une politique de prévention. Lorsque les employeurs et les représentants des salariés ne savent pas se parler, ce qui est le plus à leur portée est de se mettre d'accord sur un prescrit et notamment sur des règles obligeant les premiers à mettre au sol des bandes autocollantes de délimitation des espaces sécurisés et de faire passer à rythme prédéfini les équipes de nettoyage, au risque, dans le cas contraire, de voir les seconds appeler les salariés à l'exercice du droit de retrait et à la paralysie de la production, avec l'appui du juge. L'économie de guerre a ses limites en termes de révision des épistémologies auxquels les acteurs se réfèrent plus volontiers dans une formation sociale et en termes de reconstruction de la qualité des relations sociales. La préférence des partenaires sociaux français pour une gestion par le prescrit plutôt que par les situations a des chances de prouver sa capacité de survie au-delà du coronavirus.

4. INCERTITUDES MACRO-ÉCONOMIQUES MAJEURES

Alors qu'elle pèsera lourd dans les orientations du changement institutionnel, une grande inconnue est l'évolution du contexte macroéconomique. Face à une récession d'une ampleur jamais égalée et alors que s'éloigne, à la faveur de la découverte du caractère prolongé de la crise sanitaire, l'espoir d'un schéma en V avec une reprise soudaine et puissante, contrebalançant intégralement les pertes de production, il s'agit évidemment de l'incertitude quant aux effets d'un tel effondrement des économies. On sait que, si les reprises succèdent cycliquement aux crises, ces dernières n'en comportent pas moins des effets d'hystérésis dommageables : la richesse détruite, la pauvreté accumulée, les effets du chômage prolongé sur les capacités accumulées des travailleurs affectent les capacités de croissance même lorsque celle-ci est de retour.

Il s'agit aussi des aléas pesant sur les investissements de reconstruction et sur leur orientation (en faveur de la conversion des économies à un fonctionnement plus compatible avec la sauvegarde de la planète ?), à plus forte raison dans un contexte européen où la pente vers l'incapacité des pays membres à construire des politiques de long terme communes semble irrépressible.

Mais une autre inconnue est aussi la possible résurgence de l'inflation. Celle-ci peut intervenir dans le cadre du problème de l'absorption des dettes souveraines éventuellement difficile à régler autrement que par l'arme absolue de l'annulation de leur valeur monétaire grâce à la hausse générale des prix. Elle peut également résulter du ralentissement assez imparable et massif de la productivité qui devrait résulter des difficultés pratiques de conciliation du rendement de la production et des règles sanitaires. Faute de pouvoir faire voler de façon rentable des avions avec un remplissage moitié moindre ou de faire travailler en binômes rapprochés les aides-soignantes d'une maison de retraite ou des ouvriers du bâtiment, la tension sur les prix, dans des secteurs industriels autant que tertiaires, devrait être manifeste. À travers le problème ainsi posé des agents économiques qui supporteront la facture (entreprises ? clients ? salariés ?), ce sera aussi la question du partage de la valeur ajoutée qui sera en cause.

Ces incertitudes macro-économiques pèseront lourdement sur les trajectoires suivies et sur la construction des dispositifs et des nouvelles pratiques sociales. Elles finiront de donner les cadres à travers lesquels les acteurs réviseront leur interprétation de la réalité et développeront les expériences symboliques et pratiques de nouvelles possibilités d'agir.