



Intervention report: feedback from the Covid19 health crisis in the road freight and logistics sectors

Virginie Govaere

► To cite this version:

Virginie Govaere. Intervention report: feedback from the Covid19 health crisis in the road freight and logistics sectors. Note scientifique et technique (NS 374), Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS). 2020. <hal-03881367>

HAL Id: hal-03881367

<https://hal.science/hal-03881367v1>

Submitted on 1 Dec 2022

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

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



Distributed under a Creative Commons CC0 1.0 - Universal - International License



**Rapport d'intervention : retour d'expérience
suite à la crise sanitaire du Covid-19
dans les secteurs du transport routier
de marchandise et de la logistique**

NS 374

NOTE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

Rapport d'intervention : retour d'expérience suite à la crise sanitaire du Covid-19 dans les secteurs du transport routier de marchandise et de la logistique

Virginie Govaere

Département : Homme au Travail ,
Laboratoire : Ergonomie et psychologie appliquées
à la prévention

NS 374
octobre 2021

Introduction

La chaîne logistique du client au fournisseur est composée de multiples maillons d'entreprises et d'acteurs nécessaires à l'acheminement de la marchandise. Cette chaîne concerne plus de 1,8 million de salariés en France qui organisent, stockent, préparent, conditionnent, vérifient, transportent les marchandises. Ces multiples maillons et acteurs sont interconnectés pour fournir aux clients une marchandise et un service associé (un délai et une quantité de marchandises par exemple). Certains maillons (fournisseurs de pièces et de composants destinés à la fabrication de produits finis ou fournisseurs de matières premières ou de principe actifs des médicaments par exemple) sont localisés hors de nos frontières et de l'Union Européenne. L'interconnexion entre les maillons peut conduire, en cas de défaillance d'un ou de plusieurs maillons de la chaîne, à des ruptures à différents niveaux (approvisionnement, production ou consommation) et produire des effets négatifs importants sur des activités économiques nationales et mondiales [Fabbe-Costes N. et Rouquet A. 2019¹]. La chaîne logistique est omniprésente et revêt un caractère hautement stratégique : elle assure et soutient la gestion des flux physiques et informationnels pour l'ensemble des secteurs présents sur un territoire (industries automobile, aéronautique, pharmaceutique, sidérurgique, les commerces, les services hospitaliers, etc.) et de ce fait, la rupture sur un maillon aura des conséquences qui pourront se propager en amont et en aval de la chaîne logistique : fournisseurs, transporteurs, logisticiens mais aussi industriels, commerces.

Dans ce secteur stratégique pour l'économie, [Bruno Le Maire, 2020²], la sinistralité des salariés est particulièrement importante. Ceux-ci sont 2 à 3 fois plus souvent accidentés que ceux des autres secteurs d'activités. La gravité des accidents est nettement plus élevée que la moyenne des autres secteurs. Durant la crise sanitaire du au coronavirus, L'INRS s'est intéressé à la manière dont (1) les activités des salariés de la chaîne logistique ont été impactées, (2) les organisations se sont adaptées à ce contexte de crise et ont continué à fonctionner en dépit de la tension et de la dégradation des situations (pénurie de conducteurs, volume inhabituellement élevé de marchandises à traiter, rupture d'approvisionnement, nouvelles règles de protection de la santé dans les entrepôts et en livraison...) et aussi (3) sur la manière dont les risques « classiques » et ceux liés à la « pandémie » ont été gérés.

Ce document présente un retour d'expérience de la crise sanitaire, spécifique au secteur de la logistique et du transport routier de marchandises (TRM) durant. L'objectif est ici de tirer les leçons de cette crise, quant aux adaptations et à l'organisation à mettre en place pour préserver la santé et la sécurité des salariés du secteur si une telle configuration devait se reproduire ou se prolonger. Il s'agit par ailleurs de capitaliser sur l'ensemble des changements identifiés ici, car ceux-ci pourraient s'avérer bénéfiques, à plus long terme, en situation normalisée.

Contexte

Rappels sur le déroulement de l'épidémie de Covid-19

Avant de poursuivre avec les effets de la crise sanitaire sur le secteur de la logistique et du TRM, des éléments sur le déroulement de la crise sont rappelées, dont les dates clés (Figure 1), et les zones géographiques les plus touchées.

¹ Fabbe-Costes N. et Rouquet A. (éds.) (2019). *La logistisation du monde : chroniques sur une révolution en cours*, Presses Universitaires de Provence, Aix-en-Provence.

² Bruno Le Maire (intervention de B. Le Maire sur la chaîne TV CNBC le 23 février 2020 : « le facteur clé et le point essentiel reste pour nous le fonctionnement des chaînes logistiques pour l'industrie française. »

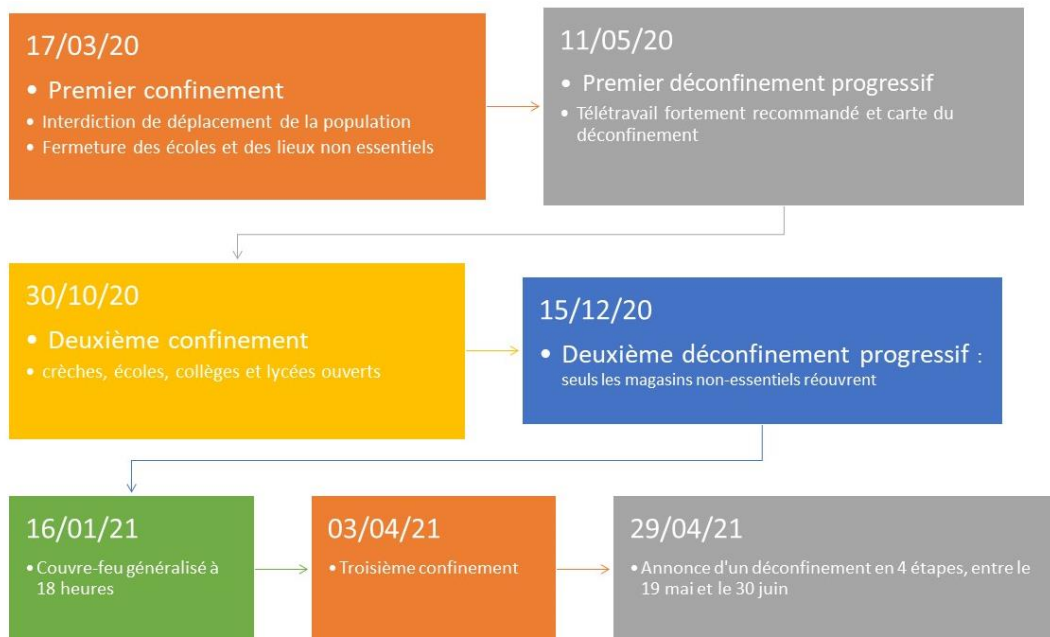


Figure 1 : chronologie des différentes étapes de la gestion de la crise sanitaire en France

Lors du premier confinement, la distribution des cas Covid en France n'est pas homogène ; la contagion la plus forte se concentre dans les Hauts de France, l'île de France et la région Grand Est (Figure 2). Lors des confinements suivants, la cartographie de la contagion évolue ; vers le sud-Est de la France et dans les métropoles lors du second confinement par exemple.

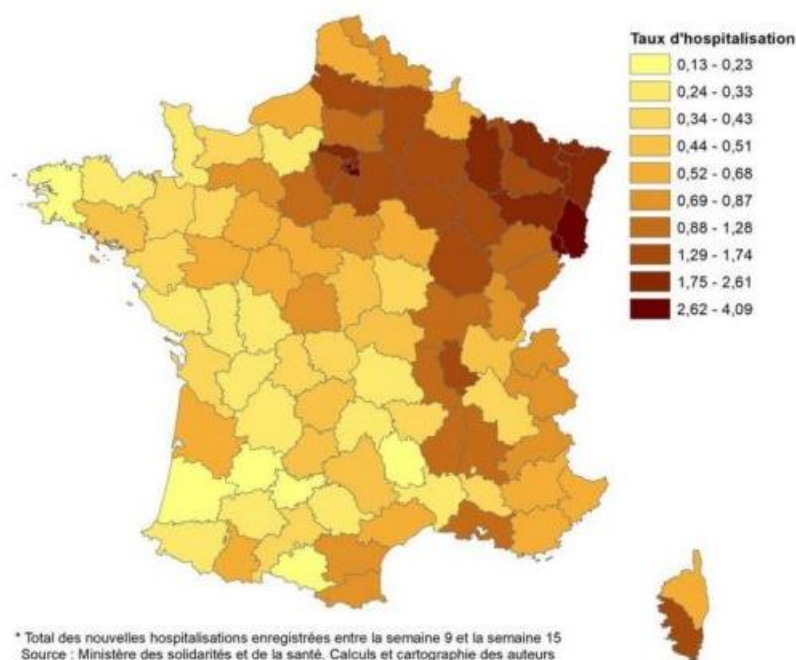


Figure 2 : Distribution des cas Covid en France entraînant une hospitalisation pour insuffisance respiratoire (début mars-mi avril 2020) (source : Ministère des solidarités et de la santé)

Les deux premiers confinements présentent des profils contrastés avec :

- un premier confinement strict et inattendu pour la population (interdiction de se déplacer, fermeture de l'ensemble des établissements non essentiels, interdiction de rassemblement, maintien à domicile pour garde d'enfants et mise en sécurité des personnes vulnérables...)
- un deuxième confinement plus modéré et une situation déjà vécue par la population (ouverture des écoles et collèges qui permet aux parents une poursuite de l'activité professionnelle, fermeture des commerces de proximité...)

Entre ces deux premiers confinements, des reprises de l'activité professionnelle et économique de la population sont constatées. Elles ne concernent pas l'ensemble des secteurs d'activité et, sauf pour quelques activités spécifiques (grande distribution par exemple), ne permettent pas de retrouver les niveaux d'activité antérieurs à la crise sanitaire.

Durant les épisodes suivants (déconfinement, couvre-feu...), le caractère inédit de la situation disparaît :

- le télétravail pour certaines activités se poursuit lorsque cela est possible
- les écoles et collèges maintiennent l'accueil des élèves
- les établissements non essentiels, les lieux de culture et de loisirs accueillent progressivement leurs clients...

Rappel spécifique à la logistique durant la crise sanitaire

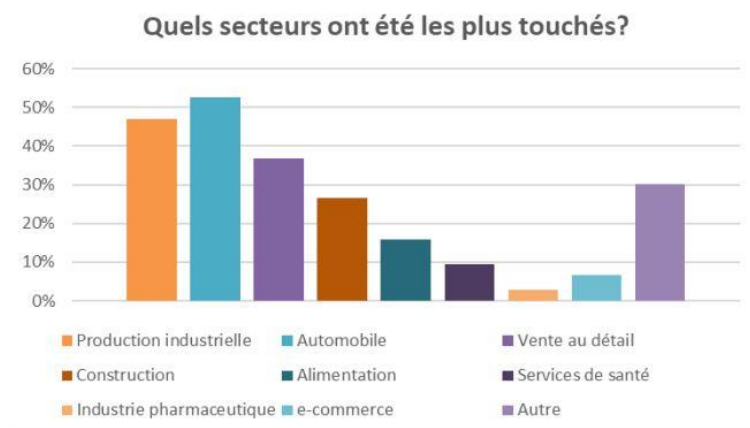
Comme signalé précédemment, la logistique est dédiée à des activités relevant de la production industrielle, de la construction, de l'industrie pharmaceutique, de l'alimentation, des services de santé... L'adaptation à ces différentes activités et spécificités conduit à une diversité des profils des entreprises de la chaîne logistique ³ et à un grand nombre d'acteurs. L'impact du Covid-19 sur la logistique en termes d'activité ou de coût économique n'a pas été le même dans tous les secteurs. L'enquête « Tendances 2021 : Transport et Logistique⁴ » porte sur plus de 1200 entreprises de transport et de logistique de toute l'Europe. Elle montre que les secteurs considérés comme produisant des biens non essentiels ont les plus été touchés durant la crise sanitaire et notamment durant les phases de confinement. Ainsi les industries lourdes telles que l'automobile, l'industrie manufacturière et le commerce de détail ont subi les conséquences les plus graves. Ces conséquences sont mesurées en nombre de fermetures d'entreprise ou de cessations d'activité.

A contrario, les secteurs de la santé, du e-commerce, de l'alimentaire et de l'industrie pharmaceutique sont ceux les moins touchés par les effets économiques de la pandémie, selon les participants à l'enquête.

³ Dans ce texte les entreprises de la chaîne logistique sont à entendre comme les entreprises de Transport routier de marchandises ainsi que celles de la logistique.

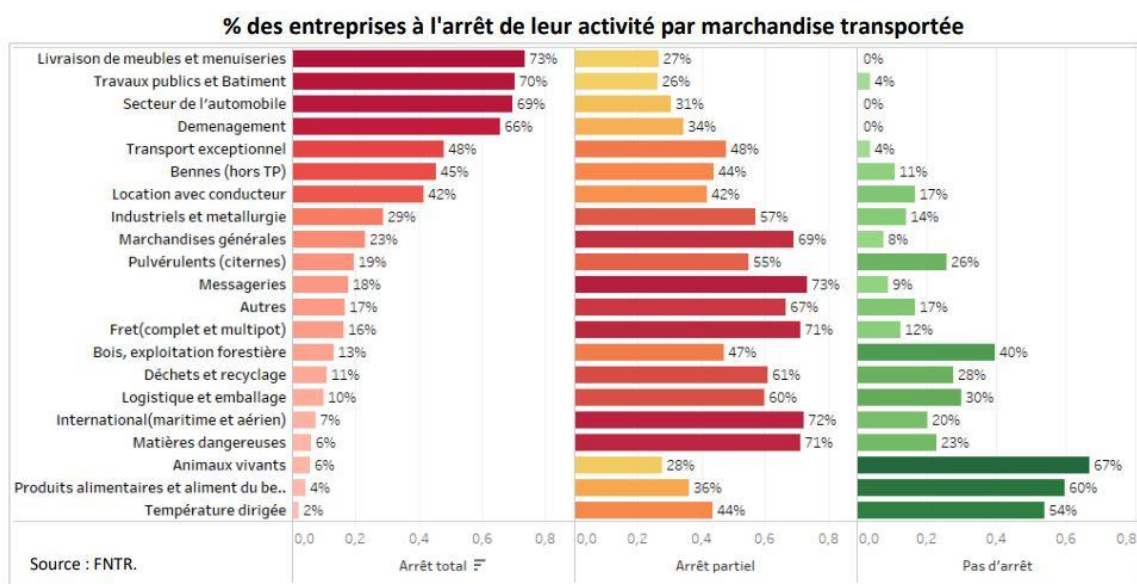
⁴ Enquête « Tendances 2021 : Transport et Logistique⁴ » menée par Alpega

<https://www.alpegagroup.com/fr/ressources/etudes-de-cas-et-ebooks/article/tendances-2021-transport-et-logistique/>



Graphique 1 : Répartition des réponses des entreprises à la question « les secteurs les plus touchés en termes d'activité » (graphique extrait du rapport de l'enquête « tendances 2021 »)

Au niveau français, des résultats illustrant cette grande diversité d'effets durant le premier confinement selon les secteurs ou marchandises transportées sont disponibles pour les entreprises du TRM (Enquête menée par la FNTR durant le premier confinement de 2020⁵). Dans cette enquête, les raisons invoquées pour les « arrêt total » ou « arrêt partiel » de l'activité des entreprises du secteur sont une baisse ou une absence significative d'activité, l'arrêt de l'activité des clients et fournisseurs, le droit de retrait des salariés ou le manque d'effectifs.



Graphique 2 : Répartition des entreprises du TRM à l'arrêt de leur activité par marchandise transportée (graphique extrait de l'enquête 1 sur les impacts du coronavirus sur les entreprises du TRM menée par la FNTR en mars 2020)

A ce jour (fin premier semestre 2021), les entreprises logistiques ont repris une activité. Cependant, en considérant le chiffre d'affaires comme indicateur d'activité des entreprises, la situation d'avant crise n'est pas retrouvée ni compensée (enquête CNR incidence Covid⁶ publiée le 24 juin 2021). De

⁵ Plusieurs enquêtes réalisées durant le premier confinement. Lien vers enquête n°2 effectuée sur la seconde quinzaine d'avril 2020 : <https://www.fntr.fr/sites/default/files/2020-04/CORONAVIRUS-2eme-enquete-FNTR-170420.pdf>

⁶ <https://www.cnr.fr/covid-barometre-dactivite-du-trm-resultats-de-mai-2021>

plus, une dispersion importante selon l'activité des entreprises est toujours constatée (enquête CNR incidence Covid).

On retiendra que les situations des entreprises du secteur de la logistique (logistique et TRM) durant la crise sanitaire sont contrastées en termes d'activité et nécessitent un retour d'expérience intégrant cette diversité.

Méthodologie du retour d'expérience

Le recueil

Des entretiens semi-directifs ont été réalisés afin de recueillir le descriptif précis des spécificités et des actions mise en place par les entreprises du secteur. Un guide d'entretien a été construit à partir des thématiques suivantes : description de l'activité et du fonctionnement (métier ou entreprise, clients et fournisseurs) hors Covid, impacts du premier confinement (effectif et évolution de la population, niveau d'activité, prestataires et partenaires, clients et fournisseurs, chômage partiel, intérim...), organisation mise en place (mesures de prévention, planification de l'activité, acteurs du déploiement de l'organisation, délai de mise en place, délai de stabilisation...), ressources et freins durant la crise sanitaire, gestion des risques professionnels et ressenti. Ces thématiques ont été traitées pour chaque étape de la crise sanitaire (confinements, déconfinements, ensemble de la crise sanitaire, couvre-feu). Dans l'idéal, ces entretiens, pour chaque entreprise, ont été effectués avec 3 niveaux hiérarchiques différents :

- Responsable de l'entreprise ou membre de la direction
- Encadrement de proximité
- Salariés « opérationnels »

Les entretiens ont pu être individuels ou collectifs. Dans ce dernier cas, l'ensemble du collectif interviewé appartenait à un même niveau hiérarchique et de préférence, à un même métier (les conducteurs, les caristes ou les chefs d'équipe par exemple).

L'appel à participation des entreprises a été réalisé via les services prévention des CARSAT⁷. Le contexte de restriction des déplacements nationaux et des mesures de distanciation a conduit à retenir comme modalité pour les entretiens de la vidéoconférence ou du téléphone pour l'ensemble des participants.

Les traitements

L'ensemble des interviews ont été retranscrites puis découpées en unités de sens, afin d'en dégager une formalisation sous forme de « codes » (Annexe 1), un code indiquant le thème abordé. Les thèmes sont :

- Les impacts en termes de production,
- Le ressenti face au Covid,
- L'évaluation des conditions de travail,
- L'organisation mises en place,
- La gestion RH mise en place pour faire face aux conséquences de la crise sanitaire
- La communication mise en place sur la crise sanitaire au sein de l'entreprise,
- La gestion des EPI (gel, masques ...) et des mesures de protection face au covid

⁷ L'ensemble des CARSAT ont été sollicité.

Chaque thème est ensuite qualifié par la période de la crise (premier confinement, déconfinement, toute la durée de la crise, etc), par la personne ou le groupe concerné, par le type d'impact, par le moyen utilisé, etc. Cette formalisation vise à aider à l'analyse qualitative des interviews, permettant de standardiser la lecture, vérifier qu'aucun élément n'a été oublié et donner un cadre commun à l'analyse.

Résultats

Description des entreprises participantes et des impacts sur l'activité lors du premier confinement

Sept entreprises se sont portées volontaires pour participer à ce retour d'expérience : 3 entreprises de TRM, 3 entreprises de la logistique et 1 répartiteur pharmaceutique qui réalise de la logistique et de la livraison. Cela représente 21 entretiens (durée moyenne par entretien = 1 heure) réalisés entre décembre 2020 et fin mars 2021. Les effectifs des sites interrogés sont compris entre 50 et 400 salariés (avant la crise sanitaire). Les sites peuvent appartenir à un groupe ou être indépendants. Les secteurs dans lesquels opèrent ces entreprises sont la grande distribution, le secteur pharmaceutique, les commerces aéroportuaires, le luxe, le secteur industriel, le transport pour les TP (travaux publics), marchandises générales.

Les sites sont localisés dans des régions présentant des profils contrastés sur le plan du niveau d'hospitalisation en lien avec le Covid-19 (Tableau 1).

Sites localisés dans une Région avec un taux élevé d'hospitalisation lors du 1 ^{er} confinement	Sites localisés dans une Région avec un taux moyen à faible d'hospitalisation lors du 1 ^{er} confinement
Grand EST (2 sites)	Pays de la Loire (2 sites)
Ile de France (2 sites)	Région centre (1 site)

Tableau 1 : répartition des sites participants selon le niveau d'hospitalisation en mars-avril 2020

En termes d'activité, 2 entreprises (une de TRM et une plateforme logistique) ont vécu un arrêt total d'activité pendant plusieurs semaines, 2 ont vécu un arrêt partiel de leur activité (2 de TRM). Ces arrêts (total ou partiels) sont en lien avec des arrêts de l'activité des clients (industries, Travaux Publics, commerces non-essentiels). Les 3 dernières entreprises n'ont pas arrêté leur activité. ; l'une d'entre elles a fait face à des baisses d'activité (répartiteur pharmaceutique) et les deux dernières, à un maintien ou à des hausses d'activité (plateforme de grande distribution alimentaire). Ces deux dernières entreprises ont fait face à des pics d'activité importants lors des annonces gouvernementales par exemple et à un accroissement⁸ de la consommation de leurs clients. L'approvisionnement de certains produits (fournisseurs) a pu être perturbé (délais, variété des produits) mais n'a pas donné lieu à des ruptures⁹ durables. De plus, les transporteurs réalisant le transport en amont et en aval de ces plateformes ont adapté leur activité aux besoins de transport des plateformes.

La diminution des effectifs¹⁰ lors du premier confinement, hors chômage partiel, en lien avec le niveau d'activité des entreprises, est comprise entre 8% et 30% des salariés mais proche de 10% pour la majorité des entreprises. Soulignons que certains bassins d'emplois situés en zone rurale ont été

⁸ Au niveau de la grande distribution, les entreprises parlent même de consommation « anarchique » sur certaines périodes, certains produits (exemple du papier toilette).

⁹ Au sein d'une gamme de produit, la variété a pu être restreinte : 10 sortes de yaourts nature plutôt que 25 habituellement...

¹⁰ Pour les entreprises ayant eu une activité même partielle

confronté à des diminutions inattendues des effectifs (-30%) en lien avec les gardes d'enfants (Cadre 1).

On est à la campagne et il n'y a pas trop de boulot (...) notre cœur de l'effectif, c'est les chauffeurs ! ... il y a pratiquement 25% des femmes de chauffeurs qui travaillent dans le médical. On ne le sait pas : on ne demande pas la profession des conjoints ! Mais là, vous avez aides-soignantes, EHPAD, infirmières... du coup, beaucoup de gardes d'enfants pour nos chauffeurs...

Cadre 1 : extrait d'interview d'un responsable d'une entreprise de TRM en zone rurale

Les 3 entreprises n'ayant pas subi d'arrêt d'activité ont fait appel à des heures supplémentaires (surtout les 2 premières semaines de confinement) et à de l'intérim ou à leurs contrats « étudiants¹¹ » pour compenser la perte de certaines compétences à certains postes et la hausse d'activité pour les plateformes de grande distribution alimentaire. Signalons que l'entreprise « répartiteur pharmaceutique » a été confronté à un paradoxe : un besoin de recruter des intérimaires pour certaines activités (pertes de compétences) et une baisse d'activité importante (-20% environ d'activité) qui conduit à une situation de « sureffectif » global.

Ainsi, malgré le faible nombre d'entreprises engagées dans ce retour d'expérience, les situations contrastées du secteur (arrêt total, partiel, baisse activité, augmentation de l'activité, secteur grande distribution, TP, industrie, produits non essentiels, secteur géographique...) sont présentes dans l'échantillon enquêté.

Impacts sur l'activité lors des épisodes suivants

A partir de ce premier déconfinement, la diminution des effectifs relève uniquement des personnes vulnérables. Les entreprises retrouvent ainsi quasiment la totalité de leurs effectifs. Cette situation perdure aujourd'hui.

Le déconfinement « progressif » du mois de mai 2020 ne se traduit cependant pas par un retour à l'avant crise sanitaire en termes d'activité : l'ensemble des industries, des commerces non essentiels, des TP... ne reprennent pas du jour au lendemain leur activité et des pénuries de matières premières apparaissent (composants électroniques pour les industries par exemple).

« ...certains rouvrent mais quand ils rouvrent, ils expédient pas tout de suite de la marchandise... ça peut prendre 8 à 10 jours... vous voyez, une industrie qui redémarre, c'est comme début janvier, il y a toujours 8 à 10 jours entre deux... »

Cadre 2 : Extrait d'interview d'une entreprise de TRM sur la reprise des clients « industriels »

Une reprise s'amorce néanmoins. Elle s'accompagne de la nécessité de gérer un effectif salarié complet avec, pour la plupart, une activité inférieure à l'avant crise (pour laquelle les effectifs sont dimensionnés).

Organisation mise en place

Le secteur de la logistique et du TRM est habitué à organiser et gérer des variations et des pics d'activité. Néanmoins, cette crise sanitaire et sa gestion a présenté un caractère inédit dans sa forme, son contenu et sa durée. Ainsi, l'organisation a dû être repensée, adaptée et ceci, de manière impromptue.

« ...vraiment à ce moment-là, il n'y a pas eu vraiment de moment de panique ou quoi que ce soit, parce que quand on a du mal à analyser une situation exceptionnelle, sans historique, il y a rien ! »

¹¹ Durant le premier confinement, les étudiants présents habituellement sur les sites ont été davantage disponibles que lors des périodes scolaires classiques ; pour certains, les 10 à 15 heures hebdomadaires se sont transformées en un 35 heures hebdomadaire.

«.. Ce qui m’a vraiment gêné, c’est aucune expérience ! je ne sais pas gérer la situation au mois de mars, j’ai pas de modèle, j’ai rien !! ... et les gens attendent des décisions et il faut les prendre ! »...

Cadre 3 : Extraits de verbalisations illustrant le caractère inédit de la situation

L’objectif de l’ensemble des entreprises est néanmoins le même : organiser l’activité avec les contraintes existantes en préservant la santé et la sécurité des salariés. Dans le contexte du premier confinement, cela se traduit par planifier l’activité à réaliser (ou l’arrêt de l’activité) avec l’incertitude des volumes d’activité, des effectifs disponibles, des ouvertures et fermetures des clients, des fournisseurs et des prestataires... et aussi, l’incertitude de la durée de la crise. La préservation de la santé et sécurité des salariés occupe une place importante ; elle donne lieu à de nombreuses mesures de prévention décrites dans la suite du document. Au début du premier confinement, elle correspond à une protection des salariés de la contagion¹² et du stress généré par le caractère inédit et « dangereux » du virus (Cadre 4).

Voilà pour moi le premier: qu’est-ce que c’est que ce truc ? est-ce que c’est grave ?... Est-ce que je ne me mets pas en danger en étant boulot ! clairement...

...Avec, en plus, la peur de que c’était ! Moi, je l’ai vécu comme ça : j’avais la peur de ce que c’était ! Oui, je me suis même dit au début, je vais... Je risque d’en mourir de ça et je ne veux pas mourir comme ça !

Cadre 4 : Extraits de verbalisation illustrant le stress au début du premier confinement

Les acteurs du déploiement de l’organisation

La construction et le déploiement de l’organisation, pour les entreprises participantes, se fait différemment selon que l’entreprise est indépendante ou qu’elle est structurée en groupe (une entreprise mère et des entreprises « rattachées ». La taille du groupe et/ou de l’entreprise ne semble pas déterminante dans le mode de fonctionnement ; certaines entreprises indépendantes emploient davantage de salariés que certains groupes et pourtant, le profil de construction de l’organisation s’apparente à celui des entreprises indépendantes et inversement.

Dans le cas où l’entreprise est structurée en groupe, l’organisation est pilotée au niveau d’une cellule nationale et d’une cellule locale. La cellule nationale a pour rôle d’effectuer :

- des veilles en « gestion des ressources humaines », recommandations et mesures gouvernementales, des solutions de protection et de prévention de la contamination
- une cartographie des cas positifs, des cas contacts...
- des commandes groupées et massives de masques, gel hydro alcoolique...
- des cellules de soutien et d’écoute des sites et des salariés du groupe
- des procédures, affiches ou webinaires sur « qu’est-ce qu’un cas contact ? », « que faut-il faire en cas de cas positif sur site ? »...
- l’organisation de stocks tampon et l’adaptation des règles avec les centrales d’achat...
- la désignation de personnes-relais et de soutien par activité spécifique...

La cellule locale est généralement composée d’un nombre restreint d’acteurs (3 à 4 personnes dont le responsable de site, le responsable sécurité a minima et parfois, un membre du CSSCT ou CSE). Elle est implantée sur chaque site et a pour fonction d’identifier les besoins, les points sensibles, de gérer les prestataires (adaptation des fréquences de nettoyage par exemple) et d’adapter le dispositif aux spécificités locales... Elle organise le déploiement des différentes décisions (locales et nationales) et a un rôle important dans la gestion « humaine » de la crise. Elle réalise des remontées d’informations vers la cellule nationale et s’appuie sur les procédures et veilles fournies par la cellule nationale.

¹² Masques et gel hydro alcoolique globalement indisponibles les premiers jours

La cellule locale vise une réactivité accrue dans la gestion de la crise sanitaire (5 minutes journalière en début de confinement pour identifier, mutualiser et prendre des décisions d'action dans certains groupes, un à deux points hebdomadaires pour d'autres groupes...) alors que la cellule nationale vise à stabiliser, valider et diffuser les bonnes pratiques à l'ensemble des sites du groupe. Ces bonnes pratiques peuvent porter sur l'organisation de l'activité, la gestion des prestataires et les mesures de prévention de la contamination... Il est à noter que plus le groupe est grand, plus ces bonnes pratiques sont formalisées et procéduralisées.

Dans le cas où le site est indépendant, la gestion complète (veille, recherche de solutions, décisions, achat de masques, négociation avec les prestataires, soutien des équipes...) est à la charge du dirigeant d'entreprise et/ou d'un ou deux responsables.

La planification de l'activité

La distinction entre entreprises indépendantes et structurées en groupe reste valide pour les entreprises participantes.

Pour les entreprises indépendantes, la concentration de la gestion de la crise sanitaire sur le dirigeant conduit à une construction pas à pas et à brève échéance de l'organisation (Cadre 5).

« ... il fallait être rassurant pour que les gens soient rassurés ... même si on ne l'était pas... parce que je peux vous dire qu'il m'a fallu un temps d'adaptation... de comprendre la situation, de l'analyser pour pouvoir y faire face... et tout ce que j'ai trouvé c'était de faire les choses à la semaine parce que ... trop loin, c'était trop ! »

« ... établir un planning et mettre en place un roulement dans les bureaux, les ateliers pour que tout le monde ne soit pas là en même temps... déjà parce que l'activité a baissé et donc qui vous mettez en activité ? on a essayé de le faire à la semaine... »

« Cela a été déstabilisant et ... vous voyez, quand la montagne est trop haute, je pars du principe que là, elle était trop haute, donc en fait, on a piloté à la semaine sans chercher à comprendre ou à anticiper ni quoi que ce soit... »

« Au début du confinement euh ... pour les chauffeurs, on a cherché par tous les moyens des masques... Donc au début, j'en ai fait faire par des couturières et puis système D... la mairie qui en donne un peu ...vous voyez bien ! »

Cadre 5 : Extraits de verbalisations illustrant le caractère progressif et à court terme de la construction de l'organisation (entreprises indépendantes)

L'adaptation à la situation durant le premier confinement s'est réalisée sur plusieurs semaines. Elle repose sur des soutiens et des recherches de solutions tant en interne qu'à l'extérieur de l'entreprise ; elle est souvent présentée comme « réactive » et le terme « système D » est souvent cité.

Pour les entreprises structurées en groupe, la gestion de la crise sanitaire et du premier confinement est répartie sur les cellules nationale et locale (Cadre 6). L'adaptation est, si ce n'est anticipée, au moins préparée. Elle repose très fortement sur le fonctionnement et l'organisation interne du groupe et de l'entreprise. Elle s'inscrit dans un délai de l'ordre de quelques jours. Les incertitudes liées aux effectifs disponibles, aux fournisseurs, clients et prestataires sont rapidement levées ; la planification de l'activité (modification des tournées de transport, adaptation des équipes, planning, répartition des rôles et fonctions...) reste complexe mais se stabilise. L'incertitude résiduelle se porte sur les capacités de recrutement et d'intégration des salariés lorsqu'ils sont nécessaires, les niveaux de consommation des clients, la dangerosité de l'épidémie, la mise en place des mesures de protection adaptées et la durée de la crise.

Fin février ou mi-février, on avait des informations qui venaient de notre siège qui eux les avaient, j'imagine, du gouvernement ... pour dire que ça allait être compliqué. Alors, à mi-février, on ne savait pas forcément qu'on passerait par un confinement, mais que par contre, il y avait des interrogations... Ce n'était pas encore très précis, mais on savait qu'il y aurait une évolution défavorable de la pandémie.

Consécutivement, on a eu une semaine, les trois premiers jours compliqués... après, on s'est stabilisé ! ça ne veut pas dire que c'était normal, ça veut dire qu'on s'est organisé pour le faire !

on était plutôt en avance sur ce qui se pratiquait en France par rapport aux gestes barrières... on a fait déjà beaucoup de communication dès l'entrée du site, éparpillés dans tous les endroits ... on a fait beaucoup d'affichages et d'ateliers d'informations et beaucoup, énormément de présences terrain...

Cadre 6 : Extraits de verbalisations illustrant le caractère « préparé » du premier confinement par l'intervention du « national » (entreprise-groupe)

Focus sur les entreprises « fermées »

Dans notre échantillon, les entreprises fermées pendant plusieurs semaines ont également mis en place une organisation dès le début du premier confinement et ont été confrontées aux mêmes contraintes que les autres entreprises participantes à ce retour d'expérience. La fermeture s'est opérée de manière différée. En effet, la visibilité sur le maintien ou non de l'activité de l'ensemble des clients et/ou fournisseurs n'était pas stabilisée dès l'annonce du confinement (Cadre 7). De plus, les conséquences insurmontables de certaines contraintes n'ont pas immédiatement été perçues. C'est le cas, par exemple, de la fermeture des lieux d'hygiène et de restauration pour les conducteurs « longue distance ».

On a fermé le 3 avril de mémoire... donc au début, les intérimaires ont été arrêtés, même un peu avant le confinement, et une partie du personnel a continué à travailler. Et puis après, l'activité s'est complètement arrêtée ! en fait, ça ne devenait pas viable de continuer à faire travailler pour si peu de volume (-80%).

J'avais les donneurs d'ordre au téléphone parce que nous, on livrait le lendemain des magasins. Et du coup... Voilà l'annonce de fermeture définitive des magasins, etc. Et du coup, on a annulé les livraisons, on a bloqué, les uns et les autres.... Mise au chômage partiel de tous les salariés...Et puis après, il a fallu un petit peu s'organiser ici... et puis les donneurs d'ordres, il y en avait certains qui continuaient à travailler ! (...) Après, l'un de notre principal fournisseur a rouvert parce que sous la pression de certains donneurs d'ordre...en fait, ils voulaient continuer... il y aurait sûrement du e-commerce à faire des choses comme ça!

C'était compliqué pour travailler parce que nous, on n'allait pas très, très loin parce toutes les aires de repos, etc. étaient fermées en période Covid, faut se laver, faut être propre...Très, très, très régulièrement. Ben là, tous les points d'eau, etc. étaient fermés ! Chez les donneurs d'ordre et chez les clients, tu n'avais plus accès à rien. Donc, c'était pénible d'être chauffeur. Et puis encore, en plus, d'être manager de chauffeurs... Donc, on n'a pas fait découcher de personnes ! j'ai perdu des clients à cause de cela

Cadre 7 : extrait de verbalisations illustrant l'instabilité des maintien ou non de l'activité des clients et fournisseurs

Signalons également qu'après la fermeture des entreprises, une équipe restreinte a été maintenue en activité afin d'organiser la fin du confinement et/ou la reprise de l'activité.

Le lieu de l'activité

Lors du premier confinement, dans ce secteur comme dans les autres secteurs d'activité, le télétravail ou travail à distance a été instauré lorsque cela était possible. Ce lieu de réalisation du travail a été mis en place principalement pour les « administratifs » (comptable, assistant de gestion, salariés des service qualité, achat, les commerciaux...) des deux secteurs et les exploitants du TRM. Pour certains, le travail à distance se faisait sous la forme de roulements (présence sur site d'un exploitant à tour de rôle) et pour la plupart, il était complet et impromptu (Cadre 8).

Moi, j'ai tous mes collègues qui sont partis du jour au lendemain avec le PC sous le bras comme si on était en

temps de guerre ! Ça restera une image marquante !

Etant basé au siège, on était en télétravail la majeure partie du temps... donc moins proche du terrain, on n'a jamais été en chômage partiel, on a toujours du travail à faire : pour moi dans le cadre d'harmoniser toutes les pratiques Covid, de repérer les bonnes pratiques partout; j'étais en contact très fréquemment avec les entrepôts de ma zone. Donc, voilà, j'ai vécu la crise plutôt de chez moi ! (...) j'étais en télétravail et en plus, on en était à la mise en place du télétravail comme ça.... Donc on n'était pas préparé pour le suivi des équipes : Comment faire ça? c'était pas évident ! On a eu des problèmes de connexion... Certains n'arrivaient pas à se connecter... C'était très compliqué les premiers jours, les premières semaines pour conserver un dynamisme dans l'équipe et un partage des choses !

Cadre 8 : extraits de verbalisation illustrant des situations de télétravail lors du premier confinement

Les fonctions « opérationnelles » et l'encadrement de proximité étaient sur le terrain (plateforme, entreprise, camions).

Les solutions de l'organisation

Rappelons qu'au premier confinement, l'ensemble des entreprises participantes ont été confrontés à une baisse de leurs effectifs et pour certaines, à une baisse des compétences. Concrètement, cela signifie que les 8 à 10 % de baisse d'effectifs généralement constatés dans les entreprises peuvent être concentrés sur un seul service ce qui peut conduire à une perte de compétences localisée à ce service. Ainsi, l'une des entreprises participantes a par exemple perdu 85% de l'effectif du service réception au premier confinement (soit 5 salariés sur 6 du service), service stratégique sur une plateforme.

Ensuite, les recommandations concernant la protection contre la contamination du virus reposaient sur (1) la distanciation et les gestes barrières. Le port du masque et l'usage du gel hydro-alcoolique (2) sont venus compléter ce dispositif dans un second temps. Par ailleurs, des spécificités liées aux conditions d'exercice de l'activité sont à prendre en compte : gérer la distanciation d'un conducteur/livreur s'applique différemment de celle d'un préparateur de commandes par exemple¹³. Cependant, la même stratégie globale s'est déployée dans l'ensemble des entreprises : la suppression des contacts avec « l'extérieur » de son entreprise et des solutions de distanciation en interne. Concrètement, cela se traduit par :

- Seuls les salariés en activité de site logistique entrent sur le site
- Les salariés ayant des fonctions réalisables en télétravail sont en activité à domicile
- Les conducteurs - livreurs n'entrent plus chez les clients (livraisons en sas ou pris en charge par les salariés du site client-fournisseur)
- Les solutions de distanciation en internes sont multiples : marquages au sol, mise en place de plexiglass, prises de postes décalées, pauses décalées...

Dans la section « Mesures de protection et de prévention des risques professionnels », une description complète des différentes mesures de distanciation ainsi que leur mise en place est proposée.

Des différences d'organisation sont pourtant signalées par les entreprises. Ces différences dépendent de leur niveau d'activité :

¹³ Des fiches métiers ont été proposées sur le site du ministère des solidarités pour préciser quelques recommandations.

- Pour les entreprises présentant un maintien ou une hausse d'activité, la question à laquelle ils doivent répondre est comment faire le même volume d'activité (ou plus) avec un effectif ou des compétences en baisse ?
- Pour les entreprises présentant une baisse d'activité, la question est « les effectifs et compétences disponibles sont-elles en adéquation avec le niveau d'activité ? Si ce n'est pas le cas, comment les mettre en adéquation ? »

Dans ces contextes, les solutions d'organisations retenues par **les entreprises avec un maintien ou une hausse d'activité** ont été, dès les premiers jours du confinement, (1) de faire appel à des volontaires pour effectuer des heures supplémentaires dans un premier temps et donc de compenser les absences par une augmentation des amplitudes horaires et (2) de réaffecter les salariés en fonction des besoins et des compétences disponibles. En ce qui concerne les tournées de transport, elles ont été adaptées, c'est-à-dire, allongées et modifiées afin que l'effectif réduit des conducteurs ou livreurs puissent assurer un plus grand nombre de livraisons (Cadre 9). Cette modification des tournées de transport habituellement fixes, les sollicitations de volontaires, les réaffectations des présents ont été réalisées en quelques heures afin de faire face à l'urgence de la situation ainsi qu'aux pics d'activité non anticipés et non anticipables.

...Malheureusement, on ne peut pas doubler les effectifs en un rien de temps ou dire on livrera après demain.... Donc, pour faire simple, on a fini à 3 heures et demie du matin ! Je me souviens ... parce que même s'il fallait préparer plus que prévu, même si on a mis à contribution les commerciaux et les cadres et que tout le monde était là pour nous aider, à un moment donné, ça rentrait plus dans les camions pour la livraison la nuit ! Donc, c'est ce qu'on appelle le système D. On a l'habitude dans notre métier, mais là, c'était particulièrement atypique qui est de dire "est-ce que tu acceptes de partir dans un autre secteur que là où tu as l'habitude d'aller? est-ce qu'éventuellement, tu peux faire deux voyages au lieu d'un? Est-ce que tu as quelqu'un qui pourrait nous aider? Etc.

Cadre 9 : Extrait de verbalisations illustrant le caractère recherche de ressources humaines et organisationnelles les premiers jours du confinement

Signalons que toutes les entreprises concernées ont souligné l'engagement de l'ensemble des salariés souvent illustré par l'expression « tout le monde était sur le pont ! » (Cadre 10).

Avant de le vivre, Moi, je me suis dit : il va y avoir une masse qui va profiter de la situation pour pas travailler. Mais ça ne s'est pas produit ! (...) et deuxièmement, la plupart sont investis d'une mission je dirais : il fallait nourrir la France !

Cadre 10 : Extrait de verbalisations illustrant l'engagement des salariés

Après ces 3 ou 4 premiers jours suite à l'annonce du confinement, l'organisation se construit ; l'appel à volontariat pour des heures supplémentaires se maintient en parallèle du recrutement d'intérimaires ou de modifications des contrats des étudiants présents sur site. Tout en recrutant des intérimaires pour des services stratégiques, l'une des entreprises met en place du chômage partiel pour certains salariés dont les compétences ne sont pas mobilisées (commerciaux par exemple). La mise en place de prise de postes, des temps de pause de manière décalée est instaurée. Le déploiement de mesures barrières est également renforcé. La fermeture des sites aux intervenants extérieurs (conducteurs, prestataires par exemple) nécessite une réaffectation des opérations en interne. Les amplitudes horaires d'ouverture de l'entreprise sont adaptées pour permettre les adaptations de prises de poste et de livraisons de marchandises. Les conditions d'intervention des partenaires ou prestataires se mettent progressivement en place : accès, activité, heures de RDV, fréquence d'intervention par exemple. Durant ce premier confinement, une flexibilité dans les heures de livraisons, la prise en compte des contraintes des partenaires sont fréquemment citées (Cadre 11).

On a supprimé temporairement les livraisons du samedi après-midi pendant quelques semaines en prévenant nos clients, puisque beaucoup de pharmacies fermaient samedi après-midi ou s'étaient rendus sur une fermeture, peut être à 16 heures au lieu de 18 ou 19 heures.

il y a une continuité d'activité renforcée avec eux pour qu'il n'y ait aucun problème. Et de la même manière, on a aussi un plan de charge des stocks plus élevé pour justement, au cas où... Avoir plus de stocks déportés dans les établissements...

après des mesures peut être logistiques, qu'on avait mises en place avec nos clients, par exemple pour leur demander d'anticiper un peu leurs commandes le soir (...) ce qui facilitait un départ précoce des chauffeurs ou des préparatrice (...) Toutes ces choses, je rêverai de pouvoir les maintenir, mais les clients ont tendance à penser à leurs contraintes...

Cadre 11 : Extraits de verbalisation illustrant les adaptations possibles durant le premier confinement

Les acteurs des cellules locales adoptent un mode de fonctionnement pour les semaines de mars et avril (points journaliers, points hebdomadaires, durée, participants, objectifs et rôle, visioconférence avec les cellules nationales), organisation de CSE extraordinaires, etc. Les opérateurs retrouvent rapidement une planification de leur activité avec une visibilité proche de celle d'avant la crise même si lors des pics d'activité, les appels à volontaires sont maintenus. Soulignons que l'une des plateformes logistiques a développé depuis quelques années la polyvalence des opérateurs ; les opérateurs peuvent être à la réception, à l'expédition, en préparation en éclatement, en préparation en picking ou à l'approvisionnement). Ce choix d'organisation a constitué un levier facilitateur dans ce contexte inédit. Dans une autre entreprise, un service stratégique a vu une baisse de ses effectifs de 80% des permanents ; des intérimaires sont venus apporter leur soutien. Cependant, la formation des intérimaires à ces postes a été insuffisante et la part des permanents restants (20%) sur-sollicités pour compenser les pertes de compétences. Dans ce cadre, malgré la volonté de la direction de compenser les absences, l'efficacité de la mesure a été fortement réduite.

Pour les conducteurs livreurs, les tournées de transport sont adaptées en termes de nombre de livraisons et de durée de conduite : les routes étant « vides », les temps de conduite entre points se réduisent. L'encadrement voit son activité accrue de par la mise en place de cette organisation spécifique, la gestion des mesures barrières, les contacts avec l'extérieur du site pour maintenir l'activité (clients, fournisseurs, prestataires) et sa présence importante au contact du terrain et des opérateurs.

Pour les entreprises de notre échantillon présentant **une baisse d'activité**, les solutions d'organisation reposent sur la régulation des effectifs. Il s'agit surtout de déterminer le niveau d'activité possible avant de décider d'une organisation, d'un planning. Le recours aux congés et la présence d'une équipe réduite est souvent la solution adoptée pour les 3 ou 4 premiers jours. Ensuite, certaines entreprises choisissent de mettre en chômage partiel une partie stable des salariés et d'autres choisissent de répartir l'activité entre les salariés. Dans ce cas, les salariés sont alternativement en activité et en chômage partiel. La visibilité réduite sur l'activité en mars et avril 2020 conduit ces entreprises à planifier à court terme (hebdomadaire) et à chercher de nouvelles activités. Tout comme pour les autres entreprises, l'encadrement sur site voit son activité accrue de par régulation des plannings, la gestion des mesures barrières, les contacts avec l'extérieur du site et sa présence importante au contact du terrain et des opérateurs. Ainsi, pour les entreprises de TRM, l'encadrement va assurer un soutien aux conducteurs dans la recherche de lieux de restauration et d'hygiène à proximité des itinéraires des tournées de transport.

Organisation lors des épisodes suivants

Ce qui a été mis en place lors du premier confinement est maintenu (à fin premier semestre 2021). Des adaptations sont encore réalisées à ce jour mais elles relèvent d'adaptations plus que de véritables changements. La seule modification citée par tous, c'est « tout le monde travaille », donc les effectifs sont les effectifs « normaux ». Les entreprises déclarent « maintenant, on sait faire » ou encore, « c'est comme au premier confinement mais avec les masques » !

Seule une entreprise évoque le premier déconfinement comme un « second tsunami » ; en effet, dans cette entreprise, l'organisation mise en place fonctionnait fin avril (par exemple, rotation des postes pour « partager » l'activité plus faible...). Le déconfinement, avec le retour de l'ensemble des salariés dans ce contexte de niveau d'activité faible, conduit alors à une nouvelle déstabilisation. Le retour à la stabilité interviendra fin mai 2020.

Mesures de protection et de prévention des risques professionnels

Les mesures spécifiques à la prévention des contaminations à la Covid-19

La quasi-totalité des mesures décrites dans les paragraphes suivants ont été déployées dans l'ensemble des entreprises. Seules 4 mesures indiquées (Tableau 2) ne concernent qu'un nombre restreint des entreprises de notre échantillon. Des différences existent également entre les métiers mais sont appliquées par l'ensemble des entreprises participantes comprenant chaque métier.

Retrait de portiques de sécurité à l'entrée du site
Location de matériel supplémentaire pour une affectation nominative
Gants
Pédiluve

Tableau 2 : liste des mesures spécifiques à un nombre restreint d'entreprises de notre échantillon

Ainsi, pour les mesures concernant la distanciation, lorsque les salariés sur site ont une activité en bureau, des aménagements et des réorganisations telles que des déménagements de bureau par exemple ont été mises en place pour assurer la distanciation. L'installation de plexiglass est également une mesure généralisée. Pour ce point, certaines entreprises ont rencontré des délais en lien avec la disponibilité chez les fournisseurs de plexiglass et l'installation par les prestataires extérieurs¹⁴. Des rotations de présence sur site et d'activité en télétravail ont permis également, lorsque l'activité le permettait, de limiter le nombre de personnes par bureau ou sur site.

Lorsque les salariés ont une activité en lien avec le client ou fournisseur par exemple les conducteurs, la distanciation est assurée par une interdiction d'entrer dans les locaux du client ou du fournisseur. Ainsi, les livraisons ou les chargements sont réalisés par les salariés du client, en sas fermé ou encore en extérieur.

Pour les mesures à l'intérieur des sites, le soutien à la distanciation se fait par la mise en place de marquage au sol, la mise en place de jauges ou la fermeture des espaces communs (salle de pause, de restauration par exemple), le décalage de prise et de fin de poste afin de limiter les croisements à l'entrée du site ou encore, la fermeture du site aux extérieurs de l'entreprise. Pour deux entreprises sur les 3 ayant recruté des intérimaires, les procédures de formation ont été modifiées : le formateur et l'intérimaire ont chacun un engin de manutention et doivent maintenir leurs distances alors qu'habituellement, les formations des préparateurs de commandes par exemple sont réalisées avec un seul chariot et les colis peuvent passer de mains en mains.

¹⁴ En Mars et avril 2020, de nombreuses entreprises ont sollicité ces prestataires ce qui a créé un engorgement dans les plannings et donc des délais qui pouvaient être importants.

Les mesures de distanciation ont été les premières à être mises en place au sein des entreprises. Elles ont généralement précédé les masques et le gel hydro alcoolique (indisponibles en quantité suffisante les premiers jours de confinement).

Les mesures visant à réduire la contamination par « contact des surfaces » ont également été déployées rapidement : nettoyage du matériel à effectuer avant et après usage, location ou achat de matériel¹⁵ supplémentaire afin d'affecter nominativement le matériel, multiplication du nettoyage des surfaces (par les salariés ou les prestataires), mise à disposition de nettoyeur et/ou gel répartis dans les locaux, retrait de certaines portes ou de portiques de sécurité, procédures d'ouverture de portes (avec le pied, avec des lingettes, avec des gants), usage de stylo personnel ou à désinfecter, retrait des fauteuils et des revues dans les espaces conviviaux, mise à disposition de lingettes et de gants. Dans l'une des entreprises, la mise en place d'un pédiluve désinfectant est venu compléter ces mesures de réduction de la contamination par « contact des surfaces ». Ce pédiluve a été rapidement supprimé ; il conduisait, via les éclaboussures et l'humidité sur les chaussures, à augmenter fortement la glissance des sols et ainsi, les risques de chutes. De plus, la contamination par les pieds a été évaluée comme « négligeable ».

Lorsque les masques et les gels hydro alcooliques ont été disponibles (délais différents selon les entreprises), ils ont été fournis par les entreprises et ajoutés aux dispositifs déjà présents. Des distributeurs de gel ont également été répartis dans les entreprises. Signalons que la distribution des packs individuels (masques + gel) aux conducteurs a nécessité une véritable organisation (constitution de packs, distribution, renouvellement, etc.); les conducteurs ne passent pas systématiquement par le site de l'entreprise, ou passent sur des heures décalées par rapport aux autres salariés ou encore ont un site de rattachement géographique distant.

Des salles d'isolement ou des prises de températures systématisées sur les sites logistiques sont également fréquemment rencontrées. Elles viennent compléter pour l'ensemble des entreprises de l'échantillon les modes opératoires ou les procédures de gestion de symptômes ou de fièvre sur site, de cas contact, de cas positif, d'identification des cas en lien avec la Covid-19.

L'ensemble de ces mesures n'a pas été déployée du jour au lendemain : elles ont nécessité du temps et des ressources tant humaines que matérielles (Cadre 12).

« Les masques... j'en avais commandé tout un kit, masque, gant sur internet début février... qu'on n'a jamais reçu... bon après, on a annulé la commande au mois de mai ...donc, bref, la mairie nous a dépanné en mars d'un peu de masques, on en a fait faire par une couturière et après, on a réussi à en avoir mi-avril ou fin avril... Le gel on en a eu sans problème avec des producteurs locaux sauf qu'il arrivait en bidons de 5, 10, 15, 20 litres... Donc là, nous on a acheté des shampoings de voyage dans les grandes surfaces, et on a vidé le shampoing, nettoyés les bouteilles et rempotés les bouteilles... »

Cadre 12 : Extrait de verbalisation illustrant les délais et les ressources à déployer

Les entreprises se sont initialement focalisées sur la protection des salariés durant l'activité elle-même puis sur les activités connexes : les pauses et les transports par exemple. Ainsi, une sensibilisation des salariés aux mesures de protection à appliquer en cas d'usage des transports en communs, de co-voiturage, de pause « cigarettes » et des distances à maintenir a également été déployée.

Ce qui distingue les entreprises de notre échantillon dans la gestion des risques liés au Covid-19 porte sur le niveau de formalisation des règles, leurs moyens de diffusion ainsi que le soutien mis en

¹⁵ Le matériel peut concerner les casques et micro du matériel de guidage des préparateurs, les engins de manutention, etc.

place pour accompagner les salariés dans la gestion de la crise. Plus l'entreprise, notamment le groupe, est grand, plus le niveau de formalisation est élevé et les moyens de diffusion de l'information sont diversifiés et personnalisés. Les sources utilisées par les groupes (cellules nationales) pour construire leurs supports personnalisés n'ont pas été identifiées dans ce retour d'expérience. Pour les entreprises indépendantes, quelques sources d'informations sont signalées explicitement ; elles sont cependant signalées par les responsables d'entreprise comme partielles. Ainsi, la plus petite entreprise de l'échantillon a recours aux affiches et aux fiches métiers du gouvernement sur les gestes barrières par exemple. Au niveau de la formalisation des règles utilisées, elle est sommaire et leur diffusion se réalise oralement par petits groupes voire en individuel. Pour les entreprises structurées en groupe, les règles et modes opératoire sont formalisées, unifiées et peuvent même prendre la forme de « normes » c'est-à-dire la mise en place de contrôles ou d'audits sur l'application des règles. La diffusion de ces règles est soutenue par des communications au sein des équipes lors des briefes, par des affiches « maison », des procédures écrites... même si des explications ou des rappels oraux des règles sont rapportés (sur le port du masque, les distances à maintenir, etc.), la communication repose sur une diffusion collective et est soutenue par des documents.

En termes de soutien mis en place pour accompagner les salariés, la distinction petite et grande structure n'est pas valide dans notre échantillon d'entreprises. 5 entreprises sur 7 ont proposé un soutien dès le premier confinement. Cependant, les actions sont plurielles. C'est à ce niveau que la diversité est la plus importante. Ainsi, le soutien peut prendre la forme de paniers repas offerts aux salariés pour permettre la restauration, de la création pour les conducteurs extérieurs de salles d'hygiène et de repos pour compenser la fermeture des locaux habituels, de la recherche par les exploitants des lieux d'hygiène à proximité de la localisation des conducteurs (transmis via le système informatique embarqué), d'un service de soutien psychologique, etc. Ce soutien est mis en place par ces entreprises. En revanche, pour les entreprises de transport, les conducteurs ne bénéficient pas chez l'ensemble de leurs clients et fournisseurs de lieux d'hygiène et d'attente ; ces mesures d'accueil des conducteurs semblent même être peu déployées selon les conducteurs.

Après le premier confinement, les mesures de protection des salariés ont été maintenues pour la plupart. Les mesures abandonnées sont relatives aux chargement et déchargement des marchandises qui ont été réaffectées aux conducteurs. Le soutien proposé aux salariés a également évolué avec la reprise de la restauration collective (suppression des paniers repas offerts) ou la réduction de l'offre des hotlines par exemple. La disponibilité des lieux d'hygiène et de repos apparaissent encore aujourd'hui (fin premier semestre 2021) souvent limités et réduits ; les conducteurs rapportent que beaucoup de ces lieux chez les clients sont déclarés « en maintenance » depuis juin 2020.

Les mesures de prévention des risques professionnels hors Covid-19

L'évocation de la gestion des autres risques professionnels lors des entretiens n'est pas spontanée par l'ensemble des entreprises, exceptée par les entreprises du TRM lorsqu'elles évoquent les routes « vides » durant le premier confinement. Ces entreprises évoquent davantage le caractère inhabituellement « serein » de la conduite plutôt que la gestion du risque routier des conducteurs.

Cependant, lorsque les « risques professionnels habituels » sont questionnés, les entreprises précisent qu'aucune nouvelle action de prévention n'a été engagée lors des premiers mois de la crise sanitaire. Elles ajoutent cependant que les mesures précédant la crise sanitaire ont toujours été appliquées et sont restées d'actualité.

Dans ce contexte de crise, de hausse ou de maintien d'activité avec des effectifs moindres ou encore de baisse d'activité mais avec une organisation à stabiliser, on pouvait s'attendre à une augmentation des accidents du travail (AT) durant le premier confinement. Dans les entreprises participantes, aucun AT n'a été enregistré. Ce constat sur ces 7 entreprises est également fait par les ingénieurs conseils des CARSAT : pas ou très peu d'AT sur cette période dans ce secteur d'activité et même sur d'autres secteurs ayant maintenu une activité. Les AT surviennent de nouveau progressivement à partir du déconfinement. Les ingénieurs CARSAT interrogés soulignent que l'année 2020 présentent un niveau d'AT en 2020 plus faible que les autres années et que ceux-ci se sont plutôt produits durant le second semestre. En revanche en 2021, à en croire les tendances sur le premier trimestre, le nombre d'AT pourrait être plus élevé que les années d'avant crise sanitaire.

Conditions de travail et ressenti

Des conditions tendues

L'ensemble des interviews, et ceci quelle que soit la fonction, fait état d'une nécessité de gérer une incertitude importante. Cette dernière relève du niveau d'activité (baisse, maintien ou en augmentation pour les directions et l'encadrement et de sécurité de l'emploi pour les salariés des entreprises présentant des baisses d'activité) et surtout du virus et de sa dangerosité (Cadre 13). Le covid-19 a généré de l'anxiété, de la peur et du stress chez l'ensemble des acteurs.

...on avait du mal à savoir la dangerosité des choses et c'était anxiogène et puis de l'autre côté, pour ceux qui connaissent bien le site et qui se disent "avec l'accroissement du volume, comment on va faire, est ce qu'on va tenir la baraque?"

Cadre 13 : extrait de verbalisation illustrant le caractère anxiogène de l'incertitude

Cette peur de la contamination est généralisée et rapportée comme source de stress élevé sur le lieu de l'activité et comme risque ressenti pour les proches et la famille des salariés (et direction)(Cadre 4). Cinq des six responsables d'entreprise parlent d'effets sur leur sommeil en lien avec l'incertitude et le risque de contamination. La consommation d'alcool en augmentation est également évoquée spontanément par plusieurs acteurs des directions, de l'encadrement et des services QHSE (cet effet ne peut être comptabilisé dans la mesure où cet aspect n'est pas abordé systématiquement par les interviewés). La diminution des effectifs et des pertes de compétences a contribué à des tensions qui comme signalé précédemment a pu conduire à une augmentation de la charge de travail, des heures supplémentaires, puis à des recrutements. Les premiers jours et semaines de mars, avril, l'ensemble des interviewés parlent de stress et de fatigue nerveuse. Les acteurs de la mise en place de l'organisation de l'activité et de la protection des salariés (cellules locales, directions) ont été particulièrement touchés par ce stress, cette fatigue nerveuse et physique. 4/5 dirigeants et 1/2 QHSE évoquent, couplée à cette fatigue, une difficulté à se déconnecter. Ils estiment avoir été « épuisés » à la fin du premier confinement. Cette peur de la contamination s'est fortement atténuée avec le premier déconfinement. Dans les épisodes suivants de la crise sanitaire, cette peur n'a jamais retrouvé le niveau atteint durant le premier confinement voire, n'a fait que décroître.

Dans une entreprise ayant recruté des intérimaires, les salariés relatent de la tension et même de l'agressivité en lien avec la perte de compétences (Cadre 14). Ces conditions et ressentis sont exprimés par 3 salariés sur 7. Pour les 4 autres salariés, ces situations ne sont pas relatées soit parce que l'entreprise n'a pas été concernée par un décalage entre activité et effectifs (1/4 salarié) soit parce que les intérimaires ont été formés ou que l'entreprise avait développé avant la crise sanitaire la polyvalence chez les salariés (3/4).

quand on est la seule titulaire et bon, qu'on nous met quand même un peu de renfort.... Mais bon, pas forcément... Les gens, ils ne sont pas forcément...ils ne connaissent pas forcément les postes... c'est un peu

compliqué et en plus, il y avait beaucoup d'activités encore à ce moment-là ! Donc, Je vous avoue qu'au début, moi, j'ai eu une période où j'ai un peu pété les plombs, il y a eu des accrochages (...) c'est à dire trop ! Trop de tensions ... les transporteurs qui arrivaient tous en même temps, il y en avait plein... Et puis, à la réflexion.... C'est un peu un cumul, c'est un stress !

on est que 3 (habituellement, on est 5) et en fait, s'il y a deux intérimaires qui ne connaissent pas, on va dire qu'on est que 2 parce qu'ils font la moitié (...) et en plus, il fallait dire attention ! Gardez vos distances ! il y en a que c'était compliqué parce que ... ils disaient que c'était de la connerie, ils étaient jeunes, ça ne passerait pas par eux ! Donc il fallait... faire la police, être tyran entre guillemets... et c'était chaud !

Cadre 14 : Extraits illustrant la tension en lien avec la perte des effectifs, des compétences

La tension ayant donné lieu à de l'agressivité verbale ou à des oppositions fortes est également relatée par 1/6 dirigeant, 1 salariée QHSE (Cadre 15) et 2/7 salariés (hors agressivité en lien avec les pertes de compétences). Ces oppositions et comportements agressifs émanent de l'interne pour le dirigeant et service QHSE (Cadre 15). Ces situations ont été répétées durant le premier confinement et faisaient suite à un climat d'opposition précédant la crise sanitaire. En ce qui concerne les 2 salariés, des conducteurs, l'agressivité verbale est externe et est signalée comme exceptionnelle et émanant de clients considérés comme « problématiques » avant la crise sanitaire.

Et la période qui a été difficile ça a été la gestion du CSSCT au tout début où il y a eu des emportements, des manques de respect... il y avait un comportement humain où... il n'y avait pas de cohésion et pas de soutien. Il y a eu des moments difficiles et disproportionnés ! Il fallait gérer, il fallait gérer ça... on essayait de bien faire avec les moyens qu'on avait (...) Mais on a commencé par prendre des bombes !

Cadre 15 : Extrait de verbalisations illustrant une violence interne

Pour 6/6 dirigeants, 4/6 encadrants et 2/2 service QHSE, le poids de la responsabilité de la protection des salariés est considéré, durant cette période, a minima comme stressant.

En fait, moi, j'ai une responsabilité de protection des salariés et il fallait ... il fallait que je les protège absolument. Donc j'ai dépensé énormément d'énergie là-dedans. Mais j'ai souffert de la situation clairement ! ... Moins aujourd'hui, mais je peux dire que jusqu'à fin mai début juin, j'étais en souffrance.

Cadre 16 : Extrait de verbalisations illustrant la responsabilité de la protection des salariés

Pour les conducteurs, les principales difficultés relèvent de la fermeture des lieux d'hygiène et de restauration et ceci notamment pour les conducteurs réalisant des découchers. Au-delà des conditions d'hygiène compliquées, c'est également le sentiment d'isolement, de perte de contacts sociaux qui sont systématiquement soulignés avec la fermeture des restaurants (Cadre 17). Les « échanges » habituels avec les clients et leurs salariés sont empêchés par la fermeture des accès aux entreprises et les lieux de sociabilité (restaurants routiers, stations-services fermées les premières semaines du confinement) ne sont plus accessibles.

Je trouve aberrant de fermer... des vieux routiers (restaurants), ils font une demande, on accepte ou pas la demande, alors que nous, on est confiné dans notre cabine toute la journée. Toute la semaine, on se retrouve qu'entre confinés. Donc, je vois pas pourquoi pas ouvrir un resto routier réservé aux routiers alors qu'on est confiné dans notre cabine, parce qu'on n'a plus accès à aucun quai, à aucune chose ! On est qu'entre nous ! C'est le seul moyen de relations qu'on a le soir ou le midi, de discuter avec quelqu'un, d'être sociable, la sociabilité, de discuter entre collègues... On nous enlève encore, En plus... On est entre soi et je ne vois pas qui on contamine...

Cadre 17 : Extrait de verbalisations illustrant le sentiment d'isolement et de perte de contacts sociaux des conducteurs

Dans toutes les entreprises ayant mis en place du télétravail (4 entreprises sur 7), le ressenti sur cette organisation du travail est négatif lors du premier confinement ; les interviewés (issus de la direction, de l'encadrement, et des services QHSE soit 7 interviewés) parlent de déprime, d'isolement et de frustrations. Ces expressions émanent à la fois de télétravailleurs (2) et de non-télétravailleurs (5). Elles traduisent pour les télétravailleurs les difficultés de connexions, l'accessibilité des documents et

applications, les conditions matérielles et organisationnelle de l'environnement (familial, lieu inadapté, solitude pour les personnes seules, etc.), le manque de contacts et de relationnel, le caractère non préparé de cette organisation. La diminution des régulations entre télétravailleurs et également avec les acteurs sur site conduisent à des décalages de rythme de travail, des incompréhensions, une gestion des priorités décalées entre les différents acteurs, etc. L'ensemble de ces éléments contribuent à une démotivation et à une déprime. Par ailleurs, les télétravailleurs interviewés ont tous une fonction de management d'équipes ; ils relatent la difficulté de maintenir une motivation, un dynamisme d'équipe et un maintien des échanges entre collègues (Cadre 18). Pour ces salariés, la frustration de ne pas être sur le terrain alors que d'autres y sont ou encore « d'être choisi » pour le télétravail alors que les « indispensables » sont sur site est également souligné.

Au temps le premier confinement, j'ai détesté ! C'était la première fois que j'étais en télétravail et en plus, on en était à la mise en place du télétravail comme ça.... Donc on n'était pas préparés pour le suivi de mon équipe : Comment faire ça ? Ce n'était pas évident... On a eu des problèmes de connexion en partant chez soi (je n'ai pas eu personnellement ce cas-là...) mais certains n'arrivaient pas à se connecter... C'était très compliqué les premiers jours, les premières semaines pour conserver un dynamisme dans l'équipe et un partage des choses.

Cadre 18 : Extrait de verbalisations illustrant la difficulté du passage au télétravail pour un manager

Pour les non-télétravailleurs, la baisse de moral et d'énergie, l'isolement et la frustration sont également mis en lien avec cette organisation du travail :

- Isolement lorsque leurs collègues sont partis du jour au lendemain avec l'ordinateur sous le bras et qu'ils restaient pour gérer la crise (Cadre 8)
- Baisse de moral et d'énergie devant le surcroît de travail à gérer pour « ceux qui restent pour gérer le quotidien » et/ou pour trouver du temps pour des réunions à distance (Cadre 19)
- Frustration face aux difficultés qu'ils perçoivent chez les télétravailleurs

(...) C'est quand vous êtes opérationnel et que vous avez une partie de l'entreprise en télétravail, notamment au siège, vous vous retrouvez à avoir deux métiers : celui derrière l'écran comme on fait là, et celui, opérationnel, que vous devez faire encore plus qu'avant ! Encore plus avec les cellules de crise et les salariés en concertation, et encore plus avec les variations de charge qu'on a évoqué ...dans le même temps, vous devez vous trouver du temps pour des réunions imposées, partagées qui, j'imagine rythme la vie des salariés en télétravail. Mais ça ne nous arrange pas franchement !

Mais du coup, on se retrouve aujourd'hui avec une charge supplémentaire qu'on avait pas dans un passé .c'est pas pour les salariés, c'était plutôt pour l'encadrement cette partie-là...

Cadre 19 : Extrait de verbalisation d'un non-télétravailleur illustrant

Dans la suite de la crise sanitaire, ces constats ont évolué ; le télétravail a été organisé à partir des retours d'expérience des premières semaines et les effets « isolement et déprime » sont, selon l'encadrement, moins présents pour les télétravailleurs et les autres. En accord avec certains salariés, le télétravail a été restreint pour des raisons de « santé » (Cadre 20).

J'ai demandé à quelqu'un d'une équipe de revenir travailler sur site : Je le vois beaucoup plus se dégrader à distance que de prendre un risque chez nous ! (...) je préfère le faire travailler ici : Il est dans un bureau qui est celui que vous voyez, Il est isolé 90% de la journée. Maintenant, il a peu de contacts ici mais ... il a vraiment l'air d'aller mieux

Cadre 20 : extrait de verbalisations illustrant la gestion du télétravail pour certains salariés

Des éléments « facilitant »

Malgré toutes les conditions difficiles décrites précédemment, les interviewés ont tous mis en avant la dimension investissement et utilité de leur activité (Cadre 21) et ceci quelle que soit la fonction occupée dans l'entreprise : les expressions de « seconde ligne », de nécessité ou d'utilité, de « mission pour la France » reviennent dans de nombreuses interviews (exception pour les salariés et dirigeants des entreprises ayant eu une fermeture du site).

Je vous dis, travailler avec une certaine peur et inquiétude, une certaine frustration parfois en regardant les autres à la maison... mais une réelle fierté par rapport à ce qu'on faisait... Et ça, c'est important !

tout le monde est conscient de ce que l'on a fait. Comment cela s'est fait, et tout le monde en est très fier !

je les ai sentis très investis d'une mission... en gros, à la guerre comme à la guerre... on évoque l'esprit de solidarité, d'équipe...

... vraiment des gens soucieux de bien faire leur travail et un peu avec cette idée de « on y va pour la France, il faut qu'on mange ».

on n'est pas militaire, mais si on n'est pas là, les Français n'ont rien à manger ! là-dessus, tout ça, tout le monde l'a bien compris

Cadre 21 : Extraits de verbalisation autour du caractère investi des salariés

De la même manière, la participation ou la gestion de la crise, malgré le stress (voir Cadre 21), est vécue comme donnant un sens au travail, humain, enrichissant et motivant (Cadre 22) et ceci, comme le dit l'un des interviewé, « de la direction à l'employé » (exception pour les salariés et dirigeants des entreprises ayant eu une fermeture du site).

Et moi, je dirais "ça a été une super période", enfin...c'est une mauvaise période par rapport à ce qui se passe à l'extérieur, mais humainement sur le site, ça a été une super période avec une entraide générale de la direction à l'employé qui était extraordinaire !

Les gens se sont vraiment mobilisés pendant le premier confinement et là, ça a été surprenant et à la limite agréable, mais en tout cas humainement très riche.

Même si on se sert plus la main, même si toutes ces choses-là, ça a disparu, on a quand même réussi à garder une ambiance "top". Ça s'est très bien passé, Des gens ont répondu présent, ça a quand même créé un lien... qui même aujourd'hui n'est pas du tout partie !

Cadre 22

Ainsi, la solidarité et le sens du collectif sont souvent associés à la gestion et à la participation à la crise et surtout au premier confinement. Cependant, comme décrit précédemment, la solidarité et le sens du collectif, n'empêchent pas les tensions (exemple des intérimaires) et peut être restreint ; dans certaines entreprises participantes, le collectif est décrit comme les salariés du service de l'interviewé alors que dans d'autres, le collectif s'entend plus largement comme l'entreprise dans son ensemble.

Un autre aspect facilitant durant le premier confinement concerne l'activité de conduite, que ce soit pour les conducteurs ou les autres salariés : tous parlent de routes dégagées, de conduite facilitée, agréable, plus sécurisée et même de sérénité.

Les conditions de circulation, pour les conducteurs, permettent de réduire les temps de trajet et de diminuer la charge de travail quotidienne (Cadre 23).

on a des chauffeurs qui font du Paris tous les jours...là, ils avaient jamais vu ça ! en plus, il a fait beau pendant 2 mois...il y en a qui ont dit « c'est historique » !, on traverse Paris en claquant des doigts... une certaine sérénité pour certains, une fois que c'est organisé !

on peut faire notre métier plus sereinement, on va dire... plus en sécurité parce que moins de voiture et pas d'enfant dans les rues, dans les villages, tout cela... Donc, moins de fatigue parce que moins de concentration nerveuse à faire attention à tout! Surtout ça (...) donc refaire attention à tout ce qu'on avait un peu oublié pendant 3 mois. Il fallait reprendre la concentration. On veut dire au-delà des 100%... Une concentration normale quand il n'y a personne, logique... Mais quand il y a du monde sur certaines villes, je vais vous dire comme Paris, on va prendre Paris parce que là, c'est une concentration à 200, 250% parce qu'il faut faire attention à tout !

Fatigue? Non ! parce que dans les plateformes, généralement, c'est eux qui déchargent (lors du premier confinement).

Cadre 23 : Extrait de verbalisation illustrant l'allègement de la charge de travail des conducteurs durant le premier confinement

De la même manière, les conducteurs affirment un allègement de leur charge de travail grâce à la prise en charge par les clients du chargement et du déchargement des marchandises (Cadre 23).

Pour les entreprises structurées en groupe, les salariés des entreprises (dirigeant, encadrement, opérateurs) considère que le « groupe » a eu une action considérée comme positive, efficace et aidante durant la crise sanitaire.

Pour l'ensemble des interviewés, les mesures de protection sont considérées comme rassurantes et leur permet de réaliser leur activité professionnelle en étant confiant. Plus spécifiquement, le masque est la mesure de protection ressentie comme la plus efficace et la plus rassurante. L'efficacité perçue de l'ensemble du dispositif de protection repose également sur l'absence de clusters dans les entreprises participantes durant le premier confinement et également à ce jour (fin premier semestre 2021). Cependant, nombreux sont les opérateurs à déplorer le caractère inconfortable du port des masques d'autant plus lorsque l'activité nécessite un port du masque en continu, en température dirigée ou que l'activité est physiquement sollicitante.

Les freins durant la crise sanitaire

Dans cette section, la notion de freins doit être entendu comme une difficulté ou complexité à surmonter. Ces freins se traduisent par un coût supplémentaire pour les salariés et induisent un ralentissement dans la mise en œuvre des solutions proposées. Comme évoqué précédemment, étant donnée la crise sanitaire, les solutions ont néanmoins été rapidement déployées (de quelques jours à quelques semaines). Au final, ces freins initiaux, c'est-à-dire rencontrés pour la plupart en mars 2020, ont disparu une fois l'effet de surprise surmonté et l'organisation stabilisée.

Deux freins majeurs sont signalés par l'ensemble des interviewés quelle que soit leur fonction : la situation inédite et l'indisponibilité des masques/gel au début de la crise sanitaire. La dimension inédite a entraîné un ralentissement dans la gestion de la situation puisqu'aucune visibilité, expérience et donc organisation n'était disponible « instantanément » pour gérer la situation en termes d'activité des entreprises et le stress généré par le virus. En parallèle, l'indisponibilité des moyens de protection tel le masque et le gel hydro alcoolique ne permettait pas de rassurer et d'équiper les salariés. Ainsi, même lorsque l'activité et l'organisation a été construite pour s'adapter à cette situation, la peur de la contamination s'est maintenue.

Dans la même veine, la mise en place du télétravail dans un secteur où il était quasiment inexistant a été complexe et a constitué un frein dans l'organisation des activités de l'ensemble des entreprises lors du premier confinement.

Une réelle identification des salariés dits vulnérables par un médecin a regrettamment manqué à plusieurs responsables de sites lors du premier confinement ; la question des responsables portait

davantage sur les salariés répondant aux caractéristiques mais ne se déclarant pas comme tel plus que sur les salariés se « sur-déclarant ». Comment identifier ses salariés non détectés ? Quelle responsabilité engagée en cas de non détection ? etc. Cette situation est souvent présentée comme anxiogène et comme un frein à la gestion de la crise sanitaire en interne à l'entreprise. Dans ce cadre, les responsables d'entreprise attendaient une intervention, une aide des services de santé au travail. Ce besoin d'aide n'a pas été comblé.

Un frein souvent signalé par les interviewés est extérieur aux entreprises : les médias et les consommateurs. En effet, les annonces médiatiques et les comportements qualifiés « d'anarchiques » des consommateurs ont générés des mouvements de « panique » des consommateurs et ainsi des difficultés dans la gestion de l'activité du secteur : pics d'activité à chaque annonce, consommation désorganisée pour certains produits (papier toilette, pâtes, farine, médicaments, etc.), modifications des habitudes de consommation (explosion des commandes de jacuzzi, d'abri de jardins, peinture, explosion du e-commerce par exemple). Nous ne disposons pas d'éléments statistiques ou économiques pour en juger mais nombreux sont les acteurs à affirmer que sans ces annonces et mouvements de panique, les ruptures auraient été très limitées et l'activité serait restée plus stable et prévisible.

Le climat social dégradé ou une absence de climat de confiance avec les salariés et/ou les partenaires sociaux au sein de l'entreprise a constitué un frein dans la gestion de cette situation de crise.

Au niveau des entreprises de transport, la fermeture des stations-services, lieux d'hygiène et de pause chez les clients et lieux de restauration a également constitué un frein dans le maintien de l'activité. Pour l'une des entreprises, cette situation a conduit l'entreprise à suspendre son activité « longue distance » pendant 2 à 3 semaines.

Après le premier confinement, les freins qui ont émergés sont liés à la durée de la crise et aux besoins de moments collectifs, de moments de convivialité. Ces freins se matérialisent au travers de plaintes de « fatigue », de lassitude, de tensions et de réactions disproportionnées à un changement, une remarque, un comportement, etc. qui habituellement ne donnaient pas lieu à de telles réponses.

Les leviers durant la crise sanitaire

Le levier salué et reconnu par l'ensemble des responsables d'entreprises est l'engagement et la mobilisation des salariés. Une solidarité au sein de l'entreprise mais également un sentiment de « il faut le faire » pour que la population puisse manger, se soigner, se déplacer, etc. a permis aux entreprises de fonctionner au mieux étant donné la situation de crise. Nombreux sont les responsables d'entreprise, l'encadrement à souligner ce levier important et à rapporter « les salariés ont très largement répondu présents ! ».

La mise en place très rapide du chômage partiel a permis aux entreprises présentant des baisses d'activité de dimensionner leurs effectifs et ainsi, de limiter les effets économiques pour les salariés et pour les entreprises.

Les équipes dédiées à la gestion de la crise (cellules nationales, cellules locales, équipes de direction) ont permis d'être réactifs et pragmatiques dans la gestion de la crise. Cette organisation a démontré son efficacité et a permis de s'adapter rapidement en fournissant de l'information, testant des solutions (système D), réalisant des achats groupés, faisant remonter de l'information et des besoins, etc.

Les réseaux (partenaires commerciaux, réseaux professionnels) construits ou développés avant la crise sanitaire ont également joué un rôle important en mutualisant des effectifs, en donnant de

l'informations, en apportant une solidarité. Pour illustrer ce dernier point, deux exemples sont donnés :

- des transporteurs ouvrant des lieux d'hygiène sur leur site pour les conducteurs d'entreprises appartenant au même groupement d'entreprise¹⁶
- des plateformes augmentant/diversifiant le nombre des prestataires de transport afin de limiter les fermetures d'entreprises de transport

Des soutiens et leviers ont également été trouvés par certains responsables d'entreprise dans l'environnement proche : l'environnement familial (préparation des packs gel et masques), les collectivités locales (masques fournis par la mairie au début du premier confinement, préfecture pour apporter si besoin son aide...), les fédérations professionnelles locales...

Sur l'une des plateformes participantes, le développement de la polyvalence des opérateurs depuis des années a facilité l'adaptation et l'organisation de la plateforme dans ce contexte inédit de crise sanitaire ; l'effet de la perte de compétences-clés a ainsi été très limité voire inexistant.

Conclusion

La survenue du premier confinement est un choc inédit pour lequel aucune antécédence, aucun modèle d'organisation n'est disponible. La visibilité sur l'évolution de l'activité, sur la dangerosité et la contagion du virus est très réduite. Les entreprises voient également une diminution de leurs effectifs en liens avec les gardes d'enfants et les personnes vulnérables. Selon le secteur (grande distribution, BTP, Pharmacie, automobile, luxe...), cette variation des effectifs peut devenir plus ou moins une contrainte. En effet, certains secteurs vont être confrontés à une cessation de leur activité alors que d'autres vont devoir absorber des maintiens ou des hausses d'activité. Malgré la diversité des situations, les premiers jours ou semaines du confinement vont nécessiter la construction d'une organisation inédite. Pour les entreprises structurées en groupe, les ressources pour bâtir cette organisation sont essentiellement internes au groupe et réparties entre des cellules nationales (qui assurent une veille, mutualisent les informations et les besoins et unifient les propositions) et les cellules locales (qui adaptent, appliquent pragmatiquement les solutions, font remonter les besoins...). Pour les entreprises indépendantes, les ressources sont recherchées à l'extérieur de l'entreprise (environnement familial, système D, autorités locales, groupement professionnels, etc.) et c'est le dirigeant qui les structure, les hiérarchise, les applique. Pour l'ensemble des salariés des entreprises interviewées (dirigeants et encadrement inclus), cette période de premier confinement est anxiogène, sollicitante, fatigante. Néanmoins, cette période de construction et d'incertitude l'est d'autant plus pour les dirigeants et acteurs des cellules locales qui voient, à leur activité habituelle, s'ajouter cette gestion de crise inédite accompagnée d'une responsabilité très lourde pour protéger leurs salariés. Rappelons également que même les entreprises en cessation d'activité durant ce premier confinement¹⁷ ont maintenu une équipe ou cellule locale pour préparer et organiser la probable reprise. Dans ces situations, la crainte pour la pérennité de l'entreprise s'ajoute au contexte anxiogène partagé par tous. Dans tous les cas, la sur-sollicitation des dirigeants et de l'encadrement durant le début de la crise peut faire craindre une répercussion sur leurs santé dans les semaines à venir d'autant plus que nombreuses sont les entreprises à évoquer, chez l'ensemble des salariés, de la lassitude, une augmentation de l'irritabilité générale, une multiplication des comportements disproportionnés, etc. Ces effets « contrecoups » mis en lien avec la durée de la crise plus qu'avec le contexte interne d'une entreprise viennent s'ajouter et complexifier le quotidien

¹⁶ Groupement ASTR, groupement FLO (pour les groupements cités par les interviewés)

¹⁷ Pour les entreprises de notre échantillon.

de ces encadrants. L'ensemble de ces éléments amènent à considérer qu'une vigilance spécifique doit être portée à cette population d'encadrants.

Certaines organisations du travail telle que la généralisation de la polyvalence des opérateurs se sont révélées facilitatrices dans ce contexte ou la baisse des effectifs (garde d'enfants, personnes vulnérables) pouvaient être plus ou moins répartie ou concentrée sur les différents secteurs des entreprises. La polyvalence a ainsi permis d'affecter des salariés compétents selon les besoins et/ou de mixer dans des mêmes zones des permanents et des intérimaires. Par ailleurs, hors crise sanitaire, la polyvalence est une organisation du travail retenue par des entreprises pour faciliter la gestion de l'absentéisme, favoriser l'enrichissement des tâches, aider au maintien dans l'emploi ou encore pour diversifier les mouvements et les contraintes physiques liés à différents métiers et aussi, pour mutualiser la connaissance des contraintes auxquelles sont soumis les salariés des autres services de l'entreprise. Au-delà de l'intérêt de cette organisation en termes de prévention des gestes répétitifs et du port de charges dans ce secteur, c'est la caractéristique « connaissance des contraintes des autres acteurs » qui a contribué à une solidarité étendue à l'entreprise plutôt que restreinte à une fonction voire à une équipe (préparateurs de commande, les conducteurs, équipe de jour par exemple). En effet, lorsque les salariés sont affectés chaque jour à un service, une fonction différente sur la plateforme, ils partagent les objectifs de la fonction pour la journée : déchargement, vérifications, traçabilité et stockage de la marchandise pour l'équipe de réception ou déplacement en chariot, prise de colis, arrangement de colis, filmage, et dépose en expédition pour l'équipe de préparation en picking... Le lendemain, leurs affectations sur une fonction tout comme la composition des équipes peuvent être différentes. Ainsi, les activités sont variées pour chaque opérateur, les connaissances des contraintes et des liens de dépendance entre les fonctions sont partagées par tous et les compositions « mouvantes » des équipes facilitent le décroisement des équipes, et par conséquent, la constitution de collectifs transversaux. De ce fait, durant la crise sanitaire, les opérateurs polyvalents ont manifesté une solidarité plus étendue à l'entreprise que les opérateurs non polyvalents. Ces derniers évoquaient davantage une solidarité envers les collègues de leur service. On retiendra donc que la polyvalence a constitué durant la crise un levier facilitant dans la gestion des compétences et également dans la disponibilité d'un collectif étendu sur lequel l'entreprise a pu s'appuyer.

Un point également central durant cette crise sanitaire relève du climat social de l'entreprise et de la communication déployée ; lorsque le climat précédent la crise était dégradé ou encore lorsque la communication était essentiellement descendante, des tensions se sont manifestées. Elles ont freiné les organisations et ont accrues le coût humain à déployer pour mettre en place les adaptations (organisationnelles et prévention des risques). Lorsque la communication reposait davantage sur des échanges et du participatif, les retours d'expérience et les adaptations ont constitué des leviers pour mettre en place l'organisation retenue, les mesures de prévention des risques et soutenir l'engagement de tous.

On retiendra également que pour que la compensation des absences de permanents par des intérimaires soit performante, deux conditions minimales doivent être remplies : (1) les intérimaires doivent être formés au poste pour en assurer un fonctionnement adapté et que (2) la part des permanents dans le service doit rester importante et ceci d'autant plus que le secteur est spécialisé ou stratégique.

Toutes ces constructions d'organisation, d'adaptations ne peuvent fonctionner dans un tel contexte qu'avec la participation des salariés. Il est à souligner que l'engagement des salariés, l'utilité et la « mission » perçue de leur activité a été très présente et aidante dans l'ensemble des entreprises participantes. Les salariés de ce secteur ont bien perçu le sens et l'utilité de leur travail durant le

premier confinement. De plus, cette utilité a été également perçue par les clients et les consommateurs, ce qui a renforcé l'engagement de tous.

Dans ce cadre, les solutions de protection des salariés mises en place sont propres aux activités (transport ou logistique) mais très proches de la petite à la grande entreprise. Les principales différences relèvent du niveau de formalisation des mesures déployées : de la solution pragmatique à la procédure accompagnée d'audit de contrôle. Il apparaît que les salariés et les directions des entreprises participantes ont signalé que pour eux, l'absence de développement de cluster durant cette période a constitué un indicateur de l'efficacité des mesures de protection déployées (formalisées ou non). L'absence de développement de cluster a également rassuré l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Dans ce contexte très particulier (perte de compétences, organisation à adapter, manque de visibilité sur l'activité, etc.) et globalement anxiogène, dans les entreprises ayant maintenue une activité même partielle, on pouvait s'attendre à des accidents du travail (AT) ce qui n'a pas été le cas durant le premier confinement. Un questionnaire auprès des préventeurs des CARSAT fait apparaître que dans ce secteur et d'autres, pas ou peu d'AT ont été déclarés durant le premier confinement, et qu'une tendance à une forte hausse des AT est constatée au premier semestre 2021. Les entreprises interviewées sont satisfaites de ces résultats en termes d'AT durant le premier confinement mais s'interrogent néanmoins. Aucune explication validée de ces résultats n'est actuellement disponible cependant différentes hypothèses peuvent être évoquées :

- Une sous-déclaration des AT par les salariés ; la peur de la contamination à l'hôpital ou chez le médecin a pu conduire à une sous déclaration d'AT de type coupures, douleurs, foulures voire même entorses...
- Les accidents de trajet ont pu diminuer fortement en lien avec le trafic routier très réduit
- Les gestes barrières et l'anxiété en lien avec la dangerosité du virus ont pu contribuer à ce que les salariés soient hyper-vigilants à leur environnement. Cette hyper-vigilance de chacun participerait à une hyper vigilance collective et ainsi conduirait à une réduction des collisions, des chutes par exemple.
- La mission, l'utilité perçue, l'engagement des salariés a pu donner du sens au travail de tous et agir comme facteur motivant et protecteur des salariés.
- L'aspect solidarité souvent évoqué a pu contribuer à un renforcement des collectifs et agir également comme un facteur protecteur des salariés
- Durant le premier confinement, l'ensemble des acteurs de l'entreprise visaient le même objectif : poursuivre l'activité tout en se préservant du virus ; ainsi, ce que l'on peut récapituler en « tous dans le même sens et tous contre l'ennemi commun » semble être au carrefour de l'engagement des salariés, le sens donné au travail, la solidarité et l'hyper-vigilance évoqué précédemment. Certains de ces points sont des causes alors que d'autres apparaissent plutôt sous la forme de conséquences. Toujours est-il que l'ensemble de ces éléments vont tous dans le sens d'une protection de la santé et de la sécurité des salariés.

Ces hypothèses semblent des pistes intéressantes à envisager car elles pourraient, non seulement être explicatives de cette forte baisse des AT durant le premier confinement, mais également de la remontée en 2021 (malgré le maintien des gestes barrières) lorsque la lassitude, le « retour à la normale professionnelle » commence être davantage exprimée. Par « normale professionnelle », on entend que tout le monde est au travail, que la peur de la pénurie alimentaire, médicamenteuse... s'est atténuée. L'utilité perçue des acteurs du secteur pourtant très présente dans la société durant le premier confinement s'est elle aussi fortement atténuée ; le sens du travail et la solidarité des

collectifs retrouve ses niveaux d'avant crise sanitaire. Les AT retrouvent leur niveau d'avant crise majorés par la fatigue et l'anxiété accumulées depuis plusieurs mois.

ANNEXE 1

Impact de la Crise sanitaire (découpée en périodes Cn) en termes de production (« <i>comment</i> »: augmentation, diminution ou maintien) de l'entreprise et/ou du service interrogé (« <i>qui</i> »). La durée est précisée (« <i>quand durée</i> »)	ProdCn(Qui, comment, quand/durée)
Cn : Période de la crise sanitaire discutée allant de : « O » quand il s'agit de l'anticipation du premier confinement, -« 1 » pour premier confinement (Mars 2020), -« 2 » (premier déconfinement et reconfinement mai-Sept) -« CS » = Crise sanitaire -« CF » - couvre-feu (après nov 2020) -« DEM » = demain	C0, C1, C2, CF, CS, DEM
Ressenti face au covid (« <i>quoi</i> » des personnes interrogées ou de leurs collègues (« <i>qui</i> ») et les raisons du ressenti (« <i>pourquoi</i> »)	RESCn (qui, quoi, pourquoi)
Evaluation des conditions de travail par période de la crise sanitaire (Cn). Sont précisés : qui évalue (« <i>qui</i> »), l'objet de l'évaluation (« <i>objet</i> »), le type d'évaluation (« <i>type</i> » : positive, négative, neutre,) et les raisons qui expliquent le type d'évaluation (« <i>cause</i> »)	EvalCTCn(qui, objet, type, cause)
Actions de gestion (« <i>quoi</i> ») mises en place en termes de RH pour faire face aux conséquences de la crise sanitaire	GCRH (quoi)
Actions d'organisation (« <i>quoi</i> ») mises en place au sein de l'entreprise pour faire face aux conséquences de la crise sanitaire. Les salariés de l'entreprise par ces actions sont identifiés (« <i>qui</i> »)	GCORGINT(qui, quoi)
Actions d'organisation (« <i>quoi</i> ») mises en place pour faire face aux conséquences de la crise sanitaire. Les salariés concernés par ces actions sont identifiés et n'appartiennent pas à l'entreprise	GCORGEXT(qui, quoi)

(« <i>qui</i> »).	
Actions de communication (« <i>quoi</i> ») mises en place pour communiquer sur la crise sanitaire au sein de l'entreprise. Les raisons (« <i>pourquoi</i> ») et les salariés à destination de ces messages sont identifiés par ces actions sont identifiés (« <i>qui</i> »)	GCCom(quoi, pourquoi, pour qui)
Gestion des EPI (gel, masques, gants, lunettes ...) de protection face au covid. Les personnes qui gèrent les EPI en termes d'appro et de diffusion (« <i>qui</i> ») et les destinataires des EPI (« <i>pour qui</i> » sont identifiés). La disponibilité ou non des EPI est signalée ainsi que la façon (« <i>comment</i> ») dont l'approvisionnement a été fait	GCEPI(qui, pour qui, dispo, comment)