

Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication

# Les relations collectives dans le travail en contexte de pandémie (2020)

Regard syndical au sein de secteurs invisibilisés

Auteure : Barbara Verjans  
Promoteur : Martin Wagener  
Lecteur-riche : Patricia Vendramin et Henri Wittenberg  
Année académique 2021-2022  
Master en politique économique et sociale à finalité spécialisée en  
Analyse et évaluation des politiques



**Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication**

# **Les relations collectives dans le travail en contexte de pandémie (2020)**

**Regard syndical au sein de secteurs invisibilisés**

Auteure : Barbara Verjans  
Promoteur : Martin Wagener  
Lecteur-riche : Patricia Vendramin et Henri Witenberg  
Année académique 2021-2022  
Master en politique économique et sociale à finalité spécialisée en  
Analyse et évaluation des politiques



## Remerciements

Ce mémoire est le fruit d'un travail collectif.

Pour commencer, merci à Gwenaëlle Verjans de m'avoir donné l'impulsion pour me lancer dans la réalisation de ce mémoire FOPES qui attend depuis huit ans.

Merci à toutes ces personnes qui ont pris de leur temps pour me faire part de leur expérience de terrain en tant que délégué syndical, représentant des travailleurs, en tant que permanente syndicale et en tant que secrétaire fédéral : Vanessa, Céline, Luis, Samuel, Mike, Henri, Sergio, Martine, Laurent et Damien<sup>1</sup>. Vous m'avez fait part de réalités de travail particulièrement complexes et parfois précaires.

Merci également pour votre engagement de terrain pour le respect des droits des travailleurs.

Merci à vous tous qui m'avez aidée à retranscrire ces interviews, pour le temps que vous avez offert à ma recherche dans des quotidiens déjà tellement chargés : Clotilde Salvo, Abdel Bady, Christine Denis, Mahdiya El-Ouiali, Pierre Verjans, Bernadette Verjans, Emmanuel Verjans, Gautier Marchal, Carine Hanotiaux, Paul Verjans et Kristel Jennes.

Merci à Khaddija Haourigui de m'avoir offert sa folie et son énergie dans un moment de perte d'espoir.

Merci à Fanny Dubois d'avoir consacré son temps si précieux à ces moments de travail. Merci pour son regard en tant que sociologue qui a permis d'approcher ma recherche de façon plus structurée et plus conceptuelle.

Merci à Luc Carton pour sa relecture et ses réflexions nourrissantes au sein de mon travail.

Merci à Christiane Vandenhove pour sa relecture et ses corrections.

Merci à ma Commission Mémoire - Martin Wagener, Patricia Vendramin et Henri Wittenberg - pour leurs retours et leurs réflexions. Merci aux enseignants rencontrés durant mon parcours fopésien et aux camarades de classe devenus des ami.e.s.

Merci à ceux et celles qui se sont occupés de mes enfants pendant ces périodes de travail : Monique Kerouanton, Paul Verjans, Gwenaëlle Verjans, Mohamed Ouahbi, Diego Cuvelier, Clotilde Salvo, etc. (liste non exhaustive).

Merci à la communauté d'humains qui m'entoure, me transforme et me soutient au quotidien.

---

<sup>1</sup> Les noms ont été transformés afin de garantir l'anonymat des personnes interrogées.



## Table des matières

I.	Introduction .....	7
II.	Question de recherche et état de la littérature.....	9
1.	Le syndicalisme en Belgique : histoire d'une institution .....	12
a.	La construction des collectifs ouvriers .....	12
b.	Le syndicat sous les 30 glorieuses .....	14
c.	Le syndicat à l'épreuve du néolibéralisme .....	16
2.	La pandémie comme objet pertinent de connaissance .....	19
3.	Conclusion .....	21
III.	Méthodologie de recherche .....	23
1.	L'entretien qualitatif.....	23
	Le guide d'entretien .....	25
2.	Présentation des personnes interrogées .....	27
3.	Le tâtonnement de la chercheuse.....	30
4.	L'analyse thématique .....	33
IV.	Analyses des données .....	34
1.	Réactions initiales.....	34
2.	Le délégué syndical, un acteur clé sur le terrain .....	37
3.	Résistances face aux prescriptions du gouvernement.....	39
4.	Des rythmes et des cadences perturbés .....	41
5.	Récupération patronale en temps de pandémie .....	45
6.	Division dans le travail.....	49
7.	Un rapport au risque différencié selon la vulnérabilité .....	51
8.	Précarisation, invisibilisation.....	54
9.	Hiérarchie syndicale .....	55
10.	Pouvoir d'agir syndical .....	57
	Conclusion .....	64
	Bibliographie .....	68

## I. Introduction

La crise sanitaire que nous avons connue en mars 2020 a entraîné de grands changements organisationnels au sein de notre société. Le monde du travail a été ébranlé dans son quotidien.

Le virus de la Covid 19 fait son apparition en Chine en novembre 2019 et se déploie à grande vitesse à travers le monde. La Belgique est atteinte par ce virus en février 2020 et le gouvernement belge formé en urgence prend la décision d'appliquer un premier confinement du 17 mars au 5 avril 2020.

Ces mesures imposent des contraintes considérables aux individus, dont les libertés les plus fondamentales sont réduites à un point qui n'a jamais été atteint en Belgique depuis la Seconde Guerre mondiale<sup>2</sup>.

À différents niveaux, les acteurs sociétaux s'organisent. Au niveau politique le gouvernement invite les représentants patronaux autour de la table afin de prendre des décisions. Les acteurs syndicaux ne sont pas concertés, ils devront s'organiser au niveau sectoriel et intersectoriel pour se faire entendre et influencer afin que les mesures gouvernementales prennent en compte les conditions des travailleurs (chômage COVID, congé parental CORONA, primes, etc.). Au sein des entreprises les travailleurs et leurs représentants s'organisent également en fonction de la fermeture ou non de leur lieu de travail.

Ce mémoire va se pencher sur les relations collectives dans le travail en période de pandémie de mars à décembre 2020. Nous allons nous décentrer de notre propre secteur professionnel qui se situe dans les soins de santé et de notre propre syndicat (CSC) en allant rencontrer des acteurs syndicaux de la Centrale Générale à la FGTB<sup>3</sup> en Wallonie. La Centrale Générale représente 430.000 affiliés<sup>4</sup> issus d'une quarantaine de secteurs différents : l'industrie (chimie, pétrole, bois,

---

2 Bouhon, Frédéric, et al. *L'État belge face à la pandémie de Covid-19 : esquisse d'un régime d'exception*, *Courrier hebdomadaire du CRISP*, vol. 2446, no. 1, 2020, pp. 5-56.

3 Chiffres de 2018. La FGTB est le 2<sup>e</sup> syndicat en Belgique, comptant 1.514.963 membres.

4 La FGTB est composée, par ordre d'importance, du SETCA (secteur non marchand), de la Centrale Générale, de la CGSP (services publics), des Métallos, d'HORVAL (HOReca et Alimentation) et d'UBOT (logistique et transport). Depuis 2019 il n'y a plus de centrale professionnelle par statut ouvrier et employé mais uniquement par secteur d'activité.

papier, mines et carrières, cimenteries, béton, céramique, briqueteries, tuileries, récupération, poterie, fourrures, peaux, sacs en jute, verre), la construction, les titres-services, les services (entreprises de gardiennage, travail intérimaire, entreprises de nettoyage, coiffure et soins de beauté), les entreprises de travail adapté, les secteurs du textile et du vêtement, le secteur du diamant.

Cette recherche s'appuie sur des entretiens semi-directifs auprès de dix acteurs syndicaux. Nous nous intéressons à leur expérience de terrain durant cette période de déstabilisation et de grande sollicitation de mars à décembre 2020.

Au sein du chapitre deux nous observerons les deux concepts de notre recherche : le syndicalisme et la pandémie. Nous argumenterons le cadre théorique et le choix de l'inscrire dans le courant sociologique des idées de Robert Castel et d'autres auteurs qui le rejoignent seront cités pour travailler ces deux concepts. Une première partie approfondira les prémisses des relations collectives dans le travail en Belgique et son évolution jusqu'à aujourd'hui. Une seconde partie se penchera sur la pandémie en tant que phénomène sociologique et socio-politique.

Le troisième chapitre fait part de la méthodologie utilisée, notre tâtonnement en tant que chercheuse, nos doutes, nos réflexions dans la mise en place de cette recherche. Nous présentons de façon synthétique les dix intervenants qui nous permettent de construire une approche inductive par le biais d'entretiens semi-directifs. Nous faisons part de la façon dont nous avons structuré notre analyse par thématiques.

Le quatrième chapitre est le cœur de ce travail, il reprend les différentes thématiques que nous avons retenues en tant que chercheuse : 1. Réactions initiales - 2. Le délégué syndical, un acteur clé sur le terrain - 3. Résistances face aux prescriptions du gouvernement - 4. Des rythmes et des cadences perturbés - 5. Récupération patronale en temps de pandémie - 6. Division dans le travail - 7. Un rapport au risque différencié selon la vulnérabilité - 8. Précarisation, invisibilisation - 9. Hiérarchie syndicale - 10. Pouvoir d'agir syndical. Chacune des thématiques est analysée à l'aide de différents auteurs qui s'inscrivent dans le courant de pensée de Robert Castel.

Enfin, nous tenterons de répondre à deux sous-questions : Que peut-on repérer comme ouverture vers plus de puissance syndicale ? Ou au contraire, comment le contexte a fait reculer l'action syndicale et augmenter le pouvoir d'agir du patronat ? La conclusion nous permet de mettre en avant les points forts de cette recherche et de proposer des perspectives.

## II. Question de recherche et état de la littérature

Notre question de recherche émane du cheminement de notre démarche. Elle est donc plus conceptuelle que le titre initial proposé en début de recherche du fait des nombreuses lectures qui nous ont inspirée.

La première étape de notre travail a été de construire un titre spontané, de sens commun : « La gestion d'une crise sanitaire dans le monde du travail : quel rôle pour le syndicat ? (2020) ». A propos de la pandémie, la revue scientifique n'était pas encore très étayée au début de cette recherche (décembre 2020). Et comme vous allez le lire dans le chapitre sur le tâtonnement de la chercheuse, étant éducatrice de formation notre premier réflexe a été de nous orienter vers une observation empirique des évènements sociaux. La structuration théorique est venue dans un second temps.

Au fil des lectures et des entretiens avec différents interlocuteurs, la thématique de recherche s'est affinée : « Les relations collectives dans le travail en contexte de pandémie ». Selon nous, de cette thématique, se dégagent deux concepts pertinents à analyser en sciences sociales :

Les relations collectives dans le travail et la pandémie comme objet pertinent de connaissance.

Dans ce chapitre, nous proposons d'explorer dans un état de la littérature (non exhaustif) ces différents concepts. Les concepts en sciences sociales nous aident à structurer notre pensée par ce qu'ils proposent un cadre mental aux chercheurs <sup>5</sup>.

Nous allons nous appuyer sur des théoriciens qui s'inscrivent dans la lignée d'une sociologie du travail empruntée par le courant théorique de Robert Castel.

Robert Castel est un sociologue qui a étudié la question sociale dans les rapports entre le capital et le travail. Il n'est ni déterministe comme des auteurs tels que Marx ou Durkheim, ni interactionniste comme Weber. Selon Robert Castel la société habilite les acteurs mais ne les détermine pas. Même si elle les influence, ils peuvent prendre conscience des influences des structures sociales pour agir sur celles-ci via des mobilisations sociales et participer à les transformer.

---

5 Robert Adcock, cité in De Baripedia, *La notion de « concept » en sciences sociales*, 2005, [https://baripedia.org/wiki/La\\_notion\\_de\\_«\\_concept\\_»\\_en\\_sciences-sociales](https://baripedia.org/wiki/La_notion_de_«_concept_»_en_sciences-sociales).

Robert Castel est un penseur de la construction sociale. A la fois il y a des facteurs externes (contexte politique, économique, etc.) qui influencent les phénomènes sociaux mais les individus ont également une capacité d'action. Ces individus ne sont pas juste des robots qui suivent des routes déjà tracées même s'ils agissent avec une part d'inconscient, ils peuvent toujours, de par la réflexion partagée, avoir une action consciente sur les phénomènes sociaux.

Robert Castel assume faire partie des auteurs dont l'analyse critique des phénomènes sociaux est un exercice scientifique à part entière. Dans son ouvrage « La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu. », Robert Castel explique qu'il a appartenu à une certaine mouvance marxiste de la sociologie critique qui dénonçait les mécanismes de domination d'une société du progrès qui occultent les conflits sociaux, les reproductions sociales et les violences institutionnelles. « Ces critiques puisaient leur radicalité dans la croyance, ou l'espérance, qu'une alternative globale aux rapports de domination était possible. Si l'on est obligé de constater que ce n'est plus le cas, on est tenu de réfréner des critiques trop radicales et d'adapter les mêmes convictions à des objectifs plus réalistes. C'est ainsi que l'on devient réformiste. Il faut l'assumer en ajoutant, et on y reviendra, qu'il y a aujourd'hui un réformisme de droite et un réformisme de gauche qui porte des significations opposées du mot « réforme » ». <sup>6</sup> C'est souvent en raison de cette vision réformiste de la société que l'on considère que Robert Castel est le penseur d'une forme de social-démocratie.

« L'individualité totale, c'est la désaffiliation totale, le détachement à l'égard de toute appartenance et de tout support qui place l'individu dans une sorte d'ipséité sociale. » <sup>7</sup>. Cette phrase révèle bien le courant de pensée de Robert Castel. Pour lui un individu ne peut exister, ne peut exercer sa liberté d'actions, qu'à travers son lien avec le collectif. Claude Martin cite Robert Castel : « D'emblée j'ai rêvé à un programme de recherches sociologiques qui établirait un système de strictes correspondances entre ce qu'un sujet social vit au plus profond de son expérience personnelle et les conditions qui lui sont imposées par son époque historique et par sa position sociale. Non pas pour réduire la subjectivité individuelle à des déterminations objectives, mais au contraire pour montrer que les pesanteurs de l'histoire et des contraintes sociales sont intériorisées par les sujets

---

<sup>6</sup> Castel R., *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu.*, Editions du Seuil, Paris, 2009, page 16.

<sup>7</sup> Op cit. page 444.

que nous sommes jusqu'à constituer la trame de nos affects les plus personnels »<sup>8</sup>. Il considère que c'est grâce à la construction d'institutions sociales telles que les piliers de l'Etat social dont nous parlerons de façon plus détaillée ci-dessous, que les individus peuvent déployer davantage de pouvoir d'action. L'individu est plus libre quand il vit dans une société qui le protège face aux risques de perte de revenus qu'il est susceptible de rencontrer dans la vie comme la maladie, le vieillissement, l'arrivée d'un enfant, etc.

Robert Castel est aussi et avant tout un penseur du changement social<sup>9</sup>, il voit le changement comme une métamorphose, une synthèse du passé et du présent, et insiste sur les continuités et les lentes recompositions. Il invite les chercheurs à analyser les lieux de croisement entre les histoires individuelles et subjectives et les histoires collectives sociétales. L'auteur dénonce également les postures d'analyses sociologiques de plus en plus présentistes qui se multiplient dans les études contemporaines comme les sondages d'opinion, l'ethnométhodologie, l'interactionnisme symbolique, etc.<sup>10</sup> Comme nous le verrons ci-après dans le sous-chapitre relatif au syndicalisme en Belgique, le syndicalisme traverse des reconfigurations à travers le temps. C'est bien pour ne pas commettre l'erreur d'une analyse trop anhistorique que nous explorerons le premier concept de notre recherche à travers son histoire. Si nous trouvons pertinent d'emprunter la grille de lecture théorique de Robert Castel, c'est bien parce que notre question de recherche a trait aux conditions de possibilité déployées dans le contexte pandémique d'un changement social depuis l'action syndicale. C'est aussi parce que notre matériel empirique se compose de témoignages divers émanant d'histoires individuelles diverses que nous trouvons pertinent d'utiliser Robert Castel. Qu'est-ce que ces expériences d'histoires singulières révèlent sur l'histoire collective du mouvement syndical ? Dans le contexte où les contraintes extérieures étaient fortement pesantes, quelles étaient les parts de marges de manœuvre des acteurs syndicaux pour penser les structures socio-économiques contemporaines et déployer des formes de résistances ?

« Une question sociale se comprend ainsi à partir de son histoire, mais une histoire n'est pas la répétition du même. Elle est une articulation du même et de l'autre qui débouche sur une situation nouvelle et que l'on peut aussi appeler métamorphose. C'est bien du présent qu'il est rendu compte

---

8 Castel R., Martin C., *Changement et pensées du changement. Echanges avec Robert Castel.*, La Découverte, Paris, 2012, page 16.

9 Op cit.

10 Op cit., p.37

et c'est bien de sociologie et non d'histoire qu'il s'agit. Mais cette configuration interprète les rapports sociaux actuels comme étant le produit du changement de la configuration antérieure. »<sup>11</sup>

## 1. Le syndicalisme en Belgique : histoire d'une institution

La Belgique a cette particularité d'avoir un taux de syndicalisation important, contrairement à d'autres pays en Europe comme la France<sup>12</sup>. Les syndicats ont toujours eu une place importante dans l'Etat social belge. Ils sont communément appelés des contre-pouvoirs représentatifs des travailleurs sur le pouvoir dominant du capital économique.

Cette entrée en chapitre nous permet de considérer le syndicat comme une institution<sup>13</sup> socialement admise dans le système social et politique belge. Pour étudier les représentations syndicales dans la pandémie, il nous a semblé important de resituer cette institution dans son histoire sociale et les tensions qui l'ont traversée. Des auteurs s'accordent pour considérer que le syndicalisme en Belgique a traversé trois grandes périodes<sup>14</sup>.

Une première allant du 19<sup>ème</sup> siècle à la seconde guerre mondiale ; une deuxième habituellement appelée les 30 glorieuses allant de la seconde guerre mondiale au premier choc pétrolier dans les années 70 ; et la troisième qui correspond à la domination néolibérale du système économique international.

### a. La construction des collectifs ouvriers

Dans son article « Les fondements historiques des relations collectives », Marie-Thérèse Coenen nous explique que le 19<sup>ème</sup> siècle est caractérisé par une absence presque totale de dialogue entre

---

11 Castel R., Martin C., Op cit., p.39

12 <https://www.clesdusocial.com/les-taux-de-syndicalisation-en-europe>

13 Van Campenhout L., Marquis N., *Cours de sociologie*, Editions Dunod, Paris, 2014.

14 Stroobants M., *Sociologie du travail*, 3<sup>ème</sup> ed., Armand Colin, 2010 ; Alaluf M., *Le socialisme malade de la social-démocratie*, Syllepse, Paris, 2021.

le patronat et les travailleurs. Il y a bien eu des émeutes en 1886 qui ont été une tentative de résistance à l'ordre des employeurs par les travailleurs, mais elle fut très vite avortée.

Progressivement la conscience de classe des ouvriers se définit et le mouvement social s'organise de façon bottom up. Des associations de collectifs d'ouvriers se structurent et créent des fédérations qui vont permettre des négociations avec les directions et chefs d'entreprise. Ces associations sont structurées par secteurs et par régions. De son côté, le patronat fait de même en créant des fédérations. C'est également à cette même période que se structurent deux piliers dominants : le mouvement syndical socialiste et les unions professionnelles chrétiennes<sup>15</sup>.

« La première convention collective est signée le 30 octobre 1906 à Verviers mettant un terme à un long conflit à rebondissements multiples, avec in fine, un lock out touchant plus de 15000 travailleurs. Dans ce texte la fédération patronale de l'industrie textile et la fédération textile ouvrière se reconnaissent des droits et des devoirs réciproques. La convention admet l'autorité patronale dans le droit d'embaucher, de débaucher et d'organiser le travail. Les conditions d'emploi du personnel à savoir le taux de base du salaire, l'intensité, la rapidité et la durée du travail, les conditions d'hygiène, les risque d'accidents, etc. sont fixés de manière bilatérale. Les deux parties reconnaissent la liberté de l'ouvrier de s'associer, de le faire ou de ne pas le faire »<sup>16</sup>.

Progressivement, les deux parties prennent conscience des intérêts à la négociation collective. A travers leurs forces collectives les ouvriers peuvent conquérir de nouveaux droits, ils peuvent également mutualiser des ressources en vue de se protéger face aux risques qu'ils rencontrent tout au long de l'existence (le vieillissement, la maladie, la perte d'un emploi, etc.). C'est ce qu'on appelait les caisses d'assurance mutuelle. De leur côté, les employeurs se protègent des conflits qui peuvent être très virulents quand ils proviennent des collectifs ouvriers et gagnent une certaine paix sociale. En effet le mouvement ouvrier développe une série d'outils pour faire entendre sa voix, comme la grève. Par exemple au début du 20<sup>ème</sup> siècle les métallurgistes du Hainaut ont organisé une grande grève de janvier à mars 1919. Le camp patronal a bloqué pendant une période

---

15 Vanthemsche G., *La sécurité sociale. Les origines du système belge. Le présent face à son passé.*, De Boeck Université, Bruxelles, 1994.

16 Coenen M-T, « Les fondements historiques des relations collectives » in *Dynamiques de la concertation sociale*, CRISP, Bruxelles, 2010, page 20.

importante les négociations. C'est à ce moment-là que le gouvernement a joué un rôle d'arbitre et qu'une première commission paritaire a vu le jour.

Petit à petit cette expérience locale a inspiré des niveaux plus macro du système économique et le 3 avril de cette même année la réduction de la durée du travail fait l'objet d'une commission nationale. « D'autres vont suivre, appelées tantôt commission, tantôt comité national ou régional. Le gouvernement en installe quatre en 1919, six en 1920, deux en 1921, deux en 1922, une en 1924. Ensuite le mouvement s'arrête. Il reprendra après la grande grève de juin 1936 avec 127 nouvelles commissions en 1937 et 172 en mai 1940 »<sup>17</sup>.

Toute une série d'accords, de commissions, de comités voient le jour dans lesquels les différents acteurs que sont le syndicat, le patronat et le gouvernement occupent une place plus ou moins importante en fonction des différents contextes que comprend la multiplicité du marché du travail belge à cette époque.

#### b. Le syndicat sous les 30 glorieuses

Le contexte de crise économique de l'entre-deux guerre, renforcé par les dégâts colossaux de la seconde guerre mondiale, ainsi que la croissance du communisme dans les pays de l'est ont été un terreau favorable à l'institutionnalisation du syndicalisme en Belgique. Une fois de plus le compromis social était préféré par les patrons à côté du risque que le communisme s'impose dans l'ensemble des pays d'Europe<sup>18</sup>.

« Avec le Pacte social, scellé dans la Résistance par les représentants des grandes forces sociales, et traduit en Belgique, pour ce qui concerne la sécurité sociale des salariés, dans l'arrêté-loi du 28 décembre 1944, c'est un véritable dispositif de cohésion sociale qui est mis en place. »<sup>19</sup>

L'ouvrage « Manifeste pour un nouveau pacte social et écologique » synthétise les trois grands piliers de l'Etat social belge. Ils sont les suivants : les services publics, la sécurité sociale, le droit du travail. Associé à ces trois piliers, trois dynamiques politiques : des politiques de régulation

---

17 Op cit. page 24.

18 Delruelle E., *Philosophie de l'Etat social. Civilité et dissensus au XXI siècle.*, Kimé, Paris, 2020

19 Vieille P., Alalouf M., Delruelle E. & co, *Manifeste pour un nouveau pacte social et écologique*, Bruxelles, p8.

dites keynesiennes, des politiques de redistribution via les cotisations sociales et l'impôt progressif, et enfin des politiques de concertation sociale et de gestion paritaire par les interlocuteurs sociaux.

Cette période caractérise l'emballement jouissif de l'émancipation sociale. Dans ce contexte les femmes commencent à intégrer les universités, les enfants des classes populaires peuvent aller à l'école, les familles de tous milieux sociaux commencent à partir en vacances, l'espérance de vie en bonne santé progresse, les pensionnés peuvent jouir de leur temps libéré grâce à la sortie du travail, etc.

Toutefois, même si les conquêtes sociales lors des 30 glorieuses sont indéniables, il serait naïf de prétendre que cette période n'était pas traversée par des rapports de domination de classes, de genre et de race. Effectivement les représentants qui négociaient autour de la table les balises de l'Etat social étaient des hommes blancs issus d'un milieu socialement et culturellement élevé. Les lois de la sécurité sociale ont été influencées par le patriarcat et le sont encore à l'époque contemporaine.

Par ailleurs le déploiement colonial pendant les 30 glorieuses a été terrible de violence et d'exploitation des pays du nord sur les pays du sud. Cette exploitation économique, il est important de le rappeler, a notamment permis à nos grandes institutions sociales de voir le jour.

Cette période de dynamisme économique autant que sociale doit donc être analysée dans sa complexité.

Les représentations collectives de l'époque s'autorisaient à penser que les lendemains seraient meilleurs pour tout le monde et le référentiel de la solidarité collective dominait les consciences. Derrière l'institution de la sécurité sociale se profilait l'idée que chacun contribue au pot commun selon ses moyens et chacun peut en bénéficier selon ses besoins.<sup>20</sup> Il y avait donc l'idée d'une responsabilité collective face aux risques sociaux rencontrés dans la vie des individus. La sécurité sociale est le dispositif qui institutionnalise ces principes. « Le travailleur n'est certes pas devenu le maître du monde, ni même de sa propre condition. Mais, avec ses semblables, il est le socle d'une société salariale qui assure à lui-même, à sa famille et à la majorité des membres de la société les conditions de leur indépendance économique et d'une sécurité sociale étendue. »<sup>21</sup>

---

20 Pierre Reman, *La sécurité sociale : histoire, développement et perspectives*, CRISP, Bruxelles, 1992.

21 Castel R., *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu.*, Edition du Seuil, 2009, p. 20.

Certains intellectuels appellent cette période le compromis social-démocrate.

Si nous nous sommes attardée à présenter ces éléments historiques et plus singulièrement la philosophie de la sécurité sociale, c'est bien parce qu'elle incarne à l'échelle du pays les progrès des relations collectives du travail. Il nous semble important de mettre ça en lumière étant donné que notre objet de recherche s'intéresse aux représentations syndicales contemporaines.

### c. Le syndicat à l'épreuve du néolibéralisme

« Ce qui s'est joué au long de ces 30 dernières années, c'est un changement de régime du capitalisme. », nous dit Robert Castel dans son ouvrage « La montée des incertitudes ». <sup>22</sup> Effectivement lors des deux chocs pétroliers du début des années 70, les rapports plus ou moins équilibrés entre question sociale et question économique commencent à être déstabilisés.

Le niveau de croissance économique est en baisse et une philosophie politique est en train de voir le jour. Celle-ci considère que les droits sociaux constituent des freins à la stimulation du marché économique. Pour les tenants de cette vision du monde, il faut découpler le marché de l'acquisition de droits sociaux. C'est l'époque où de grandes « réformes » voient le jour. Dans un premier temps les trois dynamiques politiques dont nous avons fait état ci-dessus vont être bousculées. Les politiques de dérégulation et de flottements des monnaies vont remplacer les politiques keynésiennes. La financiarisation commence à voir le jour.

La deuxième dynamique politique relative à la fiscalité progressive va donner lieu à une baisse de la progressivité de l'impôt et des cotisations sociales.

Enfin la concertation sociale va passer du bipartisme au tripartisme, c'est-à-dire que la relation dominante patron-syndicat va intégrer un troisième interlocuteur, le gouvernement, souvent plus favorable au néo-libéralisme. On observe aussi un émiettement par le bas de la concertation sociale où les accords passent d'un niveau interprofessionnel vers une relocalisation dans les entreprises. <sup>23</sup>

---

22 Castel R., *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu.*, Edition du Seuil, 2009, p. 13.

23 Vieille P., Alalouf M., Delruelle E. & co, *Manifeste pour un nouveau pacte social et écologique*, Bruxelles, p8.

Ensuite les différents piliers de l'Etat social vont à leur tour être déstabilisés. Les services publics vont petit à petit connaître un mouvement de privatisation dans les transports en commun, la communication, l'eau, l'énergie, etc. La sécurité sociale va se gestionnariser et petit à petit être dominée par des logiques de plus en plus individuelles de gestion des risques. Des assureurs privés gagnent des parts du marché. Enfin, le droit du travail va observer une tendance à se contractualiser à l'échelle des individus plutôt que se négocier à l'échelle de collectifs.

Dans ce contexte, apparaissent toute une série de dispositifs défiscalisés, donc qui ne contribuent plus à la sécurité sociale : les voitures de société, les tickets restaurant, les assurances hospitalisations, etc. Ils sont d'ailleurs aujourd'hui largement négociés à l'échelle de l'entreprise par les syndicats eux-mêmes. C'est le comble du paradoxe. Les acteurs historiques qui ont défendu les droits sociaux fondamentaux participent à leur morcellement. On pourrait considérer qu'une forme de déconscientisation de la puissance d'agir de la classe ouvrière s'opère de façon pernicieuse. On observe un passage d'une responsabilité collective vers une responsabilisation de plus en plus individuelle des risques rencontrés dans la vie. Parallèlement à ça, la lutte pour le renforcement de la solidarité entre les classes sociales se transforme en lutte contre la pauvreté. Des dispositifs d'assistance sociale s'imposent de plus en plus au détriment des dispositifs universels de protection sociale.<sup>24</sup>

Petit à petit de nouvelles divisions sociales voient le jour entre les individus qui peuvent s'assurer seuls via le marché économique et ceux qui en sont exclus et doivent toquer à la porte de l'assistance sociale ; avec le risque de stigmatisation qui l'associe et les files qui se rallongent. Certains auteurs parlent des 40 désastreuses pour qualifier cette période.

Dans ce processus l'acteur syndical est considéré comme un frein au développement économique, il fait l'objet de propagande de décrédibilisation à travers les discours médiatiques et politiques dominants. Même si le taux de syndicalisation n'a pas faibli en Belgique.

Comme le rappelle Marcelle Stroobants dans son ouvrage *Sociologie du travail* : « l'importance et la stabilité des conquêtes dépendent du rapport de force entre les interlocuteurs sociaux et de la

---

24 Zamora Vargas D., *De l'égalité à la pauvreté. Une socio-histoire de l'assistance en Belgique (1895-2015)*, éditions de l'université de Bruxelles, Bruxelles, 2019.

conjoncture économique »<sup>25</sup>. La négociation collective est le terreau du droit du travail et de la pacification des conflits sociaux. La structure des syndicats peut être analysée à travers 3 angles d'approche détaillés par l'auteure dans son ouvrage : le niveau d'intervention ; les rapports entre Etat et interlocuteurs sociaux ; syndicats et partis. L'échelle territoriale influence effectivement l'organisation syndicale de l'entreprise jusqu'aux confédérations nationales en passant par les sections locales et les régionales. La branche d'activité ou le secteur est un autre niveau d'intervention. Enfin les syndicats peuvent également opérer des distinctions entre les catégories d'ouvriers, d'employés et de cadres. En Belgique, les relations collectives du travail se jouent à différents niveaux simultanément.

Nous avons cadré notre terrain empirique au sein de la Centrale Générale de la FGTB de façon à ne pas trop nous éparpiller. Dans ce cadre, les témoignages d'interlocuteurs à un niveau plus micro-local (délégués syndicaux) et un niveau plus meso-régional (permanente et secrétaires fédéraux) seront analysés.

Ensuite le syndicalisme peut être réfléchi dans les rapports plus ou moins étroits qu'il entretient avec l'Etat. En Belgique l'Etat joue un rôle de médiateur. Avant la fin des années 70 les interlocuteurs sociaux négociaient de façon paritaire. Depuis, cette parité s'est quelque peu dégradée car l'Etat s'immisce de plus en plus dans les négociations collectives du travail.

Enfin des auteurs analysent les liens qu'entretiennent les mouvements syndicaux avec les partis politiques. Les idéologies syndicales peuvent effectivement varier d'une organisation à une autre autant qu'à l'interne d'une même organisation. Des visions plus radicales de type anarcho-syndicalistes qui prône une indépendance totale vis-à-vis des partis politiques institutionnels, au syndicalisme d'affaires qui privilégie les avantages matériels, nous pouvons retrouver toute une série d'idéologie (sociale-démocrate, marxiste, humaniste sensible à la convergence des luttes, à la cause féministe et/ou à la cause des immigrés, etc.). Dans ce mémoire nous n'aurons pas l'occasion d'étudier un tel phénomène.

---

25 Marcelle Stroobants, *Sociologie du travail*, 3<sup>ème</sup> ed., Armand Colin, 2010, page 87.

## 2. La pandémie comme objet pertinent de connaissance

« Pour le sens commun, une crise crée du désordre, elle désorganise la société, et d'ailleurs une partie de la gestion de la crise est consacrée au maintien ou à la restauration d'un certain ordre social. Cet aspect est sans doute le plus pertinent de la conception commune des crises sanitaires : il nous rappelle que ces crises ne sont jamais « seulement » sanitaires : elles sont aussi économiques, sociales et politiques »<sup>26</sup>.

Dans ce rapport sur les sciences humaines et sociales face à la pandémie, les auteurs mettent en lumière le fait que la pandémie est un contexte intéressant pour analyser un phénomène social parce qu'elle permet de mettre en lumière des singularités sociologiques. La crise est un marqueur important dans le temps, un repère qui marque l'histoire et permet de situer un avant et un après.

Par ailleurs elle contribue également à révéler voir à amplifier des enjeux existants.

Lors de la pandémie, effectivement bon nombre d'acteurs ont mis en lumière et ont témoigné de certaines formes de discrimination de certains publics, de certains métiers. Si nous prenons l'exemple des professionnels soignants, alors que celles et ceux de l'hôpital étaient sous les projecteurs médiatiques et ont été les premiers à recevoir des équipements individuels de protection, toute une série de secteurs non sans risque ont dû attendre bien plus longtemps avant de pouvoir en bénéficier comme les maisons de repos, les soins à domicile, etc. Des études montrent que notre système de santé est « hospitalocentré », dominé par un référentiel du curatif au détriment du préventif. Dans ce système, la deuxième ligne de soin, à savoir l'hôpital, est budgétairement plus aisée que la première ligne de soins que sont les médecins généralistes, maison de repos et soins à domicile.<sup>27</sup>

Par ailleurs cette crise a également accentué les inégalités sociales face à la santé<sup>28</sup>. Effectivement les personnes vivant dans des logements plus densément peuplés en raison de leur situation sociale

---

26 Marie Gaille et Philippe Terral, *Les sciences humaines et sociales face à la première vague de la pandémie de Covid-19*, novembre 2020, page 7, (<https://www.hs3pe-crisis.fr/wp-content/uploads/2020/12/Les-sciences-humaines-et-sociales-face-a-la-premiere-vague-de-la-pandemie-de-Covid-19-Enjeux-et-formes-de-la-recherche-2-12-2020.pdf>).

27 La Revue Politique, *Covid 19: tout repenser. La pandémie, miroir des inégalités*, Bruxelles, 2020.

28 Camille Fortunier et Andrea Rea, *Les « invisibilisé.e.s » et le COVID-19*, AMA, Bruxelles, décembre 2021.

vulnérable étaient plus à risque de contracter le virus que les classes sociales plus nanties. Par ailleurs les travailleuses et travailleurs issus des classes populaires ont davantage continué à travailler pendant les périodes les plus risquées et bien souvent dans des contextes où toutes les protections ne leur étaient pas accessibles. Enfin on observe dans ces groupes et ces catégories sociales une prévalence au facteur de comorbidité telle que l'obésité ou le diabète, des sujets plus à risque aussi de contracter des formes les plus graves de la maladie.

Au sein de notre recherche nous nous intéresserons plus particulièrement à une question de sociologie du travail et plus spécifiquement celle qui concerne les relations collectives au travail selon l'angle d'approche syndical.

A ce sujet Nabil Sheikh Hassan interroge le contexte de l'anormalité provoqué par la pandémie. Serait-ce un évènement qui nous permettrait de repenser les politiques socio-économiques menées ces dernières années ? Pouvons-nous espérer que ce sera le point de départ d'un nouveau chapitre historique ?

Face aux politiques rapidement menées dès le premier lock down de chômage temporaire covid ou encore le congé parental covid, l'espoir d'un renouveau dans le référentiel collectif des politiques sociales commençait à naître. Mais, nous dit l'auteur, « pendant les épisodes difficiles, on nationalisera une banque ou une compagnie aérienne, on trouvera une solution temporaire pour éponger un trou dans la sécurité sociale. Et dès que tout cela sera terminé, on privatisera à nouveau et on referra pression sur les services collectifs. C'est la voie royale pour perpétuer les politiques du passé et le monde politique sera tenté de la soutenir, à des degrés divers selon son orientation »<sup>29</sup>.

A l'été 2020 cet économiste invitait autant les responsables politiques que les contre-pouvoirs démocratiques à maintenir le cap de la construction d'un modèle socio-économique de transition et de justice sociale. Il rappelle que le travail, son organisation et les droits qui y sont liés comme la sécurité sociale, l'éducation, les services publics, etc. ont été la cible de fortes attaques ces 30 dernières années, rythmées par des politiques d'austérité. Selon l'auteur « le monde associatif, syndical et militant est renvoyé devant une responsabilité historique : organiser la riposte en partant de cette expérience collective de la crise du coronavirus. »<sup>30</sup>. Il conclut en renvoyant au phénomène

---

29 Nabil Sheikh Hassan, *Contre le retour à l'anormal, la lutte sociale*, in Covid 19 : tout repenser, Revue Politique 112, juillet 2020, page 137.

30 Op cit., page 139.

historique de pacte social signé entre représentant syndicaux et patronaux au lendemain de la seconde guerre mondiale dont nous avons parlé ci-dessus. La pandémie et l'épée de Damoclès climatique pourraient constituer selon lui des facteurs favorisant les conditions d'un renouvellement de pacte social contemporain entre les représentants de la question économique et ceux de la question sociale. Toutefois il attire l'attention qu'une des conditions pour que cela fonctionne est que « les organisations actives sur le terrain socio-économique quittent la posture strictement gestionnaire des dégâts de la crise »<sup>31</sup>.

La posture purement gestionnaire de l'acteur syndical ne pourrait donc pas constituer le terreau nécessaire à la mobilisation sociale qui permettrait de renverser le rapport de force entre les détenteurs du capital et ceux du travail. Cette réflexion inspire notre question de recherche. Nous sommes intéressée de savoir comment les acteurs syndicaux de terrain dans différents secteurs ont abordé ces questionnements de manière plus ou moins consciente.

### 3. Conclusion

Même si nous avons conscience que ce rappel socio-historique non exhaustif de l'histoire de la concertation sociale en Belgique est fort macro par rapport à notre terrain d'étude qui est micro, il nous apparaissait essentiel de garder à l'esprit cet angle plus global avant d'entrer dans le vif du sujet plus situé de notre recherche et cela pour deux raisons :

La première est parce que, comme nous le rappelle Robert Castel ci-dessus, nous ne pouvons pas faire fi de la prise de conscience de l'historicité de l'acteur syndical pour un tel objet de recherche. La réalité de terrain des différents acteurs syndicaux rencontrés dans le cadre de cette recherche est influencée par cette histoire sociopolitique, par cette histoire des rapports de force.

La seconde est que le fil rouge de la dynamique de recherche est le questionnement autour de : la pandémie a-t-elle été une occasion pour impulser une dynamique de changement au sein de la concertation sociale dans le travail ? A-t-elle été l'occasion de se redéfinir et à la concertation de

---

31 Nabil Sheikh Hassan, Op cit. page 140.

se transformer ? Est-ce que la pandémie a permis à l'acteur syndical d'essayer d'aller vers un paradigme plus social ?

De ces différentes questions qui allient les concepts du syndicalisme et de la pandémie, nous retiendrons deux sous-questions qui comprennent ces notions de syndicalisme et de pandémie :

Dans ce contexte de pandémie, que peut-on repérer comme ouverture vers plus de puissance syndicale ? Ou alors, au contraire, comment le contexte de pandémie a fait reculer l'action syndicale et augmenter le pouvoir d'agir du patronat ?

### III. Méthodologie de recherche

L'enquête en sciences sociales n'est pas un travail facile. Il n'est jamais assez préparé, une fois que le chercheur le commence, il devra apprendre la déception, la patience, la réflexivité, à faire du travail pour rien, à retourner en arrière, à comprendre ses influences, à redéfinir son/ses rôle(s), ... C'est un aller-retour incessant qui nécessite des arrêts par la littérature, des redéfinitions de problématiques, d'hypothèses, une exploration approfondie qui ne se termine jamais. C'est un peu ce qui ressort de notre expérience de recherche. Dans ce bilan personnel, nous avons essayé de passer en revue, dans les grandes lignes, les difficultés rencontrées lors de notre travail de recherche et les quelques stratégies adoptées pour y palier.

Pour rappel notre question de recherche est la suivante : « Les relations collectives dans le travail en contexte de pandémie ».

Dans ce chapitre nous allons explorer la façon dont le processus de recherche a été élaboré et mis en pratique concrètement. Il s'agira d'abord de justifier de la méthodologie de l'entretien qualitatif pour récolter les données empiriques nécessaires à l'analyse de l'objet étudié. Ensuite un descriptif des différentes personnes interrogées sera développé. Enfin nous tenterons de mettre en lumière de façon réflexive les difficultés auxquelles nous avons dû faire face dans ce processus en tant que chercheuse. Pour terminer nous justifierons de la méthode d'analyse des données par thématiques avant d'entrer dans le vif du sujet.

#### 1. L'entretien qualitatif

Comme le théorisent Luc Van Campenhout et Raymond Quivy dans le « Manuel de recherche en sciences sociales », l'entretien est une bonne manière d'entrer en contact avec les personnes analysées quand la chercheuse nécessite d'une faible directivité dans la récolte des données pour mieux comprendre le phénomène<sup>32</sup> étudié.

---

32 Phénomène : « *Ce qui se donne à voir, peut faire l'objet d'une appréhension sensible et être saisie par l'enquête, par exemple, un comportement, une parole, une idée qui s'exprime d'une manière ou d'une autre, le mode de fonctionnement d'une entreprise ou une action collective.* » (Van Campenhout et Marquis « Cours de sociologie », pg 339).

« Ainsi, s’instaure en principe un véritable échange au cours duquel l’interlocuteur du chercheur exprime ses perceptions d’un évènement ou d’une situation, ses interprétations ou ses expériences, tandis que, par ses questions ouvertes et ses réactions, le chercheur facilite cette expression, évite qu’elle s’éloigne des objectifs de la recherche et permet à son vis-à-vis d’accéder à un degré maximum de sincérité et de profondeur. »<sup>33</sup>

Lors des dix interviews, nous avons un guide d’entretien semi-ouvert (voir ci-dessous) abordant différents thèmes mais permettant à la personne interrogée d’approfondir différemment les questions en fonction de son expérience en tant qu’acteur syndical. Les rencontres débutaient en s’intéressant à l’expérience de l’acteur syndical durant cette période de crise sanitaire. La plupart du temps ceux-ci ont développé leur récit de façon chronologique, en reprenant les différentes étapes de la crise sanitaire, mais également en reprenant les différentes sphères de leur action syndicale (relations avec les travailleurs, relation avec le patronat, relation avec l’institution syndicale, relation avec le politique).

Plusieurs raisons expliquent le choix de la méthodologie de l’entretien pour la récolte des données de cette recherche. La première a trait au besoin rencontré par la chercheuse en début de recherche d’explorer l’univers qu’elle souhaite interroger de façon inductive. En effet, comme nous l’expliquons dans le chapitre concernant le tâtonnement de la chercheuse, notre approche naturelle est plus pragmatique que conceptuelle. Et comme bon nombre d’épistémologue nous l’apprennent, le chercheur est loin d’être totalement neutre dans la recherche en sciences sociales. Même s’il se doit de prendre distance avec son objet étudié, ses représentations, sa subjectivité, ses réflexes de sens commun doivent perpétuellement être questionnés dans le processus de recherche.

La deuxième raison concerne l’objet de recherche dans sa particularité. Les auteurs du « Manuel de recherche en sciences sociales » expliquent que l’entretien est une bonne manière de questionner les effets d’un évènement sur des pratiques, des représentations, des organisations, etc. Pour mieux comprendre les rapports sociaux au travail dans le contexte exceptionnel de la crise sanitaire, il nous semble que cette méthode est la plus pertinente.

---

33 Van Campenhout et Quivy, *Manuel de recherche en sciences sociales*, DUNOD, Paris, 2011, pg 170.

Au fil des entretiens nos hypothèses de recherche et notre objet social étudié se sont clarifiés, d'un mode exploratoire nous sommes passés à un type d'entretien semi-directif.

« L'entretien semi-directif, ou semi-dirigé, est certainement le plus utilisé en recherche sociale. Il est semi-directif en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises. Généralement, le chercheur dispose d'une série de questions-guides, relativement ouvertes, à propos desquelles il est impératif qu'il reçoive une information de la part de l'interviewé. Mais il ne posera pas forcément toutes les questions dans l'ordre où il les a notées et sous la formulation prévue. Autant que possible, il « laissera venir » l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Le chercheur s'efforcera simplement de recentrer l'entretien sur les objectifs chaque fois qu'il s'en écarte et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même, au moment le plus approprié et de manière aussi naturelle que possible »<sup>34</sup>

Cette méthodologie qui permet une grande marge d'ouverture à la créativité dans la recherche, colle particulièrement bien à notre personnalité ainsi qu'à l'objet de recherche étudié.

#### Le guide d'entretien

Le guide d'entretien ci-dessous est une base sur laquelle nous pouvons revenir durant les entretiens. Nous démarrons avec une question ouverte : « Comment s'est déroulée la gestion de la crise sanitaire sur votre lieu de travail ? ».

A partir de là les interviewés développent la plupart du temps un récit chronologique partant de leur expérience en tant que délégué syndical mais aussi en tant que travailleur. La permanente syndicale et les secrétaires fédéraux apportent un regard plus méta sur les relations collectives au sein des entreprises en contexte de pandémie. Nous rebondissons sur certains thèmes et en introduisons certains s'ils ne sont pas abordés :

---

34 Van Campenhout et Quivy, Op cit., page 171

Quels étaient les risques spécifiques du COVID dans votre entreprise ? Comment avez-vous agi par rapport à cela ? Quel impact sur l'organisation du travail ? Quel est votre ressenti par rapport à la gestion de cette crise par rapport aux travailleurs ?

- Comment s'est passée la concertation sociale pendant cette période ? Fréquence des réunions, en présentiel ou en visio ? Employeur prévoyant ou pas ? Enquête- actions éventuelles ?
- Quelles mesures mises en place dans l'entreprise pour continuer à travailler :
  - chômage COVID et dans quelle proportion? Complément employeur ? Remplacement des absents ou surcharge de travail ?
  - EPI : masques, gel > fournis par l'employeur ou pas ? En suffisance ? Adaptés aux conditions de travail ?
  - Désinfection plus intensive des locaux, sanitaires ?
  - Sens de circulation
  - Adaptation des postes : plexi- distanciation... ?
  - Réfectoire et vestiaires
  - Organisation du travail (décalage ou suppression de pauses, suppression des pauses repas pour rester sur poste, ...)
  - Primes ou congés spécifiques en compensation du risque et de la pénibilité ?
  - Prise de température systématique ?
  - ...
- Ont-elles été respectées ?
- Statut des personnes à risque ? Statut des personnes en quarantaine individuelle ?
- Cas positifs ? Testings ? Contaminations ? Mise en quarantaine collective ?
- Impact chiffre d'affaires ?
- ....

Selon vous, est-ce que cette période a renforcé ou diminué les rapports de force ? Est-ce que vous pensez que cette période a modifié l'image du syndicat auprès des travailleurs ? Auprès des employeurs ?

De cette base sont apparus des thèmes de façon récurrente, qui n'avaient pas été anticipés : la place des travailleurs intérimaires et des sous-traitants au sein de l'entreprise, certaines entreprises ont tiré profit des avantages prévus pour les travailleurs au départ (chômage covid) en profitant de

l'assouplissement du système, la vulnérabilité financière de certains travailleurs qui les amènent à accepter des conditions de travail précaire en cette période de crise sanitaire, etc.

Nous avons donc pu repenser notre analyse par thématiques pertinentes dans le cadre de notre recherche.

## 2. Présentation des personnes interrogées

Nous avons conscience qu'un des biais de la recherche a trait à son éparpillement. Effectivement, nous aurions pu nous concentrer sur un secteur d'activité ou un niveau du syndicalisme. Ici non seulement, la technique de boule de neige utilisée pour aller à la rencontre des interviewés nous a amenée à explorer une diversité des secteurs d'activité au sein de la Centrale Générale mais en plus elle ne nous a pas limités qu'à la rencontre du niveau de l'entreprise, étant donné que trois protagonistes sont à des niveaux plus macro du syndicat.

A l'aide de notre guide d'entretien nous sommes partis à la rencontre de différents acteurs syndicaux. Par souci d'anonymat nous transformons leur nom au sein de ce mémoire mais tenons tout de même à en faire une brève présentation.

Nous vous présentons en premier lieu les sept délégués syndicaux qui vont nous partager leur expérience syndicale au sein de leur entreprise durant la crise sanitaire de mars à décembre 2020.

Le 20 décembre 2020 une première interview d'1h07 a lieu au domicile de Vanessa. Celle-ci est déléguée syndicale dans le secteur du textile à Liège. Elle travaille depuis plusieurs années au sein d'une entreprise qui nettoie les linges d'hôpitaux et représente 1500 travailleurs depuis que son entreprise a fusionné avec une plus grande.

Le 21 décembre 2020 une deuxième interview d'1h08 a lieu au domicile de Céline qui est déléguée syndicale dans le secteur des titres-services à Charleroi. L'entreprise dans laquelle elle travaille est une des plus grosses entreprises de nettoyage avec 8000 travailleurs. Elle doit également gérer la question linguistique lors de son travail syndical avec ses collègues néerlandophone puisque son entreprise est établie partout en Belgique.

Le 22 décembre 2020 une troisième interview de 58 minutes a lieu au domicile de Luis. Il est délégué syndical dans le secteur du Gardiennage à La Louvière. Son entreprise est une multinationale qui comprend 6000 travailleurs en Belgique, il est délégué syndical à temps plein.

Le 23 décembre 2020 une quatrième interview de 56 minutes a lieu en visio avec Samuel. Celui-ci travaille dans le secteur des ETA (Entreprises de Travail Adapté) à La Louvière. Son entreprise représente une centaine de travailleurs.

Le 23 décembre 2020 une cinquième interview de 30 minutes a lieu en visio avec Mike. Il travaille dans le secteur du verre à Liège. Son entreprise emploie près de 1000 personnes et il doit faire face aux tensions liées à la délocalisation puisqu'une des succursales est située en Inde.

Le 24 février 2021 une sixième interview de 57 minutes s'effectue sur le lieu de travail d'Henri. Il travaille dans le secteur de la construction à Tournai. Après une longue carrière, il est bientôt à la retraite.

Le 27 février 2021 une septième interview d'1h12 a lieu au domicile de Sergio. Il travaille dans le secteur de la chimie dans le Limbourg au sein d'une entreprise familiale qui engage 560 travailleurs.

A un niveau plus meso nous avons interrogé une permanente syndicale, Martine a été interrogée le 21 décembre pendant 1h20 sur son lieu de travail. En tant que permanente syndicale elle s'occupe des secteurs du nettoyage et des titres-services dans la région de Charleroi. Elle vient elle-même du terrain et nous fait part de son expérience de permanente durant la pandémie de mars à décembre 2020.

Enfin, à un niveau plus macro, nous avons interrogé deux secrétaires fédéraux :

Laurent nous accueille sur son lieu de travail durant 1h le 24 février 2021. Il est secrétaire fédéral au sein des secteurs du papier, cartonnerie, cuir, recyclage et ETA.

Nous rencontrons Damien le 25 février 2021 durant 1h23 en visio. Celui-ci est secrétaire fédéral au sein de plusieurs secteurs : les titres-services, le ciment, le béton, la céramique et le verre.

Tous deux nous partagent les enjeux et les tensions auxquels ils ont dû faire face durant cette période de pandémie en tant que secrétaires fédéraux.

Ces dix entretiens ont été retranscrits dans leur intégralité. De ce terreau empirique, nous avons procédé à des découpages pour arriver à extraire des thématiques pertinentes à l'analyse de notre question de départ.

Notre recherche, en s'appuyant sur l'expérience de ces différents acteurs syndicaux, fait le focus sur des secteurs particulièrement invisibilisés. Par invisibilisés on entend le fait que la société est structurée par des hiérarchies à la fois symboliques et matérielles. Le travail dans la société occidentale capitaliste est structuré à travers différentes formes de hiérarchies symboliques, sociales, économiques et politiques. Une image forte qui permet d'illustrer ce symbole est celle du statut du médecin versus le statut de l'aide-soignante au sein de la société. Ces hiérarchies sont arbitrairement influencées par des lois de l'économie du marché capitaliste.

Lors de la pandémie des secteurs d'activité étaient symboliquement et matériellement dans des conditions plus favorables que d'autres. Par exemple les soignants des hôpitaux n'ont pas été traité de la même façon que les soignants des homes. Derrière la vision d'invisibilité il y a le fait de ne pas avoir droit au chapitre dans le débat public. Ce sont des secteurs qui n'ont pas vraiment le droit au chapitre en ce qui concerne leur essentialité.

Plusieurs études ont été faites en sciences sociales sur l'accélération de la fracture sociale et économique durant la pandémie. Nous constatons à travers le témoignage des différents acteurs syndicaux que cette recherche se situe particulièrement au sein de secteurs invisibilisés, ils témoignent, entre autres, de la précarité de leur conditions sociales, économiques et de travail durant cette période de crise sanitaire.

Dans le sous-chapitre suivant nous abordons la question des difficultés rencontrées et apprentissages enregistrés durant ces phases de recherche, de littérature, d'analyse et d'écriture.

### 3. Le tâtonnement de la chercheuse

#### **Apprendre à être perdue :**

D'abord perdue, face à deux thèmes assez vastes, celui du syndicat et de la crise sanitaire. Je suis partie sur le terrain, à la rencontre des acteurs syndicaux afin d'ouvrir ma recherche à partir de leur expérience de terrain. Même si je doutais de mon approche : « vais-je observer les bonnes choses ? », je pensais être assez claire sur le thème de ma recherche pour partir avec mon guide d'entretien de départ. Certains thèmes inattendus apparaissaient : les travailleurs intérimaires, les inégalités ouvriers/employés, le soutien psycho-social qu'apporte le délégué syndical à ses collègues, etc. J'ai été submergée par le nombre de thèmes pertinents qui apparaissaient au sein de cette recherche. C'est dans le courant de ma recherche que j'ai ressenti le besoin de réajuster mon observation, ma méthodologie et de redéfinir ma question de recherche.

J'ai dû faire des choix dans les outils que j'ai utilisés. J'ai entrepris la création et le partage de questionnaires écrits sur la crise sanitaire dont 134 questionnaires me sont revenus complétés par des délégués syndicaux. J'ai commencé à trier ceux-ci par thème et par secteurs au sein d'un fichier Excell. Mais rapidement j'ai été perdue lors du traitement de ces données de terrain. J'ai dû retourner à un niveau plus macro pour comprendre ce que je voulais observer. Ce sont les nombreuses lectures d'ouvrages en sciences sociales qui m'ont amenée à préciser ma recherche ainsi que la méthodologie utilisée. J'ai pris la décision de ne plus m'appuyer sur les 134 questionnaires écrits mais bien sur les dix interviews des différents acteurs syndicaux de terrain.

C'est le retour constant à la littérature et les liens que je pouvais faire entre elle et les observations des entretiens exploratoires qui m'ont permis de construire une grille des thèmes recherchés. Elle a été une structure méthodologique pour l'observation des entretiens sans laquelle j'aurais été complètement perdue. J'ai d'ailleurs compris certes un peu trop tard, à quel point il aurait été pertinent d'être dépositaire de ce savoir théorique en amont de l'élaboration du guide d'entretien. Ces erreurs me permettent donc de mieux comprendre la structure de la démarche de recherche.

#### **L'« échec » comme outil sociologique :**

En plus d'apprendre à être perdue, j'ai aussi dû apprendre à être déçue. En effet, non seulement j'ai senti que j'allais sur le terrain à la recherche de données avec une question de recherche trop vaste, mais j'ai aussi été confrontée, lors de mes deux commissions mémoire, à ma difficulté à manipuler

les concepts théoriques de façon cohérente avec mon terrain de recherche. Je me sentais submergée par la quantité de pistes théoriques possibles tout en étant face à mon manque d'analyse, de prise de recul.

J'ai d'abord vécu ces événements comme un échec personnel, je ne comprenais pas ce que j'étais de mal pour rester dans ce brouillard conceptuel. Mes premières réactions étant émotionnelles, je me décourageais en remettant en cause ma qualité de chercheuse et mes capacités intellectuelles à atteindre un regard méta sur ces données de terrain. Et puis c'est en prenant un peu d'extériorité, en ayant une approche réflexive, en essayant de comprendre les raisons de ces blocages que j'ai pu utiliser ces expériences comme des données importantes en ce qui concerne les différentes thématiques que comportent cette question de recherche.

### **Passage à l'écriture :**

Il y a eu une évolution dans mon enquête de terrain en ce qui concerne l'analyse des données. Les débuts ont été difficiles, j'avais le sentiment que rien n'était clair, qu'aucune homogénéité dans les discours ne transparaissait, j'ai dû changer mes hypothèses, retourner à la littérature pour voir les liens qu'il était possible de faire avec mes observations. La retranscription des entretiens, leur découpage, la recherche des représentations générales dans des discours détaillés, l'établissement de schémas systémiques, l'emprunt de structures interprétatives à d'autres auteurs, sont autant d'éléments qui ont permis de structurer mes données et de donner un début d'interprétation et de réponse aux hypothèses de départ. Finalement la conclusion de ma recherche est très simple, voire peu approfondie. Je trouve ça un peu frustrant de ne pouvoir dire « que ça » quand j'observe le travail de longue haleine qui se cache derrière.

Selon Favret-Saada, l'enquêteur doit être impliqué dans sa recherche, il est « intéressé » autant qu'il doit intéresser les individus qu'il étudie. Je dois reconnaître que les débuts plutôt « francs » de ma recherche de terrain, suivis de mes nombreuses remises en question, ont fortement ressemblé à des montagnes russes quant à la motivation que j'ai portée durant cette recherche. En réalité j'ai vite compris que ce n'était pas vraiment l'objet étudié qui devait être intéressant mais la manière dont on l'étudie. J'entends par là que c'est au moment où j'ai commencé à développer mon savoir, en lisant, en récoltant les données, en découvrant chaque jour un peu plus, en réussissant à construire les concepts associés à ma recherche, comme lorsque j'ai commencé à me sentir plus à

l'aise dans ces aspects de théorisation que j'ai enfin commencé à être intéressée par cette gymnastique analytique autour de la recherche. C'est lorsque j'ai acquis de nouvelles connaissances que j'expérimentais et que je voyais que ça marchait, que j'arrivais à donner du sens à ma question de recherche. Mais cet état n'arrive pas spontanément, c'est par essais et erreurs, en vivant des situations difficiles de doute, par un travail constant de réflexivité, que j'ai su m'« impliquer » dans cette recherche. L'expérience de cette recherche a été très enrichissante. Bien que je me rende compte que celle-ci n'apporte pas un regard révolutionnaire sur les relations collectives au travail durant cette période de crise sanitaire, elle permet cependant de relever quelques points intéressants.

#### 4. L'analyse thématique

Une fois les entretiens terminés, leur retranscription effectuée, la méthodologie de l'analyse par thématique a coulé de source pour organiser les données et ainsi permettre de répondre à notre question de recherche.

« ... l'analyse thématique défait en quelque sorte la singularité du discours et découpe transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème. Elle ignore ainsi la cohérence singulière de l'entretien, et cherche une cohérence thématique inter-entretiens. La manipulation thématique consiste ainsi à jeter l'ensemble des éléments signifiant dans une sorte de sac à thèmes qui détruit définitivement l'architecture cognitive et affective des personnes singulières. L'analyse thématique est donc cohérente avec la mise en œuvre de modèles explicatifs de pratiques ou de représentations, et non de l'action. (...) A bien des égards, les « dimensions » utilisées dans l'analyse par entretien peuvent être considérées comme des thèmes, l'analyse consistant à passer en revue les « thèmes » abordés par chaque sujet séparément pour en faire la synthèse. On parlera alors d'une analyse thématique « verticale », par opposition à l'analyse thématique « horizontale » qui relève les différentes formes sous lesquelles le même thème apparaît d'un sujet à l'autre ». <sup>35</sup>

Au fil des relectures des récits d'entretien descriptifs, la chercheuse prend distance et observe des similarités, des répétitions, des articulations entre les différents discours. Des sous-thèmes commencent à se construire et l'analyse des données prend forme.

---

35 Blanchet, Gotman, *L'enquête et ses méthodes*, L'entretien, Armand Colin, 2007, p96-99

## IV. Analyses des données

Dans cette partie nous analyserons les données empiriques récoltées lors de nos rencontres avec ces acteurs syndicaux des terrains fortement invisibilisés lors de la pandémie. Nous traverserons différents thèmes de la sociologie du travail pour mieux comprendre les rapports sociaux qui se sont joués pendant la première phase de la pandémie de la covid 19.

Dans ces récits, que peut-on repérer comme ouverture vers plus de puissance syndicale ? Ou alors, au contraire, comment le contexte a fait reculer l'action syndicale et augmenter le pouvoir d'agir du patronat ?

Ce sont les deux grandes sous-questions qui structureront notre analyse.

### 1. Réactions initiales

Quand la pandémie a commencé à s'imposer dans nos Etats européens comme une réalité tangible, il est illusoire de croire que l'ensemble des acteurs (qu'ils soient politiques, syndicaux ou citoyens lambda) ont réagi de façon structurée et structurante. Laurent qui travaille à un niveau syndical plus méta du fait de son statut de secrétaire fédéral relate ces faits : « C'est vrai que ça a été assez phénoménal en termes de travail à notre petit niveau. Ce qui se passait c'est que mi-mars on découvre tout ce qui se passe et donc il n'y a pas de stratégie générale établie même au niveau syndical, on doit pouvoir se le dire, on a un peu bricolé chacun dans son coin comme on pouvait. ».

Par ailleurs les acteurs syndicaux relatent la force de référentiel de la santé publique pour l'imposer au banc patronal sur celui de la maintenance de notre économie : « Comment mettre la pression au niveau politique pour que la préservation de la santé des gens soit la priorité numéro 1. Ça a été très compliqué, période de forte tension avec le banc patronal et évidemment du côté des entreprises, ça n'a pas été le cas partout mais dans beaucoup d'endroits on voulait continuer coûte que coûte. » Laurent, secrétaire fédéral au sein des secteurs du papier, cartonnerie, cuir, recyclage et ETA.

Le délégué est un acteur clé du terrain mais dont les actions ont été très variables durant cette période de crise sanitaire : « Y a eu de tout dans les délégués, y a eu des délégués qui auront assumé, qui étaient au front, qui ont bossé. Et d'autres qui ont été dépassés et qui eux-mêmes se sont mis en maladie, parce qu'ils ne savaient pas, parce qu'ils ne savaient ni gérer le stress, ni tout ça". Laurent, secrétaire fédéral au sein des secteurs du papier, cartonnerie, cuir, recyclage et ETA.

Le délégué syndical a aussi récolté les effets d'une grande vulnérabilité psycho-sociale que le contexte de covid a introduit au sein des rapports de travail : « Tu t'es retrouvé avec des gens, avec la nervosité ils ne savaient plus où était l'échappatoire pour leur nervosité. Au travail il y a eu beaucoup plus de pétage de câbles envers le collègue avec qui tu travailles pourtant depuis 20 ans. Parce qu'à un moment donné, il faut que ça sorte. Et en plus, avec les masques, tu ne vois plus l'expression du visage, tu ne vois plus que le regard, donc il y a eu beaucoup de cas individuels où il y a des personnes à qui je leur ai conseillé de rester à la maison ou de faire quoi que ce soit. On a dû changer des couples, des binômes qui travaillaient ensemble depuis des années parce que le covid a fait qu'il y a eu pétage de câbles." Sergio, délégué syndical dans le secteur de la chimie dans le Limbourg.

Dans les deux extraits ci-dessus, on constate à quel point le rapport au travail a été déstabilisé par ce contexte de risque sanitaire. L'ordre habituel a été bousculé et les individus en ont été plus ou moins déstabilisés. Au sein même des délégations syndicales, les façons de se représenter le rôle du délégué syndical et l'implication sur le terrain ont été très différentes d'un endroit à l'autre.

Au-delà de la concertation paritaire classique entre employeur et travailleur, un acteur a gagné du terrain au niveau local : la médecine du travail. « La médecine du travail, on l'a fait se positionner. Et elle se positionne en disant, pas qu'on doit fermer parce qu'elle va jamais prendre ce genre de décision mais que pour elle, la situation est bien trop dangereuse et que c'est trop inconnu pour dire de laisser la chose comme elle se passe. Et donc l'employeur doit mettre des choses en place mais bon pour elle, il vaut mieux écarter les travailleurs. Elle se positionne, ça c'est oralement en vidéo conférence, mais dans l'écrit qu'elle m'envoie, elle est plus mitigée, elle tourne bien ses phrases pour dire de pas être contre l'employeur mais elle prend position quand même, ce qui est rare." Céline, déléguée syndicale dans le secteur des titres-services à Charleroi. Un changement qui a été mis en lumière pendant la pandémie de façon générale est celui de l'importance accordée aux experts scientifiques. Effectivement, le contexte d'incertitude et de panique a provoqué des

peurs collectives qui suscitent le réflexe de l'appel à une figure d'autorité symbolique qui rassure. Dans l'extrait que nous venons de parcourir, nous observons toute l'ambivalence que cette figure d'expertise ajoute à la concertation sociale. C'est à la fois un allié de la négociation pour que le risque sanitaire prédomine celui des pertes économiques tout autant qu'un concurrent de la cause sociale. En effet, comme expert, il se doit de garder une posture de neutralité, de ne pas se positionner dans le débat politique et donc il ne peut inviter l'employeur à fermer son entreprise.

Dans certains cas les négociations collectives du travail sont passées en distanciel : « On n'a rien annulé du tout, que du contraire. S'il y a quelque chose d'urgent on se réunit directement, on fait un Teams d'une demi-heure, directement la direction prend acte, ils appellent le bureau et puis envoient une invitation. S'il y a un Teams urgent, on le fait. Et on a gardé tous nos conseils en entreprise. Plus en présence physique mais par Teams. On a gardé tous les CPPT, toutes les délégations syndicales, on a gardé toutes les réunions. On n'a rien laissé tomber. » Luis, délégué syndical dans le secteur du Gardiennage à La Louvière.

Il est pertinent de se poser la question sur la façon dont le contexte de la pandémie et le passage rapide au « tout au distanciel » aura influencé les relations collectives du travail. Pour faire le lien avec les extraits d'entretien de Sergio sur la nervosité grandissante dans le contexte de travail, nous pouvons nous demander si ce contexte n'a pas renforcé l'effritement des relations de travail pour reprendre une notion de Robert Castel. Comme nous l'avons vu plus haut, il est un penseur de l'affiliation sociale. Il démontre que la société salariale, quand son ordre est structuré par des droits sociaux les plus égalitaires possibles, permet aux individus de se sentir appartenir à une communauté de semblables qui respecte les libertés individuelles et les protège. Au-delà des protections matérielles d'existence, il précise que c'est aussi subjectivement et psychiquement que les individus peuvent se sentir en équilibre avec eux-mêmes dans ces environnements. Avec l'effritement du salariat depuis les années 70, ces conditions sociales et psychiques ne sont plus réunies. C'est pour cette raison que la part d'individus victimes de désaffiliation sociale augmente. Ce détour théorique nous permet de questionner la façon dont le réflexe du distanciel dans les négociations sociales entre travailleurs et employeurs pourraient renforcer ce phénomène de distanciation sociale. Quand les collectifs ne se réunissent plus physiquement, toute une partie de leurs savoirs d'expérience ne peut pas être partagée. Il est également intéressant de se demander si cette acceptation du passage au distanciel par les individus de la concertation sociale ne révèle pas

une acceptation de sa gestionnarisation. La concertation sociale contemporaine en temps de pandémie semble gérer des problèmes pour trouver des solutions et non pas se structurer autour de la logique de conflictualité sociale.

## 2. Le délégué syndical, un acteur clé sur le terrain

Lorsque la crise sanitaire s'est imposée au monde du travail, beaucoup de récits mettent en lumière le rôle nécessaire de l'acteur syndical. Le délégué est un acteur clé, garant de certaines protections face aux risques de propagation du virus sur le lieu du travail.

De par sa casquette de permanente dans le secteur du nettoyage et titres-services, Martine peut observer les différents terrains dans lequel l'acteur syndical a plus ou moins de pouvoir d'action : « Heureusement il y avait des CPPT, par cet organe obligatoire, les travailleurs obtenaient des aménagements d'organisation, des installations matérielles. Sinon, s'il n'y avait pas de délégué, tu n'imagines même pas comment les gens étaient traités. Il n'y avait pas de plan de prévention, pas de travailleurs formés, pas de EPI (équipement de protection individuelle). J'ai été en contact avec les deux types de situation. »

On observe dans l'extrait ci-dessus à quel point l'appareil institutionnel de la concertation sociale maintient un rôle social essentiel pour le respect des conditions de travail. En tant que penseur du compromis social qui succède au désordre, Robert Castel accorde de l'importance aux situations qui persistent en marge des compromis. « Réfléchir sur l'intégration, c'est aussi être sensible à la fois à la fragilité de ces compromis et aux injustices et aux inégalités qu'ils continuent à reproduire ».<sup>36</sup> C'est ce dont Martine, permanente syndicale au sein des secteurs du nettoyage et des titres-services dans la région de Charleroi, témoigne dans les situations sans délégué syndical, plus soumises aux risques.

On observe toutefois une forme de psychologisation du rapport entre le délégué et le travailleur. Ce premier se définit parfois plus comme un travailleur social au service d'individus plutôt que

---

36 Castel R., Martin C., *Changement et pensées du changement. Echanges avec Robert Castel.*, Ed. La Découverte, Paris, 2012, page 136.

comme un acteur de l'action collective politique. « Pendant la période du covid, c'était encore plus grave ; le délégué devait être plusieurs choses à la fois. On doit être éducateur social (tu as beaucoup de gens qui sont perdus à tous niveaux, que ce soit pour leur fiche de salaire, des documents à remplir, du chômage), on a même été conseiller conjugal ! J'ai reçu un coup de fil d'un ouvrier : « Je suis en chômage covid, ma femme aussi est à la maison. On n'est pas habitué à vivre à deux et il faut faire quelque chose ! ». « Dis-moi vraiment, ce qu'il faut que je fasse, en tant que délégué ! », « Il faut que tu trouves une solution ! ». On a dû regarder s'il y avait une reprise de travail possible pour eux, pour que le ménage tienne le coup ! J'ai eu des gens qui étaient déprimés, un qui voulait se suicider. Il habite à 30km de chez toi. T'as presque envie de lui dire : « Bouge pas, je vais arriver ! ». Mais, s'il fait une connerie, pendant le temps que j'arrive. On restait 1 h ½ – 2h au téléphone, pour essayer de lui remonter le moral. « Demain matin à 5h, je t'appelle, je veux que tu sois en forme ! ». Henri, délégué syndical dans le secteur de la construction à Tournai.

Henri témoigne ici d'abord de ce que la pandémie a renforcé comme zones hybrides liées au travail. Robert Castel parle de nouvelles formes de zones grises qui se déploient entre travail et non-travail, assurance et assistance, intégration et désaffiliation qui fragilise le terreau qui permet aux individus de déployer leur autonomie sociale et économique<sup>37</sup>. Ces nouvelles problématiques sont déposées chez le délégué syndical qui sent un devoir de responsabilité vis-à-vis d'elles. Elles individualisent aussi davantage le lien qui se tisse avec le délégué entraînant un probable effet de fragilisation des prises en charge collectives des questions sociales.

Certes l'acteur syndical n'a pas eu besoin de démontrer à quel point son rôle était crucial sur le terrain dans ce contexte de crise sanitaire. Il n'en est pas moins traversé par des ambivalences dans la posture qu'il occupe vis-à-vis des travailleurs qu'il représente comme vis-à-vis des patrons avec lesquels il négocie pour tenter de maintenir l'emploi tout en préservant la santé des travailleurs : « Nous étions constamment sur le terrain pour essayer d'expliquer « écoute, même si je pense que c'est une grosse connerie, que c'est manipulé et que c'est le grand complot et que je pense pareil et patati, il n'y a rien à faire, ici il y a un emploi, nous ou veut que l'entreprise tourne et que tu gardes ton emploi. Ben tu dois t'y conformer. Parce que les contrôles à l'époque, dans les grosses entreprises, étaient fréquents. Donc s'il y avait quelqu'un qui venait fermer la boutique... Donc oui

---

37 Castel R., *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu.*, Editions du Seuil, 2009, p. 16.

il y avait ce paramètre santé.” Sergio, délégué syndical dans le secteur de la chimie dans le Limbourg.

Le délégué syndical s’est retrouvé à accompagner des situations délicates entre la peur, la souffrance et le rôle crucial du travail comme moyen de survie pour certains foyers : « Il y a un moment où j’ai posé mon téléphone, où je pouvais plus le voir. Émotionnellement parce que tu entends la peur des gens et parfois tu sais pas leur dire « Je te comprends mais tu vas devoir y aller. Tu peux pleurer jusque demain mais je ne sais rien dire de plus que tu vas devoir aller travailler. Parce qu’aussi non, ce sera considéré comme un refus de travail » ».

Nous avons particulièrement été étonnée de constater à quel point la logique de « maintien au travail coûte que coûte » a été prégnante dans les différents secteurs rencontrés. Alors que le sens commun nous influençait dans l’idée que lors du premier lock down, l’ensemble des entreprises marchandes avaient été mises à l’arrêt, nos entretiens nous ont démontré le contraire. Considérés comme essentiels ou non, beaucoup d’employeurs ont déployé des stratégies pour pouvoir maintenir la productivité malgré tout comme nous allons l’explorer dans le prochain point.

### 3. Résistances face aux prescriptions du gouvernement

Que ce soit de la part des détenteurs du capital ou de la force de travail, les règles imposées par le gouvernement n’ont pas été mises en œuvre partout de la même manière.

Des secteurs considérés comme non essentiels comme celui de la construction, dès le début de la pandémie, lorsqu’ils étaient conviés à se mettre en chômage temporaire, lorsque leurs travailleurs étaient censés être tous en chômage temporaire, ont en réalité continué à tourner. « Je voyais des chantiers qui tournaient. Pas loin de chez moi, à Ath, il y avait Mc Donald ; pas un jour où il n’y avait personne qui travaillait, sans mesures de sécurité, sans masque, sans rien. Si tu dois finir un chantier, tu n’arrêtes pas !” Henri, délégué syndical dans le secteur de la construction à Tournai. De leur côté, les travailleurs n’ont pas toujours respecté les règles d’hygiène visant la réduction de propagation du virus : “Là ça a été aussi un petit peu très compliqué. Mais ça, c’est même pas l’employeur, c’est les gens, c’est les ouvrières qui ne respectent pas les règles. Parce que

normalement, c'est deux par table. On a postposé les pauses. On a scindé les groupes en deux. Et alors, elles prennent leur chaise, elles se mettent quand même à quatre. Donc ici dernièrement, le conseiller en prévention N1 a constaté qu'il y avait trop de chaises dans le réfectoire, il les a fait enlever. Mais malgré tout, elles prennent quand même la chaise et elles se mettent à trois ou à quatre." Vanessa, déléguée syndicale dans le secteur du textile à Liège.

On voit ici que la situation d'exception créée par la combinaison de la pandémie et des prescriptions gouvernementales peut susciter un rapprochement des positions syndicales et patronales, le « politique » devenant une menace pour l'économique comme pour le social.

L'incertitude sur la juste et suffisante distribution des filets économiques et/ou sociaux de sécurité progressivement mis en place par le gouvernement tendra à renforcer cette propension au rapprochement des interlocuteurs sociaux.

La qualification d'« essentiel-le-s » attribuée à certain.e.s secteurs/fonctions/professions contribuera à alimenter cette fronde, aucun secteur/aucune profession ne pouvant durablement s'estimer « non essentiel ».

Selon un délégué syndical issu de la construction, le contexte aurait même été profitable pour les détenteurs du capital de son secteur : « On aura les chiffres en juin, mais je suis certain, qu'il n'y aura pas de perte ! Malgré cette période de confinement de 8 semaines, certains chantiers ont continué à travailler. Avec la flexibilité qu'on demande maintenant au travailleur, on y va de plus en plus et on n'a pas le choix ! Je suis même certain que le bilan sera meilleur que l'année d'avant. » Henri, délégué syndical dans le secteur de la construction à Tournai.

La situation d'exception joue assurément un rôle de multiplicateur de flexibilité, chacun (patron comme travailleur) se découvrant dans une position singulière, marquée par la conjonction de facteurs de différenciation : situation de couple, de famille, de distance domicile-travail, de moyen de transport, de type de logement, de précarité financière, etc.

« Lors d'un CPPT, ils avaient acheté des masques et ils étaient utilisables 30 fois, enfin, on pouvait les laver 30 fois. Et moi, j'avais dit à l'entreprise : « Attention que maintenant, on allait passer sûrement les 30 fois », ils avaient 3 ou 4 masques par personne, j'dis : « Il faut les laver tous les jours, cela va aller très vite. » Et l'employeur, du coup, nous a dit : « Ah ben, moi, c'est fini. J'en achète plus. Les gens n'ont qu'à en acheter eux-mêmes. » J'ai dit : « Non, c'est un EPI. C'est pas

à l'ouvrier à acheter. » « Ouais, mais bon. On doit bien en acheter pour aller en ville ou aller dans sa voiture, tout ça, ils n'ont qu'à contribuer eux-mêmes. » J'dis : « Non, j'suis pas d'accord. C'est pas la loi. Vous devez les fournir vous-mêmes. » Samuel, délégué syndical dans le secteur des ETA (Entreprises de Travail Adapté) à La Louvière.

Les frontières public/privé, économique/social, individuel/collectif se trouvent fragilisées par la situation et les mesures d'exception, affaiblissant la légitimité et la fiabilité de la norme et la plausibilité d'éventuelles sanctions.

#### 4. Des rythmes et des cadences perturbés

Les travailleurs qui ont continué leur activité pendant le lock down ont vu leur rythme de travail chamboulé. « A part les chômages temporaires pour les personnes qui étaient malades, c'est tout. Nous on a toujours travaillé et à la limite on a même plus travaillé parce qu'à un moment donné, il faut savoir que la première pandémie, le premier mois on va dire comme ça, ça a été vraiment atroce parce que la section vêtements, ils se changeaient plusieurs fois par jour. Donc nous, on a eu une grosse poussée de demande de vêtements, tabliers, etc. qu'on ne savait même plus fournir, on n'avait plus assez. Et alors la section linges plats, par contre, ça a été une grosse poussée puis une grosse descente. Après, le linge, il ne revenait plus. Parce que c'étaient des unités Covid et on ne changeait plus les lits. Donc le linge ne revenait pas. Donc on s'est presque retrouvé avec du chômage économique mais on ne l'a pas fait. Et ils se sont arrangés pour mettre les gens du matin, enfin, ils ont réussi à ce qu'on ne fasse pas de chômage. Mais par contre, même la section vêtements, même encore à l'heure actuelle, c'est la folie, vraiment. » Vanessa, déléguée syndicale dans le secteur du textile à Liège.

La panique collective et le confinement des consommateurs a instauré des changements radicaux dans la production économique. A l'échelle mondiale tout citoyen ayant vécu la pandémie se souviendra du phénomène des papiers toilettes. Les rayons des grandes surfaces en ont été vidés en deux jours de lock down, si bien que le secteur du papier en est devenu considéré comme essentiel. Une opportunité économique pour les détenteurs de ce capital. Dès lors des cadences plus

fortes se sont imposées à ces travailleurs dans une période où les incertitudes en termes de risque sanitaire étaient très grandes : « On a en Belgique des entreprises qui produisent le papier toilette, des boîtes comme ça, c'était la folie, papier toilettes, papier toilettes..., fallait produire. (...) A ce moment-là bien évidemment, les entreprises qui le produisaient se disaient : « On y va, on fonce, on tourne à 200 % ». Il fallait jongler avec la crainte, l'appréhension des gens. Il y a des gens qui ne voulaient pas aller travailler, ils étaient dans l'angoisse donc ils remettaient des certificats médicaux. Voilà il y avait un peu de tout ça qui était là. » Laurent, secrétaire fédéral au sein des secteurs du papier, cartonnerie, cuir, recyclage et ETA.

Au sein même de l'organisation syndicale la situation a été totalement inédite. Les différents services ont dû réorganiser leur travail sur base d'une structure déjà fragilisée par des mesures d'austérité : « Au niveau de l'interprofessionnel, service chômage, etc., tout a été mis sens dessus dessous. Des gens qui auparavant faisaient de l'analyse juridique de dossiers ou de l'encodage de données, ont fait des dossiers du chômage du jour au lendemain, plein ! Ça s'est complètement reconfiguré avec beaucoup de couacs, de problèmes et tout ce qu'on veut, mais on a quand même fait preuve de souplesse. Une souplesse qui n'était quand même pas très attendue de notre part. On avait cette image de vieille organisation poussiéreuse difficile à faire bouger. Puis là, il y a quand même beaucoup de choses qui ont été mises en place avec plus ou moins de succès. Au niveau chômage, on a été fort critiqués, parfois à raison. On sortait d'une énorme période de disette au niveau de nos finances, dans le service chômage, où on avait dû se séparer de personnel parce que les différentes réformes du chômage, avant l'article 36, les jeunes chômeurs qu'on indemnisait plus, etc., faisaient que les syndicats avaient moins de moyens pour payer les allocations de chômage et il y avait aussi moins de chômeurs à indemniser et donc on a dû se séparer du personnel. Le Covid est arrivé à un moment donné où le service chômage était en souffrance, était déjà un peu désorganisé, était en difficulté. (...) Cette réorganisation ne s'est pas toujours passée facilement, donc des gens étaient en maladie. Il a fallu assumer tout ça dans un contexte où on n'était pas prêt parce que, et financièrement et organisationnellement parlant, on était en difficulté. Ça n'a vraiment pas été simple, d'où des cas très problématiques qui sont apparus, des gens qui ont été payés fort en retard, des longues files, des gens qui ont péché les plombs, parfois à raison je vais dire. » Laurent, secrétaire fédéral au sein des secteurs du papier, cartonnerie, cuir, recyclage et ETA.

Dans l'organisation syndicale comme dans la plupart des secteurs, la pandémie et les mesures d'exception génèrent une situation de « chaos » où la lisibilité des rapports de force disparaît, comme évanouit la clarté des jeux institutionnels et des hiérarchies entre acteurs : qui est désormais « donneur d'ordre » ? Le gouvernement fédéral ? Le patron de filiale ? Le sous-traitant ? Le consommateur affolé ? Le travailleur « empêché » par sa situation de famille ? L'individualisation du rapport salarial s'en trouve brutalement accélérée à tous égards, rapprochant chacune et chacun d'une possible « désaffiliation ».

Le délégué syndical lui-même a été soumis à des mises sous pression particulièrement intenses liées au besoin de suivi et de vigilance qu'a exigé cette période : « Oui, je tiens mais j'ai eu des moments où il ne fallait plus me parler. Parce que ça n'a pas d'heures quand on t'appelle. On te dit « oui mais mets des limites, on t'appelle entre telle heure et telle heure ». Oui mais la dame elle a fini à 17h et moi aussi. Et donc, tous les travailleurs que j'écoute la journée je leur dis, « Tu m'envoies par SMS ton nom, ton prénom, ton numéro national, à quel endroit tu rentres ce document à la FGTB et on se rappelle quand je rentre ». Y'a un moment, je ne sais pas nettoyer et être au téléphone. Et donc, tous les dossiers que tu accumules, tu les fais après 17h. Tu envoies tout et puis tu reposes ; « ton dossier est parti, quand j'ai des nouvelles, je te rappelle. Si tu n'as pas de nouvelles, rappelle moi parce que .... ». Quand t'en as 150 des dossiers, tu laisses tomber, tu ne sais plus qui t'a appelé. Je ne sais pas combien de numéros j'ai encodé sur mon GSM, je me retrouve avec 3 'Sophie Tricito'. Quelle est la bonne ? Parce que tu le fais, tu es au travail, elle c'est de chez Tricito mais j'ai aussi reçu des appels d'autres entreprises. Ça été le carnage émotionnellement et dans tout ce qui était législatif et dans les réponses que tu as de ton employeur c'est, c'est toujours évasif. Tu n'as pas de position claire. » Céline, déléguée syndicale dans le secteur des titres-services à Charleroi.

Le covid a instauré des nouvelles formes de contrôle social, en témoigne les fonctions de gardiennage dans les magasins. Les mesures d'hygiène se sont déployées dans ces lieux de consommation : « Les clients demandaient plus de gardiennage. Si auprès d'un client on avait besoin d'un agent, ben pendant une période critique on avait besoin de deux voir de trois agents en même temps. Pour fluidifier un petit peu les clients qui rentraient dans le magasin, faire respecter l'ordre. Tu sais avec un seul agent ce n'est pas possible de tout faire : de faire respecter l'ordre, nettoyer les caddies, faire respecter le mètre de distance, les gens qui s'énervaient, tout ça. Il fallait

modérer un petit peu tout ce flux. Donc les clients ont augmenté les heures de gardiennage.” Luis, délégué syndical dans le secteur du Gardiennage à La Louvière.

La crise du covid a amené certains domaines de productions à se déployer au détriment d’autres type de travail. Même le lock down maintient des lieux de production, internet permettant à la consommation de se maintenir sous une autre forme : « De 400 travailleurs on est passés à 50 à l’aéroport de Charleroi. Par contre, à l’aéroport de Liège, ça a été en pleine explosion dans le travail parce que là-bas c’est le fret, avec des marchandises. On a eu des augmentations de travail : TNT, Fedex, etc. (...) C’est ça. Quand tu vois qu’il y a des commerces qui ferment alors qu’il y a beaucoup de gens qui commandent par internet : Amazone, Alibaba, Colis express, etc. Donc forcément il y a plus de marchandises qui arrivent par avion et plus de travail. La différence est ici compensée par une perte de passagers mais une augmentation en fret. » Luis, délégué syndical dans le secteur du Gardiennage à La Louvière.

La brutale accélération de la mutation des modes de production, d’échange, d’usage et de consommation tend à brouiller les repères spatio-temporels de l’existence de chacun, à déstabiliser encore davantage la capacité politique de peser sur la décision économique, à dénouer les liens déjà fragiles entre les acteurs du compromis social-démocrate. La situation d’exception sanitaire tend à devenir la source de légitimité d’exceptions en tous genres : il n’y a plus de norme mais un ensemble chaotique de situations particulières irréductiblement spécifiques.

On discerne bien le potentiel de dérégulation de pareil contexte. Les patronats saisiront l’occasion, comme on le découvre ci-après.

## 5. Récupération patronale en temps de pandémie

Alors que beaucoup de discours de sens commun laissaient entendre que le contexte de fragilisation de la santé publique a instauré davantage de coopération entre les groupes sociaux, nous observons toutefois dans une majorité de nos entretiens que les stratégies patronales et dirigeantes ont trouvé des interstices pour imposer leur domination. Des entreprises ont utilisé l'excuse du contexte sanitaire pour justifier l'arrêt des négociations avec les syndicats : « Dans certaines entreprises, certains patrons en ont profité pour ne plus faire aucune réunion depuis mars avec les syndicats. Même pas par vidéo. » (Henri, délégué syndical dans le secteur de la construction), et Céline dans le secteur du nettoyage d'ajouter : « Et donc, l'employeur la première chose qu'il fait, c'est supprimer le conseil d'entreprise, pas de réunions. Il dit « non, on va pas faire ça, on peut pas se rassembler » ».

On observe bien ici le jeu patronal : tout ce qui permet de justifier une singularité de situation/position est saisi et recyclé comme argument de dérégulation. La résistance syndicale est d'autant plus complexe à déployer que la pandémie et les mesures d'exception mettent les personnes / individualités en exergue derrière les rôles et fonctions.

Des directions ont justifié la réduction du nombre de personnes représentant les travailleurs lors de commissions. Cet extrait d'entretien de Vanessa en témoigne : « Normalement nous, c'est les quatrièmes mardis du mois, CE et CPPT. Donc celui-là il a été annulé. Alors on l'a fait fin avril, en comité restreint. Donc demain mardi, on installe la nouvelle délégation syndicale mais sans les suppléants parce que soi-disant, vu la pandémie, on ne doit pas être trop dans la salle de réunion et là ils recommencent encore ce cirque, ça ne les arrange pas d'avoir tout le monde dans la salle ».

Ou encore dans cette même entreprise la direction utilise le prétexte de la crise sanitaire pour ne plus se concerter directement avec les représentants des travailleurs en passant par un consultant externe ce qui obscurcit le rapport de force : « Directement oui. J'ai essayé au départ à Clean&Co mais d'abord je devais passer par un consultant qui était, je vais dire, à cheval entre les deux. Donc il travaillait pour Prolysse mais il représentait Clean&Co. C'était un peu ambigu l'histoire mais enfin, c'était un consultant intérimaire... » Vanessa, déléguée syndicale dans le secteur du textile à Liège.

Alors que la panique de l'incertitude s'imposait au monde entier, des directions continuaient à discuter sur des détails d'interprétation de l'organisation du travail : « En commission paritaire CP 121 ce sont d'autres représentants syndicaux qui ont les mandats. Par contre en CP titres services, j'ai le mandat. Il y a les trois organisations syndicales et du côté patronal, il y a une grande fédération qui s'appelle Federgon et qui a bloqué tout. A l'heure actuelle on n'a toujours pas trouvé d'accord sur un guide générique sectoriel. Federgon bloque sur notre demande d'avoir un masque par client pour chaque aide-ménagère. Federgon dit que si l'aide-ménagère n'a porté le masque que deux heures chez un client elle peut le reporter encore deux heures chez le deuxième client. Au niveau fédéral, il est prévu de ne porter le masque que 4 heures maximum. Et nous, nos prestations durent 3 heures minimum par client. Elle peut donc faire deux clients par jour. Nous voulons faire de ce guide sectoriel une obligation. Eux veulent en faire un guide conseil, pas une obligation. Federgon, c'est le plus grand représentant des entreprises commerciales dans le secteur. Ils ont diffusé un guide en l'appelant « guide sectoriel ». Nous les avons interpellés publiquement en disant qu'ils ne respectent pas la concertation sociale. » Martine, permanente syndicale au sein des secteurs du nettoyage et des titres-services dans la région de Charleroi.

Même le dispositif de chômage temporaire a été récupéré par le banc patronal pour faire des économies, notamment par exemple sur le salaire garanti par l'employeur le premier mois de maladie : « Mais il y a eu une faille dans la législation qui pouvait empêcher l'entreprise de payer le salaire garanti au travailleur qui disait : je ne viens pas travailler, je suis malade. Simplement en les mettant tout de suite à la mutuelle et en déclarant en chômage. Tout le monde déclarait les gens en chômage, peu importe qu'on soit d'un secteur essentiel ou pas, on pouvait mettre les gens en chômage directement. (...) T'as apporté un certificat médical aujourd'hui, je te mets en chômage, je ne te paye pas ton salaire garanti, c'est la mutuelle qui va te le payer, voilà. Les gens ont parfois perdu beaucoup d'argent et c'est une manière de mettre la pression. On a besoin que tu viennes bosser parce que nous on doit produire du P Cul. Voilà. (...) Moi je pouvais gueuler derrière mon ordinateur en visio-conférence, mais qu'est-ce que ça allait changer ? » Laurent, secrétaire fédéral au sein des secteurs du papier, cartonnerie, cuir, recyclage et ETA.

Les travailleurs vulnérables comme les intérimaires sont utilisés comme réserve précaire pour mettre en concurrence les travailleurs entre eux : « Le souci, et ça je pense que plein de boîtes l'ont connu, quand tu mets de côté un travailleur suspecté d'avoir le covid, pour palier son départ, tu fais

appel à la boîte d'intérim pour laquelle tu n'as aucun contrôle. Car nous sommes des utilisateurs de la boîte d'intérim. (...) Il y a encore un mois d'ici on fonctionnait avec 65 intérim. Donc là je pense qu'il y a un gros souci parce qu'il n'y a pas de représentation syndicale du côté de l'intérim. L'intérimaire, ce qu'il veut c'est décrocher un job et il ne va pas le dire s'il a des symptômes. Et là c'était un peu la peur. Plusieurs foyers (propagation covid) sont venus parce qu'il y a eu des personnes qui sont venues et il n'y a pas eu de contrôle. Et nous n'avions pas le droit de contrôler. On ne peut pas dire à l'agence d'intérim « écoute, je veux un tel, je veux ci, je veux ça. » L'intérimaire il va cacher s'il a des maux puisque lui il est intérimaire, il est payé pour une mission de 3 ou 4 jours ». Sergio, délégué syndical dans le secteur de la chimie dans le Limbourg.

Cette flexibilisation du travail rend beaucoup plus complexe la capacité des collectifs à se connaître, s'organiser et revendiquer.

Dans les secteurs particulièrement vulnérables, le patronat utilisait des techniques de tergiversation pour imposer sa vision, au point de mettre les travailleuses en danger : « Là, Dermagne dit : « On va durcir le protocole sanitaire. Donc il modifie les protocoles sanitaires du gouvernement précédent et il écrit à la commission paritaire : « nous n'avons pas fermé le secteur des titres services, mais nous exigeons un protocole sanitaire adéquat ». Et là les employeurs jouent sur les mots dans les documents, toujours en ne voulant pas que les aides ménagères aient un masque de protection, à tel point que, vu que chacun écrit son texte qu'on échange après, ils avaient créé une cascade, et que, pour qu'une aide-ménagère ait un masque, il fallait que le client soit dans la pièce, que la distanciation d'un mètre cinquante ne soit pas respectée... » Damien, secrétaire fédéral au sein de plusieurs secteurs : les titres-services, le ciment, le béton, la céramique et le verre.

Une idéologie plus qu'un risque de faillite : « Tu sais, quand t'as reçu 100 millions, en tant que secteur, de la part du gouvernement flamand, et qu'en Wallonie, t'as aussi reçu des subsides, et qu'à Bruxelles t'as reçu 2 euros de l'heure, c'est pas une question d'argent, c'est une question d'idéologie. Federgon, qui est très influent auprès de la FEB, ne voulait pas aller au-delà de ce que la FEB avait négocié au niveau fédéral. Je pense que c'est ça l'histoire, c'est une question d'idéologie. » Damien, secrétaire fédéral au sein de plusieurs secteurs : les titres-services, le ciment, le béton, la céramique et le verre.

Dans certains secteurs on constate que des dispositifs mis en place en temps de crise comme l'instauration du chômage corona mi-temps est récupéré aujourd'hui pour flexibiliser les secteurs :

« Aujourd'hui, malgré le confinement, les entreprises tournent avec plus ou moins d'activités. En fonction du type d'activités on commence à avoir des restructurations dans certaines entreprises mais ça c'est pas moi qui gère, ça c'est les permanents régionaux. Au niveau des titres-services, il y a un protocole sanitaire, le secteur tourne à plein régime, on engage même. Et là on a un gros problème, c'est que le ministre de l'Emploi a décrété, à la demande des employeurs, l'instauration du chômage corona mi-temps, qui est purement un outil de flexibilité dans le secteur et qui n'est pas pour aider les aides ménagères. Voilà où on en est à un an de crise corona dans mon chef et dans le job que j'ai fait. » Damien, secrétaire fédéral au sein de plusieurs secteurs : les titres-services, le ciment, le béton, la céramique et le verre.

La financiarisation de l'économie par le dispositif des cotations en bourse est un outil puissant de la mondialisation capitaliste pour s'imposer comme loi naturelle de l'économie sans alternative possible : « Ce que tu constates c'est que, le jour où on est en crise, t'as pas un actionnaire qui revient en disant « ouais les gars, je revends ma bentley et je remets 4 millions dans l'entreprise ». Ça c'est pas vrai hein. Certains prenant même pour excuse « mais on est cotés en bourse, on doit malgré tout continuer à verser un petit dividende en termes d'image parce que sinon vous imaginez... » Ils disaient déjà ça avant, c'était l'excuse pour verser un dividende parce que sinon ça donnait une mauvaise image en bourse, on allait croire qu'on allait faire plonger le cours de... ça vit sur rien en fait, c'est de la magie. Leur argent réellement, oui il existe mais ça reste quand même quelque chose qu'on ne rematérialise pas dans l'économie en fait. C'est pas virtuel, l'argent qui est en bourse, il tourne, mais il ne revient jamais dans l'économie réelle. Le mec qui a plein de fric, il utilise une petite partie et le reste est thésaurisé. J'ai entendu aucun actionnaire qui a dit « ah ben ok on doit sauver le projet industriel dans lequel je suis, et donc, je me suis versé des dividendes pendant autant d'années, je vais réinvestir quelque chose maintenant ». Non. C'est de l'argent public qu'on réinvestit, c'est des moyens qui viennent de l'Europe, et ils chialent encore derrière en disant « eh il me faut de l'argent. J'ai besoin d'argent sinon vous imaginez je vais devoir fermer mon entreprise. Vous avez vu le nombre de chômeurs que ça va faire, vous avez vu le nombre de travailleurs qui vont se retrouver sur le carreau ». Et il y a aucun politique qui va aller dire « eh mais pendant dix ans tu t'es versé 4% de dividendes (4% je suis gentil hein) et t'en as fait quoi de ton fric ? », Damien, secrétaire fédéral au sein de plusieurs secteurs : les titres-services, le ciment, le béton, la céramique et le verre.

## 6. Division dans le travail

La propagation de la covid 19 a influencé les divisions dans les conditions de travail qui s'observent au sein même d'une situation donnée, du fait du recours de plus en plus important à la sous-traitance.

Des délégués de différents secteurs observent par exemple des degrés de connaissance des règles socio-sanitaires différentes selon les statuts des travailleurs. Vanessa, dans le secteur du textile en témoigne : « Mais là, voilà, c'est beaucoup des intérimaires parce qu'il y a ça aussi, un turn-over énorme pendant la pandémie. Les intérimaires qui venaient, on ne savait pas s'ils avaient été testés, s'ils avaient pas eu le Covid, on ne savait rien d'eux en fait. Donc ça, ça faisait peur aux gens aussi. Ils disaient qu'il y avait trop d'intérimaires pendant la pandémie. »

Henri quant à lui fait le même constat dans le secteur de la construction : « Avec les sous-traitants sur chantier, c'est compliqué de respecter les distances sociales. Parfois, on se retrouve vite à 15, 20 sur une surface assez limitée. La même chose dans les camionnettes. C'était un par banquette. Après, on a essayé avec des plexis, pour séparer les hommes. (...) Un sous-traitant qui arrive chez toi et qui dit : « Je suis bien ! » Il doit passer tous les jours et dire sur l'honneur qu'il n'est pas malade. Mais, il tousse. Et tu lui dis : « Mais, tu tousses quand même ! ». « Mais, mon patron m'a dit que je ne pouvais rien dire ! ». Donc, qu'est-ce que tu fais ? Tu téléphones à son patron et tu dis : « Je te le renvoie avec ses collègues qui ont fait la route ! », « Ah non, non. Il faut absolument que tu les gardes ! ». On va les garder. On va les mettre tout à fait séparés dans un bâtiment, où ils travaillent entre eux. Sinon, le pauvre gars, je ne sais pas s'il aura encore sa place au soir ! Certains chefs de chantier, les ont remballés. En tant que délégué syndical, c'est dur de remballer des ouvriers ! ».

Cet extrait démontre également à quel point le travail est tout à fait vital pour certains groupes sociaux. L'éventualité de contracter la maladie de la Covid 19 ne fait pas le poids face au besoin de travailler pour subvenir à ses besoins.

Même dans les secteurs considérés comme essentiels, selon que l'on vienne d'un groupe ou d'un autre, les compensations des risques n'ont pas été les mêmes. Martine, permanente syndicale au sein des secteurs du nettoyage et des titres-services dans la région de Charleroi, observe que les travailleurs venant des secteurs plus vulnérables n'ont pas été logés à la même enseigne par rapport

aux professionnels plus privilégiés : « Nos représentants en commission paritaire ont demandé que l'UGBN, (qui est l'organe des patrons du nettoyage) signe avec les organisations syndicales une demande pour que les primes soient les mêmes partout : homes, maison de retraite, hôpitaux. Le gouvernement n'avait rien prévu pour la sous-traitance. On ne trouvait pas normal qu'un travailleur de l'hôpital touche une prime, le nettoyeur de l'hôpital touche une prime mais si tu es travailleur dans une entreprise de nettoyage en sous-traitance dans l'hôpital, tu n'as pas de prime. »

Ou encore, elle observe que la question du cluster n'est pas traitée de la même manière selon que l'on travaille dans le secteur hospitalier ou celui de la sidérurgie : « Quand un cluster a été détecté dans une entreprise à nettoyer, ils font parfois appel à une équipe de désinfection. Cela se passe surtout dans les hôpitaux, les homes, bref tout ce qui est médical. Mais dans une entreprise de sidérurgie, par exemple, on ne fait pas appel à une équipe de désinfection car c'est plus cher. C'est la dame qui nettoie habituellement qui est sensée nettoyer en mettant des gants, un masque etc. C'est elle qui est sensée désinfecter mais cela se fait avec le même produit et la même microfibre qu'elle utilise habituellement. »

Selon que le travailleur est engagé dans des sociétés subventionnées par le pouvoir public ou des sociétés à des fins purement commerciales, les traitements peuvent être différenciés : « Et t'as une autre différence, c'est les sociétés commerciales et à finalités sociales. Tu peux avoir aussi un monde de différence. Moi je suis dans une société à but commercial qui eux, ont fait le moins cher possible mais que pour tout le monde soit content soi-disant, le moins de plaintes possibles. Quand il n'y a pas d'actionnaires, à finalité sociale, bein eux ils ont le subsidie. Eux le but, c'est que tout roule. Donc ils vont fournir des choses plus facilement que nous quoi. Que nous, tu rêves, tu rames à deux mains pour avoir ...» Céline, déléguée syndicale dans le secteur des titres-services à Charleroi.

L'effritement du rapport salarial qu'analyse Robert Castel trouve ici un ensemble de circonstances aptes à faire potentiellement disparaître toute sa dimension collective ; en effet, au-delà du jeu des divisions évoquées ci-dessus, c'est l'individu lui-même, la personne en tant que telle, qui est convoquée par la situation sanitaire et les mesures d'exception, d'une part, et l'opportunisme des tactiques patronales, d'autre part. Si l'on extrapole ce qui s'esquisse ici, c'est le rapport salarial qui disparaît au profit d'une infinité de relations individuelles entre travailleur.euses et patronats.

La négociation collective et le droit du travail s'en trouveraient largement disqualifiés, comme le rôle des organisations syndicales.

## 7. Un rapport au risque différencié selon la vulnérabilité

Comme nous l'avons déjà rapidement abordé dans la thématique relative à la division dans le travail, on observe un rapport au risque différencié selon le groupe social et professionnel auquel on appartient.

Les travailleurs du nettoyage chargés de stériliser les zones dans lesquelles des matières susceptibles d'être contaminées sont, paradoxalement, ceux dont la protection est la moins bien assurée. Dans cet extrait d'entretien, Vanessa explique qu'il n'y avait pas de professionnel de nettoyage dédié à la désinfection de l'usine de textile dans laquelle elle travaille. La direction a imposé aux ouvrières de la chaîne de nettoyage textile de prendre en charge le nettoyage des toilettes de l'entreprise. « C'étaient les ouvrières de l'usine qui étaient désignées. Tous les jours une différente pour faire ce petit travail de nettoyer les tables, les chasses des toilettes, les clinches. Qu'est-ce qu'elles devaient encore faire ?

BV : Et elles étaient d'accord ou bien... ?

Ben elles n'avaient pas le choix. On n'a pas le choix chez nous puisque dans notre règlement de travail, on peut être amené à faire un autre travail que ... bon voilà. Je n'étais pas d'accord avec ça, moi. Pour moi, c'était la direction qui devait continuer à nettoyer tous les jours ou les chefs, pas aux ouvrières. Parce qu'il y a une ouvrière qui a carrément refusé. Là j'ai dû intervenir parce qu'elle était en peur panique. Elle a dû aller en zone sale et c'était pas possible pour elle. Moi je ne peux pas aller en zone sale qu'elle disait parce qu'ils savaient que les linges contaminés arrivent en zone sale. Donc là j'ai dû intervenir en disant qu'on ne pouvait pas l'obliger à aller en zone sale si elle a peur. Finalement ça en est resté là. Donc, la fille a pu ne pas aller en zone sale et elle n'a pas eu de lettre, rien du tout. Mais bon je trouve ça un petit peu gros quand même. A partir du moment où la personne a peur, il ne faut pas l'obliger, ça ce n'est pas normal. (...) C'est vrai que ça revient à chaque fois. C'est là qu'on se rend compte qu'on est engagée pour être ouvrière de production et des fois on se retrouve à nettoyer les chiottes quoi. Et si on ne le fait pas, on peut avoir un « refus

de travail » c'est ça qui est aberrant. La jeune fille elle aurait pu très bien avoir un « refus de travail » parce qu'elle n'a pas voulu aller en zone sale pour aller nettoyer ce qu'on devait nettoyer quoi. »

Pour maintenir la productivité, des stratégies patronales allaient même jusqu'à faire remplacer les personnes arrêtées par une main d'œuvre étrangère. Des situations de dumping social ont donc été observées pendant les deux premiers locks down alors que toutes les frontières étaient bloquées : « On est allé rechercher des sous-traitants à l'étranger en bus. C'était tenu un peu secret par la direction. Sauf, qu'un jour, en réunion, ils l'ont dit : « On est en pleine période du covid. La France ne laisse pas rentrer, ni sortir, et vous, vous passez avec des bus ! », « Mais, c'était pour le travail, et alors là on pouvait ! ». Quand il s'agit d'aller chercher des travailleurs à l'extérieur, tous les pays d'Europe sont d'accord. Soit de les accueillir, soit de les laisser passer. Maintenant, il ne faut pas en vouloir à ces gens-là. Ils doivent gagner leur vie aussi ! Moi, je ne critique pas ça. Je critique le système européen qui fait que pendant qu'ils sont ici, il y a quand même 130 000 chômeurs en plus dans le bâtiment et qu'on est occupés à perdre des connaissances dans le bâtiment. » Henri, délégué syndical dans le secteur de la construction à Tournai.

D'autres groupes sociaux, comme celui des étudiants, ont été utilisés pour mettre la pression sur les travailleuses du secteur du nettoyage pour revenir prestre leurs heures alors que les recommandations du gouvernement préconisaient l'inverse : « Dans les secteurs du nettoyage hors titres-services, il y a eu du chômage technique. Nous avons dit que si nos travailleurs étaient en chômage technique il était interdit de prendre automatiquement des étudiants pour les remplacer. Il fallait d'abord demander à nos travailleuses si elles voulaient prestre ou non. » Céline, déléguée syndicale dans le secteur des titres-services à Charleroi.

Ce phénomène vulnérabilise les identités professionnelles et impacte considérablement les capacités d'action des collectifs à faire reconnaître leurs droits : « Ça nous a fait perdre beaucoup pour les intempéries, parce qu'eux (travailleurs étrangers), qu'il pleuve, qu'il neige, qu'il vente, ils travaillent. Ils n'ont pas besoin de réfectoire, ils mangent par terre, ils s'en foutent, ils font des heures ! Donc, nous, les ouvriers de la construction belge, on passe pour des fainéants, des profiteurs, etc. C'est vraiment scandaleux ce qui se passe ici. » Henri, délégué syndical dans le secteur de la construction à Tournai.

Les travailleuses du secteur du nettoyage ont dû faire face à des discriminations de classe et de genre. Non seulement les travailleuses ont reçu l'injonction comme quoi elles étaient autonomes dans leur responsabilité de gestion du risque, mais en plus elles ont vite compris à quel point les conditions de cette autonomie était relative : « On ne te dit pas que tu dois fournir autant de gants, autant de masques, autant de gel. On te dit juste que c'est préférable que l'employeur mette les choses en place, dans notre secteur. Mais que la première mesure c'est toi, de garder tes distances et que le client ne se retrouve pas dans la même pièce que toi. Mais en pratique, c'est juste pas gérable. Tu arrives dans un appart, la personne âgée elle est là. Elle passe dans sa chambre, elle est enfermée parce que tu es dans la salle à manger et repasse dans la cuisine chercher son café, elle t'ouvre la porte, elle me croise, ce n'est pas possible. Et puis, je nettoie ses toilettes. Et tu me dis que je dois pas mettre de masque en nettoyant ses toilettes, la baignoire, changer son lit. Forcément il y avait des risques mais on ne savait pas prouver que les risques c'était sur notre lieu de travail. Quand on disait « on peut l'attraper là », « mais non, tu peux l'attraper ailleurs, en allant faire tes courses. ». Donc on ne pouvait pas prouver que c'était dû au travail. Mais on a des dames qui l'ont eu. » Céline, déléguée syndicale dans le secteur des titres-services à Charleroi.

Les conditions précaires d'existence déterminent les conditions dans lesquelles les travailleuses peuvent ou non se protéger du risque : « Certaines m'ont dit « moi, je ne reprends pas Céline, je ne me mets pas en danger » et d'autres m'ont dit « moi, si je ne vais pas travailler demain, je ne sais pas bouffer le mois prochain donc masque ou pas masque, je vais travailler » et donc, elles ont repris. C'est juste financièrement qu'elles ont repris et ça, l'employeur le sait. (...) Y en a qui sont allées travailler avec leurs enfants : « Moi, je ne peux pas me permettre de perdre donc j'ai demandé à mes clients pour aller travailler avec mes enfants ». Doublement en danger. Pas facile à gérer. Et on n'est pas sorti. Non, la crise elle n'est pas finie. » Céline, déléguée syndicale dans le secteur des titres-services à Charleroi.

« Arrive un nouveau gouvernement qui décrète que les aides ménagères sont indispensables, donc on ne ferme pas le secteur, nous en tant qu'FGTB, là on interpelle les cabinets ministériels PS et SPA en disant « Tu ne peux pas laisser les gens travailler et que les employeurs ne leur donnent pas les moyens de protection ». C'est pas cohérent, tu dis qu'on peut pas voir plus d'une personne, et elles, elles peuvent passer de foyer en foyer. Et vous nous faites croire que c'est justement pour garder un contact avec les vieilles personnes que vous les gardez au travail, alors que les vieilles

personnes, c'est les premières qui sont concernées, et les premières personnes à risque. Y a pas un truc dans votre raisonnement qui déconne là ? ». Damien, secrétaire fédéral au sein de plusieurs secteurs : les titres-services, le ciment, le béton, la céramique et le verre.

La pandémie, les mesures d'exception et les opportunités patronales se combinent en définitive pour transformer toute différence en inégalité et toute inégalité en potentielle discrimination. Les cadres légaux, réglementaires et conventionnels y perdent cruellement en légitimité.

## 8. Précarisation, invisibilisation

« Mars à maintenant. Si tu cumules tous les mois, j'ai quasiment perdu 2000 euros. Et encore, j'ai un compagnon, j'ai pas de loyer. Quand les filles elles m'ont dit « j'ai reçu 600. Qu'est-ce que tu veux que je fasse avec 600 euros ? Je ne sais même pas payer mon loyer ». Donc là, ça été le carnage. Donc, les filles qu'est-ce qu'elles ont fait ?

B – Elles sont allées bosser.

Mais y'a pas de clients. Et donc c'est pour ça que l'employeur a fait sur base volontaire et qu'il nous a dit oui. C'est uniquement parce que de toute façon, il ne savait pas fournir de clients à tout le monde. Donc, si c'était obligatoire, tout le monde allait reprendre et il n'avait pas de travail. Chez Tricito, tout est toujours tout calculé. » Céline, déléguée syndicale dans le secteur des titres-services à Charleroi.

Des formes de solidarité informelles, plus charitables que de l'ordre de la mutualisation de ressources pour se protéger collectivement face au risque, se déploient dans les secteurs les plus vulnérables. Parfois c'est le délégué syndical lui-même qui prend part à ces formes d'entraide informelle : « Écoute, le travailleur n'ose pas parler directement à la direction alors il contacte le délégué et c'est nous qui allons voir le manager, on essaie de voir ce qu'on peut faire. On cherche toujours des solutions. Parfois c'est même nous les délégués qui lui payons le plein et il nous rembourse après. Ou tu es social ou tu ne l'es pas. On essaie d'aider un maximum. Il m'est déjà arrivé de prêter 50 euros à certains travailleurs. « Tiens, va faire ton plein et va travailler ! » Si tu

ne vas pas travailler, tu seras en absence injustifiée, tu auras perdu ta journée. » Luis, délégué syndical dans le secteur du Gardiennage à La Louvière.

« Nous on dit, voilà, les aides ménagères sont reconnues comme essentielles, mais la crise sanitaire, le constat est la propagation du virus, la fermeture, les lockdowns qui sont mis en place pour empêcher la propagation du virus, il n'est pas cohérent. Et c'est le discours qu'on tenait aussi vis-à-vis du politique, que vous gardiez des travailleurs qui se déplacent de domicile en domicile, et en plus, c'est un truc qui va revenir tout le long des deux vagues, c'est le fait qu'on dit aux aides ménagères « tu peux recevoir personne chez toi, tu dois rester chez toi », même qu'à un moment, on disait aux gens « y en a un qui conduit, l'autre doit s'asseoir derrière », de la même famille, c'était aussi une réalité, et on dit, elles par contre, elles peuvent voyager de maison en maison. Et nous donc on dit, si elles doivent voyager de maison en maison, tu leur fournis un masque, des gants, du gel hydroalcoolique. Et les employeurs disent « Non non, on ne fournit pas ça, on n'est pas obligés ». Donc on essaie de négocier un protocole sanitaire avec eux, mais parallèlement... » Damien, secrétaire fédéral au sein de plusieurs secteurs : les titres-services, le ciment, le béton, la céramique et le verre.

Quand la société salariale se défait, la protection collective se dérobe et laisse place aux aléas des relations interpersonnelles, pour le meilleur comme pour le pire. Les facteurs d'inégalités peuvent alors se multiplier entre eux, les inégalités de naissance, de résidence et de vie personnelle et familiale se combinant avec les inégalités de travail.

## 9. Hiérarchie syndicale

Au sein même de l'institution syndicale, le contexte de distanciation sociale a cristallisé les rapports hiérarchiques. La crise n'a pas été vécue de la même manière selon qu'on soit employé par le syndicat dans sa centrale en télétravail ou délégué sur le terrain à tenter de comprendre l'éparpillement des mesures qui venaient de toute part. Vanessa a ressenti ce décalage comme un abandon : « Oui, voilà. Parce que moi au début j'ai vraiment eu ce sentiment, je ne sais pas si les autres délégués c'est pareil, de se sentir totalement abandonnée. On était au combat et on ne savait

pas ce qu'on devait faire, pas faire, c'était vraiment, j'ai trouvé ça très compliqué au début. Moi, je me suis sentie abandonnée. Parce que par exemple la centrale, elle était fermée quoi. Donc pendant des mois je n'ai pas eu mon permanent. À Liège, ils se sont totalement cadennassés."

Henri quant à lui s'inquiète de l'éloignement de l'organisation syndicale de ses affiliés : "La crise covid, ça a changé le rapport de forces ? Non, ça a cassé le rapport de force. Ma grosse inquiétude (j'ai écrit un courrier cette semaine), c'est savoir pourquoi le syndicat ne réagissait pas. Cette organisation est là, normalement, pour défendre les travailleurs. On a laissé aller travailler des gens, en sachant très bien qu'il y avait des dangers. Le syndicat a peut-être respecté ce que le gouvernement a demandé : le télétravail, rendre les bureaux inaccessibles. Je suis d'accord. Mais depuis mars jusque maintenant, il y a eu beaucoup de personnes dans les centrales qui n'ont pas suivi les affiliés. »

Il est probable que la crise sanitaire et les mesures d'exception agissent ici comme révélateur d'un porte-à-faux syndical déjà largement construit : la grande difficulté syndicale de se saisir de manière légitime et efficace des problématiques inhérentes au développement du télétravail, par exemple, auraient partie liée avec la très grande difficulté largement antérieure de se saisir des questions de sens du travail et de souffrance au travail<sup>38</sup>.

Né dans l'industrie et développé à l'époque de l'ouvrier-masse, le syndicalisme peine à développer une culture qui lui permette d'appréhender la complexité des relations collectives de travail dans une économie de services où, par définition, l'économique est indissolublement lié au social, le producteur à l'utilisateur, le travail à sa destination sociétale.

Qui plus est, l'émergence, dans la crise sanitaire, d'une problématique de « l'utilité essentielle » de certains secteurs/métiers/fonctions/rôles vient précipiter la découverte par toutes et tous, dans le sens commun de la vie quotidienne, des problématiques du sens et du non-sens de la production à l'ère du Capitalisme informationnel.

---

<sup>38</sup> Réflexion apportée par Luc Carton lors d'une rencontre autour de ma recherche.

## 10. Pouvoir d’agir syndical

L’action syndicale pendant la crise a tantôt gagné en légitimité, tantôt vu sa place s’affaiblir. Ce contexte a dès lors été plus ou moins stratégique pour l’acteur syndical.

Sa mise en visibilité a plutôt gagné en force comme le témoigne l’extrait suivant :

« Ce qui fait qu'on a gagné pas mal d'affiliations. Ils ont vu qu'on bougeait, qu'on informait les gens, que quand il y avait un cas de covid, on les informait ; que quand il y avait des changements dans le conseil de sécurité, on les informait ; que quand il y avait des choses qu'il fallait réclamer pour la protection des gens, on les informait. Tout ça a joué un grand rôle. Mais c'est plus le fait d'avoir communiqué comme ça avec les gens qui a fait que les gens se sont intéressés, que pour le travail de fond qu'on a fait. Pour eux, le travail de fond qu'on fait, c'est normal ! Le syndicat est là, il doit faire son boulot ! Quand on est délégué syndical, il ne faut jamais s'attendre à un merci. On fait notre boulot. » Henri, délégué syndical dans le secteur de la construction à Tournai.

Sans grand étonnement, les acquis sociaux ont plutôt évolué dans les domaines de gestion des risques sanitaires via divers investissements dans l’amélioration de l’hygiène au travail. Peu d’extraits d’entretien nous permettent de penser que la période de crise a permis de soulever la question du sens au travail dans les collectifs étudiés.

« BV - Tu m'as dit que les gestes d'hygiène, ce n'était pas dans la culture de la construction, du coup, il y a eu un investissement.

Oui, il y a eu un investissement de 60 000 euros. Ça a consisté à faire des panneaux avec des doubles lave-mains, avec des distributeurs de gel hydroalcoolique, de papier. On a augmenté la quantité de wc, l'achat de masques, de gants. Ce n'est pas à négliger. Le covid a peut-être fait, ce qui aurait dû être fait depuis longtemps ! Tout d'un coup, on te donne 60 000 euros pour t'équiper convenablement. Alors qu'avant, quand on rouspétait parce qu'il n'y avait pas d'eau sur le chantier, on nous disait : « Pourtant, tout a été préparé ! », mais ce n'était pas monté ! Maintenant, on a un monsieur covid extraordinaire, qui fait des trucs formidables. Trop bien ! Mais, c'est le minimum. Vous avez de quoi vous laver les mains ! Oui et on a d'immenses panneaux qui nous renseignent sur ce qu'est le covid, ce qu'il faut faire ». Henri, délégué syndical dans le secteur de la construction à Tournai.

Toutefois, l'outil de mobilisation collective historique qu'est la grève a été mobilisé dans les entreprises de travail adapté.

« On a quand même déposé un préavis de grève dans le secteur des ETA, en pleine crise. Mais pas contre la fédération patronale, pas contre les patrons, contre le gouvernement. Au début le secteur des ETA n'était pas un secteur essentiel et donc on pouvait être assez stricte sur ce qu'on essayait de tourner comme activités, ce qu'on essayait de pas tourner. Certaines ETA se sont très vite redirigées vers la création de masques, la création de visières, les housses pour les salles d'opération, les housses mortuaires, ils ont fait un peu tout ça, les plexiglass pour les magasins, etc... Bon tout ça, on a dit ok si les conditions sanitaires sont respectées, vous pouvez continuer ces activités-là, ça aide à la lutte contre la pandémie donc ok, et les autres activités, on peut fermer. Mais à un moment donné, le gouvernement a dit le secteur des ETA devient un secteur essentiel, tout, je veux dire même celles qui font des parcs et jardins devenaient secteur essentiel. C'était pas sensé, c'était n'importe quoi, comme il y avait certaines directions d'entreprises qui étaient quand même dans une logique : dès qu'il y a une petite brèche on rentre dedans, on fait travailler les gens. Donc nous on a dit pas question, préavis de grève, on a fait du foin, et partout en Flandre à Bxl en Wallonie, préavis de grève. Voilà, du foin dans la presse, évidemment on force les handicapés à travailler et BOUM ça apparaît dans la presse partout, ça, ça marche évidemment et donc le gouvernement a été obligé de dire le lendemain ou le surlendemain en restreignant les activités des ETA qui étaient considérées essentielles justement celles qui produisaient des trucs essentiels, pas les autres. » Laurent, secrétaire fédéral au sein des secteurs du papier, cartonnerie, cuir, recyclage et ETA.

L'extrait ci-dessus démontre ce que nous avons déjà mis en lumière en termes de divisions dans le travail. Les publics les plus vulnérables et les moins protégés dans la société travaillent dans les métiers considérés par les autorités pendant la crise comme essentiels. C'est le grand paradoxe de notre société, les métiers les plus considérés comme essentiels comme les soignants, les professeurs, les éboueurs, les couturiers d'équipements de protection individuelle, etc. sont les plus utiles au maintien de la vie en société. Et pourtant ils sont les moins bien protégés, les plus isolés socialement et les moins bien payés. Par ailleurs, la société les situe habituellement dans les places sociales les moins bien reconnues symboliquement. Toutefois, la dimension extraordinaire provoquée par le lockdown et la mise en télétravail des fonctions considérées comme moins

essentielles témoignent de ce que l'anthropologue David Graeber théorise dans sa notion de *Bullshit job*<sup>39</sup> : certaines professions existent pour aliéner les consciences et mettre à mal le progrès social là où d'autres assurent une utilité sociale incontestable. Pendant le premier confinement effectivement, des professions comme les coachs provenant du management privé dont les revenus sont confortables n'ont pas été considérés comme essentiels contrairement aux personnes handicapées travaillant dans les entreprises de travail adapté. Nous sommes en droit de nous demander si les personnes habituellement invisibilisées par la société, en ce compris l'acteur syndical, n'ont pas fait l'objet d'un élan de reconnaissance symbolique, même partiel. Le fait que le syndicat dépose un préavis de grève dans ce secteur spécifique en pleine crise sanitaire démontre effectivement une volonté d'intégration dans la mobilisation sociale de ces publics marginalisés.

Même si certains acquis sociaux ont été impressionnants comme le chômage corona ou les congés parentaux pour garde d'enfants pendant la pandémie, le délégué syndical nous rappelle à quel point les négociations liées au travail sont faites de compromis comme nous l'évoquions avec Robert Castel dans la présentation de notre cadre théorique. L'extrait ci-dessous nous en parle :

« Et côté enfant ils prennent au maximum ce qui est imaginable pour les congés parentaux. Les gens vont tous dessus, tous, tous. Ça c'est vraiment un effet covid. Mon patron il m'a dit l'autre jour pour rire « vous allez y arriver à la FGTB à votre semaine des 4 jours » et c'est très dur pour l'entreprise à palier parce qu'on est une usine en feu continu et donc ce n'est pas évident. Et comme il ne peut pas refuser, ben... (...) Ils passaient des semaines entières avec leurs enfants. Ça c'est pour moi un bienfait du système covid parce que des gens ont appris à vivre différemment. Et l'employeur n'a jamais posé souci, en tout cas chez nous. Au départ on est structurés un peu différemment parce que, je le répète, l'outil il ne faut pas qu'il s'arrête. Je dis toujours, même à une famille très syndicale, tu récoltes tous les fruits de l'arbre mais tu ne coupes la branche qui te paie, ça c'est clair. Autrement ton frigo est vide. » Sergio, délégué syndical dans le secteur de la chimie dans le Limbourg.

Dans l'extrait suivant, Céline aborde très brièvement le fait que la crise sanitaire a permis à l'action syndicale de décaler leurs réflexes de négociations habituellement concentrés sur l'amélioration

---

39 David Graeber, *Bullshit job*, Les Liens Qui Libèrent, Paris, 2018.

des conditions matérielles d'existence des travailleurs. Les questions de santé au travail ont animé les débats au sein de l'entreprise.

« Mais c'est sûr qu'on a plus vu notre utilité à ce moment-ci qu'auparavant. Avant, elles nous voyaient comme utilité à avoir plus de salaire et à défendre leur propre cause individuelle que d'être là pour l'ensemble. Tandis que là, dans les mesures de sécurité, elles ont bien vu que dans leurs entreprises, il y a des choses qui ont été mises directement en place même si pas toujours en accord mais elles ont reçu alors que dans d'autres, elle se disent « moi, tu sais, ma cousine elle est là-bas, elle n'a rien reçu ». Ça, s'est dit aussi mais est-ce que ça durera ? » Céline, déléguée syndicale dans le secteur des titres-services à Charleroi.

Toutefois, outre les quelques conquêtes et mises en visibilité acquises par le syndicat dans cette période de crise qui ont pu être déployées dans ce contexte, les témoignages vont plutôt dans le sens du renforcement des problématiques propre à l'époque socio-économique contemporaine déjà largement théorisée par les sociologues du travail.

“On est dans une période où il y a beaucoup de gens qui sont déçus du syndicat. Parce ce qu'on maintient ce qu'on a acquis, mais on ne gagne plus des grands combats. Quand on parle d'aller manifester à Bruxelles, ils nous répondent : « A quoi ça sert d'aller faire une marche Adeps ? ». La dernière, c'était pour les accords de l'AIP, où on nous dit carrément de rester chez nous. Attends, ça c'est contre la logique syndicale ! On fait une grève à la maison !”. Henri, délégué syndical dans le secteur de la construction à Tournai.

« En tout cas ça a exacerbé les situations de conflit, ça c'est sûr. Il y a eu de très grosses tensions et ça a été parfois très très chaud mais de là à dire que ça a renforcé les rapports de force, pas du tout en fait. Le rapport de force était devenu totalement nul côté travailleurs. (...) De fait, depuis ce moment-là et encore aujourd'hui je ne peux pas dire que le rapport de force, qui était déjà maigre auparavant, soit retrouvé. Les gens ne sont pas encore tout à fait prêts à se mobiliser et la priorité aujourd'hui est moins dans le salaire, l'évolution salariale que dans la priorisation de la santé, que dans « quand est ce qu'on pourra se déconfiner ? ». La chape de plomb est toujours là, quoi qu'on en dise et donc les gens regardent ailleurs que sur tout ça. Là on fait un peu de l'agitation sur les 0,4 % de la norme salariale mais on est un peu tout seul, on peut pas dire que ce soit la cause de l'année dans l'opinion public.” Laurent, secrétaire fédéral au sein des secteurs du papier, cartonnerie, cuir, recyclage et ETA.

On vient de le lire, selon les personnes interrogées, la pandémie a plutôt amplifié la fragilisation du combat syndical intersectoriel et coopératif visant une reconfiguration du paradigme socio-économique dominant que n'a assuré les conditions de possibilité d'un redéploiement syndical plus conscient de lui-même et de la force de ses répertoires d'actions.

D'autres témoignages se situent plutôt à la croisée du renforcement ou de l'affaiblissement syndical. Ils témoignent d'un syndicat qui joue de plus en plus un rôle de gestionnaire de dossiers plutôt que de leader d'opinions politiques.

« On a eu plein de nouveaux affiliés, pas par conviction mais parce qu'il fallait gérer le dossier chômage (...) On a été un acteur voilà, exactement et ça, ne fusse que ça, ça faisait un peu de bien et dans le monde du travail, effectivement, les gens ont compté sur nous pour les protéger, les défendre etc... Au niveau du chômage aussi et oui, mais je ne crois pas que ça ait auguré une prise de conscience structurelle ». Laurent, secrétaire fédéral au sein des secteurs du papier, cartonnerie, cuir, recyclage et ETA.

A la question relative au fait que la crise ait ou non intensifié les zones de tensions avec le patronat, Damien répond : « Ça dépend du secteur. Dans les titres services oui, c'était déjà tendu mais ça l'est encore plus. Il n'y a quasi pas de contacts informels. On n'est pas dans une période où on peut faire de l'informel parce qu'on ne se voit pas mais je veux dire, un appel téléphonique ou autre... Dans les titres services, oui, clairement. Dans les autres secteurs, non. Au contraire, ça a permis aux gens de se parler en période de crise et le fait de trouver des compromis en période de crise, et de trouver des solutions font qu'aujourd'hui (...) il y a un dialogue constructif dans l'intérêt du secteur. On essaie de trouver des perspectives d'avenir, sectorielles, des nouvelles technologies, quels sont les projets qu'on peut chacun essayer de pousser pour garder l'emploi, qu'est-ce qu'on fait pour la réindustrialisation. Et l'autre élément c'est qu'est-ce qu'on fait en matière de politique bas carbone, ça ça a ouvert aussi des pistes, ça a accéléré si tu veux. La crise covid dans l'industrie a accéléré des discussions qui auraient dû avoir lieu... » Damien, secrétaire fédéral au sein de plusieurs secteurs : les titres-services, le ciment, le béton, la céramique et le verre.

Nous pouvons lire ci-dessus que la crise sanitaire a éveillé les consciences des acteurs sociaux autour des questions d'emploi mais aussi d'enjeux climatiques.

La division corporatiste des secteurs d'activité influence la complexité de construire une représentation sociale commune du rôle du syndicat. On constate par ailleurs que des secteurs plus féminisés comme celui des titres services impose aux travailleuses des conditions d'isolement qui renforcent encore davantage cette complexité. « Un travailleur de l'industrie a conscience du rôle de délégué syndical, de l'importance du syndicat, et que le syndicat a certainement dû influencer, parce qu'il y a eu des assemblées, parce qu'il y a eu la communication, et ça a tourné dans l'industrie. Quand t'es un travailleur isolé, ouais tu vois bien un brot passer sur facebook, t'as peut-être entendu dans la presse, ou t'as vu un secrétaire fédéral lambda passer à la tv, donner une info, râler, mais quand il y a un masque qui est donné ou une décision qui est prise, tu passes plus à la tv. Tu passes à la tv, quand ça va pas mais tu passes pas à la tv pour dire, oui ça y est on l'a obtenu. Et donc, la prise de conscience d'une personne isolée sur son lieu de travail, encore plus dans les titres services, c'est pas la même perception, elles le vivent pas de la même manière, et c'est logique. Personnellement, je ne m'en fais pas une maladie, moi je sais ce qu'on a fait, je sais ce qu'on a obtenu, et je sais que si les aides ménagères aujourd'hui ont des masques, c'est grâce au fait qu'on n'a pas plié, qu'on n'a pas dit oui aussi vite qu'on aurait voulu nous faire dire oui, et qu'on n'a pas dit oui. On n'a jamais dit oui et on s'est toujours battus pour l'obtenir. Et moi j'ai plutôt une satisfaction personnelle du travail bien fait et je suis content qu'il y ait des filles qui grâce à ça peuvent continuer et éviter de perdre du salaire et voilà. » Damien, secrétaire fédéral au sein de plusieurs secteurs : les titres-services, le ciment, le béton, la céramique et le verre.

Nous l'avons déjà abordé, les situations d'isolement social au travail ont été renforcées. Pour réduire la propagation du virus, les responsables politiques et les employeurs ont encouragé les travailleuses et les travailleurs à éviter les rassemblements collectifs. A cette injonction s'ajoute un réflexe de plus en plus grand d'organiser les réunions en distanciel plutôt qu'en présentiel et la facilité organisationnelle dont ces dispositifs démontrent en apparence voile les effets néfastes pour la mobilisation sociale qu'ils engendrent. Dans une étude qu'il a dernièrement menée sur le distanciel dans l'éducation permanente, Jean Blairon reprend les risques de perte en recourant au numérique pour les interventions sociales <sup>40</sup> :

- La chaleur de la présence physique

---

40 Blairon Jean, *L'éducation permanente dans la crise sanitaire*, Intermag, novembre 2021, p4.

- Les bénéfices de l'informel (ce qui se fait hors programme)
- Les régulations des interactions in vivo
- La capacité de création et de mobilisation

La recherche met également en lumière que les « non-humains » (pour reprendre la formulation de Bruno Latour) que sont les outils informatiques du distanciel participent à exclure socialement et à cultiver l'entre soi dans les relations humaines.

Or, la mobilisation sociale syndicale ne peut se déployer sans les ingrédients nécessaires à l'éducation permanente. Si le syndicat veut reconquérir des avancées sociales structurelles et intersectorielles et mettre en branle la domination du capital sur le travail, il doit pouvoir s'analyser de façon critique à travers l'intelligence collective. Sinon il risque de ne pas avoir conscience des phénomènes de division dans le travail (hiérarchie, rapports de force genrés et autres, toute forme de rapports de pouvoir) et de désaffiliation dans le travail (isolement, individualisation des rapports au travail, perte de sens, burn-out, etc.).

## Conclusion

Ce travail de recherche est l'émanation d'un cheminement réflexif d'une étudiante dont la trajectoire de vie est influencée par une formation pragmatique plus que théorique. D'où une méthodologie dans un premier temps plus inductive que déductive pour l'élaboration de la recherche.

Notre engagement syndical au quotidien et le contexte extraordinaire de pandémie que nous venons de traverser a d'abord influencé notre intérêt pour la thématique choisie. Par la technique de la boule de neige, nous avons rencontré une diversité d'acteurs syndicaux travaillant à la Centrale Générale de la FGTB. Les questions de recherche au moment de ces rencontres n'étaient pas encore très claires. Nous souhaitions connaître la façon dont ils ont occupé leur rôle d'acteur syndical pendant la pandémie. Au fur et à mesure de ces rencontres, des lectures d'auteurs proches de la pensée de Robert Castel, nous ont inspirés dans la problématisation de notre objet d'étude et l'analyse des éléments empiriques récoltés.

Robert Castel analyse les reconfigurations historiques du salariat, c'est la raison pour laquelle nous avons commencé notre cadre théorique par l'observation des différentes grandes métamorphoses du syndicalisme en Belgique en empruntant des travaux multidisciplinaires réalisés par différents chercheurs tels que « Le manifeste pour un état social et écologique »<sup>41</sup>.

Nous avons ensuite pu sortir de la pensée du sens commun alimenté par les médias sur le contexte de la pandémie par le biais de lectures en sciences humaines sur le sujet. C'est ce dont nous parlons dans la deuxième partie du cadre théorique de ce travail.

Ensuite le chapitre qui traite de notre approche méthodologique traverse nos réflexions d'auto-critique sur le parcours de recherche. Cette auto-critique nous a permis de mettre en lumière différents apprentissages dans le cadre de méthodologie de la recherche en sciences humaines. Ces apprentissages seront fructueux pour d'éventuelles prochaines recherches à construire à l'avenir.

---

41 Vieille P., Alalouf M., Delruelle E. & co, *Manifeste pour un nouveau pacte social et écologique*, Bruxelles, 2018.

Ensuite nous argumentons le choix de l'analyse par thématique de nos matériaux empiriques. Ces matériaux empiriques émanent de différentes personnes interrogées provenant de plusieurs secteurs de la Centrale Générale de la FGTB.

Les questions de recherche pour rappel étaient les suivantes : Que peut-on repérer comme ouverture vers plus de puissance syndicale ? Ou alors, au contraire, comment le contexte a fait reculer l'action syndicale et augmenter le pouvoir d'agir du patronat ?

L'analyse des données nous donne à observer toute une série d'enseignements.

- Si d'apparence certaines politiques sociales et règles sanitaires ont été décidées de façon extrêmement centralisée par le pouvoir politique (comme le chômage corona, les congés parentaux, ou encore la répartition des EPI), dans la réalité des faits elles ont été appliquées de façon disparate en fonction de différents facteurs : l'influence de la peur que ce contexte engendrait chez les individus ; la présence ou non d'une délégation syndicale dans l'entreprise ; la division sociale et différentes formes de discriminations sociales ou genrées ; le degré de dominance de la logique économique productiviste ; le respect de la concertation sociale par les parties prenantes ; etc.
- Cette recherche a également mis en lumière à quel point le contexte de la pandémie a renforcé des enjeux déjà observés par le passé tels que : l'effritement du salariat ; la désaffiliation sociale des travailleurs et des allocataires sociaux ; la fragilisation de la conscience collective des rapports de force entre les détenteurs du capital et du travail ; l'accroissement des injustices sociales et des exclusions sociales ; etc.
- Toutefois nous avons observé par-ci, par-là, des interstices permettant aux individus de déployer une certaine prise de conscience de leur pouvoir d'action. Le préavis de grève déposé dans les entreprises de travail adapté à la fin du premier confinement est un exemple parmi d'autres de démonstration que le syndicat est encore un allié pour la protection des publics invisibilisés dans la société. Un autre exemple est que la crise a permis de déplacer certains débats de la concertation sociale vers l'amélioration des conditions socio-sanitaires de travail plutôt que les habituelles questions d'amélioration des conditions matérielles d'existence via l'augmentation salariale des travailleurs. Dans une société où les inégalités sociales augmentent et l'épée de Damoclès climatique est de plus en plus lourde, il apparaît pertinent que l'acteur syndical puisse réfléchir au sens de son action face à de tels enjeux

et dès lors sortir le nez du guidon de la seule défense des intérêts corporatistes d'un groupe de travailleurs ou d'un secteur en particulier.

On se rend compte que l'action syndicale n'a pas profité du contexte de pandémie pour redynamiser à un échelon plus structurel l'action syndicale collective intersectorielle. Effectivement nous observons dans les différents témoignages que l'action syndicale s'est limitée à un niveau technique plus que politique, si on entend par politique la capacité à transformer les rapports sociaux au travail. Toutefois les aspects pragmatiques défendus par le syndicat ne sont pas à négliger car ils sont cruciaux pour les travailleurs, surtout au sein de métiers précaires : primes coronas, congé parental corona, chômage covid, EPI, etc.

De manière générale, la combinaison de la pandémie et des mesures d'exception n'a pas été l'occasion d'un renforcement de la puissance d'agir du syndicalisme ; au contraire, l'événement social total que représente la pandémie a donné un aperçu sévère d'un rapport de force dégradé où la conflictualité sociale s'estompe. Même si, rappelons dans cette recherche à quel point sans l'acteur syndical la situation socio sanitaire économique et démocratique aurait été encore bien plus critique.

Les circonstances générées par cette crise ont parfois été saisies par l'ingéniosité flexible de certains patronats pour expérimenter de nouveaux rapports de production et de nouvelles relations « non-collectives » de travail qu'autorise ou permet le travail à distance.

Le caractère universel de la norme de droit social comme la nature collective des conventions de secteur ou d'entreprise en sortent d'ores et déjà affaiblis.

Par contre, la pandémie et son accompagnement public ont contribué à mettre à jour et en évidence des enjeux dont on discerne mieux désormais le caractère crucial :

- S'il existe des secteurs, fonctions ou métiers essentiels en termes de destination (valeur d'usage) sociétale, c'est, par contraste, qu'il en existe de moins essentiels, voire de superflus ou nuisibles. N'est-ce pas là le début d'un questionnement collectif possible sur le sens ou le non-sens de la production sociale des entreprises ? N'est-ce pas également l'occasion de faire encore mûrir l'information, l'analyse et l'action sur les externalités négatives produites par les entreprises ?

- De même, la question du sens ou du non-sens généré par le travail, notamment par son agencement et son organisation, ne mérite-t-elle pas d'être intégrée à la négociation collective ? Pareil élargissement du spectre des enjeux syndicaux remettrait en cause, structurellement, la distinction/frontière entre l'économique et le social, les bases mêmes de la limitation de la puissance syndicale dans la formation du compromis social-démocrate. La question de la démocratie économique resurgirait ainsi, esquissant une « sortie par le haut » des impasses du compromis social noué à l'issue de la seconde guerre mondiale<sup>42</sup>.
- Enfin, l'irrépressible tendance à l'augmentation du travail (et de la consommation) à distance génère un brouillage de la division de nos vies entre espace-temps du travail et espace-temps du non-travail, pour le meilleur comme pour le pire. Cette évolution, grosse de nombreux risques sociaux, est peut-être aussi une opportunité pour une ouverture des problématiques et pratiques syndicales à la question des contradictions et conflits qui libèrent ou enferment nos modes de vie.

Ces dernières considérations nous conduisent à penser que l'avenir d'un syndicalisme résolument porteur d'émancipation nécessitera tellement plus de puissance « culturelle » d'agir : l'incorporation de pratiques d'éducation populaire/permanente dans le travail syndical de base en est certainement la clé.

---

<sup>42</sup> Réflexion apportée par Luc Carton lors d'une rencontre autour de ma recherche

## Bibliographie

### Livres :

- Alaluf M., *Le socialisme malade de la social-démocratie*, Syllepse, Paris, 2021.
- Blanchet, Gotman, *L'enquête et ses méthodes. L'Entretien.*, Armand Colin, Paris, 2007.
- Castel R., *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu.*, Editions du Seuil, Paris, 2009.
- Castel R., Martin C., *Changements et pensées du changement*, La Découverte, Paris, 2012.
- Coenen M-T., « Les fondements historiques des relations collectives » in *Dynamiques de la concertation sociale*, CRISP, Bruxelles, 2010.
- Cultiaux J., « Agir dans un monde flexible : une expérience singulière », in Matthieu de Nanteuil – Miribel, *La société flexible. Travail emploi, organisation en débat*, Eres, Toulouse, 2005. <https://doi.org/10.3917/eres.nante.2005.01.0137>
- Delruelle E. *Philosophie de l'Etat social. Civilité et dissensus au XXI siècle*, Kimé, Paris, 2020.
- Fortunier C. et Rea A., *Les « invisibilisé.e.s » et le COVID-19*, AMA, Bruxelles, décembre 2021.
- Giraud C., « Quelques grilles de lecture de la sociologie contemporaine », in Claude Giraud, *Histoire de la sociologie*, Presses Universitaires de France, Paris, 2004.
- Graeber D., *Bullshit job*, Les Liens Qui Libèrent, Paris, 2018.
- *La Revue Politique, Syndicalisme : un mouvement social sous pression*, Dossier n°104, Bruxelles, 2018.
- Reman P., *La sécurité sociale : histoire, développement et perspectives*, CRISP, Bruxelles, 1992.
- Sheikh Hassan N., « Contre le retour à l'anormal, la lutte sociale », in *Covid 19 : tout repenser*, Revue Politique 112, juillet 2020.
- Sommier I., « Sociologie de l'action collective » dans Pigenet M., *Histoire des mouvements sociaux en France: De 1814 à nos jours (pp. 367-377)*, La Découverte, Paris, 2014. <https://doi.org/10.3917/dec.pigen.2014.01.0367>
- Stroobants M., *Sociologie du travail*, Armand Collin, Paris, 2010.

- Van Campenhout et Quivy, *Manuel de recherche en sciences sociales*, DUNOD, Paris, 2011.
- Van Campenhout L., Marquis N., *Cours de sociologie*, Editions Dunod, Paris, 2014.
- Vanthemsche G., *La sécurité sociale. Les origines du système belge. Le présent face à son passé.*, De Boeck Université, Bruxelles, 1994.
- Vieille P., Alalouf M., Delruelle E. & co, *Manifeste pour un nouveau pacte social et écologique*, Bruxelles, 2018.
- Zamora Vargas D., *De l'égalité à la pauvreté. Une socio-histoire de l'assistance en Belgique (1895-2015)*, Editions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles, 2019.

#### Articles :

- Blairon J., « L'éducation permanente dans la crise sanitaire », *Intermag*, novembre 2021.
- Bouhon, Frédéric, et al. « L'État belge face à la pandémie de Covid-19 : esquisse d'un régime d'exception », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, vol. 2446, no. 1, 2020, pp. 5-56.
- Cultiaux J., Les tensions du travail d'organisation militant : l'exemple du travail syndical de terrain en Belgique, *Nouvelle revue de psychosociologie*, Eres, 2014. <https://doi.org/10.3917/nrp.018.0013>
- Dufour C. & Hege A. (2010). « Légitimité des acteurs collectifs et renouveau syndical », *La Revue de l'Ires*, 65, 67-85. <https://doi.org/10.3917/rdli.065.0067>

#### Documents consultés sur internet :

- Bajoit G., « Exit, Voice, Loyalty... and Apathy : Les réactions individuelles au mécontentement » in *Revue française de sociologie*, éditions du CNRS, 1988. <https://doi.org/10.2307/3321910>.

- Gaille M. et Terral P., *Les sciences humaines et sociales face à la première vague de la pandémie de Covid-19*, novembre 2020, page 7, (<https://www.hs3pe-crisis.fr/wp-content/uploads/2020/12/Les-sciences-humaines-et-sociales-face-a-la-premiere-vague-de-la-pandemie-de-Covid-19-Enjeux-et-formes-de-la-recherche-2-12-2020.pdf>).
- Robert Adcock, cité in De Baripedia « La notion de « concept » en sciences sociales », 2005, [https://baripedia.org/wiki/La\\_notion\\_de\\_«\\_concept\\_»\\_en\\_sciences-sociales](https://baripedia.org/wiki/La_notion_de_«_concept_»_en_sciences-sociales).

