

# Chapitre 5.

## La double crise de l'industrie automobile française et ses conséquences sur les relations professionnelles

Juan Sebastian Carbonell

La crise sanitaire a fortement affecté l'industrie automobile française: baisse des commandes, arrêt des usines, rupture de la chaîne d'approvisionnement. Cependant, plusieurs indicateurs montrent que la situation du secteur se dégradait depuis plusieurs mois, voire plusieurs années avant le début de la pandémie mondiale de Covid-19<sup>1</sup>. Après un pic en 2018, la production de véhicules dans le monde reprend son déclin<sup>2</sup>. Ce dernier se manifeste par une baisse du volume de production hexagonale de véhicules sur le long terme, passant de 3,67 millions de véhicules par an en 2004, à 2,22 millions en 2017<sup>3</sup>. Il se retrouve dans l'évolution de

Dans la production hexagonale de véhicules ?

1. Agence Option Finance, «Le dossier Sphère préoccupe les agences de notation», *Le Figaro*, 19 février 2020. Voir aussi Keith Head, Philippe Martin et Thierry Mayer, «Les défis du secteur automobile: compétitivité, tensions commerciales et relocalisation», *Notes du conseil d'analyse économique*, vol. 4, no 58, 2020, p. 1-12.

2. CCFA, *L'industrie automobile française. Analyse et statistiques*, édition 2020.

3. Tomaso Pardi, «Searching for Industrial Policy: The Long Decline of the French Automotive Industry», in Alex Covarrubias V., Sigfrido

## Face au covid, l'enjeu du salariat

l'emploi en France, avec une chute de 280 000 en 2007 à 190 000 en 2019. Cette situation s'observe tout particulièrement au sein du groupe Sphère<sup>4</sup>, qui connaît des difficultés dès avant la crise sanitaire pour des raisons tant externes (recul du marché automobile, délocalisation de la production dans les pays à bas coût, marche forcée vers l'électrification, etc.) qu'internes (mauvais choix stratégiques, fort *turn over* dans l'équipe dirigeante). En effet, en octobre 2019, le groupe émet un *profit warning* à destination des marchés financiers, sur des résultats inférieurs aux prévisions. Le groupe Sphère est donc particulièrement touché par la crise sanitaire, avec une baisse de ses ventes de 21 % entre 2019 et 2020 dans le monde, de 26 % en Europe et de 23 % en France.

Cette situation de crise endémique du secteur a accompagné, dans le cas de Sphère, une politique de réduction des coûts, de gel des salaires et de pression sur les conditions de travail<sup>5</sup>. Cette restructuration permanente du travail<sup>6</sup> a été encouragée par celle de la négociation collective au travers d'accords dits « de compétitivité » qu'ont légalisés les réformes des années 2010, en centralisant la négociation au niveau du groupe. Ainsi, les réformes qui se sont succédé, sous couvert de décentralisation de la négociation collective dans l'entreprise, ont avalisé une dynamique centralisatrice


M. Ramírez Perez (dir.), *New Frontiers of the Automobile Industry*, Londres, Palgrave Macmillan, 2020.

4. Sphère est un grand groupe automobile français. Afin de respecter l'anonymat de nos enquêtés, nous avons choisi d'anonymiser l'entreprise et ses différents établissements.

5. Bernard Jullien et Yannick Lung, *Industrie automobile. La croisée des chemins*, Paris, La documentation française, 2011.

6. Petr Pavlínek, « Restructuring and internationalization of the European automotive industry », *Journal of Economic Geography*, vol. 20, n° 2, 2020, p. 509-554.

## La double crise de l'industrie automobile française



au niveau du groupe. Mais on peut se demander si la crise épidémique, en obligeant une organisation fine des interactions au travail, n'a pas conduit à mettre cette négociation centralisée au service d'une décentralisation de la représentation du personnel, mise en cause en 2017 par la suppression du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Après un retour sur la dynamique de restructuration des activités et la centralisation de la négociation collective qui s'en est suivie, un examen des réorganisations liées au confinement permettra de dégager l'importance de l'accord sur le chômage partiel dans la reconstruction d'un maillage de l'entreprise par des commissions sanitaires locales (CSL).

Sphère est un groupe automobile de taille mondiale dont la base industrielle est en grande partie située en France, malgré l'implantation de nombreuses usines en Europe et dans le monde. L'enquête a donné lieu à 17 entretiens avec des syndicalistes des principales organisations représentatives, CFE-CGC, CFDT, CGT et FO, élus du personnel, délégués syndicaux, à différents niveaux de responsabilité (délégués centraux, délégués d'établissement). En raison des contraintes sanitaires, la plupart des entretiens a eu lieu à distance, certains ont eu lieu dans les locaux des syndicats. La recherche a porté notamment sur la négociation au niveau central, où ont été signés les accords structurants des conditions de travail et d'emploi pendant la période étudiée. Cela a conduit à rencontrer les délégués syndicaux centraux des organisations représentatives de l'entreprise. Elle a également porté sur la négociation et l'organisation au niveau de l'établisse-

## Face au covid, l'enjeu du salariat

ment de Rocheville, où s'est déroulé un bras de fer légal autour de la réouverture du site à la fin du confinement. Toujours en raison des contraintes sanitaires, nous n'avons pu visiter aucun site de production.

## Une restructuration au long cours

### Une crise du secteur et de la gouvernance de l'entreprise

L'industrie automobile est marquée par de multiples retournements de conjoncture depuis la crise de 2008, avec la quasi-faillite d'un autre groupe français en 2014, une reprise de 2015 à 2018, avant un retournement de la production mondiale. Sphère connaît une crise à partir de 2018, alors que son PDG est mis en examen pour abus de biens sociaux dans le cas de la principale filiale étrangère du groupe. Selon l'ancien délégué syndical central (DSC) de la CGT, la crise s'explique par « des retards successifs assez considérables dans le renouvellement de la gamme, et des problèmes de qualité. [...] L'image auprès des clients était catastrophique ». En ce sens, le Covid-19 arrive à point nommé, à un moment où l'entreprise traverse une crise majeure. Le DSC de la CFDT voit dans la situation de l'entreprise un « mille-feuille de difficultés », où se conjuguent des problèmes d'approvisionnement, d'investissement, de *business model*, de conjoncture, etc. 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: « Quand vous avez des usines qui sont chargées à 60 % ou même moins, c'est un peu difficile, effectivement. » (DSC FO).

## La double crise de l'industrie automobile française

Derrière la déficience stratégique, c'est une profonde « crise de gouvernance » que diagnostiquent les représentants syndicaux.

L'épidémie de Covid-19 débute à ce moment-là : « Le trou d'air, ça a plus été un trou d'air, là. C'était un puits sans fond » (DSC CFDT). Ainsi, après le *profit warning* de novembre 2019, Sphère annonce en février 2020 une marge opérationnelle dégradée. Le groupe ne vendait plus de voitures, donc n'avait plus de rentrée d'argent pendant le Covid-19. Il a dû puiser sur ses liquidités, notamment pour payer les fournisseurs, ce qui le pousse à lancer un emprunt de 5 milliards d'euros garanti par l'État. La direction élabore alors un plan d'économies en mai 2020, avec comme objectif 10 milliards d'euros de dépenses en moins sur trois ans, passant par la suppression de 15 000 emplois dans le monde, dont 4 600 en France, principalement dans l'ingénierie. Une telle gestion de la crise économique conforte le sentiment syndical d'une absence de stratégie de la part de la direction, comme le souligne le DSC CFDT pour qui le plan d'économie est « ficelé avec du scotch ». Offensif à l'extérieur, en annonçant par exemple la création d'une filière électrique après les attermolements de la gouvernance précédente<sup>7</sup>, le management apparaît défensif en interne en mettant en cause les capacités de l'entreprise par des réductions d'emplois de grande ampleur.

un emprunt garanti par l'État de 5 milliards d'euros

< virgule

## Une négociation de plus en plus centralisée

La crise du Covid-19 qui commence en 2020 coïncide alors avec un retour des formes 2017. Direction et

< des formes de négociation de 2013 [et pas 2017]

7. Pierre Boisard, « L'engagement collectif pour le perfectionnement de la batterie au lithium », in Pierre Boisard, Claude Didry et Dima Younès, *Les travailleurs de l'innovation. De l'entrepreneur aux salariés*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2016, p. 23-40.

## Face au covid, l'enjeu du salariat

syndicats se réunissent dans des groupes paritaires de discussion, pour débattre de la marche de l'entreprise et préparer un éventuel futur accord de compétitivité :

Nous, on s'est dit qu'il faut qu'on revienne à la configuration de 2013. C'est-à-dire qu'on met tout sur la table. [...] Tout le mois de juin [2020], on discute de ça, on a cinq, six réunions de prévues pour discuter du point mort<sup>8</sup>, 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)

2013 marque un tournant avec un accord majoritaire dit « de compétitivité », dans le cadre d'une négociation gelant les rémunérations et flexibilisant et allongeant le temps du travail notamment par une multiplication des samedis travaillés, en contrepartie d'engagements de la direction sur le maintien des sites. Au-delà de cet aspect « donnant-donnant » qui met en cause le principe de faveur – jusque-là au cœur des conventions collectives – en arrivant à des régressions sociales, cet accord est le fruit d'une centralisation nouvelle de la négociation d'entreprise symbolisant le modèle de la « loi du groupe » sur les entreprises qui le constitue<sup>9</sup>. Il ne reste aux équipes syndicales des établissements que la négociation d'accords d'intéressement et,

8. Le point mort désigne dans l'industrie automobile, et par extension dans d'autres secteurs, le seuil de rentabilité d'une activité.

9. Claude Didry et Denis Giordano, « Extension du domaine de la négociation d'entreprise. La négociation d'entreprise sous l'emprise du groupe ? », *La Revue de l'Ires*, vol. 2-3, n° 107-108, 2023, p. 41-70.

## La double crise de l'industrie automobile française

parfois, la négociation d'accords sur le temps de travail (qui portent principalement sur la création d'équipes ou sur les congés). Il en résulte un affaiblissement de la capacité de mobilisation syndicale, ancrée dans les sites, face à une négociation – notamment salariale – au niveau de l'entreprise ou, en comptant ses filiales, du groupe<sup>10</sup>. Seuls quelques conflits se sont cristallisés, à une échelle inter-site contre l'accord de 2013 ou la fermeture de filiales dans la fonderie.

Cela n'a pourtant pas toujours été le cas : historiquement, les négociations avaient lieu établissement par établissement, en dehors de certains thèmes négociés centralement comme le droit syndical. Jusqu'en 2013 il n'y avait pratiquement pas d'accord au niveau du groupe. Les accords de Sphère concernaient le périmètre de Sphère SAS (le siège, l'ingénierie, la logistique et la plupart des sites de production), tandis que les filiales négociaient de leur côté. La législation sur les 35 heures avec les lois de 1998 et 2000, a conforté la négociation au niveau des établissements de la réduction et de l'« aménagement » du temps de travail. En ce sens, le premier accord de compétitivité en 2013 normalise une réglementation du temps de travail jusque-là propre à chaque établissement :

Personne n'y comprenait plus rien, parce que d'un établissement à l'autre, c'est pas le même temps de travail, c'était une usine à gaz. Donc, 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

10. Juan Sebastian Carbonell, « Penser l'entreprise à travers la diversité des conflits du travail. Enquête sur trois établissements industriels », *Négociations*, vol. 1, n° 35, 2021, p. 107-122.

## Face au covid, l'enjeu du salariat

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).

< Parfois il y a un point à la fin des verbatim, parfois non. Il faudra homogénéiser .

La crise de l'entreprise qui accompagne la pandémie se dénoue alors avec la signature le 20 novembre 2020 d'un accord qui contient une rupture conventionnelle collective (RCC), qui se présente comme une alternative à un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) trop coûteux économiquement et socialement. Mais cet accord ajoute finalement de l'incertitude à l'avenir de l'entreprise ce qui favorise des négociations « dans l'urgence », selon un syndicaliste :

D'ici 2022, on doit être [plusieurs milliers] de moins. 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 en occupe encore beaucoup, 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 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. (DSC CFDT)

Alors que les ordonnances du 22 septembre 2017 ont démantelé l'institution du CHSCT, qui garantissait au niveau local une concertation des acteurs de la santé et de la sécurité, intégrant inspection et médecine du



La double crise de l'industrie automobile française travail, la négociation d'entreprise paraît s'enfermer chez Sphère sur la recherche d'accords de groupe en suivant la logique des accords de compétitivité négociés dans la décennie précédente.

## Les effets de la crise sanitaire sur l'organisation du travail

La crise économique, le déclin de la production automobile hexagonale et les suppressions d'emploi qui vont avec constituent une toile de fond de la négociation collective sur le Covid-19. Mais, comme nous verrons plus loin, la crise pandémique permet de différer les ajustements d'effectifs par le recours notamment au chômage partiel. La politique sanitaire de confinement s'accompagne prioritairement pour Sphère d'un gel de l'activité, qui s'accompagne d'un gel des suppressions d'emploi.

### Un passage massif en chômage partiel

L'arrêt du travail dans l'ensemble des établissements est décidé au niveau du groupe peu de temps après le début du confinement, le 17 mars 2020. Cependant, la mise à l'arrêt des sites s'opère tout d'abord dans un climat d'incertitude, avec dans certains cas la tentative des directions locales de poursuivre l'activité, par exemple pour constituer des stocks. De l'avis du 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 entre la direction locale et les organisations syndicales. Tandis que dans les sites où le dialogue social « n'était pas mature », l'arrêt a pris du temps et a conduit quelquefois à des tensions ayant pu

## Face au covid, l'enjeu du salariat

déboucher sur des conflits, voire le départ de la direction locale. La mise en chômage partiel de la majeure partie du personnel place entre parenthèses la crise de l'entreprise et, notamment, la question de la sous-utilisation des capacités productives.

Rocheville, une des usines d'assemblage de véhicules les plus importantes du groupe Sphère en France<sup>11</sup>, représente ici un cas intéressant. Cette usine emploie autour de 1 900 salariés en CDI et plusieurs centaines d'intérimaires en temps normal à l'assemblage d'un véhicule utilitaire à succès<sup>12</sup>. Le début de la crise sanitaire a plongé les élus du personnel dans une situation d'incertitude, en les conduisant à mobiliser les outils institutionnels à leur disposition, c'est-à-dire, en l'occurrence, la déclaration d'un « danger grave et imminent » (DGI) susceptible de motiver pour chaque salarié un exercice de son droit de retrait. Selon le délégué syndical CGT et le représentant de FO de Rocheville, certains salariés ont alors fait valoir leur droit de retrait, mais c'est finalement la décision de mise à l'arrêt prise par la direction du groupe qui prévaut :

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

11. 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 %.

12. Plusieurs équipes travaillent sur place, l'équipe du matin (5 h 25-13 h 18), l'équipe de l'après-midi (13 h 18-21 h 16), l'équipe de nuit (21 h 16-5 h 25), l'équipe de jour (7 h 30-16 h 51) et l'équipe du samedi-dimanche (qui travaille 12 h par jour pendant deux jours).

La double crise de l'industrie automobile française 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 personnels qui ne sont pas directement liés à la production ont télétravaillé. Le chômage partiel a été massif et les effectifs concernés par le télétravail ont été relativement réduits à Rocheville, autour de 160 personnes (sur 1 900) selon le DS CGC. L'usine a finalement repris le travail le 28 avril, au terme d'une action en justice des représentants CGT ayant donné lieu à un report de l'ouverture du site par décision judiciaire, mais au prix d'une incompréhension des salariés désireux de reprendre. Plus généralement, au niveau de l'entreprise et du secteur, la reprise de l'activité s'engage véritablement autour de fin avril. Les différentes vagues de l'enquête ACEMO-Covid du ministère du travail montrent ainsi que le début du confinement est marqué dans l'automobile par une proportion importante de salariés en chômage partiel, avant une reprise générale de l'activité au cours de la suite de l'épidémie.

### Le maintien du travail sur site

Si le chômage partiel a été massif, un certain nombre de salariés ont continué le travail « en présentiel » dans plusieurs sites maintenus ouverts, leurs activités relevant soit des « secteurs indispensables au fonctionnement de la Nation », soit de dimensions stratégiques pour l'entreprise. Ainsi, les sites de logistique ont poursuivi leur activité, pour une activité « indispensable ». Le DSC *manufacturing* CGT, rattaché à un des deux sites de logistique, estime qu'autour de 80 salariés sur 300 ont continué à travailler sur le site pendant le premier confinement :

ont poursuivi leur activité, jugée « indispensable »

< DSC CGT manufacturing

Mais c'est un détail...

## Face au covid, l'enjeu du salariat

On a été réquisitionné 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.

Cette démarche contribue à la mise en place précoce d'un protocole sanitaire pour assurer le maintien de l'activité. Les cantines sont aménagées, avec du plexi-glass 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 collectif.

Cette situation est semblable à celle de sites considérés comme stratégiques pour le groupe, notamment ceux où sont réalisés et testés des prototypes considérés comme cruciaux par la direction de Sphère. Selon le DSC CFDT, technicien au site de développement mécanique :

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 obligé, 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.

## La double crise de l'industrie automobile française

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

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.

Bien que rares, ces situations où une activité en présentiel s'est maintenue sont apparues comme des « prototypes » pour le développement de protocoles sanitaires. Ces derniers ont permis une reprise postérieure de l'activité pour l'entreprise dans son ensemble avant la fin du confinement. Ainsi, différentes mesures ont permis une reprise du travail avec une augmentation progressive des cadences dans les établissements d'assemblage, même si le secteur a continué d'être affecté tout au long de 2020 et 2021 par des ruptures d'approvisionnement, impliquant le recours à du chômage technique.

## Le télétravail dans un secteur industriel

Le télétravail s'est imposé à une échelle inédite dans un secteur industriel, en s'étendant notamment au sein des activités de recherche et développement. Cette expérience du télétravail de crise s'est prolongée au-delà du premier confinement, pour s'installer dans la durée en touchant plus de 10 % de la main-d'œuvre tout au long de la crise sanitaire. Il faut noter aussi que le télétravail n'est pas nouveau chez Sphère, entreprise pionnière en la matière avec un accord signé en 2007 sur le télétravail régulier. Toutefois, de l'avis de tous les

## Face au covid, l'enjeu du salariat

enquêtés, les proportions qu'il prend n'ont jamais été connues, une fois levées les réticences initiales entourant le passage au télétravail dans les activités d'ingénierie face à la crainte liée à des menaces sur la confidentialité des données. Pour tous ces salariés, se pose la question de leur équipement, 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 assisté 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)

L'aménagement des dispositifs techniques requis pour rendre les activités d'ingénierie complètement « télétravaillables » pendant le premier confinement repose sur un ensemble de réflexions menées de longue date, à l'occasion de la renégociation de l'accord sur le télétravail régulier. Une négociation a été engagée en 2018 pour renouveler les réflexions et les dispositions sur le télétravail dans le groupe, un accord a été ensuite conclu en février 2019, qui ouvre la possibilité de télétravailler à plus de 10 000 salariés de l'entreprise. Par la suite, la crise sanitaire a permis un recours exponentiel au télétravail, appelé « télétravail collectif » dans le cas de circonstances exceptionnelles déjà prévu par l'accord de 2019.

## La double crise de l'industrie automobile française

Mais au terme de l'expérience faite lors du premier confinement, on peut penser que le télétravail connaît une profonde transformation dans sa signification même. Il perd le formalisme qui entourait jusque-là sa pratique avec le nouvel accord de juin 2020, considérant que le fait de se rendre sur le lieu de travail n'est plus nécessaire pour occuper son emploi, mais seulement pour favoriser le collaboratif. Il ouvre aussi une possibilité à la réorganisation des espaces de travail, afin de réduire leur taille<sup>13</sup>. De manière provocante dans un groupe de l'industrie automobile, l'accord insiste sur le fait que le télétravail peut désormais s'appliquer « à tous », à l'exception des métiers manuels, et préconise des organisations hybrides « présentiel-distanciel ». Il insiste également sur le fait que le télétravail se fait sur la base du « volontariat » et que la liste des métiers concernés peut évoluer au gré des transformations des technologies et des modes de travail. Le cœur de l'accord est constitué par des « formules » de télétravail : le « télétravail standard », avec deux ou trois jours de télétravail par semaine, des équipements et une enveloppe destinée à l'achat de matériels pour améliorer le poste de travail à distance à hauteur de 200 euros ; le « télétravail occasionnel » pour des salariés qui bénéficient de 35 jours de télétravail par année civile. Enfin, le « télétravail exceptionnel » dont des salariés peuvent faire faire la demande dans le cas de restrictions médicales, handicap, etc., ou de circonstances exceptionnelles (pic de pollution, pandémie, force majeure, etc.). Quelle que soit la formule, le télétravailleur est libre de télétravailler où il veut en France, voire à l'étranger. Il doit

13. Groupe Sphère, 2021b, *Accord relatif aux nouveaux modes de travail*, 10 juin 2021.

## Face au covid, l'enjeu du salariat

être joignable aux heures ouvrables 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 de repas ne doit pas faire l'objet de réunions, sauf situation exceptionnelle. Les locaux doivent donc être réaménagés, sans attribution de postes de travail individuels (seulement des casiers nominatifs), ce qui a fait l'objet de critiques de la part des organisations syndicales (OS) (cf. *infra*).

Cette ouverture large du télétravail suscite des réactions syndicales plus ou moins enthousiastes. Ainsi, pour le DSC CFDT signataire de l'accord, celui-ci introduit une généralisation du télétravail dont l'initiative revient à son organisation syndicale :

On estimait que [le précédent accord] était un peu tiède. 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. (DSC CFDT).



La double crise de l'industrie automobile française

Toutefois, le DS CGT insiste sur la réduction des coûts immobiliers rendue possible par le télétravail à travers l'introduction du *flex office* et, au final, la suppression de près de 40 % d'espace de travail :

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).

Même si leur avis à l'égard de l'accord télétravail est généralement négatif, les représentants de la CGT comprennent que des salariés puissent être heureux de télétravailler. Le télétravail pourrait, à première vue, accorder davantage d'autonomie aux salariés, compte tenu du caractère inviolable du domicile auquel se heurte l'autorité de l'employeur. Mais ils redoutent tout de même le contrôle à distance de l'activité des salariés grâce à des logiciels de surveillance<sup>14</sup>.

## Chômage partiel et décentralisation négociée au niveau du groupe

Si l'accord sur le télétravail a retenu l'attention, c'est à la hauteur de la part que prennent les activités de bureau et de laboratoire dans une entreprise industrielle dont le siège et la R&D se trouvent toujours en France. Mais dans une entreprise très majoritairement

14. Marta Fana, Francesco Sabato Massimo et Angelo Moro, « Autonomy and Control in Mass Remote Working during the COVID-19 Pandemic. À Cross-Occupational Comparison », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 77, n° 3, p. 1-19.

Face au covid, l'enjeu du salariat

à l'arrêt, c'est autour du chômage partiel, renommé depuis 2013 « activité partielle » que s'est focalisée la négociation d'entreprise.

L'emprise élargie du « contrat de solidarité et d'avenir »

Le passage massif au chômage partiel lors du premier confinement pose la question du maintien de la rémunération des salariés. C'est ainsi que, sortant de l'ombre portée par les accords de compétitivité de 2013 et 2017, la négociation d'entreprise est revenue, en matière de chômage partiel, au précédent que constitue l'expérience de la crise de 2008-2009. Face à la crise de 2008, le groupe a signé en 2009 un « contrat social de crise » avec les organisations syndicales en vue de garantir le maintien du salaire net, à un moment où plusieurs établissements connaissaient du chômage technique, notamment chez Rocheville. Le CSA de 2020 est donc signé dans le même esprit de maintien des salaires, comme le rapporte 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 cadre 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 a été « le point principal des discussions [au début de la

## La double crise de l'industrie automobile française

pandémie], le fait de s'assurer que 100 % des salariés aient 100 % de leur rémunération ». Un « fonds de solidarité » devait permettre de combler le différentiel entre l'indemnité versée par l'UNEDIC (70 % du salaire brut) et le salaire net, en partant du prélèvement d'un jour de congé des salariés versé dans le fonds pour chaque semaine de chômage partiel à 100 % complété par un abondement de l'entreprise pour les charges à couvrir en sus. Le CSA d'avril 2020 a été signé par toutes les organisations syndicales représentatives, à l'exception de la CGT pour laquelle il s'agissait d'un accord élaboré dans l'urgence : « 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. » (DSC CGT ingénierie). Pour les représentants de cette organisation syndicale, la direction « aurait pu être un tout petit peu plus généreuse » et l'accord aurait dû éviter la « confiscation des congés payés » en allongeant la durée annuelle du travail. Mais ils soulignent son apport en ce qui concerne le maintien du salaire. 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 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. Le second accord CSA négocié en janvier 2021 est signé

Face au covid, l'enjeu du salariat

par l'ensemble des représentants syndicaux, la CGT ayant obtenu gain de cause sur la prise en compte des salariés les plus exposés à un chômage partiel structurel qui risquait d'épuiser leurs congés annuels.

Au-delà du CHSCT,  
la relocalisation des questions santé  sécurité tiret ?

Si l'accord CSA de 2020 porte en premier lieu sur le maintien de la rémunération, il ouvre, en deuxième lieu, avec un chapitre intitulé « soutenir la reprise d'activité », un horizon qui contraste avec le plan d'économies et de suppressions d'emplois alors en discussion. La rupture tient aussi à l'accent mis sur un ancrage de la négociation et de la consultation au niveau du site, en retrouvant le territoire du CHSCT supprimé par ordonnance en 2017. La mesure la plus emblématique dans ce chapitre est la création d'une « commission de préparation sanitaire à la reprise », nommée « commission sanitaire locale » (CSL) par les enquêtés (directions et syndicalistes confondus) qui insistent ainsi sur la dynamique de relocalisation des questions sanitaires dont témoigne cet accord. Cette commission est composée par des représentants de la direction, du service santé au travail et trois représentants par organisation syndicale représentative localement. Cela traduit une ouverture à une expertise interne à l'entreprise, mais sans attribuer de position de droit à la Médecine et à l'Inspection du travail à la différence du CHSCT.

Les CSL ont joué un rôle central dans la gestion de la crise 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

La double crise de l'industrie automobile française  
jours et ont été déterminantes pour que les organisations syndicales acceptent la reprise du travail, et que celle-ci se déroule dans de bonnes conditions :

Les représentants du personnel ont été très, très pris, très, très sollicités... Et, bon, sur les commissions 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).

L'autonomie accordée à chaque CSL a également favorisé l'innovation organisationnelle, chaque site devant acheter son matériel, dont les masques, le gel hydroalcoolique, etc. Chez Rocheville, la CSL incluait des représentants des syndicats représentatifs (CGT, FO) ainsi que de la CFDT, même si ce syndicat n'était pas représentatif à l'échelle de l'établissement. Dans un établissement logistique du groupe, l'innovation a été jusqu'à la création de « responsables Covid » par la CSL. Ceux-ci devaient arriver 15 minutes avant la prise de poste et leur rôle consistait à vérifier que les salariés mettaient leur masque à l'entrée, à approvisionner les salariés en masques et en gel, ou même à prendre la température. Toujours dans le même site logistique, la CSL organisait la manière dont se déroulaient les repas : les micro-ondes avaient été 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

## Face au covid, l'enjeu du salariat

gants à côté... Parce que sinon, les gens, c'était soit ils prenaient leur casse-dalle qu'ils faisaient chez eux, sinon il n'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 substituait pas à la Commission de santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT), car elle était censée se concentrer exclusivement sur les problèmes liés au Covid-19. Quant à elle, la CSSCT fonctionnait parallèlement à la CSL : « Pour ne 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 » (délégué CFE-CGC Rocheville). La CSL réunissait également des médecins de l'entreprise, voire d'autres membres de l'entreprise : « Elle ne 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). Cette importance de la CSL tient également à la portée que lui assigne l'accord du CSA, en y intégrant explicitement des représentants syndicaux, c'est-à-dire des acteurs de la négociation d'entreprise, ce que confirme le troisième point de ce chapitre prévoyant une « négociation locale » (*sic*). Ce point traduit une rupture dans la dynamique de négociation au sein de *Sphère* en ouvrant la possibilité de négocier « un cadre qui correspond le mieux à la réalité des activités qui leur sont propres et ainsi, acter d'un contrat local de reprise. »

Le secteur automobile se caractérise, comme les autres industries, par l'impossibilité de maintenir une activité en présentiel, sans pouvoir recourir au télétravail pour le personnel en usine. Ainsi, le chômage partiel a été massif au cours du premier confinement en suscitant une négociation sur le maintien de la rémunération ainsi que sur la poursuite de l'activité par une prise en charge de la sécurité sanitaire au niveau local. Dans cette démarche, le télétravail de crise a favorisé une extension de cette organisation aux activités d'ingénierie, ce à quoi répond le développement du *flex office* et la réduction des coûts immobiliers après la fin des confinements. Mais c'est une démarche pragmatique qui s'engage en matière de prévention sanitaire à partir des mesures prises sur les sites maintenus en activité. Plus fondamentalement, c'est une relocalisation des relations professionnelles qui s'est opérée à travers l'institution de commissions sanitaires locales par l'accord prolongeant la question du maintien des rémunérations pour une organisation de la reprise du travail.