

CHRONIQUES du TRAVAIL



Gérer le travail
protéger les salariés et télétravailler
en situation de pandémie

► INTRODUCTION

Mario Correia^{}, Stéphanie Moullet^{**} & Caroline Vanuls^{***}*

► La pandémie de Covid-19 représente une situation inédite, de par sa soudaineté et son ampleur. En ébranlant les instances politiques et le corps médical dans leurs prises de décision, elle constitue un choc « exogène » accroissant l'incertitude de l'avenir dans nombre de dimensions. Ses conséquences sont multiples : sanitaires, bien entendu, mais aussi économiques et sociales. Elle a aussi généré des situations nouvelles pour les individus, les salariés et les entreprises, contraints d'inventer de nouveaux modes d'action. Des organisations et pratiques inédites sont apparues ou se sont développées et pour certaines, seront pérennisées.

L'état d'urgence sanitaire, déclaré à plusieurs reprises, a autorisé le gouvernement à prendre plusieurs mesures d'exception (par voie d'ordonnance ou de décret) pour lutter contre la propagation du virus et ses effets. Parmi ces mesures, un très grand nombre concerne les entreprises profondément impactées du point de vue de leur fonctionnement et de leur pérennité. La fermeture totale ou partielle de certains établissements, le ralentissement voire l'arrêt de

certaines activités ou leur maintien dans des conditions dégradées ont révélé les fragilités et les vulnérabilités des acteurs économiques tout autant qu'ils ont donné à voir leur réactivité et leur agilité pour faire face à la crise.

Dès mars 2020, s'agissant de l'organisation du travail, les textes se sont succédé pour permettre l'adaptation des entreprises à l'arrêt de toute ou partie de l'activité ou, à l'inverse, à son surcroît, résultant des conditions extraordinaires.

C'est donc le travail et ses conditions d'exercice qui ont été mis à l'épreuve. Le respect des protocoles sanitaires en constante évolution, la réorganisation du temps de travail et des congés, la garde d'enfants, la mise en place rapide, en urgence, du télétravail ou encore plus récemment l'obligation vaccinale ou du passe sanitaire sont autant de mesures et de situations exigeant une capacité d'adaptation et de mobilisation de la part de l'ensemble des travailleurs. Parfois impossible, le travail est souvent rendu plus complexe en raison des restrictions sanitaires et des confinements successifs décidés dans l'urgence.

7

^{*} Aix Marseille Univ, LEST, IRT, Aix-en-Provence, France.

^{**} Aix Marseille Univ, LEST, IRT, Aix-en-Provence, France.

^{***} Aix Marseille Univ, LEST, IRT, Aix-en-Provence, France.

La protection de la santé des travailleurs est la question centrale autour de laquelle se cristallisent les mesures imposées aux entreprises et les réorganisations décidées par celles-ci. Dès le départ, le Ministère du travail a précisé que s'il n'incombe pas à l'employeur de garantir l'absence de toute exposition des salariés à des risques, il lui appartient de les éviter ou tout du moins de les évaluer régulièrement, afin de prendre toutes les mesures utiles pour protéger les travailleurs exposés¹. Tous les employeurs ont ainsi été conduits à redoubler de vigilance et à renforcer leur obligation de sécurité vis-à-vis du risque de contagion. Il s'agit de réduire les sources d'exposition c'est-à-dire limiter les contacts entre les individus. À cette fin, réduire les facteurs d'exposition conduit à limiter la concentration des personnes sur le lieu de travail. Le télétravail est donc présenté comme l'une des mesures les plus efficaces pour prévenir le risque d'infection à la covid-19 en ce qu'il permet de limiter les interactions sociales aux abords des lieux de travail mais aussi au cours des trajets domicile-travail². L'obligation pour les employeurs de concilier gestion de l'activité et protection des salariés a ainsi transformé le télétravail, jusqu'alors exceptionnel, en une modalité « normale » d'exercer son activité professionnelle.

La crise sanitaire a aussi repositionné la question de la santé et des conditions de travail au centre des relations professionnelles. Les directions d'entreprises et les représentants du personnel ont été sommés, dans l'urgence, de répondre à deux impératifs en tension : protéger les salariés et organiser la production. À l'aune de cette exigence, employeurs et membres des CSE ont été contraints de discuter de l'organisation du travail.

Ce nouveau numéro de *Chroniques du Travail* apporte ainsi un éclairage scientifique et pluridisciplinaire sur les nombreuses transformations du travail, de son organisation, de sa régulation, suite à l'avènement de la crise.

Une première partie s'intéresse à la prévention des risques professionnels : comment ont-ils été pris en charge dans les entreprises ? Quelles modalités de protection ont été adoptées ? Des exemples éclairants donnent à voir la manière dont les pratiques de prévention ont été perturbées et la façon dont les multiples acteurs ont appréhendé ces risques. Cette partie interroge également la prévention des risques psychosociaux, longtemps mise en veille au profit de celle du risque biologique. On mesure depuis la forte dégradation de l'état de santé psychique des travailleurs, d'autant plus que leurs conditions

1 FAQ Min. travail : <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/coronavirus-covid-19-securite-et-sante-des-travailleurs-les-obligations> (version 20 avr. 2020 ; mise à jour 1^{er} mai 2020).

2 Protocole national pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de Covid-19 - Version applicable à compter du 30 juin 2021 - <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/protocole-national-sante-securite-en-entreprise.pdf>.

de travail ont été impactées par la crise sanitaire³.

Une deuxième partie porte la focale sur la façon dont les organisations et les salariés réalisent et pensent leur activité avec l'avènement de la crise sanitaire. De nouvelles configurations de travail en rupture avec les pratiques habituelles, et leurs conséquences sont considérées au travers de deux exemples polaires, celui des salariés de l'hôpital fortement mobilisés et celui des professionnels du spectacle, les artistes du cirque, dont l'activité centrale a été suspendue.

Enfin la troisième partie de ce numéro porte sur le télétravail, conséquence majeure de la crise sanitaire. Les contributions qui y sont assemblées montrent comment cette expérience de télétravail massif et contraint apparaît comme un analyseur et un précurseur de phénomènes sociaux. Ces derniers affectant en profondeur le travail et l'emploi appellent de nouvelles régulations. Dans ce numéro, sont également proposées des analyses sur la manière dont le télétravail a été réalisé et apprécié dans deux secteurs particuliers, celui des offices notariaux et celui de la banque. Là encore, ces exemples illustrent la diversité des conséquences et des aspirations des salariés.

La première partie de ce numéro questionne la gestion des risques, tant biologiques que psychosociaux et la manière dont les acteurs s'en sont saisis.

L'obligation faite aux organisations d'assurer la santé des salariés n'est pas une particularité française. Rappelons que le cadre commun fixé par le droit du travail de l'Union européenne impose aux employeurs la préservation de la santé et la sécurité des salariés dans tous les aspects liés au travail. Quand bien même le cadre législatif est semblable, il existe des spécificités nationales dans la manière dont les représentants du personnel sont impliqués dans la politique de santé au travail dans les entreprises. La démarche comparatiste entre la France et l'Allemagne adoptée dans la contribution de **Benjamin Dabosville** est particulièrement éclairante sur leur rôle en période pandémique, dans chacun de ces deux pays. Cette comparaison met en lumière les différences aussi bien du point de vue de l'implication des instances dans la politique de santé que de leur fonctionnement, en précisant l'état du droit, classique ou exceptionnel du fait du contexte de crise. En situation « normale », les représentants du personnel français sont informés et consultés alors que leurs homologues allemands codéterminent avec les directions d'entreprise la politique de prévention des risques: consultation d'un côté, codétermination de l'autre, rendu d'un avis *versus* nécessité de parvenir à un accord. Par ailleurs, contrairement à la France où l'employeur préside le Comité Social et Économique (CSE), en Allemagne c'est un représentant des salariés qui exerce cette fonction. À l'épreuve de la crise, le

3 B. MIRAEL, M. BEQUES, T. COUTROT, M. DUVAL, L. ERB, C. INAN, A. MAUROUX & E. ROSANKIS, « Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psychosociaux », *Dares Analyses*, n° 28, mai 2021, 10 p.

rôle majeur des instances représentatives du personnel dans l'évaluation des risques et les mesures de prévention à adapter est réaffirmé : l'implication des représentants du personnel constitue l'une des clés d'une politique préventive efficace. Ce premier enseignement est commun à la France et à l'Allemagne. En revanche, pour ce qui est des capacités d'action des IRP, elles ont été réduites surtout en France du fait de l'importance de l'interventionnisme étatique et des règles ainsi édictées mettant à mal le fonctionnement du CSE.

Ce travail d'examen de la manière dont la pandémie a percuté le fonctionnement de la représentation du personnel de part et d'autre du Rhin est précieux. Il permet d'ouvrir des pistes d'analyse sur la façon dont les relations sur le terrain peuvent se reconfigurer entre représentants du personnel et salariés, au moment où les contacts physiques entre les personnes sont limités.

Dans ce contexte, comment les risques de contagion du coronavirus ont-ils été pris en charge ?

La pandémie et sa gestion ont grandement bousculé et mis à mal les modes standards de prévention. L'analyse de **Karen Rossignol, Julie Primerano, Mariell Lapoire-Chasset, Éric Drais** et **Thomas Bonnet** porte justement sur les transformations des règles de protection à partir du cas concret de l'utilisation des masques dit masques barrière. En l'absence de dépistage, de vaccination ou de traitement, l'usage de masques de protection s'est révélé être un outil central pour lutter contre

les risques de contamination. Il illustre parfaitement la manière dont les pratiques de prévention ont été perturbées par l'apparition du virus. À partir de là, l'article met en lumière les ressorts et les limites des transformations des règles de protection des travailleurs.

Pour cela, les auteurs mobilisent un corpus varié constitué de données secondaires (publications, rapports, etc.), des demandes de soutien adressées à l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) et enfin d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de médecins du travail et de médecins inspecteurs du travail et des intervenants à domicile.

La pandémie a ainsi révélé au grand jour un besoin d'expertise technique dont les directions et les représentants du personnel étaient en partie dépourvus et a provoqué un afflux de sollicitations des instances scientifiques ou médicales telles que l'INRS.

Les masques de protection faciaux ont été érigés comme principaux remparts de protection de la pandémie alors même que leur nombre se révélait insuffisant et que le discours sur leur efficacité fluctuait (inutilité des masques pour les salariés de seconde ligne puis obligation pour tous). C'est donc une prévention des risques en situation de pénurie de ressources à laquelle ont été confrontées la plupart des entreprises. Ce déficit se décline en termes de manque de moyens de protection et de connaissances. S'agissant des masques, on est passé de leur fabrication sur le mode « artisanal » à l'élaboration de masques « alternatifs » dont l'usage a évolué au fur et à mesure de l'avancée

des connaissances sur leur efficacité par l'INRS.

Le tableau dressé par l'article est celui d'une pluralité d'acteurs faisant au mieux en situation de déficit d'information et de moyens. Alors que les salariés tentaient de se doter d'équipements de protection même imparfaits, les médecins du travail participaient activement à l'adaptation des règles de façon à les rendre compatibles avec la continuation de l'activité. De leur côté, les médecins inspecteurs du travail assuraient la traduction des connaissances scientifiques et la transmission des règles sanitaires aux acteurs de terrain. Les auteurs mettent en avant comment ces différents acteurs, chacun à leur niveau, sont parvenus à construire des actions pour se protéger collectivement et individuellement.

Dès le début de la crise, l'attention des préventeurs a été logiquement polarisée sur les risques les plus immédiats et les plus visibles, les risques biologiques. Les conséquences psychologiques ou mentales du travail en situation de pandémie ont été considérées bien plus tardivement. Ce sont ces conséquences qu'**Ève d'Andrea Poussard et Sophie Sereno** examinent, sous le double éclairage de la psychologie et du droit du travail.

L'article donne précisément à voir la prise en compte des questions de santé mentale des salariés suivant une approche longitudinale. Autrement dit, la description de cette prise en compte suit la temporalité de la gestion de la crise : des mesures sanitaires d'urgence, le télétravail d'urgence en mode dégradé ont engendré des changements organi-

sationnels exacerbant certains facteurs de risques psychosociaux. Dans cette description, on passe de l'image du sprint à celle de la course de fond tant les effets sur la santé mentale des salariés vont perdurer.

Ève d'Andrea Poussard et Sophie Sereno rappellent que parmi les facteurs des risques psychosociaux, l'insécurité de la situation de travail est aussi une des conséquences premières de la crise. Les incertitudes liées à la pandémie elle-même viennent s'ajouter aux nécessités d'adaptation au nouveau contexte de travail. Cette adaptation se fait sous contrainte, car il faut en même temps respecter les règles organisationnelles toujours opérantes et les consignes sanitaires imposées par la puissance publique. Or la capacité des salariés à se conformer à ces objectifs – parfois contradictoires – dépend des ressources, notamment cognitives, dont ils disposent et des soutiens collectifs dont ils bénéficient dans l'entreprise.

En cas de faiblesse ou d'absence de ces ressources, les conséquences des nouvelles configurations de travail en rupture avec les pratiques habituelles conduisent souvent à des souffrances individuelles et collectives. Or, la transformation et la diminution des relations personnelles ont mis à mal le collectif de travail. Ceci explique le plaidoyer, qui clôt l'article, pour un renforcement du dialogue social dans toutes ces formes centrées sur les enjeux concrets du travail.

Les impératifs d'adaptation du travail et de ses conditions d'exercice induisent la construction de nouvelles configurations

des activités qui constituent le prisme d'entrée de la **deuxième partie** de cet ouvrage. Les deux contributions qui la composent explorent deux exemples opposés en ce qu'ils concernent des secteurs professionnels radicalement différents : les travailleurs de l'hôpital fortement mobilisés puis les artistes du cirque enjoins de suspendre leur activité, allant de dispositifs organisationnels pour répondre à une sollicitation accrue à des stratégies pour assurer la reprise future de l'activité.

Plus précisément, l'article de **Morgane Kuehni, Élise Epiney, Maude Reitz et Soline Blanchard** s'intéresse aux conditions de travail du personnel d'un hôpital en Suisse romande, sur lesquelles les auteurs ont enquêté pour analyser la manière dont les travailleurs ont perçu et réagi aux risques professionnels. La particularité de ce secteur, hautement sollicité en période de pandémie, repose sur un puissant engagement des travailleurs relevant, pour ces derniers, davantage de l'évidence que de la contrainte. Cet investissement collectif porté par une relation émotionnelle au travail a d'ailleurs permis de répondre à la fois à l'intensification et la flexibilisation accrues du travail et aux nouvelles formes de pénibilité induites par la pandémie. Cette mobilisation n'a pas empêché la montée en puissance d'exigences émotionnelles, de sentiments d'impuissance et de perte de maîtrise dans la sphère professionnelle face à la gestion constante de l'incertitude inhérente à la situation de crise. Ces impressions ou ressentis résultent moins de lacunes individuelles que de dérèglements organisationnels liés notamment

à l'insuffisance des ressources mobilisables dans la structure. Par ailleurs, le risque infectieux particulièrement élevé en milieu hospitalier a alimenté la peur des agents de mettre en danger leur santé et celle de leur entourage. Ces craintes de contamination ont conduit les salariés non seulement à consentir des sacrifices dans leur vie personnelle, mais également à développer des stratégies de mise à distance de la peur qui empruntent de registres divers : la minoration des risques, l'équipement individuel de protection en lieu et place de l'organisation, une rigidification des consignes ou une multiplication des opérations censées limiter la diffusion du virus. D'évidence, si les risques d'exposition infectieuse occupent une place prépondérante dans leurs conditions de travail, ils paraissent indissociables des risques psychosociaux qui participent de l'épuisement du personnel, rendant difficile son investissement durable dans le temps.

La situation est très différente dans les métiers du spectacle et pour les artistes de cirque dont l'activité a été suspendue pendant les vagues de contamination. **Émilie Salaméro, Karine Saroh, Marie Doga et Nina Peix-Vives** proposent d'examiner les effets des mesures sanitaires dans ce secteur particulier, généralement peu analysé en sciences sociales. Leur examen porte sur un aspect précis du métier : l'entraînement, une activité professionnelle quotidienne menée habituellement de manière individuelle, en toute autonomie et pour laquelle les infrastructures et financements existent peu (en ce qui concerne le cirque contemporain). Les artistes, engagés dans une démarche

de création et dans le but de réaliser des prouesses corporelles, ont été contraints, durant la pandémie, de s'entraîner pour demeurer performants au moment de la réouverture des lieux de spectacle. On l'imagine aisément, leurs conditions d'exercice ont été profondément modifiées et dégradées pendant cette période, tant sur le plan individuel que collectif et ce à des échelles différentes selon le type de spécialité. Pour une part, l'entraînement s'est réalisé à domicile, en mode dégradé. Mais tout un pan est resté en suspens puisqu'il suppose d'utiliser des ressources collectives (équipements, matériels, espaces dédiés) qui sont restés inaccessibles. Le risque de décrochage professionnel est évident dans la mesure où l'entraînement reposait sur la seule volonté individuelle en l'absence de toute perspective de représentation. Selon les auteurs, la pandémie agit là comme un révélateur de cet aspect du métier invisible en temps normal. Elle permet aussi de poser un regard sur les besoins des artistes et la nécessité de répondre collectivement aux exigences professionnelles. Elle soulève ainsi des interrogations nouvelles dans ce secteur tels que l'accès aux équipements, la sécurité au travail ou encore la formalisation du contenu du métier. Par ailleurs, la question de l'entraînement en période de pandémie donne à voir les tensions en cours au sein de cette profession, où les disparités entre travailleurs sont déjà existantes. Selon leur discipline, leur parcours professionnel, leur expérience, leur âge ou leur sexe,

certaines catégories semblent plus vulnérables aux conséquences de la crise.

Contrairement aux secteurs professionnels contraints d'arrêter leur activité, la grande majorité des entreprises ont choisi ou se sont vu imposer, dès le premier confinement, de la poursuivre sous d'autres formes et de manière massive en télétravail. Ce dernier se définit comme « l'exercice d'une activité professionnelle à distance grâce à l'utilisation interactive des outils et de moyens de l'information, de la télématique et des réseaux de communication »⁴. Dans un double objectif de continuité de l'activité économique d'une part, et de protection des salariés d'autre part, le télétravail a largement été utilisé depuis mars 2020, dicté par les protocoles sanitaires gouvernementaux⁵. Si de nombreuses entreprises n'avaient pas attendu la crise sanitaire pour mettre en place cette modalité d'organisation, d'autres en revanche l'ont découverte dans une situation d'urgence. Dès le début de la crise, il s'est agi d'un télétravail exceptionnel ou plus exactement d'un travail à domicile, institué de manière soudaine, dont les conditions de mise en œuvre ne sont pas comparables à celles d'un télétravail habituel institué dans le cadre de l'activité « normale » de l'entreprise.

C'est qu'en effet, ce mode organisationnel ne constitue pas une nouveauté. Il préexistait bien avant la propagation de la Covid-19 mais était très peu pratiqué. Il existe depuis la fin des années 1970 mais

4 M. HAICHAULT, *Travail à distance et / ou travail à domicile : le télétravail*, Aix-en-Provence, LEST, 1998, p. 4.

5 Il s'agit des différents protocoles nationaux pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de COVID-19.

c'est seulement en 2005 qu'un Accord national interprofessionnel (ANI)⁶ en a posé les jalons, faisant suite à l'accord cadre européen du 16 juillet 2002.

Les dispositions de l'ANI ont par la suite été codifiées par la loi du 22 mars 2012⁷ qui a permis son intégration dans le Code du travail. Le télétravail est ainsi désigné dans l'article L. 1222-9 du Code du travail comme : « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux, de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication ».

La loi du 22 septembre 2017⁸ a assoupli considérablement les dispositions du Code du travail en la matière. Et, les lois du 29 mars 2018⁹ et du 5 septembre 2018¹⁰ ont parachevé la redéfinition de ses contours. Pour autant, le cadre juridique n'a pas suffi à insuffler le développement du télétravail dans les entreprises. En 2017, à peine 3 % des salariés déclaraient pratiquer le télétravail au moins un jour par semaine¹¹.

La crise sanitaire a donc été l'occasion d'une première expérience massive du travail à domicile dans un pays où il était encore très peu pratiqué. Au printemps

2020, 24 % des salariés exerçaient leur activité selon cette forme organisationnelle de manière régulière (voire à temps plein)¹². Rappelons que cette situation exceptionnelle autorise l'employeur à imposer le télétravail à ses salariés¹³ sans avoir recours à la négociation collective ou à l'élaboration d'une charte, comme le prévoit initialement le Code du travail¹⁴. L'application de ce régime dérogatoire promue, voire imposée par les protocoles sanitaires du gouvernement, explique le passage d'une pratique à dose homéopathique à une pratique massive. Le télétravail a donc été une découverte pour une grande partie des salariés et des employeurs. D'ailleurs, de nombreuses structures envisagent, plus ou moins certainement, sa mise en place dans l'avenir¹⁵. Mais cette très large diffusion a confronté les entreprises à des questions opérationnelles qu'elles n'avaient pas appréhendées à l'avance. Les premiers retours d'expérience ont révélé que cette modalité d'organisation ne pouvait pas s'improviser. L'urgence doit donc laisser place à l'anticipation. C'est dans ce contexte qu'un nouvel accord national interprofessionnel a été signé par les partenaires sociaux le 26 novembre 2020¹⁶ lequel propose des clés pour une mise en œuvre réussie.

6 ANI du 19 juillet 2005 relatif au télétravail.

7 Loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives.

8 Ordonnance n° 2017-1387 du 22 sept. 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail.

9 Loi n° 2018-217 du 29 mars 2018 pour le renforcement du dialogue social.

10 Loi n° 2018-771 du 5 sept. 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

11 INSEE, *L'économie à l'air du numérique*, 2019.

12 Sondage Odaxa, réalisé pour Adviso Partners, Challenges et France Info, 8 oct. 2020.

13 C. trav., art. L. 1222-11.

14 C. trav., art. L. 1222-9.

15 Étude Wolter Kluwer, Les RH face au futur, oct. 2020.

16 ANI du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail.

La troisième partie de cet ouvrage porte donc précisément sur le télétravail et son extraordinaire expansion depuis mars 2020.

L'article de **Jessica Attali-Colas, Célia Blanchet et Laure Guilbert** apporte un éclairage juridique sur les conditions de recours et de mise en place du télétravail en revenant sur les aspects principaux du dernier ANI. Les auteurs ne manquent pas de soulever les difficultés que peuvent rencontrer les acteurs de l'entreprise et qui restent pour l'instant imparfaitement appréhendés par les textes. Par exemple, la définition des fonctions télétravaillables ou bien la prise en charge des coûts découlant de l'activité à domicile présentent toujours des zones d'ombre.

Plus encore, le télétravail est porteur de nouveaux risques professionnels¹⁷. Apparu comme la mesure de prévention la plus efficace pour lutter contre la contamination, ses conditions d'exercice sont susceptibles à bien des égards de porter atteinte à la santé physique et mentale des travailleurs¹⁸. Un certain nombre de risques ont été identifiés¹⁹. Ils peuvent être liés à un aménagement inadapté du matériel informatique ou de l'espace de travail à domicile ou résulter de postures inappropriées et du manque d'activité physique à l'origine de fatigue ou de troubles musculo-squelettiques. De surcroît, l'imbrication des sphères professionnelles et personnelles ainsi que l'isolement social exacerbent

les risques psychosociaux que les auteurs soulignent. Au cours de l'année 2020, l'état psychologique des travailleurs s'est dégradé. Le taux de salariés placés en arrêt maladie pour troubles psychologiques est passé de 9 % début 2020 à 14 % pendant le confinement, puis à 18 % après le déconfinement²⁰. Par ailleurs, 58 % des salariés en télétravail à temps plein auraient souhaité se rendre dans l'entreprise au moins une fois par semaine²¹. La fragilité psychique des personnes s'explique, entre autres, par un éloignement physique et social durant les périodes de confinement et de couvre-feu à répétition, ainsi que par l'isolement social et professionnel enlevant au salarié en télétravail une partie des ressources collectives dont il dispose habituellement. La gravité des risques psychosociaux doit inciter les employeurs à les évaluer et les prévenir, en vertu de son obligation de sécurité posée à l'article L. 4121-1 du Code du travail. Dans leur communication, Jessica Attali-Colas, Célia Blanchet et Laure Guilbert soutiennent l'idée que le télétravail est soutenable s'il repose sur une alternance entre travail à distance et en présentiel dans l'entreprise. De la même façon, la liberté de choix des salariés semble leur permettre de mieux supporter ses inconvénients. Par ailleurs, et de toute évidence, les salariés ne sont pas égaux devant cette forme d'emploi. Les auteurs relèvent l'importance d'un environnement favorable, d'un haut niveau

17 M. BABIN, « Télétravail et santé : le risque à distance ? », *JCP S* 2020, 3018.

18 Cf. la contribution d'Ève d'Andréa Poussard et Sophie Sereno.

19 INRS, *Le télétravail – Quels risques ? Quelles pistes de prévention*, ED 6384, 2020.

20 Étude Ifop, « Baromètre annuel Absentéisme Maladie », août-sept. 2020.

21 O. ANDRE, « Les enjeux du télétravail dans le monde de "l'après-Covid" », *Bulletin d'Aix*, 1, 2021, p. 11-22.

de compétences informatiques et des relations de confiance avec la hiérarchie. Ajoutons que le niveau d'expertise ou de qualification paraît participer à minorer les aspects anxiogènes du télétravail.

Le cadre général ainsi posé, *Chroniques du Travail* présente les résultats de trois enquêtes portant sur l'expérience du télétravail en période de confinement. Si la première pose un regard analytique général sur ses contours organisationnels, matériels et relationnels puis sur ses conséquences, les deux autres, en revanche, étudient la manière dont il a été exercé précisément dans deux secteurs professionnels spécifiques : celui des offices notariaux et celui de la banque.

La première recherche menée par une équipe pluridisciplinaire du LEST²² est présentée par **Paul Bouffartigue** dont certains aspects sont précisés ensuite dans l'article de **Philippe Méhaut et Delphine Mercier**. Elle porte sur un échantillon de 46 personnes interrogées au printemps 2020, relevant d'entreprises et de secteurs professionnels différents. Dans quelles conditions, tant collectives et organisationnelles qu'individuelles, s'est opéré le transfert de l'activité professionnelle du lieu habituel de travail vers le domicile ? Comment les salariés se sont-ils organisés concrètement et temporellement pour assurer leur activité ? Comment s'opère le suivi et le contrôle de leur travail par le management ? Quel est l'environne-

ment matériel et le contexte domestique du travail ? Autant de questions posées lors des entretiens qui susciteront l'intérêt du lecteur amené à se demander, comme le fait l'auteur, quel sera le devenir possible du télétravail.

À l'appui de références fournies, **Paul Bouffartigue** commence par rappeler qu'avant la pandémie, le télétravail était ouvert à certaines catégories socio-professionnelles, en particulier les cadres, et sa mise en œuvre était très dépendante du niveau de qualification. Puis l'auteur précise que le recours massif au télétravail dès le mois de mars 2020 s'est réalisé dans des conditions très particulières : de manière contrainte, largement improvisée, généralement à temps plein, souvent en coprésence des autres membres de la famille, dans un contexte épidémique anxiogène. Autant d'éléments qui ne manquent pas certainement d'influer sur le ressenti des salariés. Malgré ces conditions difficiles, les avantages du télétravail sont ressortis en premier lieu dans cette enquête (gain de temps, moins de fatigue et situations permettant la concentration sur l'activité à faire). Toutefois, passé l'engouement de la découverte, les pesanteurs organisationnelles, la pression sur l'activité... semblent rendre le télétravail moins attractif. Notamment, les activités exigeant du travail collectif souffrent d'un alourdissement des tâches, rendues moins fluides qu'en présentiel.

À l'heure où le dernier protocole gouvernemental²³ laisse une latitude aux employeurs d'en fixer les modalités de recours, l'avenir du télétravail, selon Paul Bouffartigue, est largement indéterminé. D'abord, toutes les activités ne s'y prêtent pas ou du moins difficilement. Ensuite, les salariés et les employeurs n'en sont pas tous désireux. Enfin, ce mode d'organisation ne fait pas disparaître toutes les contraintes du travail, et dans certains cas, les renforcent. Certaines dimensions négatives du travail se sont progressivement révélées à cette occasion (allongement de la durée du travail, intension, hyper connexion, chevauchement de la vie professionnelle et de la vie privée) sur lesquelles les employeurs doivent agir avec la plus grande vigilance pour éviter la survenance des risques psychosociaux.

Philippe Méhaut et Delphine Mercier traitent de manière plus spécifique les conditions matérielles du transfert du travail au domicile des salariés. L'ordinateur dont l'usage est fortement mobilisé dans la sphère professionnelle et personnelle occupe, dans ce processus de transition, une place prédominante. Gageons que le niveau de maîtrise de l'outil agit sur le degré d'anxiété subi par les salariés mis à distance. Cette question de la mise à distance, la caractéristique la plus évidente du télétravail, s'accompagne, selon les auteurs, d'une « désatialisation », c'est-à-dire d'un éloignement à la fois physique et psychosociologique entre le

salarié, ses collègues et sa hiérarchie. De ce fait, la norme organisationnelle est intégrée aux usages des outils informatiques (reporting, contrôlé automatisé...) ou pour paraphraser Bourdieu²⁴ intériorisée dans les procédures imposées aux salariés. Les différents modes de contrôle déployés n'excluent pas, bien entendu, l'existence de marges d'autonomie dans les différents maillages organisationnels. Dans la visio conférence par exemple, forme ritualisée de contact entre les salariés et la hiérarchie, la voix constitue le vecteur central. La coupure du mode visio peut être utilisée pour mettre en échec le contrôle organisationnel et/ou préserver quelque peu sa vie privée.

Finalement, les auteurs considèrent cette expérience de télétravail massif et contraint comme un analyseur et un précurseur de phénomènes sociaux en cours susceptibles d'affecter en profondeur le travail et l'emploi, ce qui exigerait de nouvelles régulations. Dans le prolongement des interrogations formulées par Paul Bouffartigue sur les freins au développement du télétravail, ils insistent, au contraire, sur son éventuelle irréversibilité. Le recours massif au télétravail n'aurait-il pas eu un effet cliquet empêchant le retour en arrière? L'installation d'un certain nombre de procédures transitoires pendant la pandémie ne seraient-elles pas en voie de devenir des situations « normales » de l'après-pandémie?

23 Protocole national pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de Covid-19 (mise à jour au 1^{er} sept. 2021).

24 P. BOURDIEU, *La distinction*, Édition de minuit, Paris, 1979.

Les deux derniers articles permettent d'éclairer ces constats généraux au prisme de deux branches professionnelles particulières.

Corinne Delmas se focalise sur le travail notarial. Dans ce secteur, la relation au client semble *a priori* centrale et les rencontres physiques paraissent indépassables. Pourtant, avant la survenance de la crise sanitaire, les tensions sur le marché du travail et la digitalisation des tâches notariales représentent autant de conditions favorables au développement du travail à distance. Or, lors du premier confinement, les salariés se sont vus confrontés à un choix binaire : soit le chômage à temps partiel, soit le télétravail, à condition que les études notariales disposent de capacités de connexion à distance.

D'un côté, le manque d'expérience et la rapidité de l'installation du télétravail a suscité des inquiétudes de la part des directions. Deux tendances ont été observées. Soit les modalités de contrôle ont augmenté, soit au contraire, elles ont été abolies en raison d'un manque de compétences pour gérer ces nouvelles situations professionnelles. Pour une partie des employeurs, le télétravail a constitué un contre-modèle dont on devait se débarrasser au plus vite, quitte à inventer le concept de travail à distance au bureau (c'est-à-dire un travail avec des postes les plus éloignés possible).

De l'autre, il semble en aller différemment pour les salariés davantage en demande de pérennisation du télétravail : pour eux, aux avantages classiques s'ajoute celui

de ne pas être parasité par les multiples sources de dispersion au travail.

La mise en place et la persistance du télétravail se sont donc faites au prix d'une segmentation des salariés. Alors que les plus qualifiés semblent en bénéficier facilement, pour les moins qualifiés, le travail sur site demeure principal, ces derniers assurant la numérisation des pièces nécessaires aux tâches des premiers. Les résultats de cette enquête diffèrent en définitive assez peu des enseignements généraux cités dans les articles précédents. Toutefois, au regard des tensions du marché du travail, le télétravail constituerait un tremplin pour développer des activités de plusieurs offices et, augmentant la marge d'autonomie, il pourrait *in fine* offrir une porte de sortie du salariat.

Marianne Le Gagneur s'est, quant à elle, intéressée au secteur bancaire, au sein d'un groupe particulier. À l'instar d'autres branches professionnelles, dans cette structure spécifique, en application d'un accord collectif, la possibilité de télétravailler avant la pandémie était limitée seulement à une partie du personnel, mais avec un taux relativement élevé : près de la moitié des salariés pratiquaient le télétravail en 2019 (45 %). Contrairement aux offices notariaux, ce sont ici les salariés les plus qualifiés qui en sont exclus en raison notamment de la nécessité de sécuriser les opérations financières et de diminuer les risques de fuite d'information ou de fraude financière. Pour tous ceux concernés, ce sont l'activité et ses temps productifs qui structurent sa mise en place et ses pratiques. Mais, le fait qu'une partie

uniquement des salariés en bénéficie soulève des difficultés, précise l'auteur. L'accès aux ressources collectives est réduit et ces derniers semblent marginalisés par rapport aux prises de décision.

Les conditions du travail à domicile et de la gestion familiale de la pandémie, jusque-là peu abordées dans les contributions, sont mises en avant dans cette analyse. Marianne Le Gagneur ébauche quelques pistes qui mériteraient d'être approfondies. La manière dont la famille dans son ensemble gère le télétravail mais aussi les contraintes familiales générées par la pandémie (devoirs des enfants, tâches matérielles...) se devinent. Toutefois, l'auteur fait l'hypothèse raisonnable qu'à l'intérieur de cette économie d'ensemble, les différences de genre produisent des conditions de télétravail très dissemblables. Il en est de même des disparités de ressources économiques et sociales susceptibles de provoquer des situations de souffrance et de risques psychosociaux pour les salariés les moins favorisés.

L'ensemble des contributions qui composent *Chroniques du travail* ne sauraient épuiser toutes les questions soulevées par le sujet : « Gérer le travail, protéger les salariés et télétravailler en situation de pandémie ». Ce nouveau numéro ne prétend à aucune ambition d'exhaustivité. Il représente une étape dans le processus qui tend à décrypter les effets de la crise sanitaire sur le travail. Trois grandes pistes d'analyse pourraient d'ailleurs être avancées pour densifier les résultats des études présen-

tées ici et apporter des éléments complémentaires de compréhension.

Premièrement, la question de la santé au travail, évoquée à plusieurs reprises par des auteurs, doit être mise en perspective avec les particularités du dialogue social en situation de pandémie. La façon dont les partenaires sociaux assurent, de concert ou de manière discordante, la gestion des risques professionnels en période de crise, paraît centrale pour cerner les dynamiques mises en œuvre dans les organisations. Elle est ici ébauchée et un travail d'analyse approfondie mérite d'être entrepris.

Deuxièmement, l'analyse de l'accommodation des salariés aux nouvelles contraintes de travail ou, à l'inverse, l'adaptation des conditions de travail aux situations des travailleurs reste pour l'instant difficile. On peine à dégager des lignes de force des évolutions en cours. Les adaptations réciproques faites sur « le mode du bricolage continu » ne donnent pas de pistes suffisantes pour repérer les formes et les déterminants de ces évolutions. Seul le recul temporel permettra certainement leur clarification et leur identification.

Troisièmement, les auteurs n'ont eu de cesse de le répéter, l'installation du télétravail a été brutale, et en grande partie improvisée. Cette mesure est apparue de prime abord comme un moyen de se protéger contre la pandémie. Mais l'urgence et la soudaineté de son recours ont conduit, au départ, à occulter la question des risques inhérents à cette forme d'emploi. Mais l'appréhension des risques professionnels ainsi que les avantages et les

inconvénients du télétravail ne doivent plus être ignorés. C'est en descendant au niveau des situations concrètes auxquelles sont confrontés les salariés (dans les secteurs professionnels, les entre-

prises qui les emploient, puis les services où ils exercent leur activité) que l'examen du télétravail gagnera de la consistance.