

JUILLET 2020

# La Revue

N° 10

des conditions  
de travail

« LE MONDE DU TRAVAIL  
À L'ÉPREUVE D'UN CORONAVIRUS :  
ANALYSES ET RÉFLEXIONS »

---

Nadia Barville  
Carlotta Benvegna  
Pascale Bélin  
Anca Boboc  
Amandine Brugière  
Ludovic Bugand  
Bruno Cuvillier

---

David Gaborieau  
Gaétane de la Gardette  
Élisabeth Leblanc  
Marc Loriol  
Robi Morder  
Bénédicte Moutin  
Jean-François Naton

---

Matthieu Pavageau  
Haude Rivoal  
Thierry Rousseau  
Lucas Tranchant  
Christian Thuderoz  
Pascal Ughetto  
Laurent Willemez

Anact Aract

LE RÉSEAU

JUILLET 2020

N° 10  
La  
Revue  
des conditions  
de travail

« LE MONDE DU TRAVAIL  
À L'ÉPREUVE D'UN CORONAVIRUS :  
ANALYSES ET RÉFLEXIONS »

---

**D**estinée à un public de chercheurs, de praticiens et de consultants, cette nouvelle revue ambitionne d’approfondir et de renouveler le regard porté sur les évolutions du travail.

*La Revue des conditions de travail* propose de cheminer sur deux voies :

- La première empruntera le très riche matériau issu des expérimentations menées par le réseau Anact-Aract (notamment dans les PME) et des consultants en entreprises, comme autant d’expériences originales de conduite concertée du changement.
- La seconde prendra appui sur des contributions scientifiques issues des nombreuses disciplines convoquées par le travail et les conditions de son exercice.

Le pari de *La Revue des conditions de travail* est de faire discuter les intérêts singuliers avec les problématiques générales, les acquis théoriques avec les connaissances issues de la pratique... Face à la dispersion des savoirs, mais aussi devant la nécessité d’en créer de nouveaux, la rencontre de ces deux voies est seule à même de dépasser la déploration des dysfonctionnements et de proposer des pistes d’amélioration légitimes et pertinentes.

*La Revue des conditions de travail* s’adressera deux fois par an à une large communauté de chercheurs, praticiens et intervenants engagés dans la compréhension des enjeux et des modes d’action associés à la transformation du travail.

Pour cela, la Revue se veut :

- Un **creuset** alimenté par les travaux de capitalisation issus de l’expérimentation du réseau Anact-Aract, les études, mais aussi par des productions – enquêtes, travaux de chercheurs et de consultants – de différents milieux.
- Un **incubateur d’idées** propice à la controverse et à la mise en débat.
- Un **espace pluridisciplinaire et interinstitutionnel**, nourri par des apports issus de la psychologie du travail, la sociologie, les sciences de gestion, l’ergonomie, etc.

L’objectif ultime de *La Revue des conditions de travail* consiste à proposer des pistes de réflexion sur ce qui, aujourd’hui, conditionne la qualité du travail et de son environnement. En effet, le travail est traversé par de nombreuses controverses sur son devenir et son organisation. Ces controverses sont structurantes. Il est important d’en faire état pour s’approcher au plus près des réalités de terrain et examiner comment les acteurs s’emparent des questions du travail et élaborent des solutions satisfaisantes. L’enjeu est d’importance, tant pour l’avenir des entreprises que pour les conditions de travail des salariés.

---

**Nota : Le contenu des articles et les propos relatés n’engagent la responsabilité que de leurs auteurs.**

# SOMMAIRE

## { avant-propos }

---

06 LE MONDE DU TRAVAIL À L'ÉPREUVE  
D'UN CORONAVIRUS : ANALYSES  
ET RÉFLEXIONS

par Amandine Brugière, Matthieu Pavageau  
et Thierry Rousseau

## { Les transformations institutionnelles et le dialogue social }

---

16 RAISONNER DÉSORMAIS EN PROBLÈME,  
EN PROCESSUS ET EN PROCÉDURES

par Christian Thuderoz

20 LE DROIT DU TRAVAIL AUX PRISES AVEC  
LA CRISE SANITAIRE : LES ENTREPRISES,  
LEURS SALARIÉS ET LA PROTECTION  
CONTRE LE COVID 19

par Robi Morder et Laurent Willemez

25 LE TRAVAIL AU TEMPS DU COVID 19

par Marc Loriol

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

par Pascal Ughetto

## { Le travail à l'heure du confinement }

---

37 LA FRONTIÈRE ENTRE VIE PRIVÉE  
ET PROFESSIONNELLE À L'ÉPREUVE  
DU CONFINEMENT : TÉLÉTRAVAIL  
ET DÉCONNEXION

par Anca Boboc

43 TOUS EN TRAVAIL COLLABORATIF...  
À DISTANCE.  
ENTRE ÉTHIQUE DU COLLABORATIF  
ET BROUILLAGE DES CODES

par Nadia Barville, Pascale Bégin, Bruno Cuvillier  
et Gaétane de la Gardette

## { Les professions exposées }

---

- 49 RECONNUS EXPOSÉS ! LE COURSIER  
À VÉLO ET LE CHOIX CORNÉLIEN  
par Élisabeth Leblanc et Bruno Cuvillier
- 54 LES ENJEUX SANITAIRES  
DE LA PANDÉMIE DANS  
LE SECTEUR LOGISTIQUE  
par Carlotta Benvegnù, David Gaborieau, Haude  
Rivoal, Lucas Tranchant, post-doctorant.e.s en  
sociologie. Groupe d'Enquête sur la Logistique  
(GEL).
- 61 RETOUR D'EXPÉRIENCES AU SEIN  
D'UN SERVICE D'URGENCE DE CHU :  
LE «RETOUR DU MÉTIER» DANS LA CRISE  
par Ludovic Bugand

## { Analyses d'acteurs sociaux }

---

- 68 QUELQUES QUESTIONS POUR  
SE PERMETTRE UNE TENTATIVE  
DE RÉFLEXION... FACE À UNE CRISE  
QUI VIENT  
par Jean-François Naton
- 71 MAINTIEN EN EMPLOI ET CRISE  
DU CORONAVIRUS : QUELLE PLACE  
POUR L'ACTION SYNDICALE ?  
par Bénédicte Moutin

# LE MONDE DU TRAVAIL À L'ÉPREUVE D'UN CORONAVIRUS : ANALYSES ET RÉFLEXIONS

Amandine Brugière, Matthieu Pavageau  
et Thierry Rousseau (Anact)

---

## — INTRODUCTION

La pandémie de la Covid-19 représente au sens de Nicholas Taleb<sup>1</sup> un « cygne noir », c'est-à-dire un événement dont la survenue était incertaine mais dont les retombées pourraient se faire sentir durablement et fortement. Entre mars et juin 2020, une grande partie de l'activité en France s'est arrêtée. Un confinement presque généralisé a été décrété. Des mesures exceptionnelles ont été prises. Le chômage partiel a été proposé aux salariés perdant leur emploi (8,6 millions de salariés en ont bénéficiés en avril), beaucoup se sont confinés et ont continué à exercer leurs activités à distance (pour 25 % de salariés), d'autres prodiguaient des soins aux personnes infectées par le virus ou assuraient le maintien des activités essentielles, l'approvisionnement et la distribution alimentaire en priorité<sup>2</sup>. Cette situation est inédite dans l'histoire du travail, du moins à cette échelle et hors période de Guerre ou d'évènements cataclysmiques. Du jour au lendemain, une majorité de personnes se sont trouvées à devoir s'adapter à de nouvelles conditions d'existences et de travail en ayant perdu leur emploi ou en s'adaptant.

Cet événement demande à être pensé et analysé et c'est dans la perspective d'explorer un certain nombre de conséquences et d'expectatives pour la santé et le travail que ce numéro 10 de *La Revue des conditions de travail* est proposé. Il importait de réfléchir à cette crise et d'en proposer une première analyse. L'objectif ne consiste pas à dresser un bilan détaillé et exhaustif de cette situation. Il est certainement trop tôt pour le faire. De plus, pour beaucoup d'intervenants et chercheurs, l'accès aux entreprises, confinement oblige, s'est singulièrement compliqué. Mais le réseau de l'Anact est resté en contact avec de nombreuses entreprises comme avec des consultants qui ont pu nous communiquer une information inédite, à « chaud » sur les situations vécues. Il faut donc procéder à un état des lieux, certes encore provisoire et partiel, de ce que cette pandémie a fait vivre au monde du travail. Mais il faut aussi tenter d'esquisser comment le monde du travail de demain va se réorga-

<sup>1</sup> (2010), *Le cygne noir. La puissance de l'imprévisible*, Les belles lettres, p. 496

<sup>2</sup> En mars, 19% des salariés étaient dans une entreprise dont l'activité s'est arrêtée contre 12% en avril, soit par manque de débouchés, soit par fermeture administrative. Parmi elles, les entreprises entre 10 et 20 salariés sont les plus touchées (38% arrêtées en mars, encore 26% en avril), contre 10% pour les entreprises de 500 et plus. Dares (mai 2020), *Activité et conditions d'emplois de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19*.

niser, quelles en seront les lignes directrices, les risques et les opportunités? Cet épisode qui n'est pas encore terminé ne peut que laisser des traces (sans parler d'un retour possible de l'épidémie et de nouveaux épisodes de confinements). Les conséquences pourraient être importantes et devraient se matérialiser dans les mois et les années à venir. La crise est encore devant nous tant les incertitudes sont nombreuses et les ramifications entre les aspects sanitaires, l'organisation du travail, la stratégie et le management, le mode de protection des personnes, le fonctionnement des collectifs sont complexes et intriquées. Autant alors commencer à réfléchir sur la manière dont cette crise a été vécue et ce qu'elle nous dit de ce que pourrait être le travail de demain.

## — 1. LE TRAVAIL DANS L'ÉPREUVE DE LA CRISE

La soudaineté avec laquelle la pandémie a déferlé et la radicalité des mesures qui ont été prises – un confinement presque général – n'ont pas complètement pris au dépourvu le monde du travail. Celui-ci s'est non seulement réorganisé rapidement mais il a réussi à se mobiliser pour assurer la continuité des activités essentielles. Le recul du PIB est important (10 % annualisé probable), des secteurs entiers ont été à l'arrêt complet (transport aérien, tourisme, restauration, etc.) mais l'effondrement a sans doute été évité alors que cette perspective « collapsologique » - économique, alimentaire mais aussi climatique et environnementale - est une des choses les mieux partagées aujourd'hui dans les représentations<sup>3</sup>.

Plusieurs catégories de personnel se sont mobilisées et ont fait face à des situations de travail profondément perturbées : le personnel de santé et les activités de soins d'urgence, les livreurs et les travailleurs de la logistique (les chauffeurs mais aussi les préparateurs de commandes dans les entrepôts, etc.), les caissières dans les supermarchés, les services territoriaux comme le ramassage et le traitement des ordures, les fonctionnaires municipaux, les agents de police, etc. Ces travailleurs de « premières lignes » ont fait face à ce qui était exigé d'eux (et de leur éthique professionnelle) dans des conditions dégradées : absence de certains collègues (sous-effectifs), surcharge de travail, contacts potentiels et risques d'exposition au virus par l'entremise de personnes contaminées, incertitude face à ce qu'il fallait combattre – un ennemi invisible – et un manque de moyens pour s'en prémunir (masques, gels hydro-alcooliques, etc.). L'engagement de ces catégories de personnel s'est trouvé renforcé dans une situation où il était beaucoup demandé d'eux dans un contexte d'incertitudes majeures. Certains soignants dans les EPHAD ont choisis de se confiner avec les résidents pour éviter de rapporter avec eux le virus. Des soignants se sont aussi délocalisés pour porter secours dans les régions les plus affectées par l'épidémie. Dans une situation de ce type, non seulement la charge de travail – tant physique que mentale – est augmentée au risque de l'épuisement, mais c'est l'ensemble des conditions de vie qui est transformé. Il s'agissait ni plus ou moins d'exercer son activité au risque de contracter une maladie potentiellement mortelle. Une charge émotionnelle de travail inédite en a résulté dont les conséquences pourront se faire sentir durablement avec des risques de décompensation plus ou moins sérieuse.

Cette intensité renouvelée du travail ne comporte pas que des aspects négatifs. La reconnaissance de celle-ci permet de porter une plus grande attention à des catégories professionnelles souvent déconsidérées et subissant des formes de précarité parfois fortes. C'est le cas, par exemple, des caissières dans les supermarchés. Leur activité est fortement rationalisée par les exigences de rentabilisation des magasins : adaptation au flux des clients, horaires morcelés, polyvalence et temps partiels, etc. Pourtant, elles se sont acquittées de leurs tâches dans une situation où clients comme personnels inventaient de nouveaux gestes, dans l'anxiété et l'improvisation. C'est aussi le cas des soignants

<sup>3</sup> (2010), *Le cygne noir. La puissance de l'imprévisible*, Les belles lettres, p. 496

dans les services d'urgences. Leur situation a été fortement médiatisée mais des chercheurs se sont également penchés sur ce qu'ils traversaient<sup>4</sup>. La suspension d'un certain nombre de règles habituelles de fonctionnements, administratives notamment, la nécessité de répondre à des urgences impératives et essentielles (sauver des vies), l'exigence de se protéger soi et les autres, la mise au point de nouveaux protocoles de soins... tout cela a favorisé le resserrement des collectifs de pairs et l'entraide : « C'est le soin qui s'est remis à gouverner les structures de l'hôpital », comme l'avance Yves Clot. Cette posture qui a été jusqu'à l'autorégulation dans certains cas comporte évidemment le risque d'un sur-engagement. Mais cette attitude, dans de nombreuses situations, a permis de faire face à la crise et de montrer l'importance, non seulement des métiers, mais de la capacité des collectifs à « délibérer » et à trouver des solutions ad hoc aux problèmes rencontrés.

Un autre élément positif a été l'organisation du travail à distance de millions de salariés dans des temps très brefs. 7 millions de salariés se sont retrouvés en télétravail pendant le confinement, avec toutefois des différences très fortes selon les territoires — 10 % en Normandie mais 50 % en Ile-de-France — et les secteurs d'activités. C'est souvent de façon improvisée que ce basculement a eu lieu. Il a fallu l'organiser, vérifier les équipements, aménager les postes et les espaces, négocier les frais liés à l'exercice de l'activité, définir les moyens et l'amplitude de la régulation managériale. Des entreprises bénéficiaient déjà de chartes ou d'accords organisant le télétravail mais le confinement a donné une nouvelle impulsion à cette modalité d'organisation du travail. Les cadres intermédiaires ont payé un lourd tribut à cette réorganisation : c'est sur leurs épaules qu'a reposé la continuité de l'activité à distance. Il fallait assurer le contact avec les salariés, suivre l'exécution du travail, résoudre les problèmes matériels, etc. L'usage de la visio-conférence, parfois pendant des journées entières, a entraîné des situations de fatigue intense. Les femmes ont également été mobilisées davantage que les hommes dans le télétravail et l'ont moins bien vécu, du fait de la juxtaposition des activités professionnelles et domestiques et de l'inégale répartition des tâches dans la sphère privée (préparation des repas, soins et devoirs des enfants, etc.). S'il fallait évaluer cette expérience, il en résulterait sans doute un panorama très divers. Selon une enquête de Terra Nova, à l'issue du confinement, 58 % des répondants souhaitent à l'avenir travailler plus souvent à distance<sup>5</sup>. Mais il faudrait très certainement mieux documenter la situation vécue par les salariés pendant cette période hors-norme.

Enfin, cette crise met en question les grandes caractéristiques du fonctionnement économique des dernières années et la vulnérabilité des systèmes organisationnels qui en découle : l'allongement des chaînes logistiques et des réseaux de sous-traitance, la fragmentation de l'entreprise et des communautés productives, l'obsession des temps courts, une culture qui voit le stock comme devant être réduit au minimum, la désindustrialisation progressive en France et son rôle dans la pénurie de certains moyens, etc. La plus grande interdépendance des chaînes socio-économiques a certainement participé à la vitesse de propagation de l'épidémie d'un pays et d'un continent à l'autre. Il en a résulté aussi, face à des besoins pressants que tous cherchaient à combler en même temps, et à l'échelle mondiale, une pénurie de biens matériels comme des masques, des gels hydro-alcooliques ou des respirateurs médicaux. Mais c'est souvent rapidement que les travailleurs et les entreprises se sont mobilisés pour combler les manques les plus criants. Des collectifs et des unités de production se sont improvisés fabricants de masques et de gels. Le monde du travail, là encore n'a pas démerité et la capacité des collectifs à s'organiser et à décider de ce qu'il faut faire, en négociant éventuellement des accords sociaux, a pu faire la différence pour répondre à de nouveaux besoins.

<sup>4</sup> Voir Pascale Molinier, entretien in Santé & Travail, avril 2020 et Yves Clot, « Un droit de veto pour protéger l'hôpital », in Libération, 18 mai 2020.

<sup>5</sup> Thierry Pech et Martin Richer (30 avril 2020), La révolution du travail à distance. Enquête « #montravailàdistance,jenparle !# »

## — 2. LA CRISE : CONTINUITÉ, RENOUVELLEMENT OU RUPTURE ?

À l'heure actuelle, les incertitudes sont encore grandes mais il y a fort à parier que cette crise laissera des traces importantes à échéance plus ou moins brève. Sans prétendre être exhaustif, indiquons quelques éléments significatifs révélés par cette crise et soulignons en l'intérêt.

### Le risque de chômage et le cas des indépendants

Il y a d'abord le risque de chômage pour des catégories entières de travailleurs (des centaines de milliers d'emplois ont été détruits au premier semestre 2020). Les indépendants et les statuts précaires, mais aussi les intérimaires et les autoentrepreneurs feront sans doute les frais d'un ajustement économique brutal malgré les aides déployées par l'État. Ce sont aussi les catégories professionnelles qui ont eu moins que d'autres la possibilité de se protéger face au risque de contagion. On peut penser aux livreurs à vélo qui ont continué leur activité de livraison de repas pendant la crise. Ne pas le faire, interrompre leur activité, les expose à une perte de revenu immédiate. De plus, il leur appartient de se protéger sans la médiation d'une organisation collective et d'un employeur qui endosserait la responsabilité en cas de risque grave et avéré. De ce point de vue, y compris pour la protection sanitaire, le statut d'indépendant conduit à une plus grande vulnérabilité professionnelle.

### La distanciation physique et sociale dans une période d'incertitude

Un élément qui risque de perdurer bien au-delà de la crise est la distanciation physique et/ou sociale croissante. Celle-ci, déjà à l'œuvre autant dans le recours aux dispositifs digitaux que dans le morcellement des espaces professionnels et sociaux<sup>6</sup>, risque de s'approfondir. Dans la perspective d'une crise du contact à l'autre, particulièrement anxiogène, que vont devenir les collectifs et les modes de délibération qui nécessitent une coprésence minimale des travailleurs ? Les outils informatiques collaboratifs à distance ne pourront pas complètement suppléer cette exigence. Parler du travail réel n'est pas évident : ce n'est pas simplement une conversation sur les événements et les besoins individuels ; c'est plus fondamentalement le partage d'une expérience professionnelle et intersubjective en vue de **décider**<sup>7</sup> ce qu'il convient de faire pour résoudre les dilemmes posés par l'action commune : cela nécessite du temps et de la méthode ainsi qu'une connaissance des autres et de l'environnement de travail. Et l'enjeu est d'importance : c'est de cette façon que les organisations deviennent « apprenantes », en se donnant les moyens de soutenir la **réflexivité et la capacité d'analyse des travailleurs**, si nécessaires dans un contexte d'incertitudes majeures pour assurer la réussite et l'atteinte des résultats des entreprises.

### La fragmentation de l'activité

Un autre élément qui requiert l'attention concerne la fragmentation des situations professionnelles. Les collectifs semblent de plus en plus morcelés en de multiples composantes. Le travail à distance mais aussi celui réalisé dans d'autres lieux que l'entreprise – les tiers lieux (*le coworking*), les situations de nomadismes organisationnels (*le flex office*) ou encore la « plateformisation » du travail – renforcent l'hypothèse d'une organisation du travail à la carte régie par les besoins de flexibilité des entreprises et la volatilité de ses engagements en ressources et en personnel. Là encore, cette situation perceptible depuis plusieurs années, pourrait trouver un élan supplémentaire dans les évolutions à venir. Les paramètres de cette différenciation sont nombreux : les horaires (partiel, à plein temps, dé-

<sup>6</sup> Ce diagnostic reste controversé entre les positions du démographe Emmanuel Todd qui soutient que la société française n'a jamais été aussi homogène (Les luttes de classes en France au XXI<sup>e</sup> siècle, 2020, Seuil) et le politologue Jérôme Fourquet qui est l'auteur de L'Archipel Français. Naissance d'une nation multiple et divisée, 2019, Seuil.

<sup>7</sup> Voir, notamment Mathieu Detchessahar (Coordinateur) (2019), L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue, Nouvelle cité.

calé, fixe, forfait-jours), les lieux d'exercice du travail (domicile/bureau-usine/tiers-lieux), les différences de statuts (CDI, CDD, intérim et sous-traitance, etc.), les modes d'organisation du travail (par projet, par process, matriciel). Il en résulte des exigences d'ajustements permanents avec une gestion des interstices compliqués, rendant les prises de décision parfois laborieuses avec une multiplication d'interlocuteurs variés. De plus, à force de séquencer le travail dans des lieux et des moments séparés, il y a un risque de perte de substance de la vie collective et de ce que l'on dénommait « entreprise », c'est-à-dire un espace où il est possible d'agir en commun en réunissant des compétences issues d'horizons divers. C'est un point d'attention à ne pas négliger dans les évolutions actuelles. L'enjeu consiste à surmonter cet éclatement relatif en trouvant des moyens de resocialisation de l'activité et des points d'ancrages pour discuter du travail.

### **La gestion du risque sanitaire**

Dans cette crise, jamais les enjeux de santé ne semblent avoir été aussi intensément pris en compte dans l'activité des entreprises. Un risque sanitaire généralisé a fait son entrée dans la vie des entreprises au point que la question de considérer si la Covid-19 pouvait être tenue pour une maladie professionnelle a fait surface dans certaines revendications syndicales (et a été obtenue automatiquement pour le personnel soignants en avril). Pour parer à la pandémie, des cellules de crise se sont mises en place qui ont fonctionné en mobilisant tous les acteurs : la direction, les ressources humaines, les représentants du personnel, les préventeurs et les salariés, etc. Des plans de continuité de l'activité (PCA) ont été déployés. Ces dispositifs pourraient perdurer un certain temps en considérant l'incertitude du devenir de l'épidémie. Le mérite de ces dispositifs est triple : 1) assurer la transmission des consignes et des moyens de protections, 2) mobiliser les acteurs dans un projet de prévention, 3) procéder à des retours d'expériences rapides pour ajuster les mesures de protections. Certaines entreprises ont même mis en place des « référents Covid 19 » pour intégrer le risque sanitaire lié à la pandémie aux autres risques professionnels. Il en a résulté différents guides avec des prescriptions et des recommandations pour éviter la contamination tout en assurant le service ou la production. L'enjeu consiste ainsi à poursuivre l'activité productive dans des conditions sanitaires satisfaisantes mais aussi en soutenant la promotion de la santé au travail et les formes de représentations du personnel qui en assurent la défense (CSE, CSSCT dans les entreprises de 300 salariées et plus, CHSCT, etc.). La poursuite de ces objectifs n'est pas toujours évidente dans une situation où le cumul des risques professionnels habituels se combine avec la nécessaire précaution sanitaire. À notre sens, la pandémie pose de redoutables questions pour assurer la promotion de la santé au travail. Plusieurs risques existent qu'il est possible ici de souligner de façon encore hypothétique.

Un premier élément concerne les mesures de précautions sanitaires et l'impact qu'elles auront sur l'activité et la capacité des salariés de se protéger. L'activité de soins est emblématique à cet égard. Le travail consiste justement à être en contact avec d'autres personnes, à les manipuler, les toucher, les écouter... Tout l'enjeu consiste alors, au cœur même de l'activité, dans la mobilisation des gestes nécessaires pour assurer le soin, d'introduire une précaution suffisante sans rompre la qualité de la relation. Plus que jamais, dans une situation comme celle-là, revenir vers l'activité réelle, mettre en débat collectivement ce qui permet d'assurer le travail, est essentiel. Mais d'autres professions sont également au contact de personnes infectées et les moyens de protections sanitaires – gestes barrières, masques, gels – peuvent venir compliquer le domaine de la prévention des risques professionnels. Et entre collègues, cela peut être la même chose. Comment réaliser l'activité à plusieurs quand cela est nécessaire, dans des lieux clos et au moment où le virus circule ? Cette situation s'est posée, par exemple, dans le cadre des activités de livraisons de colis et de remplissage des containers et des camions. La distanciation physique, les gestes d'évitement et de précautions sanitaires transforment

le travail et risquent d'ajouter une « couche » supplémentaire de prescriptions à respecter qui peut être invalidante autant pour la santé au travail que pour la réussite de l'activité. Il est alors fort possible que ce soit aux travailleurs à arbitrer les différents dilemmes engendrés par cette situation, entre insécurité économique et anxiété générée par le risque sanitaire. Il ne faudrait pas alors oublier que pendant que des précautions sanitaires sont prises, d'autres risques perdurent – et même s'accroissent – comme les TMS, les RPS ou encore les maladies chroniques évolutives qui affectent presque un travailleur sur cinq.

Il est aussi un second élément plus général à cette évolution et qui pourrait venir à se sédimer dans les pratiques des entreprises. La santé au travail ne repose pas seulement sur des prescriptions impératives ; c'est toute une « culture de la prévention<sup>8</sup> » qui permet d'assurer celle-ci et qui mobilise des acteurs d'horizon différents attachés à la résolution des problèmes rencontrés dans le travail. Cette « culture » se matérialise depuis quelques années dans des plans santé-travail (PST) négociés entre les acteurs sociaux. Cela consiste avant tout à agir sur l'amélioration des milieux de travail (la prévention primaire) pour assurer des conditions de travail de qualité. Et de ce point de vue, il ne s'agit pas seulement d'éviter le risque – même si c'est nécessaire – mais de permettre aux acteurs impliqués dans un collectif productif de s'impliquer et de s'engager dans une entreprise commune. La prévention des risques professionnels repose alors sur une action concertée et négociée entre des acteurs sociaux disposant de suffisamment d'autonomie et de moyens pour fixer le cadre de leur relation. Face à la précaution sanitaire, le retranchement derrière les prescriptions réglementaires pourrait favoriser le retour à un hygiénisme venant compromettre une évolution engagée depuis un certain temps vers l'instauration d'un véritable pouvoir d'agir des acteurs. Pourtant, si le médico-technique est important, comme cette crise nous le rappelle, il n'est pas suffisant à lui seul – surtout transposé sous formes d'injonctions impératives et générales – pour garantir une limitation parfaite des risques : il faut toujours inscrire la prévention des risques dans l'activité concrète et l'expertise détenues par les personnes en situations pour en assurer l'effectivité.

### Le dialogue social et professionnel

Un autre point d'attention découle du précédent. L'état d'urgence sanitaire, l'extrême vigilance mobilisée par la lutte contre un ennemi invisible, pousse également à suspendre un certain nombre de modes de délibérations entre acteurs comme si les priorités sanitaires commandaient de passer outre aux leviers habituels du dialogue social et professionnel. Les pratiques des entreprises dans la crise, de ce point de vue, ont été contrastées. Des entreprises ont refusé certaines mesures de précaution, brandissant de surcroît la menace de mises à pied, tandis que d'autres ont associé étroitement les institutions représentatives dans la négociation des mesures de précautions (accord de télétravail, mise à disposition de moyens et adaptations des horaires, régulation de la charge de travail, recours à différentes formes de congés, informations régulières et implication des managers de proximité, etc.). De plus, dans la reprise qui s'annonce, il pourrait être tentant de « rattraper le temps perdu » et d'exiger davantage des salariés tout en délaissant le dialogue social. Il pourrait en résulter une recrudescence des conflits et des tensions observables dans les collectifs. Une telle façon de faire pourrait s'avérer contre-productive pour des entreprises vivant des difficultés indéniables.

## — 3. VERS DE NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL ?

Les périodes de crises aiguës sont propices à des remises en cause diverses et à une rupture des équilibres existants. L'enjeu consiste à faire advenir de véritables « alternatives organisationnelles »

<sup>8</sup> Voir Brigitte Audéol-Aussage, Marie-Joëlle Antoine, Éric Draï, Claire Dubois, Philippe Jandrot et Laurent Théveny (2013), « Vers une culture de prévention », in Hygiène et sécurité du travail, n° 234.

combinant efficacité productive et amélioration des conditions de travail. Dans cette crise, pour de nombreuses entreprises, il a fallu réorganiser dans l'urgence le cadre dans lequel les activités habituelles se déroulaient, improviser de nouvelles façons de faire, compter sur la capacité d'innovations et d'adaptations des acteurs de terrain. De façon soudaine, les *process* les mieux organisés, insérés dans des routines gestionnaires et contrôlés par des indicateurs de gestion se sont trouvés caducs et remis en question. C'est parfois directement sur le terrain, dans des collectifs impromptus, que des solutions ont été trouvées pour assurer la continuité de l'activité tout en se protégeant. Cette parenthèse aurait intérêt à ne pas se refermer trop vite et sans en tirer les enseignements qui s'imposent. Ce qui est en jeu ici, c'est la reconnaissance de la **valeur** de l'autonomie des personnes et des collectifs dans le travail. Le taylorisme excluait formellement cette autonomie (tout en l'utilisant) en parcellisant les gestes et les modes opératoires. Les nouveaux modes d'organisation – post-taylorien, Lean, agilité, entreprise libérée – s'en prévalent mais sans en percevoir toujours toutes les conséquences<sup>9</sup>. Ce que cette crise montre certainement, c'est l'importance de doter les collectifs et les personnes d'un véritable pouvoir d'agir. « Manager la crise », passer à travers les difficultés qu'elle génère, inventer et trouver des solutions ad hoc aux problèmes inédits qui se présentent... cela repose sur la capacité des personnes à discuter et à confronter ce qu'elles vivent.

Ce qui fonde véritablement l'autonomie professionnelle, c'est la faculté des personnes à délibérer à propos des situations et des aléas qui se présentent et à trouver des solutions adéquates aux problèmes vécus. Le travail est une épreuve infligée par le « réel » : c'est ce qui résiste et se présente comme un monde de contraintes et aussi de possibilités. Pour surmonter positivement cette expérience, il est important de mener des controverses à propos des dilemmes (les conflits de critères) qui surgissent dans l'action. Il est également important que cette discussion soit institutionnalisée dans des pratiques précises et conduites méthodologiquement. Cette dernière perspective fait généralement défaut aux tenants des nouvelles pratiques managériales. Pour eux, la délibération semble parfois un attribut sui generis à des collectifs laissés à eux-mêmes et qui s'auto-organisent sans heurts ni conflits. Les risques de cette situation sont nombreux : prises de décisions chaotiques, pathologies du sur-engagement, essoufflement des équipes et abandon, in fine, d'expériences novatrices et prometteuses, etc.

Il est important de tenir compte de ces difficultés pour faire émerger de nouvelles organisations plus ouvertes et favorisant un débat approfondi sur les conditions qui président à l'action. La crise permet sans doute d'ouvrir une petite fenêtre pour explorer ce qui pourrait se donner à voir comme de véritables « alternatives organisationnelles », autant dans les entreprises classiques que dans celles qui explorent de nouveaux modes de gouvernance (Scoop, entreprises à mission, réflexion sur les communs, etc.). Mais les crises, et surtout la diffusion d'un état d'anxiété généralisé, sont aussi l'occasion de revenir à ce qui est davantage connu et éprouvé. Si le besoin de « vigilance » se fait sentir aujourd'hui, c'est certainement pour éviter que le pire n'advienne des incertitudes que nous traversons.<sup>10</sup>

## — POUR ALLER PLUS LOIN

La perspective la plus probable pour le monde du travail dans le « déconfinement » et la reprise en cours consiste sans doute à apprendre à vivre avec la présence du virus et la précaution sanitaire. Dans cette perspective, il allait alors de soi de consacrer ce numéro 10 de *La Revue des conditions de*

<sup>9</sup> Avec parfois aussi l'objectif de soutirer un maximum de l'engagement des personnes sans contreparties et sans limites.

<sup>10</sup> Comme l'exprimait le philosophe Michaël Foessel (2010), « rien n'est mieux partagé aujourd'hui que la conscience de vivre dans un « monde dangereux », p. 47 (État de vigilance. Critique de la banalité sécuritaire, Le bord de l'eau). Cet « état de vigilance » n'est pas toujours propice à l'expression de choix éclairés au motif de garantir la sécurité des personnes et des biens et de faire face aux différentes urgences.

*travail* à la signification que revêt la crise de la Covid 19 pour le monde du travail et les travailleurs. Le réseau de l'Anact ne s'est pas privé de proposer des réponses opérationnelles aux difficultés vécues dans cette crise et la reprise qui s'annonce. Mais il importait aussi de s'interroger sur les perspectives à plus long terme qui pourraient se révéler dans l'action. Les textes qui suivent entendent examiner ce que cette crise fait subir au monde du travail et quels sont les éléments cruciaux qui nécessitent une attention soutenue de la part des spécialistes du monde du travail. Une première rubrique concerne les transformations institutionnelles et le cadre qui régit les relations professionnelles. Quatre articles sont proposés pour traiter cette question : celui de **Christian Thuderoz**, qui nous engage à raisonner en problèmes, en processus et en procédures à partir de l'importance conférée à la négociation locale dans les évolutions législatives récentes, celui de **Robi Morder** et **Laurent Willemez** qui rappelle les obligations de l'employeur et les recours possibles des salariés pour se protéger contre les risques de contamination, l'article plus général de **Marc Lorient** qui dresse un panorama systématique de la façon dont cette crise a été vécue par le monde du travail, enfin, celui de **Pascal Ughetto** explique que les situations de crises sont propices aux changements institutionnels et exprime la crainte que les modalités de la précaution sanitaire, dans notre pays, empruntent à des scénarios déjà connus, descendants et prescriptifs, au détriment de la prise en compte du travail réel.

Deux articles sont ensuite consacrés au travail à l'heure du confinement. **Anca Boboc** réfléchit au travail confiné et à l'inégalité des situations professionnelles vécues selon les métiers, le genre et l'équipement des ménages. L'article de **Nadia Barville**, **Pascale Béтин**, **Bruno Cuvillier** et **Gaétane de la Gardette** souligne le risque de colonisation de la sphère privée et de disponibilité inconditionnelle des personnes dans le travail que cette circonstance soudaine et brusque autorise et semble même encourager.

Une autre rubrique se penche sur la situation des travailleurs sur site ou qui ont dû maintenir leurs activités pendant la crise. **Élisabeth Leblanc** et **Bruno Cuvillier** s'intéressent au sort des coursiers à vélo. Ils soulignent la difficulté de ces indépendants à se protéger « sanitaire » du fait de la contrainte économique. L'article des jeunes chercheurs **Haude Rivoal**, **Carlotta Benvegna**, **David Gaborieau** et **Lucas Tranchant** analyse la situation d'une catégorie de professionnels souvent invisibles : les travailleurs de la logistique. Ils soulignent ainsi que ces professions ne sont pas restées passives dans une crise qui a révélé pour beaucoup leur utilité dans l'approvisionnement des biens essentiels. Enfin, **Ludovic Bugand** conclut ce tour d'horizon des travailleurs qui ont poursuivi leur activité en évoquant l'expérience d'un médecin urgentiste pendant la crise. Il montre que les soignants se sont organisés rapidement pour faire face à l'afflux des patients infectés par la Covid 19.

Enfin, dans la dernière rubrique, **Jean François Naton** du Conseil économique social et environnemental (CESE), propose une réflexion sur la crise qui vient et les choix éventuels qui devront être arrêtés pour infléchir notre modèle de développement. **Bénédicte Moutin**, secrétaire confédérale à la vie au travail et au dialogue social à la CFDT, de son côté, nous montre que l'action syndicale s'est maintenue pendant la période de confinement. Elle fait ainsi état de plusieurs enquêtes proposée par la CFDT qui montrent l'impact significatif de la crise sur les conditions de travail des salariés.



**{Les transformations  
institutionnelles  
et le dialogue social}**

16 RAISONNER DÉSORMAIS EN PROBLÈME,  
EN PROCESSUS ET EN PROCÉDURES

---

**par Christian Thuderoz**

20 LE DROIT DU TRAVAIL AUX PRISES AVEC LA CRISE  
SANITAIRE : LES ENTREPRISES, LEURS SALARIÉS  
ET LA PROTECTION CONTRE LE COVID 19

---

**par Robi Morder et Laurent Willemez**

25 LE TRAVAIL AU TEMPS DU COVID 19

---

**par Marc Loriol**

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

---

**par Pascal Ughetto**

# RAISONNER DÉSORMAIS EN PROBLÈMES, EN PROCESSUS ET EN PROCÉDURES

**Christian Thuderoz**, sociologue,  
membre du conseil scientifique de l'Anact

---

**L**istons d'abord quelques certitudes : cette crise sanitaire mondiale sera maîtrisée quand un vaccin sera disponible au plus grand nombre, au plus tôt à l'été 2021 ; il n'y aura pas de retour « à la vie sociale d'avant », et il nous faut en inventer une nouvelle ; nous sommes entrés dans une récession mondiale, sociale et économique, de grande ampleur, dont nous ne pouvons évaluer les formes et les conséquences.

La mort a touché nos proches ; nos vies, confinées, et notre travail, effectué « la boule au ventre », ont été bouleversés. Nous aspirons à un monde refait à neuf, plus juste, moins inégalitaire. Si nul pays occidental n'échappera au travail d'inventaire sur la gestion de cette crise, rien ne dit que le monde social à venir sera différent : nous tirons peu, collectivement, les leçons de nos erreurs ; et nombreuses sont les routines, actives les forces de rappel, vite oubliées les intentions.

Réfléchir aux contours du « monde d'après » est cependant fécond : toute action n'est pas vaine, toute anticipation n'est pas inutile – à condition d'être lucides (partie 1, le pessimisme de la raison) et d'adopter une démarche pragmatique (partie 2, l'optimisme de la volonté).

## — 1. LE PESSIMISME DE LA RAISON

D'abord, soyons lucides. Si la relation entre les partenaires sociaux et entre eux et l'État est à réinventer, car obsolète, et si la crise sanitaire peut être l'occasion de cette refondation – car un système relationnel se modifie plus sûrement par l'extérieur, sous le jeu d'évènements puissants –, la probabilité n'est pas nulle que les vieux réflexes survivent au virus. Si l'on compare les situations italiennes et françaises, cette hypothèse semble réaliste.

Le 14 mars 2020 un *Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro* est signé par les trois syndicats italiens, CGIL, CISL et UIL, et les trois organisations patronales, Confindustria, Confapi et Confartigianato. Souhaité par le gouvernement italien, il a nécessité, rapporte la presse italienne, près de 18 heures de négociation. Depuis, dans les firmes italiennes, petites et grandes, et dans les différents secteurs professionnels, ce protocole commun est décliné sous forme d'accords locaux, au plus près des réalités productives.

Dans son préambule, on lit ceci : « La poursuite des activités de production ne peut avoir lieu que si sont réunies les conditions garantissant des niveaux de protection adéquats aux travailleurs. (...) Des discussions préventives doivent être encouragées avec les représentants syndicaux présents sur les lieux de travail et, pour les petites entreprises, avec les représentations territoriales (...) afin que chaque mesure adoptée puisse être partagée et rendue plus efficace par l'apport de l'expérience des salariés, notamment les représentants des salariés délégués à la sécurité, en tenant compte de la spécificité de chaque réalité productive et des situations territoriales. »

Au même moment, en France, le gouvernement légiférait par ordonnances, dans le cadre d'un « état d'urgence sanitaire », dérogeant à plusieurs dispositions protectrices du code du travail et légalisant les décisions unilatérales des employeurs en matière de temps de travail. Ces ordonnances mettent entre parenthèses, disons-le franchement, le droit, constitutionnel, des salariés à la négociation collective. Dans aucune de ces ordonnances ne figure d'ailleurs le syntagme « dialogue social et économique », pourtant érigé en valeur cardinale dans celles de 2017 ; ni l'encouragement, comme dans le *protocollo* italien, à ce que soient co-définies dans les entreprises françaises, avec les CSST des CSE des procédures adaptées de sécurité sanitaire ou qu'il soit fait appel à l'expérience des salariés...

Le 22 avril, Laurent Berger, secrétaire général de la CFDT, déclarait dans un entretien : « Faisons appel à l'intelligence collective de tous, et pas uniquement des employeurs. Les décisions ne doivent pas être unilatérales et il faut des accords négociés avec les représentants du personnel dans chaque entreprise. » Le 5 mai, après la publication la veille du Protocole de déconfinement « à l'usage des employeurs » (et non « à tous les acteurs de l'entreprise » !) par Mme Pénicaud, ministre du Travail, Laurent Berger remarquait que « ce guide émet des recommandations précises en termes de santé mais ne dit rien sur la méthode sociale pour y parvenir. C'est son grand manque. C'est incroyable qu'il n'y ait pas au minimum une explication pour dire que ces préconisations doivent être mises en œuvre dans le cadre du dialogue avec les représentants du personnel. » Le même jour était rendu public un « Appel à un pacte social et économique » signé par toutes les organisations patronales et syndicales (sauf la CGT) de la région Centre-Val de Loire, les chambres consulaires, le préfet et le président du conseil régional. Les signataires s'y engageaient, « solidairement et solennellement », écrivaient-ils, « à agir dans un climat de confiance et de dialogue social renforcé et constructif ».

Pourquoi ces rappels ? Pour prendre la mesure des difficultés : ce qui est possible à Rome ne l'est pas à Paris ; ce qui s'écrit rue de Grenelle diffère de ce qui se pratique dans les territoires : les uns prennent des décisions outrancières (60 heures hebdomadaires, neuf petites heures de récupération entre deux postes au lieu de douze : est-ce nécessaire ? Est-ce raisonnable ?), les autres prennent leurs responsabilités et « pactisent » pour conjointre reprise économique et protection des salariés.

Le système français de relations sociales est ainsi à la croisée des chemins. Si certains signaux sont encourageants – comme la déclaration commune MEDEF, CFDT et CFTC du 30 avril 2020 –, d'autres sont, avouons-le, décourageants. Le problème est que notre système social, jusqu'alors non contractuel, est un système stable et cohérent ; il sera difficile d'en sortir.

Caractérisons-le à gros traits. Il est fondé sur la réticence à s'engager et nouer des compromis ; sur la préférence pour une régulation légale, par la loi, plutôt que contractuelle, par l'accord collectif ; sur l'intérêt porté à la décision unilatérale, plus qu'à la délibération collective – il est facile de dénoncer la première, moins facile de décider à plusieurs ; sur la disqualification de l'adversaire – et sa diabolisation permet d'éviter toute coopération ; sur la surenchère des prétentions et des revendications – car le but est de vaincre, pas de convaincre ; sur l'amour, partagé, pour l'affrontement – et sa mise en scène expressive ; sur la confusion entre procédures de concertation et processus de négociation ; sur une pratique, craintive, scolaire même, de négociation collective ; sur la difficulté à la concevoir

comme un mode approprié de résolution de problèmes ; sur des agendas de négociation appauvris ; sur des méthodes de négociation compétitives et rudimentaires. Le tout fait système – et cela est d’une grande stabilité : les comportements de chacun étant prévisibles, les préférences communes et les rituels partagés, le jeu perdure, quels que soient les moments, les individus et les gouvernements. « Nous sommes incapables de négocier. » Daniel Cohn-Bendit expliquait, par exemple, et par ce motif, les difficultés de gestion de l’épidémie par l’exécutif français, comparées à l’Allemagne. Comment acquérir cette capacité ? Autrement dit : comment faire en sorte que ces appels récurrents au dialogue social et à la négociation collective par les partenaires sociaux produisent des effets, que la négociation collective devienne en France un mode courant et légitime de décision, et que celle-ci façonne le monde social de « l’après-Covid 19 » ?

## — 2. L’OPTIMISME DE LA VOLONTÉ

Penser le « monde d’après », dans l’entreprise et la branche professionnelle, c’est d’abord penser la méthode. Autrement dit : raisonner en problèmes, raisonner en processus, raisonner en procédures. Car la solution n’est pas d’ajouter un nouvel outil juridique, ou d’assouplir les outils légaux existants ; cela a été fait en 2016 (la loi Travail), puis en 2017 (les cinq ordonnances), puis en mars 2020, et cela suffit. Le défi est que les directions et les syndicalistes, dans l’entreprise, s’emparent des ressources que le droit leur offre, et légifèrent, à leur niveau et en autonomie, en créant des règles appropriées aux situations productives. Le problème n’est pas le Code du travail, condamné sans fin à s’enfler et s’amincir, mais la subsidiarité qu’il permet : celle-ci est encore trop peu effective...

### Raisonner en problèmes

La négociation collective est un processus de résolution conjointe de problèmes ; c’est sa raison d’être : elle détermine des règles définies à l’issue d’une confrontation argumentée ; elle rassemble des individus porteurs d’intérêts différents, qui s’efforcent de les combiner dans des compromis dont l’efficacité dépend de leur appropriation aux situations concrètes. La crise sanitaire est le parfait exemple de cette fonctionnalité : elle permet d’identifier les problèmes à résoudre, que le Covid-19 a fait émerger ; d’anticiper ceux que génère la phase de dé-confinement ; ceux auxquels il faut s’atteler, sans tarder mais jusqu’alors ignorés, relatifs aux conditions organisationnelles du travail.

Si l’on dresse la liste, pour les prochains mois, des problèmes à l’agenda des rencontres entre les partenaires sociaux, dans le cadre d’un dialogue social revivifié, le travail ne manquera pas... Sont ainsi à l’agenda des réunions de CSE et des rencontres entre directions et délégués syndicaux : la reprise progressive des activités productives ; l’organisation du télétravail ; la politique de prise des jours de congés, de repos et de garde d’enfants, en lien avec les politiques d’égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ; les politiques de sécurité au travail et de sûreté sanitaire ; les modalités d’association des parties prenantes aux décisions affectant l’activité de travail ; les questions de gouvernance de l’entreprise et de participation des salariés aux décisions de gestion, etc.

Les aborder, non sous la forme de prétentions et de revendications – qu’on rejette ou qu’on accepte –, mais sous la forme de problèmes à discuter et à résoudre (« Que pouvons-nous faire ensemble face à ce problème ? ») permettra de revitaliser les pratiques de négociation collective dans l’entreprise.

### Raisonner en processus

Cela concerne les processus productifs, délibératifs et communicationnels. Chacun répond à une question spécifique, et l’efficacité de l’entreprise dépend de la qualité de leur articulation. Comment s’organiser pour produire ? Comment délibérer à propos de cette organisation ? Comment nourrir cette délibération collective ?

Le processus productif a longtemps été pensé par le seul management et les seuls ingénieurs. Le taylorisme et le fordisme sont fondés sur cette division du travail social : les uns organisent, planifient, spécifient, mesurent, contrôlent, etc., les autres exécutent. Ce modèle est moribond, mais il configure encore les décisions prises à propos du « travail d'organisation. »

De la qualité du processus délibératif dépend celle des décisions. Plus vive est cette délibération, plus contradictoire est le débat, et moins médiocres seront les décisions de gestion. Délibérer à plusieurs suppose cependant la maîtrise de techniques d'animation, de régulation des tours de parole, d'expression de tous, etc. Il faudra donc outiller en ce sens tous les acteurs de l'entreprise...

Le processus communicationnel, dans l'après-Covid-19, est à repenser de façon stratégique : pas de type top down, avec un management qui informe seulement et, au mieux, rassure – sans cependant écouter ni apprendre – mais de type bottom up : un management (top, middle et de proximité) s'appuyant sur, et valorisant l'expérience des collaborateurs et leur capacité d'initiative, et reconnaissant leur droit d'entreprendre comme de se retirer, s'ils estiment les conditions sanitaires non satisfaisantes. Dans quels espaces ces délibérations s'effectueront-elles ? Certains existent déjà, tels les espaces de discussion prévus par l'ANI de 2013 ; ce dispositif a démontré tout son intérêt chaque fois où il a été institué. Il y a aussi les ODDS, les observatoires départementaux du dialogue social, créés par les ordonnances de 2017, qui peuvent être une arène appropriée dans les territoires pour identifier des chantiers, les accompagner. D'autres espaces sont à promouvoir, à partir d'expérimentations réussies, telle la formule des « clusters d'entreprise », où des dirigeants de plusieurs TPE-PME se rencontrent, dans un territoire donné, sur un thème donné et dans un temps donné, avec leurs représentants syndicaux ; tous débattent, s'écoutent et mutualisent leurs pratiques.

### Raisonnement en procédures

Distinguons celles de l'instruction et celles de l'expérimentation. Les premières sont relatives à la manière dont sont instruits les dossiers, dont sont collectées les informations, associées les parties prenantes. Les secondes codifient le droit à l'innovation sociale, le droit de tester un dispositif, le droit de le corriger.

La réorganisation des entreprises et l'invention de nouvelles méthodes de travail ne pourront s'opérer que par des démarches de créativité ; l'apprentissage rapide de ces techniques est donc requis.

Le défi du « monde d'après » sera en effet d'intensifier l'accompagnement des entreprises dans leurs projets de réorganisation négociée du travail. Le principe des dispositifs d'appui au dialogue social, inaugurés au début des années 2000, à l'époque des lois Aubry et portés par l'Anact, peut être aujourd'hui utilement reconsidéré pour penser l'articulation entre divers tiers-facilitateurs – les consultants, les juristes et les avocats, les chargé(e)s de mission du réseau Anact, les inspecteurs du travail, etc.

En résumé : pensons la première (et nécessaire) étape du « monde d'après » comme un moment de mutualisation des expériences, dans les entreprises et dans les territoires, et de diffusion / dynamisation des initiatives locales.

# LE DROIT DU TRAVAIL AUX PRISES AVEC LA CRISE SANITAIRE : LES ENTREPRISES, LEURS SALARIÉS ET LA PROTECTION CONTRE LE COVID 19

**Robi Morder** (UVSQ-Université Paris-Saclay) et **Laurent Willemez**  
(laboratoire Printemps, CNRS, UVSQ-Université Paris-Saclay)

La crise sanitaire a donné lieu dans les médias à une quantité innombrable de prises de positions et de débats qui se sont largement focalisés sur les pratiques du confinement et les difficultés de la vie des individus enfermés dans leur domicile. De travailleurs, il a finalement été peu question, sinon, à la marge, de ceux et celles qui exerçaient leur activité à domicile, dans le cadre du télétravail. Pour ces salariés, on a pu lire beaucoup de conseils qu'on pourrait qualifier d'ergonomiques, mais finalement assez peu à propos des conséquences de ces nouvelles manières de travailler sur le partage entre vie professionnelle et vie privée, et par conséquent sur les conséquences en termes de division des tâches domestiques, et bien entendu au détriment des femmes<sup>1</sup>. Mais on a encore moins parlé des travailleurs qui continuaient de se rendre sur leur lieu de travail et y exerçaient leur activité professionnelle habituelle, alors même que ceux-là constituaient au début avril un quart de la population active<sup>2</sup>. Des informations sur ces travailleurs ne sont apparues que tardivement, à l'occasion de la condamnation d'Amazon, confirmée en appel, pour ne pas s'être plié à son « obligation de sécurité et de prévention de la santé des salariés<sup>3</sup> », ou lors de la mise à pied par le ministère du travail d'un inspecteur du travail accusé par un chef d'entreprise de « harcèlement » à son endroit (et son attention jugée excessive par rapport à la santé des travailleurs qu'il dirige.)

Face à ce silence, il n'y a pas que des inspecteurs du travail qui ont dû faire face à la nécessaire adaptation des conditions de travail à la pandémie et aux risques en termes de santé qu'elle produit dans les espaces de travail. Les organisations syndicales sont extrêmement actives, au niveau national ou interprofessionnel pour informer sur les droits des salariés, mais aussi au niveau des entreprises, autour de la signature d'« accords Covid », de « commissions Covid » internes au comité social et économique, ou simplement à la multiplication des questions des salariés quant à leur santé au

<sup>1</sup> Cf. l'article d'Émilie Biland dans son blog de Médiapart le 20 mars 2020 : (<https://blogs.mediapart.fr/ebiland/blog/200320/teletravail-et-travail-domestique-nos-vies-confinees-sont-inegalitaires>).

<sup>2</sup> Selon un sondage Odoxa paru le 9 avril auprès de 3000 personnes interrogées entre le 25 et le 30 mars, 45% des actifs ne travaillaient plus du tout (soit qu'ils étaient en chômage partiel à 100%, soit qu'ils étaient en congé maladie), 24% sont en télétravail (avec de grandes inégalités puisque c'est le cas pour 57% des cadres et 7% de ceux que l'institut de sondage appelle des « CSP - », 25% se rendaient sur leur lieu de travail tous les jours, 4% alternaient activité sur le lieu de travail et télétravail et 6% étaient en chômage partiel : cf. <http://www.odoxa.fr/sondage/covid-19-bouleverse-deja-modifiera-durablement-rapport-francais-travail/>

<sup>3</sup> Arrêt de la cour d'appel de Versailles du 24 avril 2020, confirmant le jugement du tribunal judiciaire de Nanterre du 14 avril 2020.

travail. Il en est de même des consultants accompagnant les représentants du personnel sur les questions de santé et de sécurité au travail. De fait, même si de très nombreuses questions de droit du travail se posent en cette période de crise sanitaire (temps de travail, chômage partiel, perspectives de restructuration de l'activité...), nous avons choisi de nous centrer ici sur les questions de santé au travail en insistant sur deux points : l'action nécessaire des employeurs, intégrant la responsabilité des entreprises, d'une part, le travail avec les représentants du personnel et le respect de la mise en œuvre du droit d'alerte et de retrait, d'autre part.

## — 1. ÉVALUER LES RISQUES, ADAPTER LA PRODUCTION À LA MISE EN ŒUVRE DES « GESTES BARRIÈRES » : L'ACTION DES EMPLOYEURS ET LA RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES

Sur ce plan, il est sans doute nécessaire de repartir du code du travail, et plus précisément de ses articles 4121-1 et suivants, qui imposent à l'employeur des obligations pour assurer la sécurité et la santé physique et mentale de ses subordonnés. Ces obligations sont de plusieurs titres : il doit évaluer les risques par la création et la mise à jour d'un Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) ; en cas de risque avéré, il doit former et informer les travailleurs et leurs représentants, et le cas échéant modifier l'organisation du travail pour permettre la sécurité des travailleurs, et en particulier, selon le Code du travail, « adapter le travail à l'homme. » Dans le cadre de la crise sanitaire, cela impliquait surtout la nécessité de transformer l'organisation du travail de manière à faire respecter les « gestes barrières ». Pour cela, il pouvait être nécessaire, notamment dans l'industrie, de réduire les objectifs de production, voire le niveau d'activité, et donc de ralentir les cadences. Il semble cependant, à lire les analyses et les témoignages publiés sur les sites des organisations syndicales ou des cabinets d'expertise, que ce travail d'évaluation des risques et de mise en œuvre des mesures de transformation de l'organisation du travail a été souvent peu réalisé dans les entreprises. Ce qui a été surtout mis en œuvre, ce sont des injonctions envers les salariés à respecter les fameux gestes, par exemple, à travers des informations ou encore la mise à disposition de mallettes de protection (avec du gel, des charlottes, voire des masques). Ces investissements ont été des éléments importants mais on peut se demander dans quelle mesure ils n'ont pas pour premier effet de responsabiliser d'abord les salariés tout en dédouanant les employeurs. Cet élément renvoie en réalité à un phénomène plus général, bien connu en sociologie du travail, d'individualisation du travail, et plus précisément d'imputation au salarié de la responsabilité des conséquences de son activité, que ce soit en termes d'augmentation de la production, de satisfaction des clients, ou encore de sa propre santé, physique ou psychique. Dès lors, la crise sanitaire actuelle ne fait que renforcer ces questions d'attribution de responsabilité (E. Henry, 2019), voire ce processus d'auto-responsabilisation qui était déjà à l'œuvre.

Pourtant, il semble bien que la responsabilité pénale – qui peut selon les cas de figure être celle, individuelle, des dirigeants, ou de la personne morale qu'est l'entreprise – pourra être retenue par les tribunaux dans certains cas. Il est vrai que les manquements aux règles d'hygiène et de sécurité prévues par le code du travail ne constituent pas une infraction pénale tant qu'un arrêté ministériel ne les impose pas. En revanche l'exposition directe à un risque grave tombe sous le coup de la « mise en danger de la personne » (art. 223-1 du code pénal). Encore faut-il qu'il s'agisse de la violation d'une obligation particulière, ce qui exclut l'obligation générale de prévention. Enfin, en cas de décès ou de maladie, à condition d'établir un lien direct de cause à effet, ce sont les articles 222-19 et 221-6 du code pénal qui peuvent être mis en jeu pour blessures ou homicide involontaires. Il est certain que les juges seront plus sévères si l'employeur a ignoré des alertes, ou invité le travailleur à ne pas utiliser son droit de retrait. Les entreprises du BTP étant, plus que d'autres, confrontées à des accidents du

travail et à ce type de procédures, il n'est dès lors pas étonnant que leurs fédérations aient agi avec beaucoup de prudence en décidant un temps l'arrêt des chantiers malgré la demande de reprise du travail formulée par la ministre du Travail.

Plus encore, c'est la question des risques psycho-sociaux en lien avec la pandémie qui est posée. Connaîtra-t-on l'extension au coronavirus du « préjudice d'anxiété » qui a été retenu par la jurisprudence quand un salarié justifiant d'une exposition à une substance nocive ou toxique génère un risque élevé de développer une pathologie grave<sup>4</sup>? Beaucoup de salariés déclarent en effet aller au travail en état de stress. Il ne paraît donc pas impossible que les tribunaux soient prochainement saisis.

Enfin, la reconnaissance du coronavirus comme maladie professionnelle, revendiquée par des organisations syndicales, a aussi été demandée par l'Académie de médecine le 3 avril 2020. Le 21 avril devant l'Assemblée nationale, le ministre de la Santé, Olivier Véran, s'est engagé à ce que la reconnaissance soit automatique pour les soignants. Cette reconnaissance ouvre non seulement la prise en charge à 100 % des frais médicaux et des indemnités journalières, mais aussi à une rente d'incapacité le cas échéant, le covid pouvant avoir des séquelles. Mais des questions demeurent : s'agit-il seulement des soignants ou de tous les personnels de l'hôpital, y compris des personnes en charge du nettoyage, souvent embauchées par des sous-traitants? En tout état de cause, le choix n'a pas été encore fait d'inscrire le Covid dans le tableau des maladies professionnelles alors que l'on peut penser que beaucoup d'autres secteurs sont concernés dans la distribution et les commerces, l'enseignement, les transports, livraisons, distribution du courrier, ramassage des ordures et déchets, etc. À défaut de décret d'actualisation du tableau après consultation du Conseil d'orientation des conditions de travail (COCT) où siègent représentants des salariés et des employeurs, ce serait à chaque victime de se lancer dans ce long parcours pour faire admettre leur affection comme étant d'origine professionnelle<sup>5</sup>.

## — 2. METTRE EN ŒUVRE LE DIALOGUE SOCIAL : L'IMPLICATION DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Au-delà de ces questions d'adaptation de l'entreprise aux contraintes et de responsabilité, une autre obligation est celle du dialogue social. Si l'on en revient encore au code du travail, les employeurs doivent, en cas de risques pour la santé de leurs salariés, mettre en place des moyens adaptés en concertation avec les représentants du personnel. Ceux-ci doivent donc être sans cesse intégrés dans le dispositif de prévention, par l'intermédiaire du Comité social et économique (CSE) et, dans certains cas, de la Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) qui doit être mise en place en son sein. Il faut rappeler que ce sont les ordonnances dites Macron de septembre 2017 qui ont supprimé les Conseil hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) en les fusionnant avec les comités d'entreprises et les délégués du personnel dans le cadre du CSE.

C'est donc le CSE qui est ici en première ligne dans la négociation avec les employeurs. Au sein de plusieurs grandes entreprises ont été signés entre employeurs et la majorité des organisations syndicales des « accords COVID » encadrant les changements dans l'organisation, le télétravail, mais aus-

<sup>4</sup> Cf. l'article d'Émilie Biland dans son blog de Médiapart le 20 mars 2020 : (<https://blogs.mediapart.fr/ebiland/blog/200320/teletravail-et-travail-domestique-nos-vies-confinees-sont-inegalitaires>).

<sup>5</sup> Selon un sondage Odoxa paru le 9 avril auprès de 3000 personnes interrogées entre le 25 et le 30 mars, 45% des actifs ne travaillaient plus du tout (soit qu'ils étaient en chômage partiel à 100%, soit qu'ils étaient en congé maladie), 24% sont en télétravail (avec de grandes inégalités puisque c'est le cas pour 57% des cadres et 7% de ceux que l'institut de sondage appelle des « CSP - », 25% se rendaient sur leur lieu de travail tous les jours, 4% alternaient activité sur le lieu de travail et télétravail et 6% étaient en chômage partiel : cf. <http://www.odoxa.fr/sondage/covid-19-bouleverse-deja-modifiera-durablement-rapport-francais-travail/ordre-public-sanitaire>, qui permettrait aux collègues contaminés d'engager des poursuites pour mise en danger de la vie d'autrui (N. Diaz et G. Saint-Michel, 2020).

si le chômage partiel ou les formes de reprise de l'activité. Mais ce dialogue social n'est pas la règle, bien au contraire. D'abord parce que la crise sanitaire vient se heurter au fait que les CSE viennent de se mettre en place, avec parfois de nouveaux représentants du personnel qui ne sont pas encore toujours formés à cette activité. Par ailleurs, les CSE sont désormais actifs à une échelle plus centralisée de l'entreprise et, pour les entreprises multi-sites, ils sont souvent loin des établissements, avec beaucoup moins de connaissance des réalités locales de l'organisation du travail<sup>6</sup>. Enfin, la situation est plus critique encore dans les petites ou très petites entreprises, dans lesquelles la présence syndicale (C. Dumoulin, 2019) mais aussi l'intérêt pour les questions de santé au travail (C. Kornig et É. Verdier, 2008) restent particulièrement faibles. C'est alors sans doute vers l'État que l'on peut se tourner pour obtenir des informations. Le ministère du Travail a bien édité des « fiches conseils » coronavirus, mais il s'agit de fiches par métiers, et l'on sait bien à quel point les pratiques professionnelles et leurs conditions peuvent différer d'une entreprise à l'autre.

On voit donc très clairement qu'ici comme ailleurs, la crise du Covid 19 agit aussi comme un révélateur des risques potentiels liés à l'affaiblissement des organisations syndicales et du dialogue social.

### — 3. RESPECTER LE DROIT DE RETRAIT ET LE DROIT D'ALERTE

Il existe un autre « outil » juridique susceptible d'être utilisé en période de crise sanitaire, et qui est aussi l'objet de difficultés importantes : le droit de retrait.

Prévu par les articles 4131-1 et 4131-3 du code du travail, il suscite pourtant des conflits importants dans les entreprises. Le droit de retrait permet aux salariés ayant un motif raisonnable de penser qu'une situation présente pour eux un danger grave et imminent pour leur vie ou leur santé de se retirer de leur poste de travail. Il ne s'agit pas d'une grève ou d'un arrêt de travail, dans la mesure où les salariés demeurent à la disposition de l'employeur qui peut les assigner à un autre poste le temps de résoudre la situation ; ils continuent en outre à être payés. Toutefois l'employeur peut estimer injustifié le retrait, pour motif « non raisonnable », et il peut même aller jusqu'à prendre une sanction pour « abandon de poste ». Mais seul le juge, saisi par le salarié sanctionné, peut trancher définitivement. Le ministère du Travail, dans un document régulièrement actualisé sur son site Internet, évoque les limites du droit de retrait dans la conjoncture actuelle : « Il convient de souligner que le droit de retrait vise une situation particulière de travail et non une situation générale de pandémie<sup>7</sup>. » Il reprend ce faisant les éléments de ses propres circulaires de 2007 et 2008 relatives à la « continuité de l'activité en cas de pandémie » pour le secteur privé comme pour le secteur public<sup>8</sup>. L'interprétation de l'étendue du droit de retrait a donné lieu à des conflits, allant jusqu'à la grève et aux procédures judiciaires. Le droit d'alerte, qui appartient aux représentants du personnel et à leurs institutions représentatives, s'applique mieux, quant à elle, à la situation de pandémie. Un représentant du personnel qui constate par lui-même, ou parce qu'il a été saisi par un salarié, une atteinte à la santé physique et psychique ou d'autres atteintes aux droits des salariés, en saisit immédiatement l'employeur. Ce dernier procède avec le représentant du personnel à une enquête pour prendre les mesures nécessaires. Dans ce cadre, l'employeur doit veiller à la fois au respect des mesures sanitaires et à la possibilité pour les représentants du personnel de se déplacer pour exercer leurs missions. Là encore des tensions ont surgi dans certaines entreprises, par exemple quand l'employeur refusait de délivrer une attestation dérogatoire permettant au représentant de circuler, et l'exposant ainsi à des amendes en cas de contrôle.

<sup>6</sup> Ce n'est bien entendu pas le cas quand il existe des CSE d'établissements. C'est ainsi que dans l'arrêt concernant Amazon, la cour d'appel enjoignait l'entreprise d'associer le CSE central et les CSE d'établissements à l'évaluation des risques professionnels liés au Covid 19.

<sup>7</sup> <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/coronavirus-covid-19/questions-reponses-par-theme/article/responsabilite-de-l-employeur-droit-de-retrait>

<sup>8</sup> Circulaires DGT n° 2007/18 du 18 décembre 2007 et n° 2009/16 du 3 juillet 2009).

## — CONCLUSION

Au total, on voit qu'il existe bien des outils juridiques permettant d'assurer la protection de la santé des salariés. La question qui se pose est alors celle de leur mise en application par les employeurs, et par conséquent de la capacité de ceux-ci de faire prévaloir ces éléments sur des exigences de production et de rendement. On sait en effet que les impératifs de protection des salariés se heurtent aux exigences de productivité, d'efficacité et de rentabilité, et que le droit du travail a pu être affaibli ces dernières années par ces dernières exigences. À ce titre, on pourrait imaginer que la crise sanitaire actuelle devrait permettre de réinterroger cet ordre des priorités et de redonner aux salariés, à leurs représentants et à l'ensemble des professionnels en charge de leur santé et de leur sécurité (agents de contrôle, médecins du travail, experts et consultants en santé au travail...) toute leur place dans la régulation du monde du travail.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Diaz, N. et Saint-Michel, G. (2029), « Coronavirus : concilier obligation de sécurité de l'employeur et respect de la vie privée du salarié », in *Dalloz actualités*, mars.
- Dumoulin, C. (2019), « Quand les syndicats s'invitent dans les petites entreprises. Les relations sociales dans les établissements de 11 à 49 salariés », in *La nouvelle revue du travail*, 15 novembre, n° 15
- Henry, E. (2019), « Fabriquer des irresponsables », in *Sociologie du travail*, vol. 61, n° 6.
- Kornig, C. et Verdier, É., (2008), « De très petites entreprises de la réparation automobile face aux normes publiques de la prévention des risques professionnels », in *Revue Française des affaires sociales*, n° 2-3, p. 161-184.

# LE TRAVAIL AU TEMPS DU COVID 19

Marc Lorient, IDHES Paris 1

---

Tandis que plusieurs représentants du MEDEF et quelques membres du gouvernement ont publiquement appelé à travailler plus après l'épidémie de COVID 19 et alors que les médias multiplient les reportages et articles sur les différentes façons d'éviter l'ennui en période de confinement, la majorité des actifs occupés au début de l'épidémie continuent de travailler (55 %, selon un sondage Odoxa-France Info du 9 avril), même si cela se fait dans des conditions très variables. Il y a bien sûr ceux que l'on a appelé les travailleurs de première ligne ou « premiers de corvée », dont le travail est indispensable et ne peut pas être fait à distance. 25 % des salariés interrogés par Odoxa se rendent tous les jours ou presque sur leur lieu de travail et 4 % alternent télétravail et présentiel. Il y a ensuite tous ceux qui télétravaillent, même si parfois leur activité est mal adaptée au travail à distance (comme dans le cas des enseignants). 45 % des salariés interrogés ont été mis en chômage partiel ou en congé par leur entreprise, même si une partie d'entre eux se voient demander, dans le même temps, de continuer, à distance, certaines tâches jugées urgentes ou nécessaires. Le déconfinement progressif à partir du 11 mai va entraîner un retour de plus en plus important au travail, sans que les contraintes imposées par l'épidémie n'aient disparu.

Si nous manquons de données sur la période actuelle, les témoignages dans les médias, les enquêtes journalistiques et quelques contacts personnels permettent d'apporter des éléments parcelaires d'observation qui peuvent être analysés à la lumière des recherches antérieures.

## — 1. DES PREMIERS DE CORVÉE SUR LA LIGNE DE CRÊTE

La liste des travailleurs de première ligne ou « premiers de corvée » est difficile à établir car le caractère « indispensable » de l'activité peut faire l'objet de négociations voire de conflits, comme dans le cas des entrepôts d'Amazon où l'entreprise n'avait pas la même définition que les syndicats et la Justice. Ensuite, malgré la prise de conscience de l'importance de ces travailleurs, souvent modestes, leur visibilisation sociale reste très variable. Si les soignants sont très largement mis en avant ; si les caissières, les aides à domicile, les policiers, les pompiers ou les livreurs ont été mis à l'honneur, d'autres activités sont restées dans l'ombre. Ainsi, les préparateurs de commande (en dehors de ceux travaillant pour Amazon) ne sont pratiquement jamais évoqués, sauf sous la forme d'offres d'emploi ! Les travailleurs de l'énergie ou des télécommunications ne font pas l'objet de reportages, seules leurs entreprises apparaissent dans les médias.

De même, alors qu'une part significative des travailleurs de première ligne, notamment les plus modestes, sont issus de l'immigration et des banlieues populaires, ces populations et ces quartiers ont fait l'objet d'une stigmatisation médiatique et parfois d'un harcèlement policier qui s'est avéré disproportionné (les actes d'incivisme et de non-respect du confinement existent aussi dans les beaux

quartiers) et inadaptés (notamment dans les situations où des familles nombreuses se trouvent confinées dans des appartements petits et insalubres).

Entre les deux, nombre de métiers sont évoqués de façon plus ou moins sporadique dans les médias qui, malgré leur bonne volonté, peinent à porter la parole et les expériences de ces travailleurs longtemps ignorés (salariés de l'entretien, du ramassage des ordures et du tri des déchets, de l'agro-alimentaire, etc.)

Nombre de ces travailleurs sont déjà en train de travailler plus ou, tout du moins, de subir davantage de contraintes que d'habitude : le surcroît d'activité dans certains secteurs, les arrêts-maladie qu'il faut compenser ; la désorganisation du travail liée à l'épidémie ; la gestion des mesures barrières, des équipements de protection et des précautions prises pour ne pas risquer de ramener le virus chez soi ; l'allongement des temps de trajet quand les transports publics sont réduits ; imposent de consacrer plus de temps et d'énergie aux obligations professionnelles qu'auparavant. Certains (et surtout certaines) ont même dû chambouler leur vie personnelle, à l'instar de ces soignants des EHPAD qui ont choisi de se confiner avec les résidents pour éviter les contaminations extérieures ou des salariés qui dorment dans des logements provisoires pour se rapprocher de leur travail ou préserver leur famille.

À côté de cet accroissement de la charge de travail et de la charge mentale, beaucoup expérimentent aussi une charge émotionnelle inédite. Cela est évident pour les soignants qui se trouvent pour beaucoup d'entre eux sur une ligne de crête émotionnelle, dans un équilibre fragile entre de fortes tensions et un engagement renforcé. D'un côté, la confrontation à une maladie mortelle et encore méconnue ; la désorganisation des collectifs de travail liée à la constitution d'équipes ad-hoc avec des soignants venus de différents services ; la plus grande difficulté à gérer les fins de vie (et en partager le poids) grâce à des protocoles incluant toute l'équipe et les familles ; la peur d'être contaminé et plus encore de contaminer ses proches ; le manque criant de moyens (respirateurs, masques, etc.) pour prendre correctement en charge les malades (du COVID, mais aussi les autres urgences qui ont dû parfois être repoussées)... pèsent fortement sur les épaules des soignants. Mais, de l'autre et dans le même temps, le sens de leur travail, l'importance de leur mission, n'ont jamais été aussi évidents et reconnus. La situation exceptionnelle renforce un engagement déjà fort, y compris chez celles et ceux qui n'avaient pas encore rejoint la profession (étudiants, élèves, etc.) ou l'avaient quittée (retraités, personnes reconverties dans des activités non soignantes, etc.). Dans les équipes, l'urgence et l'importance des tâches à accomplir favorisent des relations professionnelles plus informelles, une ambiance de solidarité et d'implication collective et un étayage social indispensable pour faire face aux contraintes (Loriol, 2011).

Face à cet équilibre fragile, les soignants ont besoin de se sentir soutenus. Non pas par des belles paroles ou des gestes symboliques, ni même par des psychologues pleins de bonne volonté qui se proposent à distance de les aider à « verbaliser leurs souffrances » (ce qui pourrait s'avérer plus néfaste qu'utile), mais en étant pris au sérieux et respectés dans leurs efforts pour faire face et répondre malgré tout aux difficultés : traduction en actes des promesses de moyens plus adaptés aux besoins ; reconnaissance du travail et des compétences, notamment des moins bien considérés (ASH, aides-soignants, personnels des EHPAD, médecins étrangers, etc.). C'est pourquoi les cas, heureusement rares, de rejet par le voisinage ou les prises de risque de personnes ne respectant pas le confinement heurtent autant les soignants qui le vivent comme une marque violente de mépris à l'égard de leur travail et de leur personne.

Ce qui a été dit des soignants pourrait, dans une certaine mesure, être repris pour d'autres travailleurs en première ligne. Par exemple, les caissières de supermarché qui étaient auparavant peu considérées (comme le montrent plusieurs recherches ou témoignages) et malmenées par des pratiques

visant à augmenter la rentabilité des magasins (travail intensifié, temps partiel imposé, horaires coupés, incertitudes sur les plannings, polyvalence des tâches, etc.) voient leur importance reconnue. Toutefois, les enseignes n'ont pas toutes mis le même zèle à protéger leur personnel. Si dans certains endroits des séparations de plexiglass, des masques et du gel ont été rapidement mis en place tandis que l'encadrement et des personnels dédiés ont été mobilisés pour faire respecter les gestes barrières (distances, affluences, manipulation des produits) et soutenir les caissières face aux quelques clients agacés par ces contraintes et les temps d'attente, d'autres magasins ont été moins réactifs, donnant à penser que la santé de leurs salariés n'avait pas une grande valeur à leurs yeux. De même, les comportements inciviques ou imprévoyants de certains consommateurs sont vécus par les salariés en contact avec le public comme un signe de mépris pour leur sécurité.

Dans un autre registre, les chauffeurs de poids-lourds se sont sentis gravement négligés quand on leur a demandé de continuer leur travail alors que les lieux où ils pouvaient se reposer, se restaurer se laver ou faire leurs besoins étaient fermés. Enfin, les travailleurs manuels, dont les compétences et les savoir-faire ont longtemps été ignorés et dilapidés (avec les délocalisations et les licenciements boursiers) voient leur importance mise en avant avec le besoin urgent de masques, de médicaments et de respirateurs. Des couturières, des ouvriers et ingénieurs dans l'électromécanique, se sont parfois lancés avec enthousiasme dans la production de ces objets indispensables. Par contre, beaucoup d'ouvriers sont réticents à reprendre la production de biens moins immédiatement nécessaires (comme des avions ou des voitures) si les conditions de sécurité ne sont pas assurées.

## — 2. UN TÉLÉTRAVAIL EN QUÊTE DE SENS

Avant la crise sanitaire, environ 14 % des salariés avaient connu, le plus souvent de façon ponctuelle (un jour par semaine), le télétravail. Ce sont maintenant 20 % des salariés qui se trouvent totalement en télétravail, souvent sans préparation suffisante. Des enquêtes antérieures à la crise actuelle ont montré qu'en moyenne, les salariés en télétravail avaient tendance à travailler un petit peu plus que sur leur lieu de travail (Simonet, 2018 ; Vayre, 2019). Cela s'explique par l'absence de possibilités d'échanges informels en marge de l'activité et surtout parce qu'il est plus difficile d'attester de son travail loin du regard de ses collègues et supérieurs (et parce que les indicateurs d'activité quand il y en a, ne peuvent rendre compte que de façon imparfaite de l'activité), d'où le besoin d'en faire plus pour se prouver à soi-même et prouver aux autres que l'on n'abuse pas. Cela est encore renforcé pendant le confinement car certains salariés peuvent ressentir une sorte de culpabilité à l'égard des travailleurs en première ligne. Dans certains cas, la désorganisation liée à la crise et l'apparition de problèmes inédits ou de situations d'urgence poussent aussi au surtravail. À l'inverse, d'autres télétravailleurs, du fait du ralentissement de l'activité, voient la pression des tâches urgentes et l'inflation des réunions ou le multitasking reculer, ce qui leur laisse du temps pour des activités et des réflexions de fonds, des objectifs à plus long-terme. Ce travail plus intéressant et plus impliquant peut alors être l'occasion d'un investissement non régulé dans le travail.

Ces constats posent la question particulièrement sensible en cas de travail à distance du sens du travail et de sa reconnaissance. Le sens du travail n'est généralement pas donné a priori, mais sans cesse construit et reconstruit par le collectif de travail. Les échanges informels dans les couloirs ou à la machine à café permettent de rappeler en continu l'intérêt et l'importance des tâches réalisées, mais aussi de régler au fil de l'eau les petits conflits et désaccords avant qu'ils ne dégénèrent en blocages stressants ou en harcèlement moral (Loriol, 2010). Cela suppose une interconnaissance et une confiance réciproque afin de pouvoir parler des problèmes du service ou de ses propres difficultés sans risque que cela ne se retourne contre soi. Cette confiance se construit plus difficilement à distance, d'où l'intérêt d'appuyer le télétravail sur des collectifs construits et actualisés en présentiel.

Des salariés qui s'interrogeaient déjà avant le confinement sur l'utilité et l'intérêt de leur travail risquent de le faire plus encore une fois isolés dans leurs domiciles respectifs, loin des étayages sociaux qui pouvaient, jour après jour, soutenir leur motivation et leur engagement. C'est le cas notamment de salariés dont l'utilité n'est pas forcément jugée positivement dans le public, à l'instar des assureurs, des traders ou des financiers. Ils peuvent alors plus que d'autres ressentir le besoin de contacts avec des collègues partageant les mêmes représentations du travail et de ses objectifs. Par exemple, pour un assureur, une « négociation réussie » sera celle qui aura permis de limiter au maximum les indemnités versées. Il est compréhensible que la « beauté » de ce résultat ne soit guère appréciée en dehors du milieu ! La reconnaissance du travail à distance est ainsi plus problématique. Certains managers, face à la peur de perdre le contrôle sur leurs subordonnés, de ne plus pouvoir être en mesure de régler les problèmes et les conflits en l'absence de contacts en face-à-face et de la communication non verbale qui les accompagne, peuvent être tentés de renforcer les outils de contrôle et de reporting de l'activité. Or cela risque d'infantiliser et de démobiliser les salariés alors même qu'ils ont particulièrement besoin de donner du sens à leur activité et de sentir leurs efforts, mais aussi la qualité de leur travail et l'inventivité mises en œuvre pour faire face aux imprévus, reconnus. Pour les managers aussi, la tâche est complexe et délicate. Elle demande sûrement une implication et une attention à chacun accrues, au risque de démotiver leurs troupes. À cet égard, on comprend, par exemple, la colère des enseignants qui tentaient par tous les moyens de ne pas perdre le contact avec leurs élèves quand ils ont entendu la porte-parole du gouvernement affirmer qu'ils ne travaillaient pas parce que les écoles étaient fermées.

Dans le même temps, les télétravailleurs doivent apprendre à partager leur temps, les espaces domestiques et le matériel informatique avec les autres membres de la famille, y compris les enfants. Dans les familles où il y a des jeunes enfants, le travail éducatif vient s'ajouter, le plus souvent pour les mamans, aux autres tâches. Beaucoup de parents ont ainsi découvert que l'enseignement était un vrai métier !

À côté des télétravailleurs salariés, il faut aussi prendre en compte la situation souvent difficile des indépendants, auto-entrepreneurs ou intérimaires et travailleurs précaires dont les revenus ont été mis à mal par les fermetures administratives, la baisse d'activité et les impayés, alors que les charges fixes (remboursements de prêts, loyers...) restaient dues. Une société ubérisée est une société peu résiliente face aux crises, qu'elles soient endogènes ou exogènes comme celle provoquée par la pandémie actuelle.

### — 3. INQUIÉTODES POUR LE MONDE D'APRÈS

Le président de la république l'a promis : le monde d'après ne sera pas le même que celui d'avant. Les travailleurs de première ligne seront mieux reconnus ; désindustrialisation et délocalisations seront reconsidérées ; les politiques de « rationalisation » budgétaire dans les domaines de la santé et de la recherche seront allégées. Beau programme ! Mais en l'absence de mesures plus structurelles sur les modes de gouvernance économique, la fiscalité, la reproduction et la circulation des élites, il est malheureusement permis d'en douter. Le 10 mars, au début de la crise, la secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances, Agnès Pannier-Runacher, avait affirmé que « c'est plutôt le moment de faire des bonnes affaires en Bourse aujourd'hui. » Faire des « bonnes affaires », c'est acheter à bas prix des entreprises mises temporairement en difficulté par la baisse brutale de l'activité et de la consommation. Alors que les fonds d'investissement vont devoir compenser les pertes liées à des investissements antérieurs douteux (par exemple, dans le gaz de schiste), on imagine l'effet désastreux que pourraient avoir ces rachats au rabais sur la survie des entreprises et les conditions de travail des salariés (Loriol, 2020). L'usine Bretonne de masques fermée en 2018 après que son

propriétaire américain ait artificiellement réduit sa rentabilité (sous-facturation des produits vendus et surfacturation des services rendus par la maison-mère) et délocalisé les machines les plus modernes (achetées en partie grâce à des subventions publiques) sans que l'État ne se saisisse de son droit de contrôle sur la légalité de l'opération, est un exemple typique d'une forme de gouvernance économique délétère, mais perçue comme normale par des décideurs publics et hauts fonctionnaires qui naviguent de plus en plus entre le public et le privé et semblent avoir du mal à distinguer l'intérêt général des intérêts particuliers des petits cercles dans lesquels ils gravitent. C'est ainsi que le gouvernement a annoncé par avance qu'il n'y aurait pas de changements dans la fiscalité, rendant impossible le déploiement d'impôts et taxes plus progressifs (afin de répartir les efforts et de limiter l'accroissement des inégalités) et favorisant le travail et l'investissement à long terme plutôt que la rente et la spéculation. De même, la meilleure reconnaissance des travailleurs de première ligne semble contredite par les sanctions infligées récemment à des inspecteurs du travail qui avaient tenté d'imposer à des entreprises d'aides à la personne de fournir des masques de protection à leurs salariés en contact avec le public. Les vieux réflexes et les vieilles recettes semblent ainsi avoir la vie dure malgré les promesses.

#### — BIBLIOGRAPHIE

- Lorient, M. (2010), « Discussions informelles au sein du groupe de travail et construction du stress. Le cas des infirmières hospitalières et des policiers de sécurité urbaine », in *Communication et Organisation*, n° 36, p. 20-31.
- Lorient, M. (2011), « Les urgences dans le travail : entre contraintes et ressources », in *Revue Économique et Sociale*, n° 2, p. 11-22.
- Lorient, M. (2020) (à paraître), « Les effets de la financiarisation des entreprises et des services publics sur le travail et les risques psychosociaux (RPS) », in *Aux confins du travail et de la santé*, sous la dir. de Sophie le Garrec, ERES.
- Simonet, M. (2018), *Travail gratuit : la nouvelle exploitation ?*, Éditions Textuel.
- Vayre, E. (2019), « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », in *Le travail humain*, 82 (1), p. 1-39.

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

**Pascal Ughetto**, Université Gustave Eiffel, LATTS

---

## — 1. CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS EN ÉCONOMIE DE GUERRE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### — 3. NÉGOCIER LE TRAVAIL RÉEL

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

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

### — 4. INCERTITUDES MACRO-ÉCONOMIQUES MAJEURES

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

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

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

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



{Le travail à l'heure  
du confinement}

**37** LA FRONTIÈRE ENTRE VIE PRIVÉE ET PROFESSIONNELLE  
À L'ÉPREUVE DU CONFINEMENT : TÉLÉTRAVAIL  
ET DÉCONNEXION

---

**par Anca Boboc**

**43** TOUS EN TRAVAIL COLLABORATIF... À DISTANCE.  
ENTRE ÉTHIQUE DU COLLABORATIF ET BROUILLAGE  
DES CODES

---

**par Nadia Barville, Pascale Bétin, Bruno Cuvillier  
et Gaétane de la Gardette**

# LA FRONTIÈRE ENTRE VIE PRIVÉE ET PROFESSIONNELLE À L'ÉPREUVE DU CONFINEMENT :

télétravail et déconnexion

**Anca Boboc**, sociologue dans le département des sciences sociales (SENSE) d'Orange Labs

---

Le confinement, situation inédite pour le monde du travail, fait resurgir d'une manière encore plus saillante les différences entre des secteurs d'activités et métiers qui doivent, peuvent ou ne peuvent pas maintenir leur activité, entre des entreprises de tailles variées qui sont préparées ou non pour le travail à distance, entre des salariés qui doivent recourir au chômage technique et ceux qui peuvent télétravailler, entre ceux qui ont l'habitude de télétravailler, d'une manière occasionnelle ou régulière et ceux qui ne l'ont pas, entre ceux qui peuvent télétravailler dans des bonnes conditions et ceux qui ne le peuvent pas. Le confinement apparaît ainsi comme un révélateur des inégalités du monde du travail.

Cet article s'intéresse de plus près aux inégalités dans la manière de gérer la frontière entre vie privée et professionnelle des salariés qui ont la possibilité de télétravailler, en prenant le cas du télétravail et de la déconnexion.

## — 1. LE TÉLÉTRAVAIL EN CONFINEMENT : DES CONTRAINTES QUI SE TRANSFORMENT

Le télétravail en confinement se distingue du télétravail habituel par sa longueur, donc par l'absence de présentiel sur une longue période. Il porte donc l'empreinte d'un manque d'intersubjectivité que le présentiel seul apporte. Tous les échanges passent donc par mail, messagerie instantanée, visio-phonie et téléphone. Au global, le volume des mails échangés semble avoir augmenté, notamment pendant les deux premières semaines du confinement. Le mail conforte ainsi son rôle de « couteau suisse » (Guesmi S., Rallet A., 2012) de la communication en entreprise. En fonction des spécificités de l'activité, le nombre de mails augmente d'une manière significative pour certains et diminuent fortement pour d'autres, en reflétant des inégalités dans la capacité à assurer la continuité de celle-ci. Le volume des échanges par la messagerie instantanée semble avoir augmenté, aussi. Sans surprise, ces écrits médiatisés en temps presque synchrone (qui laissent la possibilité de l'asynchrone), avec des formes d'écriture simplifiée (entre écrit et oral) relaient les échanges qui auraient eu lieu en présentiel, tout en les transformant.

Les réunions en présentiel sont remplacées par des réunions téléphoniques, avec éventuellement un partage d'écran, voire pour certaines d'entre elles, par des réunions visiophoniques. Ces réunions cherchent à pallier l'absence du présentiel, mais ne peuvent pas s'y substituer. Les capacités techniques des outils adoptés (un réseau qui, en fonction de sa surcharge, peut faire fluctuer la qualité du son) ou la multiplication de problèmes interactionnels lors des réunions à distance sont là pour rappeler que ces réunions demandent une organisation particulière et que même si elles représentent une solution pour la transmission des informations et l'organisation de l'activité, elles ne se substituent pas aux réunions en présentiel.

L'entraide s'organise sur les réseaux sociaux d'entreprise internes. Par ailleurs, ceux-ci sont utilisés pour faire circuler des documents à un grand nombre de salariés, en lien avec des événements ou séminaires maintenus à distance, sans surcharger les boîtes mail.

Globalement, sans l'intersubjectivité qu'apporte vraiment le présentiel, les communications se retrouvent souvent appauvries, en devenant de potentielles sources de stress pour les salariés.

Rappelons, par ailleurs, que les outils numériques ne sont que des ressources à l'action. Ils vont s'inscrire dans le prolongement des échanges déjà en place (Boboc, Gire, Rosanvallon, 2015; Boboc, 2017).

Ainsi, dans certains cas, ce manque de présentiel semble être atténué, notamment pour les personnes qui ont l'habitude de travailler ensemble ou d'échanger ensemble et qui vont continuer à échanger même si le télétravail s'installe dans la durée. La notion de « distance transactionnelle » (Jézégou, 2007) permet d'expliquer ce sentiment de proximité qui s'installe entre les personnes (présence sur les plans cognitifs, éducatifs et sociaux), alors qu'elles ne se sont pas rencontrées depuis longtemps. La cohésion des mini-collectifs de travail est donc importante pour le maintien des liens à distance.

Le télétravail en confinement augmenterait l'isolement des salariés plutôt isolés et augmenterait le volume des échanges des salariés qui sont des « nœuds dans les réseaux » ? Ces hypothèses restent à valider.

La configuration des situations de télétravail n'est pas non plus la même. Si pour certains, le télétravail pouvait être l'occasion de se retirer d'une sociabilité trop importante sur leur espace de travail, afin de s'adonner à des tâches de fond, les mêmes télétravailleurs peuvent se retrouver en confinement dans une situation très différente, où le silence recherché va faire place à une sociabilité du foyer, elle aussi particulière : les discussions familiales se mélangent avec les échanges professionnels des parents et les sollicitations des enfants. La structure du foyer influence donc la fragmentation et la dispersion des tâches, ainsi que les risques encourus par les individus (risque d'isolement pour les individus seuls, risque de forte surcharge pour les foyers monoparentaux etc.). La possibilité d'avoir un espace du travail au sein du foyer permettant de s'isoler ou le fait d'avoir co-construit des règles de télétravail au sein du foyer permettant à tous ses membres de travailler y joue aussi un rôle important. Le confinement est ainsi un révélateur des inégalités existantes entre les salariés, du point de vue des déterminants qui leur sont propres aussi bien dans la sphère personnelle que professionnelle. Les spécificités du métier, la position hiérarchique et la position dans la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles se répercutent sur l'autonomie dans le travail : capacité à maintenir l'activité au plus près de celle réalisée sur le lieu de travail ou dans une situation de télétravail habituelle, capacité à évaluer, choisir et réorganiser les tâches les plus utiles à réaliser pendant la période de confinement. La situation familiale (tension, entente au sein du couple), la position dans le cycle de vie, l'âge des enfants (des enfants en bas âge qui requièrent une attention importante à des jeunes adolescents, autonomes pour faire leurs devoirs, les récupérer en ligne et les remettre en ligne), la présence proche des grands-parents (entre des ressources utiles pour la garde d'enfants et

des parents à charge...), le sexe et la répartition des tâches au sein du foyer jouent aussi sur la capacité à réaliser l'activité. De même pour la taille de l'entreprise : plus les entreprises sont petites, plus les liens entre les deux sphères sont serrés, en facilitant l'organisation de l'entraide et de la solidarité. L'équipement en smartphones et ordinateurs professionnels, qui influençaient la gestion de la frontière entre les deux sphères par leurs capacités à faire circuler des données entre les deux sphères, est soumis à une autre épreuve, celle du partage au sein du foyer. En fonction de l'équipement du foyer (présence des ordinateurs personnels, des tablettes ou mobiles connectés pour les enfants), les ordinateurs professionnels peuvent devenir des points de passage importants pour les enfants afin de récupérer, remettre des devoirs en ligne et de chercher des informations. La disponibilité des équipements au sein du foyer peut ainsi conduire à une priorisation des tâches à réaliser en télétravail à certains moments de la journée. Elle peut remettre en cause l'organisation du temps de travail habituel (recherche des plages horaires particulières), voire même le maintien des repères temporels. La dilution de ces derniers peut être source de risques professionnels : interruptions et pauses moins fréquentes, avec une accélération de la survenue des troubles musculo-squelettiques, par exemple. Les avantages du télétravail restent en bonne partie d'actualité : diminution du stress dû à la disparition des temps de transports et sentiment d'être plus disponible pour ses amis et sa famille, diminution de la perception du stress professionnel (notamment la réduction de la perception de la surcharge de rôle - ex. perception d'avoir de tâches à accomplir et des responsabilités très lourdes à assumer), diminution d'un stress émotionnel dû au travail et du temps nécessaire pour récupérer après le travail, accroissement de la concentration (Vayre, 2019). Ces avantages sont néanmoins modulés par les facteurs propres à chaque individu, mentionnés ci-dessus.

Comme pour le télétravail habituel, le rôle des managers dans la gestion de la frontière entre vie privée et professionnelle, et dans la recherche de nouveaux équilibres entre membres de l'équipe, tous à distance, est déterminant : maintenir la communication et la cohésion au sein de l'équipe, organisation des points d'échange réguliers (réunions régulières avec l'ensemble des membres de l'équipe, plages de disponibilités, etc.), veiller à la circulation fluide de l'information au sein de l'équipe, être à l'écoute pour identifier et gérer les difficultés particulières liées au travail à distance de longue durée, organiser les modalités de contrôle et d'évaluation à distance, etc. Ce rôle se retrouve néanmoins amenuisé avec la distance.

De même, au niveau de l'entreprise, les messages donnant des conseils aux salariés au sujet des bonnes conditions de télétravail se multiplient. Mais la capacité à mettre en place ces conseils (« séparer vie privée et professionnelle », « respecter les horaires ») varie d'un salarié à l'autre. Le télétravail en confinement rappelle ainsi que nous ne sommes pas égaux dans la gestion de la frontière entre les sphères privée et professionnelle.

## — 2. LA DÉCONNEXION : DES RÉGULATIONS QUI ÉVOLUENT

Les pratiques de connexion continue, affectées elles aussi par le confinement, constituent une autre illustration de la gestion inégale de cette frontière. Revenons sur la compréhension des pratiques de connexion continue pour mieux comprendre ses impacts.

En épousant des transformations déjà à l'œuvre dans le monde du travail, le numérique a contribué au développement du sentiment d'urgence dans les entreprises et à l'apparition d'une nouvelle norme sociale, « l'immédiateté communicationnelle » (Jauréguiberry, 2014). Celle-ci est fortement reliée à une autre norme sociale, qui s'est développée depuis les années 1980, celle de la recherche de soi, de sens et de reconnaissance dans le travail (Méda, Vendramin, 2013). Advenue avec le déve-

loppement de l'autonomie dans le travail, cette recherche de plaisir et de réalisation de soi dans le travail va de pair avec un risque de surinvestissement pour lequel l'immédiateté communicationnelle représente un bon terreau (par exemple, montrer son efficacité en répondant rapidement). La limite est ténue entre un investissement professionnel à la mesure de l'intérêt personnel et un surinvestissement contraint érigé en quasi-norme (Méda, Vendramin, 2013).

La volonté « d'en être », « de ne pas perdre contact », ainsi que la quête de nouveaux « choix identitaires » ou de nouvelles « opportunités de rencontre » (Jauréguiberry, 2014), sur le fond d'une recherche de soi, de sens dans le travail sont donc à la base de cette connexion de plus en plus continue entre travail et hors travail.

Même si la surcharge informationnelle, définie comme la situation dans laquelle se trouve un individu lorsqu'il reçoit plus d'informations qu'il ne lui est possible de traiter, peut conduire à une surcharge d'activité, elle ne porte pas forcément préjudice à l'activité et à sa santé. Les risques psycho-sociaux augmentent lorsque la surinformation est associée au sentiment d'urgence et à la perte de sens dans le travail. C'est lorsque, en suractivité, les individus n'arrivent plus à hiérarchiser les tâches, à identifier les priorités et à les gérer, que l'épuisement professionnel, appelé aussi « burn-out », advient. Le manque des liens en présentiel, dû au confinement, y compris lors des réunions, peut avoir des conséquences sur cette difficulté à ordonnancer les tâches. Le recul par rapport au travail, tel qu'il se fait sur le lieu de travail, peut susciter des interrogations quant à son sens, voire les multiplier.

Comme nous l'avons montré, au niveau individuel, en fonction des déterminants qui leur sont propres (contraintes liées au métier, autonomie dans le travail, structure du foyer, âge des enfants, équipements, etc.), les individus ne sont pas égaux dans leurs capacités à tracer la frontière entre vie privée et professionnelle, et donc, à résister à la connexion continue. Rajoutons aussi le fait que les individus ont des rapports très stables au temps et à la gestion de celui-ci. Pendant le confinement, la fragmentation des tâches qui intervient dans la journée due à un poids plus important des sollicitations familiales (de surcroît, en présentiel), peut conduire à un étalement des plages de travail en dehors des horaires officiels. Par ailleurs, avec des repères temporels qui s'estompent, les individus peuvent se laisser absorber par le travail. Individuellement, les personnes au travail n'ont pas la même capacité à introduire du différé, aussi bien dans les échanges liés à la sphère privée que professionnelle, pour retrouver leur propre rythme de travail. Ils peuvent développer une attitude réflexive face à la connexion continue, mais la capacité à se déconnecter a besoin d'être soutenue, au niveau législatif, organisationnel et collectif (Boboc, Gire, 2016).

Au niveau des entreprises, toute une panoplie de mesures sont prises pour inciter les salariés à la déconnexion : chartes d'usages, que les entreprises sont obligées de mettre en place, mais que les salariés lisent très peu et n'utilisent qu'en cas de litige (Bigot, Croutte, Daudey, 2014) ; solutions techniques proposant différentes configurations d'outils pour le filtrage des mails, pour atténuer le caractère synchrone des communications, pour développer une joignabilité en fonction des contextes... ; expérimentations pour limiter l'envoi de mails sur certaines plages horaires ou pendant les absences ; démarches d'exemplarité managériale - ex. : ne pas céder à l'instantanéité, etc. Mais ces mesures se traduisent peu par des changements de routines (Prost, Zouinar, 2015).

Les tentatives individuelles, les mesures de sensibilisation au niveau de l'entreprise et les mesures législatives (laissant une grande marge aux entreprises)<sup>1</sup> ne sont donc pas suffisantes. Le niveau collectif avec ses régulations managériales des comportements (individuels et collectifs) constitue une autre voie dans la gestion de la connexion continue. Et ceci d'autant plus que la synchronie des échanges, et donc les pratiques de connexion continue, sont en lien avec l'attention que l'on accorde à l'information qui nous parvient, et, par conséquent, en lien avec la hiérarchie sociale et des

<sup>1</sup> Article L 2242-8 du Code du travail.

formes de manifestation d'un pouvoir (Broadbent, 2011). Dans ce cadre, le rôle des managers est à nouveau, essentiel. Même si les entreprises restent des lieux de subordination, les managers peuvent estomper les jeux de concurrence entre salariés ou les pressions sur certains projets, qui conduisent à cette continuité de connexion. Ils peuvent aider les salariés à revoir les perceptions liées à un même contexte de travail ou à des enjeux similaires qui peuvent être très différents entre les salariés (un mail auquel la personne se sent obligée de répondre alors qu'il n'a pas un caractère d'urgence pour l'émetteur) et conduire, selon les cas, à des formes plus ou moins soutenues de connexion. Une fois de plus, le numérique arrive sur le fond des coopérations et sociabilités déjà en place et s'insère dans les liens sociaux préexistants. En confinement, la visibilité des managers sur ces contextes est plus faible, ainsi que leur pouvoir d'intervention. L'absence du présentiel sur le long terme rend ces régulations managériales plus laborieuses.

La déconnexion passe donc par la prise de conscience individuelle et la capacité de chacun à réagir, par les sensibilisations faites au niveau de l'entreprise, mais aussi par la régulation collective et la confiance accordée aux salariés. Or ces trois niveaux de régulation sont affectés significativement par l'absence du présentiel.

#### — POUR CONCLURE...

Le confinement met la frontière entre vie privée et professionnelle à rude épreuve, alors même que sa gestion faisait déjà l'objet d'un travail social intense. L'absence tranchante de présentiel dans les liens professionnels joue sur la réalisation des tâches en fonction des déterminants individuels liés aux deux sphères et, plus largement, en fonction des contextes de travail et familiaux, en faisant ressortir des inégalités dans la capacité des individus à organiser leur télétravail et à se déconnecter, à réorganiser leur activité et à maintenir la continuité de celle-ci.

Le confinement transforme donc les équilibres entre présence et distance, entre télétravail et activité sur le lieu de travail, que salariés et managers connaissent. Avec le manque de présentiel, les communications s'appauvrissent et les régulations s'affaiblissent, qu'il s'agisse des régulations managériales ou des ajustements permanents entre collègues et pairs. Échappent, en partie, à cet affaiblissement, les liens forts entre collègues qui travaillent et échangent ensemble régulièrement dans le cadre de leur activité, voire les liens forts établis entre salariés en marge de la sphère professionnelle. Les liens à distance prolongent ceux en présentiel.

Par ailleurs, le présentiel est transféré de la sphère professionnelle vers la sphère privée, en changeant le poids des sollicitations familiales qui arrivent pendant le temps de travail habituel.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Bigot R., Croutte P., Daudey, E. (2014), *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française*, CREDOC.
- Boboc, A. (2017), « Numérique et travail : quelles influences ? », in *Sociologies Pratiques*, vol. 34, n° 1, p. 3-12.
- Boboc A., Gire, F. (2016), « Entre connexion et déconnexion : comment réguler les pratiques professionnelles ? » in *Blog de la Recherche d'Orange*; <https://hellofuture.orange.com/fr/entre-connexion-et-deconnexion-comment-reguler-les-pratiques-professionnelles>
- Boboc A., Gire, F., Rosanvallon, J. (2015), « Les réseaux sociaux numériques. Vers un renouveau de la communication dans les entreprises ? », in *Sociologies pratiques*, vol. 30, n° 1, p. 19-32.
- Broadbent, S. (2011), *L'intimité au travail – La vie privée et les communications personnelles dans l'entreprise*, FYP Editions. Coll. « Présence / Essai ».
- Guesmi, S., Rallet, A. (2012), « Web 2.0 et outils de coordination décentralisée. Un entrelacement des sphères privées et professionnelles », in *Revue française de gestion*, vol. 5, n° 224, p. 139-151.
- Jauréguiberry, F. (2014), « La déconnexion aux technologies de communication », in *Réseaux*, n° 186, vol. 32.
- Jézégou, A. (2007), « La distance en formation. Premier jalon pour une opérationnalisation de la théorie de la distance transactionnelle », in *Distances et savoirs*, vol. 5, n° 3, p. 341-366.
- Méda, D., Vendramin, P. (2013), *Réinventer le travail*, PUF.
- Pros, t M., Zouinar, M. (2015), « De l'hyper-connexion à la déconnexion : quand les entreprises tentent de réguler l'usage professionnel des e-mails », in *PISTES*, 17-1.
- Vayre, E. (2019), « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », in *Le travail humain*, n° 1, vol. 82, p. 1-39.

# TOUS EN TRAVAIL COLLABORATIF... À DISTANCE !

Entre éthique du collaboratif et brouillage des codes

**Nadia Barville<sup>1</sup>, Pascale Béтин<sup>2</sup>, Bruno Cuvillier<sup>3</sup>, Gaétane de la Gardette<sup>4</sup>**

16 MARS 2020 : LE CONFINEMENT S'APPLIQUE À TOUS JUSQU'À NOUVEL ORDRE !

Le COVID-19 entre sur la scène économique et sociale avec fracas, en imposant une nouvelle donne : « Le télétravail est impératif pour les postes qui le permettent » (travail-emploi.gouv.fr). Pour les autres, ce sera le chômage technique ou les congés ! L'objectif est d'assurer la continuité économique et la sécurité sanitaire.

## — 1. DU STATUT DE MODALITÉ JURIDIQUE DE TRAVAIL À « ROUE DE SECOURS » DE L'ÉCONOMIE

Dès lors, le changement est massif. Près de 45 % des actifs ne travaillent plus du tout, 25 % se rendent encore sur leur lieu de travail, et 25 % télétravaillent<sup>1</sup>. Cette situation de travail à distance interpelle. Très rapidement, Internet et les réseaux sociaux sont noyés par des articles ou des conseils pour bien « télétravailler ». Mais est-ce bien du télétravail ? Il est bon de rappeler que le télétravail concerne habituellement 3 % de la population active. C'est une modalité juridique d'organisation du cadre de travail. Elle exige une contractualisation, pas toujours évidente, et un partage des risques liés à cette activité. Les managers sont souvent réticents à sa mise en place. Ils exigent habituellement qu'il se fasse en dehors des jours de garde d'enfants.

Le télétravail se différencie du travail collaboratif réalisé par des managers de grandes entreprises multi-localisées. Voyageant beaucoup, ces cadres nomades ont besoin de pouvoir collaborer en tous lieux et en tous temps à l'aide d'une connexion internet mobile, de matériels et d'outils digitaux (Barville-Deromas et al., 2011).

Avec le confinement, il a suffi d'un mail pour officialiser le travail à distance de près de 25 % des professionnels. En 24 heures chrono, ils exportent leur bureau à domicile, sans plus de chichi, pour collaborer, dès le lendemain, à distance, à l'aide des mails, des visio-conférences, d'une connexion aux fichiers en ligne. Or, tout le monde n'était pas prêt !

<sup>1</sup> Docteure en Psychologie du travail et des organisations – Consultante Usages Numériques et Santé au Travail, CNAM Lyon.

<sup>2</sup> Psychologue du travail. Enseignante au CNAM Lyon.

<sup>3</sup> Maître de conférences en psychologie du travail et Formation à partir de la pratique. Université Lyon 2, CNAM Lyon.

<sup>4</sup> Psychologue du travail, intervenante en prévention des risques professionnels. Enseignante au CNAM et Lyon 1.

<sup>5</sup> Odoxa – 9/04/20 - <http://www.odoxa.fr/sondage/covid-19-bouleverse-deja-modifiera-durablement-rapport-francais-travail/>

## — 2. PLONGÉE À L'AVEUGLE DANS LE DIGITAL ET LE TRAVAIL COLLABORATIF !

Le travail collaboratif à distance permet, grâce à l'utilisation centrale des technologies collaboratives digitales (mails, messageries instantanées, applications de visio-conférences, téléphones, plateformes collaboratives, applications de co-construction de documents), de réaliser un travail entre plusieurs professionnels éloignés géographiquement (Zacklad, 2015). Les distances physiques et temporelles s'effacent. Le travail est localisé via l'interface de l'ordinateur mais les actions sont distribuées avec des collègues distants ou nomades (Bobillier-Chaumon & Association pour l'emploi des cadres, 2011 ; Vacherand-Revel, 2016). L'attention et la concentration, pilotées par les multiples notifications sonores ou visuelles, doivent être préalablement entraînées pour limiter le nombre d'interruptions de l'activité et éviter le zapping (Datchary, 2008).

D'un point de vue éthique, la collaboration passe par de réelles compétences pour gérer la fragmentation (sujets à traiter, échanges, temps), savoir décoder les intentions à travers les communications et surtout donner le temps aux accordages mutuels et temporels. Alors, ces cadres hyperconnectés conservent la lisibilité des actions collectives, la visibilité dans les projets et développent les régulations nécessaires à une collaboration efficiente (Bobillier Chaumon et al., 2018).

Avec le confinement, près de 25 % des professionnels éprouvent, sans apprentissage, l'effet de l'hyper-connectivité et de la discontinuité sur le sens au travail. C'est une reconfiguration complète des pratiques professionnelles, sur fond de disparition des frontières vie privée/professionnelle (accompagnement scolaire) qui s'opère en quelques semaines. Sur le plan professionnel, les enjeux classiquement vécus du fait du travail collaboratif s'éprouvent avec une certaine violence. Il faut aller vite, trouver le moyen d'être efficace, de maintenir sa visibilité et le sens au travail dans le flot des interactions. Construire un sentiment de continuité dans le travail est une gageure !

## — 3. HYPER-CONNECTÉS SOLITAIRES... DANS LA TOURMENTE DES ÉCHANGES COLLABORATIFS

Place donc à l'hyper-connectivité sans appropriation des manières de faire bien, ni calibrage collectif des fonctionnements efficients ! Travailler collaborativement à distance ne s'improvise pas d'un clic sur un clavier !

L'explosion de la cadence des informations et de leur volume augmente drastiquement leur temps de traitement. Cette intensification et densification du nombre de tâches à réaliser se combine aux quiproquos et incompréhensions issus de communications parfois lapidaires (par manque de temps). Les informations transmises sont souvent partielles ou incomplètes. On pense alors que l'autre aura forcément compris. On oublie toujours que notre cadre de référence n'est pas celui de l'autre au moment où il lira le message. En effet, transmettre un mail ou un document ne dit rien des idées implicites qui peuvent s'explicitier lors d'un échange en face à face. La distance abolit la communication non verbale et cette veille sensorielle et relationnelle qui y est associée. Il faut alors traduire, à travers ces bouts d'informations les intentions des collègues à contribuer à une œuvre commune et être capables de re-mobiliser une intelligence de situations.

Hyper-connectivité, infobésité, désynchronisation des actions, fragmentation des activités, démultiplication des canaux de communication sont le lot commun du travail collaboratif à distance. Par manque de compétences instrumentales et stratégiques, les professionnels en confinement se débattent avec de nouvelles pratiques collaboratives et tentent coûte que coûte de faire un travail de qualité dans un environnement dégradé. Collaborer dans la tourmente des échanges fatigue ! (Jauréguiberry & Proulx, 2011)

#### — 4. SOLITAIREMENT COLLECTIF...

Le confinement a rompu les mécanismes de coordinations et de collaborations habituellement en place entre les professionnels. Les collaborateurs sont souvent laissés seuls pour réinventer les régulations, les coordinations et les arbitrages. Les managers peinent à trouver leur place. Certains adoptent des stratégies de retrait et ne contactent jamais leurs collaborateurs. D'autres, stressés de ne plus les avoir « à portée de vue », démultiplient les interactions au risque d'être harcelants. D'autres encore imaginent qu'il faut « savoir occuper » les collaborateurs et sont amenés à donner de multiples tâches sans lien avec l'activité. Peu savent réguler leurs interactions et apporter le cadre nécessaire à la limitation de la montée en tension des collaborateurs, laissés seuls à tenter de faire du collectif. Ainsi, ce manque de régulation sur les objectifs à suivre, ou leur redéfinition, pousse les professionnels à réaliser des amplitudes horaires qui dépassent très largement le tableau de service classique pour limiter l'accroissement exponentiel des tâches.

Avec le confinement, l'activité, insatisfaisante, se réalise dans une négociation personnelle entre les exigences de la continuité du travail, les contraintes familiales, le bricolage pour sortir d'une activité empêchée, le tout, dans un lieu domestique pas ou peu conçu pour l'exercice professionnel, où il faut avoir une vision du travail à faire, tant du point de vue des responsables que des collègues. Les critères du travail bien fait et de qualité, réalisé en environnement « classique » volent en éclat par la force de la situation. Rester hyperconnecté, sur tous les canaux possibles est une manière de compenser ce vide et de rester visible.

#### — 5. L'INJONCTION IMPLICITE À LA VISIBILITÉ EN COMPENSATION D'UN BROUILLAGE DES CODES

Bien que le droit à la déconnexion soit inscrit dans la législation, il est aisé de succomber à la tentation d'envoyer un mail, de relire un dossier ou de faire un reporting en dehors des heures de travail, sans que quiconque ne l'impose. Cette mise en visibilité d'une activité au-delà de ce qui est attendu, s'inscrit dans une stratégie de dévouement et de sur-engagement au service de l'organisation (Clot, 2008). Elle questionne d'emblée la reconnaissance dans un travail que l'on se dispose de faire, au prix d'un renoncement à la préservation de la sphère privée.

Avec le confinement, les outils digitaux colonisent massivement la sphère privée tant d'un point de vue personnel (accompagnement scolaire) que professionnel ou ludique. On assiste à une disponibilité inconditionnelle de soi dans un mélange des sphères et des codes. Les technologies digitales, véritables chevaux de Troie, contribuent à brouiller les temps psychiques du travail et du non travail. Ce brouillage ne se réduit pas à l'augmentation d'un travail invisible, il contribue à déshomogénéiser les temps hors travail, en suscitant des possibles, grâce à la facilité de connexion. Fractionner ces temps, par des multiples interruptions permises par le recours aux outils digitaux, c'est s'extraire d'ici et maintenant pour momentanément investir un ailleurs. Activité librement consentie dont les effets produiraient une forme d'aliénation sociale. Si les outils digitaux ne déterminent pas strictement les usages, la pression vécue au sein des organisations de travail en accélère l'utilisation fréquemment sur le mode auto-prescriptif. Il est donc nécessaire de créer ou re-crée des espaces de discussions collectives autour de ces « usages » ou « mésusages ».

## — BIBLIOGRAPHIE

- Barville-Deromas, N., Chaumon, M.-E. B., & Vacherand-Revel, J. (2011), *Le rôle de la messagerie dans l'activité d'un cadre dirigeant : Entre usages subis et usages choisis*, L'Harmattan.
- Bobillier Chaumon, M.-E., Cuvillier, B., Sarnin, P., & Vacherand-Revel, J. (2018), « Usage des TIC et évolutions des pratiques socioprofessionnelles des cadres : Quels repères pour le métier et quelles incidences sur la santé ? », in *Pratiques Psychologiques*, 24 (4), P. 349-373. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2018.01.001>
- Bobillier-Chaumon, M.-E., & Association Pour l'Emploi des Cadres. (2011), *L'impact des technologies de communication sur les cadres* (APEC).
- Clot, Y. (2008), *La fonction psychologique du travail*, PUF.
- Datchary, C. (2008), « Gérer la dispersion : Un travail collectif », in *Sociologie du travail*, 50 (3), p. 396 - 416, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0038029608000691>
- Jauréguiberry, F., & Proulx, S. (2011), *Usages et enjeux des technologies de communication*. Érès.
- Vacherand-Revel, J. (2016), *Travail à distance*, Dunod. <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/psychologie-du-travail-et-des-organisations-9782100738113-page-422.htm>
- Zacklad, M. (2015), « Genre de dispositifs de médiation numérique et régime de documentalité », in *Les genres de documents dans les organisations, Analyses théoriques et pratiques* (P. 145-183). [https://www.academia.edu/30823408/Genre\\_de\\_dispositifs\\_de\\_m%C3%A9diation\\_num%C3%A9rique](https://www.academia.edu/30823408/Genre_de_dispositifs_de_m%C3%A9diation_num%C3%A9rique)



{Les professions exposées}

**49** RECONNUS EXPOSÉS ! LE COURSIER À VÉLO  
ET LE CHOIX CORNÉLIEN

---

**par Élisabeth Leblanc et Bruno Cuvillier**

**54** LES ENJEUX SANITAIRES DE LA PANDÉMIE  
DANS LE SECTEUR LOGISTIQUE

---

**par Carlotta Benvegnù, David Gaborieau,  
Haude Rivoal, Lucas Tranchant,  
post-doctorant.e.s en sociologie.  
Groupe d'Enquête sur la Logistique (GEL).**

**61** RETOUR D'EXPÉRIENCES AU SEIN D'UN SERVICE  
D'URGENCE DE CHU : LE «RETOUR DU MÉTIER»  
DANS LA CRISE

---

**par Ludovic Bugand**

# RECONNUS EXPOSÉS !

Le coursier à vélo et le choix cornélien

**Élisabeth Leblanc**, Psychologue du travail et des organisations, doctorante, Université Lyon 2, Laboratoire GRePS et **Bruno Cuvillier**, Maître de conférences en psychologie du travail et Formation à partir de la pratique, Université Lyon 2

---

Les rues des villes sont vides. Les consignes sont données. Restez chez vous ! Vous pourriez attraper le virus ou contaminer vos proches ! Uber s'occupe de tout.

Le coursier à vélo, hier au centre d'un débat sur la reconnaissance de son statut professionnel, dilué dans le grand circuit immatériel du numérique des plateformes, se voit en période de confinement, gratifié du passe-droit de pouvoir circuler. Il est le lien. Il est celui qui rend possible l'acheminement des denrées fondamentales dont l'humain ne peut se passer : la nourriture. Grâce à ces coursiers providentiels, nous préservons notre santé et nous pouvons continuer à profiter des choix multiples de plats piochés sur les cartes de restaurants du monde, de faire nos courses de première nécessité mais aussi d'acheter des glaces, du chocolat et autres sodas. Finalement, toutes nos courses, s'il le faut. De quoi oublier le confinement. De quoi oublier le pourquoi du confinement. Si le salariat apporte, par exemple, l'avantage de protéger sa santé et d'utiliser un droit de retrait, le livreur indépendant, une fois de plus sans filet, est confronté au « dilemme cornélien » entre ne plus avoir de revenu ni de compensation ou risquer sa vie. Les plateformes numériques de livraison ont leurs arguments pour l'aider à faire son choix. La situation ouvre une opportunité commerciale sans précédent : les plateformes deviennent incontournables, le coursier indispensable.

## — 1. LE PROBLÈME RESTE À L'EXTÉRIEUR

Le principal dans cette histoire de confinement, c'est que le virus reste à la porte et le coursier avec. Le coursier à vélo est habitué aux changements incessants de règles et de consignes imposés par les plateformes : changements de tarifs, de modalités, de règles, etc. (Leblanc, Cuvillier, Rouat, 2019) ; il doit à présent composer avec la situation d'urgence et les injonctions conjoncturelles à évolution rapide et parfois contradictoires émises par le gouvernement et les autorités administratives.

Nous sommes tous, à propos du Covid-19, passés d'une situation de crise stade 1 le 27 février 2020<sup>1</sup> à une catastrophe sanitaire très grave avec obligation d'un confinement le 17 mars suivant<sup>2</sup>. « Restez chez vous et limitez les contacts », nous ordonne le président en nous invitant à respecter de nouvelles règles sous peine de sanction. Il est question de conserver la possibilité « de faire des trajets pour aller travailler lorsque le télétravail n'est pas possible » puis que les entreprises s'organisent pour faire res-

pecter les gestes barrières contre le virus et protègent leurs salariés en facilitant le télétravail<sup>3</sup>. « Tout le monde chez soi avec limitation de sortie », invite chacune des parties impliquées dans la livraison de plats à domicile à y trouver son compte. La solution du client est d'être livrée tout en restant protégé; pour la plateforme, celle de saisir l'opportunité de renforcer et d'imposer son activité de livraison à domicile et enfin, le coursier qui voit le nombre de ses courses augmenter et la possibilité légalement de conserver son activité. Tout le monde est gagnant et le coursier semble prendre une place essentielle dans cette triangulation, pourvu que le virus reste à l'extérieur! Cette vision idyllique n'est qu'une façade que les uns vont conserver au profit des autres, une fois de plus. Et au plus petit d'en faire les frais. Le coursier sera le seul exposé au virus.

## — 2. LE COURSIER SEUL SUR SON VÉLO, SEUL CONTRE TOUS

Le client peut conserver ses habitudes. Il peut se faire livrer absolument les mêmes choses qu'avant la crise sanitaire. Il bénéficie de la garantie par les plateformes, d'une livraison en 30 minutes maximum. Le client contrôlé, parfois verbalisé s'il sort, a tout intérêt à utiliser ce service qui lui évite d'être contaminé, pourvu que le livreur garde ses distances comme le précisent les règles. Deliveroo scandé: « commandez ce que vous voulez, où vous voulez, quand vous voulez »<sup>4</sup>. Ce slogan diffusé largement sur la toile numérique semble avoir marqué les esprits. Le CLAP (Collectif des livreurs autonomes de Paris) répond vigoureusement par l'indécence du contenu des notes de livraison qui laissent perplexes à propos de ce qu'on peut appeler les besoins de première nécessité<sup>5</sup>. Les livreurs ne sont pas contrôlés par les forces de l'ordre sur le contenu de leurs courses. Un arrangement supplémentaire qui définit les besoins des uns au détriment de la considération de la santé des autres, voire de leur mise en danger. Les risques que prennent les livreurs sont déplorés par les syndicats qui appellent à l'arrêt immédiat des plateformes numériques de livraison de repas à domicile<sup>6</sup> et demandent aux coursiers de « confiner leur vélo »<sup>7</sup>. D'autres suggèrent aux clients de prendre leurs responsabilités et de descendre chercher eux-mêmes leurs commandes « plus virales que vitales » afin d'épargner les livreurs en s'appuyant sur des spots vidéo incitatifs via les réseaux sociaux<sup>8</sup>.

Le métier du coursier à vélo de l'uberisation est peu propice à la régulation collective, (Leblanc et al., 2019) et les échanges avec les plateformes sont rares et contrôlés (Beauvalet, 2020)<sup>9</sup>. Le coursier est rarement invité dans le débat, seuls ses témoignages sont interprétés au gré des revendications des parties impliquées dans les joutes. Ses conditions de travail sensibilisent de plus en plus de monde grâce à la vulgarisation de résultats de recherches disciplinaires sur les travailleurs des plateformes (Abdelnour, 2017; Abdelnour & Méda, 2019; Casilli, 2019; Gomes, 2018) nourrissant les argumentaires syndicalistes, les médias, des plus populaires (france.tv: Complément d'enquête, Envoyé spécial) aux plus prestigieux (The New Yorker, 2020).

Le gouvernement et les plateformes numériques répondent à la situation d'urgence et donc au

<sup>1</sup> Discours du président de la République du 27 février 2020 lors de la réunion avec les présidents des assemblées, les présidents des groupes parlementaires, les chefs de partis et les présidents des associations d'élus sur le Covid-19. Extrait: « À l'heure où je vous parle, nous sommes encore au stade de vigilance ». <https://www.gouvernement.fr/partage/11410-reunion-avec-les-presidents-des-assemblees-les-presidents-des-groupes-parlementaires-les-chefs-de->

<sup>2</sup> Compte-rendu du conseil des ministres du 18 mars 2020. Faire face à l'épidémie de Covid-19. <https://www.gouvernement.fr/conseil-des-ministres/2020-03-18/faire-face-a-l-epidemie-de-covid-19>

<sup>3</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=mhklV9uOvTQ> – Discours présidentiel du 16 mars 2020.

<sup>4</sup> [https://twitter.com/Deliveroo\\_FR?lang=fr](https://twitter.com/Deliveroo_FR?lang=fr).

<sup>5</sup> <https://t.co/dH1YffRuQC> ([https://twitter.com/\\_CLAP75/status/1242575511873900545?s=03](https://twitter.com/_CLAP75/status/1242575511873900545?s=03)).

<sup>6</sup> <https://solidaires.org/Arret-immédiat-des-plateformes-numériques-de-livraison-de-repas-a-domicile>.

<sup>7</sup> <https://www.cgt.fr/comm-de-presse/appele-des-syndicats-cgt-aux-coursiers-des-plateformes-de-livraison-vendredi>.

<sup>8</sup> <https://t.co/MLJtJaep4M> (<https://twitter.com/Eljaj/status/1242443429390450688?s=03>).

<sup>9</sup> <https://lvsl.fr/nous-avons-besoin-de-dire-que-les-vies-des-livreurs-valent-plus-que-ca-entretien-avec-edouard-bernasse-secretaire-general-du-clap/>.

débat, par le nouveau concept de « la livraison sans contact ». Au coursier seul de comprendre, de s'adapter et de transformer une fois de plus son travail. Faut-il rappeler que les gestes professionnels de son activité mobilisent par le « toucher » un grand nombre de contacts possibles ? Il devra compter à présent dans son calcul rentable (Leblanc et al., 2019) la décontamination de tous les objets manipulés à chaque livraison. Il souffrait d'un manque de reconnaissance de la part des parties intégrantes dans le circuit de la livraison (plateforme, restaurateur, client), il n'en aura plus et pire encore, tout contact avec lui devient un vecteur possible de contamination.

### — 3. LE DEVOIR D'INVISIBILITÉ

L'éditorial du journal Libération du 5 mars 2020 (avant le confinement), nous fait le portrait d'une plateforme « Au bord de la crise d'Uber »<sup>10</sup> éprouvée économiquement (perte de 8,5 milliards de dollars de pertes en 2019, par exemple)<sup>11</sup> et judiciairement (requalification du lien avec chauffeur en contrat de travail, entre autres). La partie livraison de l'écosystème de la Foodtech n'est pas au mieux de sa forme. En plein confinement, Uber Eats et le groupe Carrefour « s'unissent pour répondre au mieux aux besoins alimentaires et soutenir les français » afin « d'aplatir la courbe de propagation du virus »<sup>12</sup> et nous informent rester en contact étroit avec les autorités françaises de santé publique. Uber Eats et Deliveroo se positionnent pour livrer gratuitement certains centres hospitaliers<sup>13</sup>. Les plateformes redorent leur image écornée sur fond d'oubli, en prenant une place opportuniste<sup>14</sup> avec la transformation de leur service marchand en utilité publique. Des personnels soignants remercient les plateformes et les restaurants de leur aide et de leur soutien via certains journaux et sur les réseaux sociaux. L'absence de considération du livreur dans cette opération publicitaire fait réagir énergiquement le vice-président de Coopcycle (la fédération européenne des coopératives de livraison à vélo), Jérôme Pimot, le 27 mars sur twitter<sup>15</sup>. En cette période de confinement, les réseaux sociaux ont pris une place importante dans le dialogue social. Le travail invisible du livreur est renforcé par les règles du guide des précautions sanitaires à respecter dans le cadre de la livraison de repas à domicile du gouvernement datant du 15 mars 2020, qui demande au coursier lui-même de se rendre invisible : « Le livreur dépose le repas, prévient le client de son arrivée et part immédiatement avant ouverture de la porte par celui-ci ou s'éloigne d'une distance minimum de deux mètres de la porte » – pour tous les autres livreurs de colis, il est question d'un mètre de distance<sup>17</sup> – les consignes précisent bien que « l'objectif est de ne pas se croiser » pour « lutter contre la propagation de l'épidémie ». Son invisibilité est salvatrice.

Au passage, le management des travailleurs qui influence et contraint le comportement (El Aoufir, 2020) de l'indépendant change de main. La plateforme libérée de cette charge litigieuse, rappelle seulement aux livreurs comme aux restaurateurs et aux clients de respecter les règles du gouvernement. Une constante persiste pour le coursier à vélo, celle de lui rappeler que « le gros avantage du statut d'auto-entrepreneur [...], c'est que tout en étant le larbin vous vous sentez le patron » (Abdelnour, 2017) et plus invisible que jamais.

Le livreur en tant que maillon matériel d'une relation virtuelle dans le circuit de la livraison est également éjecté dans une formule glanée sur le site d'Uber Eats : « La livraison effectuée par l'application

<sup>10</sup> « Au bord de la crise d'Uber » Libération jeudi 5 mars 2020, éditorial Laurent Joffrin/

<sup>11</sup> Arrêt n°374 du 4 mars 2020 (19-13.316) – Cour de cassation – Chambre sociale.

<sup>12</sup> <https://www.uber.com/fr/newsroom/le-groupe-carrefour-et-uber-eats-sunissent-pour-soutenir-les-francais/>.

<sup>13</sup> <https://www.uber.com/fr/newsroom/uber-offre-2000-trajets-gratuits-au-chsf-et-au-chu-de-bordeaux/>.

<https://www.uber.com/fr/newsroom/uber-et-uber-eats-se-mobilisent-en-faveur-des-personnels-de-sante/>.

<sup>14</sup> <https://www.wired.co.uk/article/coronavirus-share-prices>.

<sup>15</sup> <https://twitter.com/Eldjai/status/1243876208284250112?s=03>.

<sup>16</sup> <https://www.economie.gouv.fr/coronavirus-guide-des-precautions-sanitaires-livraison-repas#>.

<sup>17</sup> <https://www.economie.gouv.fr/coronavirus-precautions-sanitaires-livraison-colis>.

service Uber Eats respecte toutes les mesures d'hygiène et de sécurité nécessaires ». Cette formule révélatrice certainement d'une mauvaise traduction, peut être interprétée comme la solution rêvée d'une livraison technologique faite directement par une « application », dégageant toutes problématiques associées à l'humain, moins docile qu'un algorithme. Comment « la face cachée du travail » (Dejours, 1993, p. 47), seule dissimulation souhaitable en réponse au travail réel, pourra survivre au carcan organisationnel de plus en plus rigide imposé aux coursiers ?

#### — 4. LE CHOIX CORNÉLIEN DU COURSIER : LE VIRUS OU LA FAIM ?

Le coursier à vélo, obligatoirement autoentrepreneur doit gérer sa micro structure en plus de son travail de livreur, pour un faible revenu. La partie gestion de son entreprise est souvent négligée « trop compliquée, pas le temps » (Leblanc et al., 2019). La précarité de son activité n'est plus à démontrer. Pas de courses-pas d'argent, son statut ne lui laisse aucun répit. Il ne touchera pas de chômage s'il ne peut pas travailler et, comme le titre la Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail Eurofound (2020), « le coronavirus met en évidence la nullité des indemnités de maladie pour les travailleurs des plateformes »<sup>18</sup> précisant que le secteur de la livraison de nourriture est un des plus concernés. Alors que « toute personne symptomatique ne doit pas se rendre sur son lieu de travail », rappelle le gouvernement, les coursiers particulièrement exposés feront avec leurs symptômes pour les uns comme « Jérémie, coursier diagnostiqué positif au COVID-19 [qui] s'interroge sur le nombre de personnes qu'il a pu contaminer pendant sa période d'incubation »<sup>19</sup>, tandis que Hamza témoigne de son côté qu'il aurait aimé être confiné mais qu'il n'a pas le choix : « Si demain on ne va pas travailler, on n'aura pas d'argent pour nourrir notre famille »<sup>20</sup>. La plupart s'auto-isoleront par peur d'être contaminés avec les conséquences dramatiques que l'on peut imaginer. Rares sont les plateformes comme Hermès au Royaume-Uni qui dédommagent les travailleurs en cas de symptômes (Ibid). En France, dans une logique purement économique opportuniste, Deliveroo et Uber Eats proposent de faibles primes à chaque coursier qui veut bien encore travailler. La responsabilité d'avoir le virus ou non, comme tout bon travailleur indépendant, lui appartient.

Le gouvernement en pleine contradiction entre « allez ou n'allez pas travailler » décide de soutenir ceux qui assurent un service minimum, à l'aide d'une prime de 1 000 euros en mars passant de 2000 euros en avril. Ces mesures largement médiatisées s'adressent aux salariés, laissant une fois de plus le micro-entrepreneur de côté. À ce jour, sur le site du gouvernement rien n'est prévu pour lui<sup>21</sup>. Il est là aussi invisible, mais n'a pas pour autant été totalement oublié. Un fonds de solidarité défini comme « quelques mesures d'urgence » ont été prises pour faire face à ses difficultés. Il pourra reporter et étaler sur trois mois le versement de ses charges. L'annulation de celles-ci pour une situation de grande difficulté est dite être à l'étude<sup>22</sup>. Les conditions d'obtention de l'aide solidaire sont strictes et peu de livreurs à vélo seront éligibles. Il devra, par exemple, comparer son chiffre d'affaire du mois en cours avec celui de l'année dernière, le même mois. Cette exigence implique au minimum un an d'ancienneté, ce qui est rarement le cas chez les coursiers et exclu la prise en compte de toute progression de chiffre d'affaire dans la durée. De plus, les démarches administratives complexes pour une aide aléatoire et faible aux délais incertains incitent plutôt le coursier à remonter sur son vélo s'il veut survivre. Il trouvera bien ses solutions de protections face au virus ! Il trouvera bien comment faire avec ses nouvelles conditions de travail !

<sup>18</sup> <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2020/coronavirus-highlights-sick-pay-void-for-platform-workers>.

<sup>19</sup> <https://t.co/28eMzMxg3L> (<https://twitter.com/Cdenquete/status/1245790550529368065?s=03>).

<sup>20</sup> <https://t.co/A9eVQ5DmQ9> (<https://twitter.com/brutoficiel/status/1241304040652365827?s=03>).

<sup>21</sup> <https://www.gouvernement.fr/conseil-des-ministres/2020-03-18/faire-face-a-l-epidemie-de-covid-19>.

<sup>22</sup> <https://www.portail-autoentrepreneur.fr/actualites/coronavirus ae#Baisse%20d'activit%C3%A9%20et%20de%20chiffre%20d'affaires>.

## — LE VIRUS TUE DEUX FOIS ?

Le coronavirus mortel pour certains, aura pour effet secondaire pour le coursier à vélo d'être éliminé symboliquement de la transaction de livraison. De quoi faire rêver le néolibéralisme et son obsession du tout numérique, du tout distance et du sans contact.

Pour le coursier à vélo de l'uberisation, la situation actuelle ne change pas grand-chose quant au fait d'être laissé pour compte, de travailler à flux tendu et d'être seul face à sa prise de risque. Les caractéristiques de son statut lui apprennent à ses dépens à réagir vite, à trouver des astuces, à composer, à survivre. Sa situation professionnelle, quel que soit le contexte, est toujours difficile. Il apprend à être sur-adaptable. C'est son image qui change. Malgré une volonté de l'écarter un peu plus du paysage, il aura rendu de nombreux services à des personnes en grandes difficultés, isolées, confinées ou en situation de travail intensif. Il aura permis le lien social, matériel, physique, essentiel et naturel nécessaire à l'être humain au-delà du contenu de ses livraisons. Lui, dehors, il aura pris des risques pour nous !

## — BIBLIOGRAPHIE

- Abdelnour, S. (2017), *Moi, petite entreprise*. Les auto-entrepreneurs, de l'utopie à la réalité, Paris : Presses Universitaires de France.
- Abdelnour, S., Méda, D. (2019), *Les nouveaux travailleurs des applis*, Paris : PUF.
- Casilli, A. (2019), *En attendant les robots*, Sciences humaines, Seuil.
- Dejours, C. (1993), « Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel », in *Éducation Permanente*, n° 116.
- El Aoufir, H. (2020), Les « People Analytics » ou la fuite en avant du management par les données, in *Laboratoire d'Innovation Numérique de la CNIL*, <https://linc.cnil.fr/fr/les-people-analytics-ou-la-fuite-en-avant-du-management-par-les-donnees>
- Gomes, B. (2018), « La plateforme numérique comme nouveau mode d'exploitation de la force de travail », in *Actuel Marx*, 63 (1), p. 86-96.
- Leblanc, É. Cuvillier, B., Rouat, S. (2019), « Coursier à vélo de l'uberisation : une profession qui souffre en silence », in *La Revue des conditions de travail*, n° 9, p. 44-51.

# LES ENJEUX SANITAIRES DE LA PANDÉMIE DANS LE SECTEUR LOGISTIQUE

**Carlotta Benvegnù, David Gaborieau, Haude Rivoal,  
Lucas Tranchant**, post-doctorant.e.s en sociologie.  
Groupe d'Enquête sur la Logistique (GEL).

---

Dans la pandémie sanitaire liée au COVID-19, la logistique s'affirme à la fois comme un domaine stratégique et un « talon d'Achille » des économies globalisées. Des ouvrier.es des entrepôts en « première ligne » aux chaînes globales d'approvisionnement diffusant le virus, des avions cargos livrant des masques depuis la Chine aux scandales sanitaires dans les entrepôts, le secteur logistique emprunte à tour de rôle l'image du sauveur et celle du coupable. Afin de dégager des lignes d'analyses, une enquête collective a été lancée depuis la mi-mars, à travers la création d'un Groupe d'Enquête sur la Logistique (GEL)<sup>1</sup>. Ce texte propose d'analyser la crise du Covid-19 comme un révélateur des conditions de travail dans le secteur logistique. Si la pandémie prolonge et exacerbe la dynamique de dégradation des conditions de travail dans les entrepôts, elle met également en lumière de multiples formes de résistance sanitaire au sein des collectifs de travail.

## — INTRODUCTION

Quelques jours seulement après le début de la crise, les secteurs du transport de marchandises et de l'entreposage sont apparus indispensables à la reproduction de la société confinée, notamment dans les domaines alimentaires et sanitaires. À ses débuts, la pandémie a pu apparaître comme une aubaine pour les acteurs de la logistique qui communiquaient sur des entrepôts et centres drive tournant « à plein régime<sup>2</sup> » pour approvisionner les supermarchés ou livrer directement les particuliers. La logistique pharmaceutique est également au premier rang des grands bénéficiaires de l'urgence sanitaire : ses immenses besoins actuels pour certains produits ont créé des marchés publics et privés pour lesquels des guerres commerciales sont en cours entre les grands groupes qui contrôlent ce marché. Face à la pénurie d'approvisionnement en masques notamment, le gouvernement a fait appel aux tentaculaires réseaux de sous-traitance de ces multinationales, espérant ainsi compenser la non-anticipation. Les géants du commerce en ligne et de la livraison – tels Amazon, UPS

<sup>1</sup> Compte tenu des mesures de confinement, l'enquête a été réalisée à distance, principalement en mobilisant des contacts préétablis, des sources documentaires ou bien en actualisant nos analyses respectives du secteur avec les caractéristiques de la crise sanitaire.

<sup>2</sup> Ouest France le 14 mars, puis l'Usine Nouvelle le 18 mars, se sont chacun enthousiasmés de voir tourner les entrepôts pour l'un et les drive pour l'autre « à plein régime ».

ou Fedex – ont également maintenu leurs activités voire les ont développées malgré la crise. Pour preuve, ces multinationales de la logistique lancent des opérations de recrutement à grande échelle en cherchant à attirer de la main-d'œuvre dans le monde entier. Dans ce qui ressemble aussi à une opération de communication d'ampleur, Amazon a annoncé le recrutement de 175 000 personnes aux États-Unis, en deux mois seulement.

Pour les centaines de milliers d'ouvrier.es qui travaillent dans les entrepôts, la crise sanitaire représente au contraire une épreuve. Ces travailleurs sont parmi les plus exposés au Covid-19. Continuant à travailler dans des conditions bien éloignées des recommandations sanitaires, ils font transiter des milliers de tonnes de marchandises au péril de leur santé, et parfois de leur vie. Le secrétaire d'État chargé du Numérique, Cédric O., a ainsi comparé le secteur logistique à « l'arrière » qui doit « tenir » et pousser ses salarié.es à poursuivre l'activité, dans une rhétorique guerrière qui tend à masquer les inquiétudes au sujet des conditions sanitaires dans les lieux de travail. Le ministère du Travail a quant à lui annoncé un déplafonnement du temps de travail quotidien jusqu'à 12 heures et hebdomadaire à 60 heures dans les secteurs jugés stratégiques dont la logistique. La mise en œuvre de ces cadences augmentées, physiquement insoutenables pour des activités de manutention, vient rendre encore plus pathogène un travail qui l'est déjà trop (Govaere, 2009). Le risque infectieux s'ajoute ici à l'usure du travail et aux pathologies de l'hypersollicitation auxquelles les ouvrier.es du secteur sont surexposé.es (Gaborieau, 2015)

Dans un secteur pourtant peu habitué aux mouvements de protestation, où l'ancrage syndical est souvent faible en raison notamment du recours massif à l'intérim, la crise sanitaire liée au Covid-19 agit comme un révélateur des conditions de travail dégradées, notamment par le déclenchement de grèves et de débrayages dans plusieurs lieux de travail. Comment cette période affecte-t-elle les conditions de travail dans le secteur? Que dit la crise des conditions de travail et d'emploi « ordinaires » dans les entrepôts? L'enquête collective que nous avons menée, met en lumière la façon dont la pandémie accroît la crise sanitaire que connaît de longue date le secteur logistique. Elle révèle aussi l'émergence de pratiques informelles et de dynamiques de protection sanitaire mises en place par les collectifs de travail pour faire face au risque de contamination.

## — 1. LA SUREXPOSITION DES PRÉCAIRES DU FLUX

### 1.1. En première ligne des circuits d'approvisionnement

La pandémie rappelle la centralité de tout un monde du travail ouvrier. Elle rappelle aussi que derrière la façade de la consommation, se trouve le monde des prestataires logistiques, maillon central des chaînes d'approvisionnement. D'un côté de la chaîne logistique, on trouve bien sûr les caissières : chargées d'assurer la continuité des ventes ; elles sont, avec les livreurs, parmi les plus exposées à la contagion. Mais la « première ligne » est aussi composée par quelques 800 000 ouvrier.es de la logistique qui travaillent pour la plupart dans des entrepôts situés en périphérie des grandes agglomérations urbaines. À plus de 80 %, il s'agit d'hommes, majoritairement « racisés ». En comptant les 550 000 ouvriers de la route qui travaillent dans le transport de marchandises (en camion, utilitaire, scooter, vélo ou trottinette), ce sont 1,3 million de personnes qui œuvrent au quotidien à la circulation des marchandises, c'est-à-dire plus de 25 % des ouvrier.es aujourd'hui en France, contre seulement 16 % dans les années 1980.

De par sa centralité dans le tissu économique et de par sa croissance sous l'effet du e-commerce, le monde des entrepôts représente un espace emblématique des organisations contemporaines du travail, où la vitesse des flux d'informations rejoint la vitesse des flux de marchandises. Organisés en réseaux d'entrepôts, les ouvrier.es s'y activent pour que transitent au plus vite les produits qui seront demain dans nos assiettes ou dans nos boîtes aux lettres. Le travail dans les entrepôts consiste à

gérer un flux de marchandises, des industries qui les fabriquent jusqu'à leur lieu de consommation. Les ouvrier.es, eux, ne fabriquent pas ces marchandises mais les emballent, les stockent, les trient et les étiquettent. Ces opérations de manutention, répétitives et pénibles, soumises à des quotas de production, se déroulent dans un environnement bruyant, parfois réfrigéré, en horaires décalés. L'expression « en première ligne », ou bien le qualificatif de « chair à canon » mis en avant dans les mouvements de protestation en Italie, rejoignent finalement une caractéristique structurelle des économies occidentales.

### 1.2. Des risques sanitaires qui se cumulent aux pathologies habituelles

La crise sanitaire est une loupe grossissante des conditions de travail ordinaires dans tout le secteur. Dans beaucoup d'entrepôts, les règles sanitaires élémentaires ne sont pas respectées comme nous l'avons chacun constaté sur nos terrains d'enquêtes<sup>2</sup>. Et en temps de pandémie plus que jamais puisqu'ils manquent de masques, de gants et de gel. Les colis viennent de partout, circulent de main en main, de même que les outils de travail. Certains ports de charges nécessitent de s'y mettre à plusieurs et, sur les chaînes de tri, le travail se fait à proximité immédiate. De nombreux salarié.es ont expliqué se rendre au travail avec la « boule au ventre », rentrer chez eux avec cette angoisse, craignant de contaminer celles et ceux avec qui ils vivent, parfois des personnes âgées. L'encadrement d'Amazon a lui-même été forcé de reconnaître son impréparation et ses nombreuses « lacunes » dans la mise en place des mesures de protection<sup>4</sup>. Les témoignages des salarié.es ont ensuite attesté d'une véritable mise en danger, notamment sur l'entrepôt de Brétigny-sur-Orge, où ont été recensés début avril, quatre cas avérés de Covid-19 dont une personne dans le coma. Sur un montage de vidéos amateurs, on peut voir des salarié.es massés à l'entrée de l'entrepôt après avoir pris des transports en commun bondés<sup>5</sup>.

La peur de la contagion s'ajoute aujourd'hui à un travail déjà pénible et pathogène. Les enquêtes de santé au travail montrent que les ouvrier.es de la logistique sont particulièrement exposés aux contraintes posturales et articulaires ainsi qu'au port de charges lourdes. Le travail en entrepôt est ainsi la cause de très nombreux accidents du travail (lombalgies, troubles musculo-squelettiques et autres pathologies du geste répété à l'infini), principalement du fait de la manutention manuelle, ce qui en fait un des secteurs les plus dangereux, au même niveau que le BTP. Les changements dans l'organisation du travail, tels que l'introduction d'outils numériques comme la commande vocale (Gaborieau, 2012), prolongent la logique tayloriste d'un accroissement de la productivité par le recentrement du travail autour de tâches répétitives. Cette dynamique d'intensification s'est accrue dans les entrepôts de la grande distribution confrontés à un surplus d'activité en période de confinement. Dans l'ensemble du secteur, elle s'accroît également de par la volonté de rattraper les retards logistiques dans la période post-confinement. Par l'accroissement des rythmes de travail et l'ajout de contraintes supplémentaires, il est donc à craindre que le coronavirus amplifie la crise sanitaire que connaissent les entrepôts depuis le début des années 2000. Risques du travail et maladie virale se cumulent déjà en raison des facteurs de comorbidité - tels que les insuffisances cardiaques, pulmonaires ou le diabète - dont on sait qu'ils touchent plus fréquemment les classes populaires, précisément en raison de conditions de travail et de vie dégradés (Volkoff et Thébaud-Mony, 2000).

<sup>3</sup> Dans les entrepôts de la messagerie en France et en Italie pour Carlotta Benvegnù, ceux de la grande distribution en France et en Allemagne pour David Gaborieau, ceux de la logistique du frais pour Haude Rivoal et sur le territoire logistique de Sénart pour Lucas Tranchant.

<sup>4</sup> Comme la révélé l'enregistrement clandestin d'une réunion à distance avec les représentants du personnel, diffusé par Mediapart le 21/03/2020. L'extrait permet aussi de constater la façon dont le management a utilisé, dans un premier temps, le discours gouvernemental pour justifier le maintien de l'activité.

<sup>5</sup> Le montage des extraits vidéos tournés par les salariés Amazon est disponible sur le site du journal Bastamag : <https://www.bastamag.net/deconfines-en-premiere-ligne-temoignages-video-professionnels-sante-coronavirus-covid19#ancré6>

### 1.3. Des risques sanitaires renforcés par la précarité et la sous-traitance

La logistique est de longue date un secteur marqué par la précarité de l'emploi et un front d'expérimentation de toutes les formes atypiques d'emploi et de contournement du code du travail (Tranchant, 2018). Alors que dans les entrepôts, la main-d'œuvre est parfois majoritairement intérimaire, dans le transport, une part croissante des ouvriers de la route travaille sous un statut d'indépendant (artisan, routier, livreur auto-entrepreneur) ou sous le statut de travailleur détaché. À cela s'ajoute le recours croissant depuis 10 ans à différentes formes de CDI dégradés, comme les CDI-intérimaires ou les groupements d'employeurs, et depuis le début de l'épidémie le lancement d'une plateforme de partage de salariés par prêt de main-d'œuvre<sup>6</sup>.

La crise sanitaire met en lumière et exacerbe les conditions d'emploi et de travail de ces ouvriers des services. Pour assurer la continuité de l'activité, et surtout pour remplacer des salariés malades ou en congés par mesure de précaution, les multinationales de la logistique essaient d'attirer la main-d'œuvre rendue disponible par la baisse d'activité des autres secteurs. Les agences d'intérim des grands centres urbains voient exploser la demande pour les centres logistiques Amazon ou pour des multinationales de la messagerie. Pour ces intérimaires, qui travaillent bien souvent sans protection, le droit de retrait est seulement théorique. Au contraire, ces derniers sont poussés à dissimuler toutes faiblesses corporelles pour ne pas être évincés des circuits de recrutement (Rivoal, 2019). À un travail déjà pénible et pathogène s'ajoute alors la peur de la contagion, en circulant d'un lieu de travail à un autre ou par la manutention d'objets sur lesquels transite potentiellement le virus.

Dans le secteur logistique, la gestion concurrentielle de la main-d'œuvre par le recours massif à l'intérim fonctionne aussi comme un frein à l'action collective : elle participe à la fragilisation des collectifs de travail et à limiter la présence syndicale dans les entrepôts. Mis à part quelques rares exceptions, dans beaucoup de cas elle se limite à quelques militants isolés ou davantage engagés dans des pratiques de concertation avec les directions (Benvegnù, Tranchant, à paraître). Avant la crise sanitaire déjà, les mobilisations collectives dans le secteur logistique français sont restées la plupart du temps restreintes à des cas isolés. En temps de pandémie, l'absence d'implantation syndicale renforce les marges de manœuvre pour des directions réticentes à la mise en place des mesures sanitaires.

## — 2. UNE CRISE QUI INTERROGE LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LES MODES D'APPROVISIONNEMENT

### 2.1. Résistances sanitaires en entrepôt

Dans les lieux de travail où des syndicats combattifs sont implantés, les entretiens que nous avons conduits montrent que dans de nombreux cas, ce sont les salariés eux-mêmes qui mettent en œuvre les moyens individuels et collectifs de se protéger, avec la conscience de protéger la société dans son ensemble. Les représentants du personnel sont souvent les premiers à avoir pris la mesure du danger, alertés par les caractéristiques de leurs métiers. Ceux qui ont l'habitude de manipuler des colis en provenance de Chine et du monde entier ont en effet compris très tôt que le virus était beaucoup plus proche qu'on ne le croyait et qu'eux-mêmes étaient déjà exposés. Avant la mise en œuvre des mesures de confinement, et alors que les médias présentaient encore le virus comme lointain, ils avaient déjà tiré la sonnette d'alarme en exigeant auprès des directions des réunions en urgence. Majoritairement issus des quartiers populaires, ces précurseurs sont pourtant les mêmes qui sont systématiquement accusés de « comportements inciviques » dans les grands médias et par une partie de la classe politique.

<sup>6</sup> Baptisée "Transport Solidaire", cette "bourse d'échange de main-d'œuvre" a été lancée le 26 Mars par l'AFT (Association pour le développement de la Formation professionnelle Transport Logistique) pour « favoriser l'emploi et l'activité des entreprises » pendant la crise sanitaire : <https://transportsolidaire.aft-dev.com/>

Dans plusieurs entrepôts, ce sont les équipes syndicales qui ont distribué le matériel sanitaire, en parvenant à se fournir par elles-mêmes ou bien en puisant dans des stocks de masques constitués en vue de se protéger des gaz lacrymogènes lors des manifestations. Ce fut le cas dans un entrepôt du Groupe Geodis à Gennevilliers, un comble pour l'entreprise qui a décroché un des principaux contrats de transports de masques FFP2 financé par l'État français. Il a fallu attendre le 17 mars, qu'un salarié fasse un malaise respiratoire sur un quai de chargement, soit testé positif au Covid-19 et hospitalisé une semaine dans un état grave, pour que la direction prenne des mesures significatives. Sous la pression syndicale, cette plateforme qui ne délivre aucun produit de première nécessité a finalement été mise au ralenti, les salarié.es pouvant faire valoir leur droit au chômage partiel. Dans les entrepôts du Groupe Eurotranspharma, les représentants du personnel ont dû exiger des quantités supplémentaires de matériel, alors même que les masques et le gel hydroalcoolique font partie des produits qui circulent habituellement chez ce leader européen de la logistique pharmaceutique. Une fois ces quantités obtenues, les représentants du personnel ont réparti eux-mêmes le matériel pour que les intérimaires exerçant sur la chaîne de tri puissent eux aussi en profiter.

Ces réactions démontrent une activation précoce au sein du monde ouvrier des « savoir-faire de prudence » (Cru, Dejours, 1983), c'est à dire des pratiques informelles de protection émergeant du collectif de travail. Elles peuvent intervenir pour supplanter les manquements des directions ou bien pour se substituer à des mesures sanitaires incompatibles avec les objectifs de production, comme on l'observe classiquement dans le BTP (Jounin, 2006). À ces savoir-faire s'ajoutent des formes d'« expertises brutes » (Décosse, 2013) qui conduisent les ouvriers à examiner le danger au regard de leur expérience pratique et d'une sensibilité propre, ce qui s'avère déterminant dans des phases de pandémie où les savoirs médicaux demeurent instables. En l'absence de structure syndicale pour contrôler le niveau de protection - comme c'est le cas dans la grande majorité du secteur - ces formes de résistance sanitaire se déploient de façon plus individualisée, notamment au travers de pratiques d'évitement voire de refus du travail. Les taux d'absentéisme importants observés dans plusieurs plateformes, dépassant les 50 % sur certains sites, montrent que ces conduites se sont également multipliées au plus fort de la crise.

## 2.2. Repenser l'approvisionnement au prisme de la santé

Atteindre un niveau de protection satisfaisant en temps de pandémie impliquerait une transformation profonde de l'organisation du travail, ce qui reste un impensé managérial dans de nombreux domaines industriels, y compris en période de crise sanitaire. La généralisation du port du masque au travail peut elle-même sembler problématique, si l'on rapporte cette mesure aux ambivalences bien documentées du port des EPI dans les domaines à risque (Jounin, 2006). Ces derniers tendent en effet à déplacer la responsabilité de l'organisation vers l'individu, parfois sans tenir compte des contraintes de l'environnement de travail. Dans la plupart des sites logistiques, compte tenu des caractéristiques de l'activité, seule la fermeture ou une réduction drastique des volumes traités peut réellement protéger les salarié.es.

C'est donc vers les modes de production et d'approvisionnement - et non vers les modes de consommation - que la réflexion sur ce qui est essentiel ou sur ce qui ne l'est pas, doit être orientée. Les accusations suite à des commandes de sextoys ou de vernis à ongles sur des sites de e-commerce, mises en avant dans les grands médias, constituent un bon exemple de l'ambiguïté d'une approche par la consommation. Elles portent une charge morale évidente, orientée vers le féminin et la sexualité, sous prétexte de protection des personnes. Si la problématique des activités essentielles souligne bien la prise de risque différenciée à laquelle sont exposées les différentes catégories de travailleurs, les exemples de réactions collectives observés en entrepôt montrent bien que ce sont avant tout

les rapports de force exercés depuis l'entreprise, ou depuis l'extérieur mais vis-à-vis de l'entreprise, qui peuvent engendrer des limitations de la production et de la circulation. Le cas de la Lombardie souligne à quel point ces enjeux sont fondamentaux, puisqu'on sait aujourd'hui que cette région a été durement touchée en raison de la densité de son tissu industriel et urbain.

De nombreux gouvernements ont expérimenté une limitation de la production aux seules activités « essentielles », mais ils se sont confrontés à l'aspect éminemment conflictuel de cette délimitation. En France, les supermarchés sont restés ouverts et ont continué de vendre de l'électroménager ou du matériel high-tech, par exemple, entraînant en amont toute la chaîne logistique pour l'approvisionnement de ces produits. Les grands distributeurs disposent pourtant de procédures techniques d'urgence pour limiter la circulation aux produits « essentiels », via les progiciels de gestion, comme ils le font lors des mouvements de grève importants. Le 14 avril, c'est une décision de justice qui a pu laisser croire à un véritable encadrement du drame sanitaire en cours. Le tribunal de Nanterre a en effet exigé qu'Amazon mette en œuvre des mesures de protection pour ses salarié.es et limite son activité aux seuls produits essentiels. Deux jours plus tard, la multinationale annonçait la fermeture provisoire de ses principaux entrepôts français. Mais le groupe a ensuite annoncé qu'il maintiendrait ses livraisons en s'appuyant sur ses entrepôts à l'étranger – comme il le fait déjà en cas de grève – ainsi que sur le réseau de sous-traitance tentaculaire dont il fait déjà usage en temps normal. Ces pratiques de dumping sanitaire soulignent bien la difficulté d'une régulation et rappellent les enjeux d'une réflexion globale sur le lien entre conditions de travail et modes d'approvisionnement lors des crises pandémiques.

## — CONCLUSION

Alors que les chaînes globales d'approvisionnement peuvent être pointées du doigt pour le rôle qu'elles jouent dans la diffusion pandémique, elles sont paradoxalement mises en avant comme des solutions d'urgence permettant de survivre en temps de confinement. Des solutions parfois inopérantes, si l'on considère la difficulté qu'ont les économies occidentales à faire parvenir suffisamment de masques depuis l'Asie. Si un débat émerge sur une possible relocalisation de certaines activités stratégiques, on peut craindre, au vu des résultats de l'enquête que nous avons menée, une aggravation des logiques antérieures sous l'effet du ralentissement économique. Après la crise financière de 2008, le secteur logistique a déjà connu une phase de concentration-restructuration, enclenchée par les faillites en cascade de nombreux petits sous-traitants du transport. Leur rachat par des grands groupes a conduit à des réorganisations de grande ampleur, induisant des plans de licenciements, le recours massif à l'intérim et des formes variées d'intensification du travail. Ce processus a joué un rôle important dans la dégradation des conditions de travail à tous les échelons de la chaîne logistique, de l'ouvrier en entrepôt au livreur à vélo, et pourrait se répéter dans la période à venir.

Mais le contexte pandémique a aussi ravivé des subjectivités et des pratiques de protection sanitaire, individuelles et collectives, qui laissent envisager une sensibilité accrue aux atteintes du travail sur les corps. À l'inverse des sous-entendus du discours médiatique et politique sur « les premières lignes » - qui assimile les travailleurs des services à des soldats, victimes malgré eux d'une guerre subie - de nombreux collectifs de travail ont occupé et occupent encore une place centrale dans la résistance au virus. Ils se sont pour cela appuyés sur des formes de solidarité et d'entraide préexistantes à la crise mais renforcées par celle-ci. Dans la continuité du mouvement contre la réforme des retraites, qui soulevait des questionnements proches, ces processus encouragent à repenser la santé au travail comme un enjeu sociétal fondamental qui dépasse le cadre de l'entreprise.

<sup>Z</sup> La logistique d'Amazon s'appuie sur un réseau de sous-traitance qui concerne une multiplicité d'acteurs : des entreprises publiques comme La Poste et sa filiale Chronopost, des filiales privatisées de la SCNF comme Geodis, des grands groupes de logistique comme TNT, Fedex ou XPO, ainsi que de très nombreuses PME du transport et de la livraison.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Benvegnù C., Tranchant L. (à paraître), « Warehousing Consent. Regards croisés sur la conflictualité en contexte de précarité dans les entrepôts français et italiens », in *Travail et emploi*.
- Décosse F. (2013), « Entre « usage contrôlé », invisibilisation et externalisation. Le précarier étranger face au risque chimique en agriculture intensive », in *Sociologie du travail*, n° 55, p. 322-340.
- Dejours C., Cru D. (1983), « Les savoir-faire de prudence dans les métiers du bâtiment. Nouvelle contribution de la psychopathologie du travail à l'analyse des accidents et de la prévention dans le bâtiment », in *Les cahiers médico-sociaux*, Genève.
- Gaborieau D. (2012), « "Le nez dans le micro". Répercussions du travail sous commande vocale dans les entrepôts de la grande distribution alimentaire », in *La nouvelle revue du travail*, <https://journals.openedition.org/nrt/240?lang=en>
- Gaborieau D. (2015), « Santé au travail et guidage vocale dans les entrepôts de la grande distribution », in Thébaud-Mony A., Davezies P., Vogel L., Volkoff S., *Les Risques du travail. Pistes critiques et pratiques*, Paris, La Découverte, p. 219-222.
- Govaere V. (2009), « La préparation de commandes en logistique, Mutations technologiques et évolutions des risques professionnels », in *Hygiène et sécurité du travail*, INRS, n° 214, p. 3-14.
- Jounin N. (2006), « La sécurité au travail accaparée par les directions: Quand les ouvriers du bâtiment affrontent clandestinement le danger », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol.165, n°5, p. 72-91.
- Rivoal H. (2019), « Entre contraintes du flux et logiques sanitaires. Recompositions et maintien de l'hégémonie masculine dans une grande entreprise de distribution », in *Sociétés contemporaines*, Vol.1, n° 113, p. 85-111.
- Tranchant L. (2018), « L'intérim de masse comme vecteur de disqualification professionnelle. Le cas des emplois ouvriers de la logistique », in *Travail et emploi*, Vol. 3, n° 155-156, p. 115-140.
- Volkoff, S., Thébaud-Mony, A. (2000), « Santé au travail: l'inégalité des parcours », in Didier Fassin (éd.), *Les inégalités sociales de santé*, Paris, La Découverte, p. 349-361.

# RETOUR D'EXPÉRIENCE AU SEIN D'UN SERVICE D'URGENCE DE CHU : LE « RETOUR DU MÉTIER » DANS LA CRISE

**Ludovic Bugand**, chargé de mission, Anact

---

« Le monde d'après ne doit pas être celui d'avant-hier ». Ramené au champ du travail, la question se pose des changements induits potentiellement par la crise sur le plan de l'organisation du travail, de leur ampleur, de leurs effets en matière de santé au travail, etc. Si l'on considère que ces changements ne s'imposent pas d'eux-mêmes, il convient de s'interroger sur les conditions qui participent à ces transformations. Cet article est écrit à partir d'un entretien avec un médecin urgentiste. Il représente une situation singulière mais celle-ci nous permet de plonger au cœur d'un secteur sensible, celui de l'hôpital, qui a été en première ligne pendant de la crise, et qui pour beaucoup d'acteurs, est le symbole d'une mutation attendue. Et l'on voit que cette crise, de façon inattendue, devient l'occasion pour ce salarié de reconquérir du pouvoir d'agir, éclairant peut-être de nouvelles alternatives organisationnelles.

## — CONTEXTE

L'entretien dont il est question a été mené avec un médecin du service d'urgence d'un Centre Hospitalier Universitaire du sud de la France. Ce service s'organise autour de plusieurs activités, à savoir les hospitalisations de courte durée des urgences qui représentent 20 % des passages, **les urgences, la gestion des appels d'urgence (SAMU-Centre 15) et le Service Mobile d'Urgence et de Réanimation (SMUR)**. Le personnel médical assure des rotations entre ces différents services. Le médecin sollicité pour cet entretien assure également une fonction de coordination entre les différents services en complément de son activité principale. De ce fait, il est amené à suivre précisément l'évolution des différents flux (passages, hospitalisations, appels...) afin d'ajuster au mieux l'organisation.

Jusqu'à présent, la prise en charge des flux de patients a conduit l'hôpital à rationaliser son organisation et à industrialiser les urgences (séparation des flux, division du travail, optimisation des moyens). Rodé à l'incertitude, le fonctionnement des urgences est à « flux tendu », c'est-à-dire sans anticipation et prévisibilité précise des flux à venir. Les moyens adossés à l'organisation sont une condition nécessaire pour absorber ces flux. Mais confronté à un manque de personnel, des espaces insuffisants, une vétusté du matériel mais aussi une évolution en nombre des patients plus souvent en détresse sociale ou agressifs, les conditions de travail du personnel médical et non médical se sont fortement

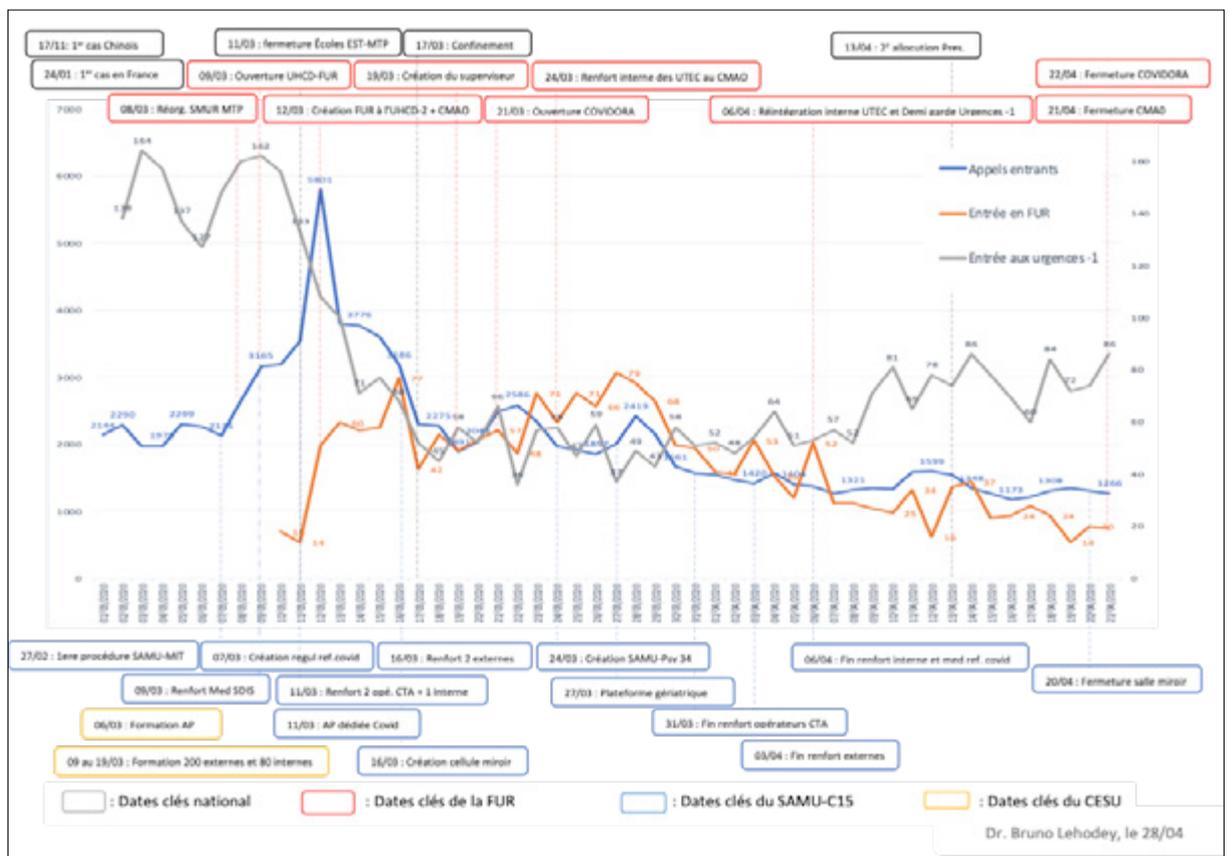
dégradées depuis plusieurs années. La suractivité devient chronique et il est de plus en plus difficile de prendre en charge les patients dans des conditions optimales, avec des délais d'attente réduits. In fine ce sont la qualité de soins, la satisfaction des patients et le sentiment pour le personnel de faire du « bon travail » qui se trouvent altérés. L'organisation des flux au sein des urgences est donc une question sensible.

Le service en question n'échappe à cette réalité et, comme dans beaucoup d'autres, les signaux d'alarme se sont multipliés : absentéisme, grèves, démissions collectives... Il convient dès lors de s'interroger sur les ressources dont les équipes ont pu disposer ou qu'elles ont pu développer pour faire face à cette situation de crise.

### — LA MISE EN PLACE D'UN ESPACE DE RÉGULATION : LA CELLULE DE CRISE

En première ligne de la gestion de crise de par sa fonction de coordination, ce médecin a retracé l'ensemble des mesures engagées pour assurer la prise en charge du flux de patients concernés par le Covid-19.

Le graphique ci-après représente ainsi à partir d'une frise temporelle, l'évolution des flux de patients, les mesures organisationnelles engagées pour soutenir cette situation ainsi que les événements marquants ayant eu un effet direct sur les flux. Pour mieux apprécier ces données, il faut savoir que ce service gère habituellement entre 130 et 150 passages par jour aux urgences et dispose de 15 lits d'hospitalisation de courte durée (inférieure à 24 heures). Les appels au 15 oscillent généralement entre 1300 et 1500 appels par jour.



La première période du 1<sup>er</sup> au 10 mars se caractérise par une première phase d'adaptation peu évidente : « On était déjà en plein pic épidémique ». Quand bien-même certaines procédures ont pu être adaptées, les incertitudes sur l'évolution de l'épidémie, la contagiosité du Coronavirus, l'impossi-

bilité d'établir un diagnostic précis (la fièvre pouvant être le symptôme de nombreuses pathologies) ont entraîné des conflits et une difficulté à s'accorder sur les mesures à prendre.

Un médecin superviseur a donc été nommé afin d'arbitrer la bonne orientation des patients. Ce médecin a été choisi pour son expertise, reconnue par ses pairs : « La discussion entre professionnels encadrée par ce médecin référent a facilité les arbitrages ».

L'hôpital s'est alors complètement réorganisé sous l'impulsion de l'équipe dirigeante du département de médecine d'urgence et du médecin superviseur. Un retour d'expérience sur l'organisation des urgences en Italie a été réalisé en s'appuyant sur des articles scientifiques. Une cellule de crise institutionnelle du CHU et une cellule de crise du service d'urgence ont été mises en place pour permettre une prise de décision rapide en concertation avec la direction :

« Plusieurs mesures ont été prises rapidement. La principale d'entre-elles a concerné la séparation des flux : le FUR (Flux Urgence Respiratoire) ou « flux sale » et le flux d'urgence classique considéré comme le « flux propre ».

Cette cellule de crise se réunit tous les jours à midi : « C'est l'espace où on remonte toutes les difficultés rencontrées sur le terrain ». C'est le rôle du coordinateur que de faire ce lien entre le terrain et la cellule :

« Subitement, tout pouvait remonter assez vite. D'habitude ça met des plombes et là, on est entendu ». « On s'est retrouvé en position de force ». « On a pu reprendre la main non seulement sur les urgences mais sur l'hôpital ».

Le renfort de personnel a été possible grâce à la procédure « Plan blanc » annulant les interventions programmées et les consultations non urgentes. « Subitement des médecins d'autres services ont pu se rendre disponibles pour nous épauler ». La possibilité pour les équipes de partager leur expertise a été très riche sur le plan professionnel :

« On a développé de nouvelles relations. De nouvelles coopérations se sont nouées. Ça ne s'était jamais avant fait que des spécialistes n'étant pas du service viennent renforcer les urgences. »

Mais la mise en place de cette cellule de crise et ces soudaines possibilités de régulation et d'entraide intensifient une interrogation qui n'était pas nouvelle : « On était déjà en situation de crise ». « Aux urgences on était de base en manque d'effectif ». L'année 2019 a en effet été marquée par des burn-out, un taux d'absentéisme élevé persistant et plus de 20 % de démissions jusqu'à ce que des mesures soient prises en fin d'année avec de nouveaux renforts et une nouvelle organisation des plannings :

« Jusqu'à présent c'est toujours le personnel qui a dû composer, de façon isolée, pour compenser cette situation dégradée et là, avec le Covid, c'est la structure. C'est l'institution qui se met au service des urgences ».

## — QUAND LE MÉTIER REVIENT AU GALOP!

Pour ce médecin, la crise sanitaire a permis un volte-face organisationnel très positif pour les urgences : « On retrouve le sourire ». L'activité se recentre sur le cœur de métier à savoir les urgences. Les plannings se débloquent, les cases vertes indiquant la disponibilité des collègues sont plus nombreuses. Le confinement a probablement conduit beaucoup de personnes à suspendre certaines activités. Mais pour ce médecin, cette situation d'urgence devient l'occasion de se réconcilier avec le métier. « Ce n'est pas seulement les gens qui reviennent mais le métier qui revient au galop! ». Cette mobilisation concerne tout le monde de l'aide-soignant au médecin.

La décision de fermer les écoles, suivie de l'annonce du confinement, a créé un effet d'inquiétude auprès de la population. Le nombre d'appels au 15 a explosé avec un pic de 5800 appels mais la situation s'est vite rétablie. Les messages d'information diffusés en boucle dans les médias n'y sont

sans doute pas pour rien. « On s'est préparé mais au final, ici, la vague on ne l'a pas eue ». Aussi ce médecin s'interroge sur la façon dont d'autres professionnels des services d'urgence ont pu vivre cette situation. « Notre vécu de la situation n'est pas comparable à celui des collègues des hôpitaux du Grand-Est et de la région parisienne où il s'agit d'une véritable catastrophe ». Ce seul récit relate une expérience singulière de la crise et il reste difficile d'en généraliser les enseignements. Mais il souligne l'utilité qu'il y aurait de pouvoir croiser, au sein des équipes et plus largement, leur expérience de cette crise.

## — POUVOIR TIRER EXPÉRIENCE DE LA CRISE

La possibilité d'organiser des confrontations entre professionnels pour que s'engage un travail de bilan et d'explicitation des changements expérimentés apparaît décisive. Clore ce débat qui porterait sur les conditions réelles d'exercice du travail conduirait à ne voir que le caractère « sacrificiel » du personnel soignant que l'on pourrait récompenser par une médaille sans porter une attention sur les ressorts profonds de cette mobilisation. Fermer trop vite la parenthèse de cette crise sanitaire pourrait participer à l'occultation de la crise plus profonde que traverse l'hôpital.

Le graphique est ainsi une façon pour ce médecin d'impulser une démarche de mise en mémoire des changements organisationnels: « Comme tout fait aigu, on est à fond dedans, mais après, il faudra faire un retour d'expérience ». Car tout l'enjeu va consister à garder ce pouvoir d'agir, ces espaces de régulation et ces nouvelles possibilités d'entraide :

« Pour demain l'objectif est de garder des choses dans ce qui a pu être mis en place, comme l'implication des spécialistes qui serait plutôt favorable avec le maintien du rôle de superviseur. La cellule de crise est aussi un bon exemple. Il faudrait pouvoir la prolonger. Un groupe Whatsapp dédié a, par exemple, été mis en place pour faciliter les remontées du terrain et leur suivi. Ça a bien fonctionné mais ça reste avec nos outils personnels. Demain, ça devrait être à la structure de le prendre en charge ».

Ce médecin espère qu'une négociation puisse s'engager avec la direction du CHU. Pour lui, « la crise a affermi le rôle des chefs de service et on a un bon espoir de changement avec notre nouveau chef de service ». Il se discute aussi la façon de se saisir des données représentées sur le graphique, qui pourraient servir de base pour conduire un retour d'expérience collectif. D'autres acteurs pourraient apporter des données pour mettre à la table de la discussion les différentes représentations de la situation. D'ailleurs, ce graphique apparaît lui-même réducteur. Si le flux de patients apparaît comme un indicateur universel dans le secteur hospitalier, celui des effectifs n'apparaît pas. Pourtant, en pratique, la courbe des effectifs est aussi irrégulière que celle des flux de patients et d'appels. La crise sanitaire actuelle ne doit pas masquer la crise structurelle de l'hôpital. Une représentation de ces données sur des temps longs devrait ainsi permettre de reconsidérer les autres crises, les continuités et discontinuités de l'organisation et leurs effets, ce qui permet d'agir à certains moments et pas à d'autres.

## — LA CRISE COMME ESPACE DE TEMPORISATION

L'une des vertus de cette crise, quand bien même la situation est dégradée et dramatique sur le plan humain, c'est cette possibilité pour le personnel de reprendre la main sur son travail. Plus que jamais, les urgences deviennent un espace dédié pour « sauver des vies » et non une façon d'absorber ce qui n'a pu être traité autrement. Des moyens sont mis en œuvre y compris sur le plan institutionnel pour réguler ces flux à l'entrée des urgences. Des campagnes d'informations sont même diffusées dans tous les médias pour expliquer aux citoyens dans quelles situations ils doivent utiliser les ur-

gences. Des renforts de personnels deviennent possibles et ouvrent vers de nouvelles formes de coopération interservices. Les formes de prise en charge restent pour autant dégradées (accueil sous tente médicalisée, pénurie de masques, manque de tests, etc.). La situation n'est certainement pas soutenable dans la durée mais les tensions qui se nouent habituellement aux urgences se muent, au moins temporairement, en attention conjointe. Toutefois le changement d'état qui se dessine, le possible retour « à la routine » qu'annonce le graphique ne risquent-ils pas d'être annonciateurs d'un chaos encore plus profond ? Quels seraient les effets d'un retour au mode de fonctionnement d'hier, lorsque l'on vient de faire cette expérience d'un pouvoir d'agir (Clot, 2008) plus étoffé qui permet de se réconcilier avec le métier, avec des effets positifs sur la santé mentale et la qualité des soins ? Cette inquiétude est partagée par ce professionnel :

« Ce mode de fonctionnement n'est pas rentable ». « On va revenir post-crise à un besoin de rentabilité. Aujourd'hui, avec la crise, l'organisation est basée au moins temporairement sur un principe de solidarité à tous les étages y compris de la part des citoyens. Avant, c'était la rentabilité qui primait ». « Il faudrait changer le modèle de rémunération de l'hôpital, accepter des lits vides, comme en Allemagne. La tarification à l'acte conduit à des formes de rentabilité excessive qui coupent les relations et empêchent les coopérations ».

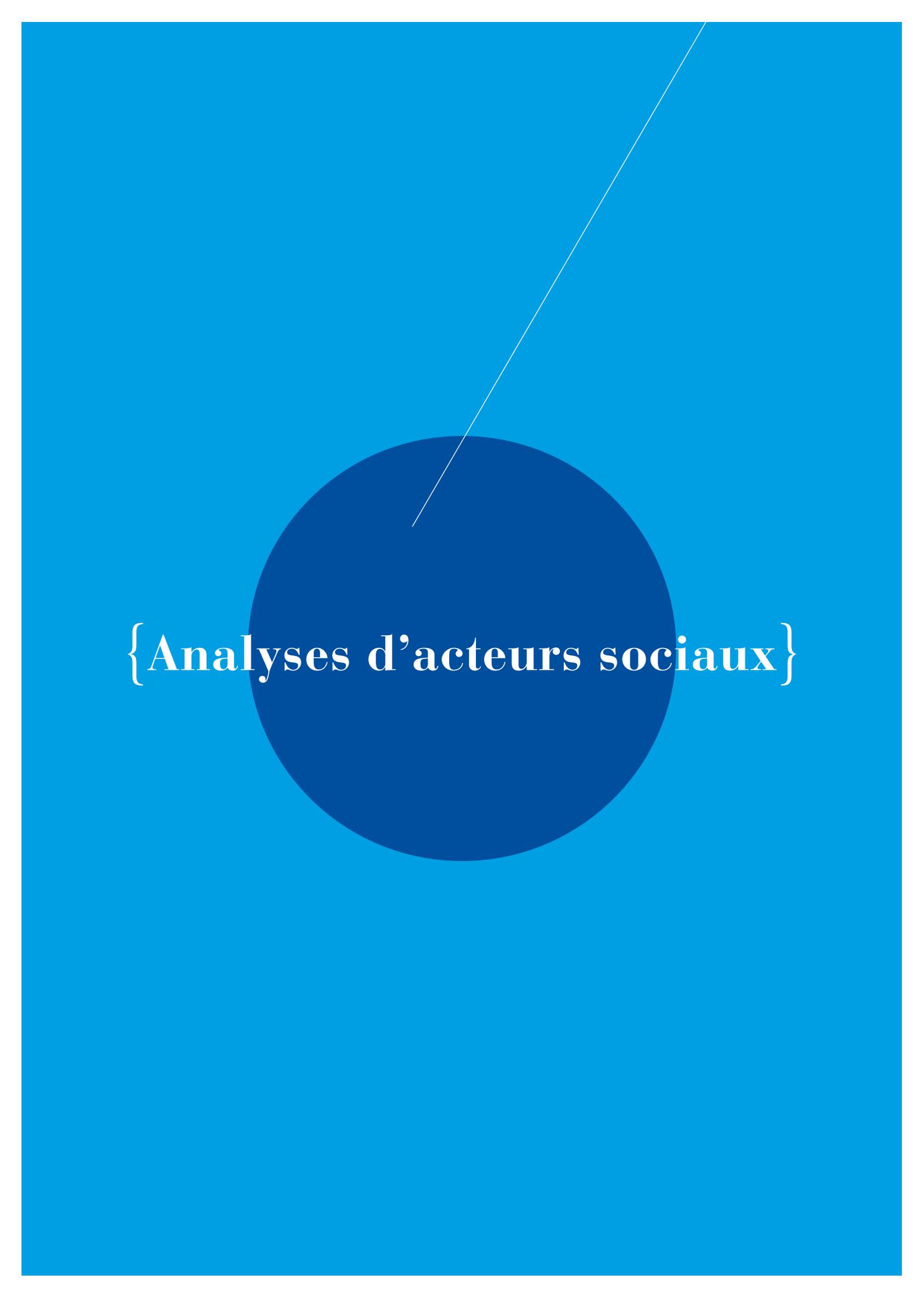
Or l'expérience montre que c'est par la vitalité des collectifs qu'il devient possible de faire face aux exigences du travail, d'assurer la qualité des soins et de permettre une meilleure régulation des urgences.

Le champ d'expériences ouvert par la crise nourrit clairement de nouvelles attentes en réactivant l'importance de l'activité réelle de travail et la délibération sur celui-ci. Cette possibilité retrouvée de prendre la main sur les flux réactive la possibilité d'un nouveau futur possible pour les urgences. Avec cette crise, en reprenant les termes de C. Gaudard (2014, p. 2) qui elle-même nourrit sa réflexion d'une référence à Georges Canguilhem, nous assistons à « un processus de temporalisation du temps » qui contient à la fois un pouvoir de normativité - la possibilité de reprendre la main sur le temps avec un effet potentiellement positif sur la santé - mais aussi la tentation de régler davantage ce temps, de le rationaliser plus avant. Le débat qui s'amorce, dans le cadre du « Ségur sur la santé » sur la question du temps de travail à l'hôpital va chercher à objectiver le temps, à le rationaliser, en contrepoint d'un processus expérientiel du temps, subjectif, individuel et collectif, qui pourra examiner d'autres voies de circulation entre présent, passé et futur.

Il est urgent dans cette perspective que puisse s'organiser une rencontre entre les différents points de vue sur le temps, pour qu'il ne soit pas réduit à une lecture strictement comptable. Nous en revenons au graphique présenté ci-dessus. Il peut constituer un « objet intermédiaire puissant » pour produire de la discussion autour des représentations sur le temps et l'activité. Une fabrique concertée du changement doit passer par une meilleure visibilité de ce qui constitue l'activité réelle des professionnels et qui permet la qualité des soins. À l'heure où de nouveaux régimes organisationnels pourraient se dessiner à l'hôpital, ce débat est urgent et nécessite l'expression du plus grand nombre d'acteurs hospitaliers.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Clot Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris : PUF, 312 p.
- Gaudard C. (2014), « Les relations entre l'âge et le travail comme problème temporel », in *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 16-1.



{Analyses d'acteurs sociaux}

68 QUELQUES QUESTIONS POUR SE PERMETTRE  
UNE TENTATIVE DE RÉFLEXION... FACE À UNE  
CRISE QUI VIENT

---

par **Jean-François Naton**

71 MAINTIEN EN EMPLOI ET CRISE DU CORONAVIRUS :  
QUELLE PLACE POUR L'ACTION SYNDICALE ?

---

par **Bénédicte Moutin**

# QUELQUES QUESTIONS POUR SE PERMETTRE UNE TENTATIVE DE RÉFLEXION...FACE À UNE CRISE QUI VIENT

**Jean-François Naton**, militant à la CGT, membre du Conseil économique, social et environnemental (CESE) au titre de la vie économique et du dialogue social

---

## — LA TEMPÊTE QUI VIENT :

« Le caractère cyclique des pandémies a conduit les experts à penser qu'une nouvelle pandémie était imminente et qu'elles tueraient des millions de personnes. La question, selon les autorités globales, n'est pas de savoir quand et où la pandémie commencera, mais si nous sommes prêts à affronter ses conséquences catastrophiques. La pandémie bouleverse la vie sociale non seulement parce qu'elle tue des individus en série, mais aussi parce que la contagion entraîne la panique et la méfiance ».

Ainsi débute le récent livre de l'anthropologue Frédéric Keck (*Les Sentinelles des pandémies. Chasseurs de virus et observateurs d'oiseaux aux frontières de la Chine, 2020*). Nous y sommes et une page de l'histoire s'est ouverte avec cette nouvelle déferlante épidémique, celle du Coronavirus. Ce que beaucoup redoutaient, nous l'avons souligné, est aujourd'hui à l'œuvre. À l'échelle du monde se propage un mal invisible mais bien réel qui menace la santé des populations et les fondements de la démocratie.

La fulgurance de la propagation de l'épidémie dans notre pays jette aussi une lumière crue sur les fragilités de l'organisation du système de soins et de santé, de la recherche fondamentale minée par quatre décennies de stratégie de déconstruction des piliers de notre Nation que sont le droit du travail, les services publics et la Sécurité sociale. Une idéologie destructrice de l'humain, comme du vivant, au service de la seule rentabilité financière a fragilisé nos capacités de réponses - humaines et matérielles - face à cet événement sanitaire.

Au-delà des enjeux de santé et économiques bien réels, ce sont les rapports sociaux, se serrer la main, s'embrasser, qui sont devenus des gestes dangereux, qui se trouvent remis en cause par ce renversement de valeurs.

De même que les conditions du confinement dans les quartiers avec l'impossibilité pour une partie de la jeunesse de le tenir, va provoquer des surexpositions liées au non-respect, accentuant les marqueurs de classe, ainsi que la non-possibilités pour des familles entières de pratiquer l'enseignement à distance.

Autre violence qui éclabousse notre société, le différentiel de comportements : celles et ceux qui

fuients se mettre à l'abri dans leurs résidences secondaires, les professionnels qui ont la capacité de recourir au télétravail et tous les autres, les déjà invisibles en temps de « paix », ces gens soi-disant de peu, celles et ceux qui se lèvent tôt se couchent tard, qui assurent les gestes du quotidien et sauvent l'honneur de l'humanité, en vidant les poubelles, remplissant les rayons des commerces, tenir les caisses, transporter, livrer et continuer à soigner, toujours soigner.

## — L'URGENCE DU TEMPS PRÉSENT NÉCESSAIRE AU TEMPS FUTUR

Dans ce contexte décrit à grand trait, la stratégie de confinement, d'état d'urgence sanitaire, d'exode, donc le caractère massif, universel de cette crise est soulignée par la possibilité de la nationalisation de moyens de production, le retour de l'état protecteur, la mobilisation de la sécurité sociale, du mouvement mutualiste, des institutions de prévoyance et de la société civile organisée dont le syndicalisme. Une crise qui nous voit confinés dans nos logements comme des animaux en cage dans la crainte d'un virus provenant certainement d'un animal et aussi des dérèglements que nous faisons subir à notre environnement.

Cette situation nous amène sans nul doute à repenser la crise actuelle. Elle nous rappelle aussi qu'il n'y aura jamais de simple retour à la situation antérieure.

La crise interdit tout maintien à l'identique, la crise est un appel à discerner et à trancher. De la même famille que « crible », dont la racine est cri, se déclinent crible, critique, critères, CRISE : c'est faire la part des choses, séparer ce qui vaut et ce qui ne vaut pas, les lentilles et les cailloux, les concepts opérants et les lieux communs, ce que l'on garde et ce que l'on écarte.

Nous sommes et serons dans cette temporalité, celle qui impose des ruptures, des révolutions. Avec cette catastrophe sanitaire, l'urgence dans l'urgence est comme le chantais naguère Claude Nougaro « ASSEZ Suffit délivrez-vous de vos démenances... ASSEZ ».

Aussi, il se pose l'urgence de se calmer, de penser le temps long en harmonie avec l'humanité et la nature. Avec la pandémie actuelle, l'humanité et donc le syndicalisme ont le devoir de s'interroger sur les questions vitales que sont la vie et la mort et par conséquent, la santé.

À cet instant, sont posés au cœur même de cette crise, les liens entre le travail et l'émancipation humaine en termes de transformation et de nouveaux choix à faire.

Parviendrons-nous à reposer la question du travail, de la production, de l'environnement et de la créativité humaine au regard d'une situation nouvelle et inédite ? C'est sans doute l'enjeu présent pour le syndicalisme !

Alors, dans l'instant présent, comment accepter le sacrifice des uns et la protection insultante des autres ? Si l'union sacrée doit s'incarner face à l'invisible virus, toute la Nation doit se retrouver pour conjuguer le droit de retrait et le devoir d'engagement... Que les grandes fortunes qui ont été capables, dans l'émotion suscitées par l'incendie de la cathédrale Notre-Dame de Paris, trouver des millions pour sa reconstruction, puissent trouver aujourd'hui quelques millions d'euros à restituer à la Nation. Ces gens-là, s'ils ont plus que d'autres les moyens de se protéger, se doivent de participer financièrement à ce combat d'intérêt général en transférant massivement leurs dividendes au service du bien commun et rendre au peuple ce qui lui est dû.

Pour la part qui lui revient, le syndicalisme n'a de leçons à recevoir de personne sur l'engagement dans et pour le travail. L'honneur du syndicalisme s'est construit dans cette exigence du travail et du devoir de production... Nous en vivons, nous n'avons pas la finance et des propriétés foncières pour subsister. Les luttes de nos aînés ont permis l'instauration d'un droit du travail : celui de l'exercer en sécurité et nous luttons pour que ce travail soit émancipateur, pas destructeur. Aussi nous condamnons tout maintien ou retour à la production sans protection. Nous refusons le nouveau sacrifice du monde du travail. Il en va du pacte social et de la démocratie...

## — ET MAINTENANT...

Le temps viendra rapidement du questionnement : « Qu'avons-nous fait pour en arriver là » ? Une situation mondiale où s'entremêlent dérèglement climatique, guerres et maintenant pandémies virales. Nous accuserons la mondialisation libérale, le capitalisme prédateur, les 40 années passées de gouvernements de notre France qui consciencieusement ont déconstruit les acquis du Conseil national de la résistance (le CNR), etc. et nous aurons raison.

Mais dans l'instant, sans rejeter ce qui relève de cette responsabilité, nous devons dans un double mouvement interpeller l'autre en portant une interrogation sur soi.

Qu'est-ce que la crise nous apprend sur nous-mêmes ? Sur notre organisation, nos modes de fonctionnements, nos tactiques et tentatives de stratégies ?

Il faut que cet instant de vérité pour toutes et tous nous permette de nous remettre en cause.

Aussi, nous devons inventer, chercher du neuf. C'est un appel à la rencontre d'un syndicalisme porteur de nouvelles exigences revendicatives et de transformation sociale. Allier l'instant de la rue et l'œuvre de la proposition, portés par ce renouveau où s'accélère la démarche de conscientisation sur la nécessité de changer nous-mêmes de comportement.

Aussi, par la conciliation des urgences, nous devons travailler dès à présent sur le « jour d'après », à partir de notre stratégie CESE/CESER/ territoires/professions qui, nous le savons, fait sens avec pour exigence de proposer de changer notre agenda de travail (comment poursuivre comme avant ?).

Mais, il faut bien admettre que cet espoir est suspendu à la capacité des « élites » politiques, économiques et intellectuelles de se remettre en question, de faire retour sur elles-mêmes lorsqu'elles ont engagé leurs semblables dans une voie qui se révèle mortifère. Or, cette capacité ne se manifeste guère que face à la catastrophe. Nous y sommes. Mais serons-nous, nous organisations syndicales, au rendez-vous de l'histoire afin que dans l'action, nous puissions proposer d'autres perspectives que le seul commentaire critique du travail des autres, ou l'enfermement dans la posture d'illusionniste du grand soir ? Ce sera aussi, dans des lieux institutionnels, dont le CESE et les CESER que le rendez-vous avec l'histoire se fera. Dans cette conjugaison des temps où les revendicatifs de la rue, des ateliers, du travail s'entremêlent par le dialogue avec les enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Mais, le risque peut être de vouloir faire table rase du passé. Tout recommencer dans une ode à la dilution des responsabilités. Aussi, nous devons prendre appui sur nos travaux précédents, ceux des CESER, du CESE notamment les avis<sup>1</sup> de Pierrette Crosemarie « Inégalités environnementales et sociales : identifier les urgences, créer des dynamiques » (2015), de Marie Claire Cailletaud : « Industrie, un moteur de croissance et d'avenir » (2018), mais aussi de ceux tournés sur l'urgence climatique, la biodiversité, celui de Michèle Chay sur les mobilités (2019), de Sylvianne Lejeune sur l'avenir de la recherche, de Djamel Teskouk sur la jeunesse... Et bien sûr, ce que nous projetions avec Alain Dru sur Santé/soins hôpitaux (à venir).

Nous allons devoir ne pas nous désunir du traitement de toutes les urgences afin de ne pas retomber dans les oppositions trop faciles : le social et l'économique, l'emploi contre le travail, la santé et l'environnement... Afin de mettre en œuvre cette nouvelle mise en « sécurité sociale » du peuple de France, seul capable de redonner un sens, une finalité aux « nouveaux jours heureux ».

## — BIBLIOGRAPHIE

— Bernard Thibault (2016), *La troisième guerre mondiale est sociale*, Éditions de l'atelier.

<sup>1</sup> Disponible sur le site du CESE : <https://www.lecese.fr/>.

# MAINTIEN EN EMPLOI ET CRISE DU CORONAVIRUS : QUELLE PLACE POUR L'ACTION SYNDICALE ?

Entretien avec Bénédicte Moutin

**Bénédicte Moutin** est secrétaire confédérale à la vie au travail et au dialogue social depuis 2016. Elle est responsable de l'enquête « Parlons travail » qui a permis à plus de 200 000 travailleurs de s'exprimer sur leur rapport au travail. Elle milite depuis 1999 à la CFDT. Elle est à l'origine factrice et est toujours préventeur à La Poste, son entreprise d'origine. Elle a été secrétaire à l'Union départementale de la Mayenne et a eu l'occasion de coopérer avec l'Aract sur la formation des militants syndicaux à la prévention des RPS. Elle répond ici à différentes questions concernant les rapports entre la santé et le travail mais aussi les conséquences sur l'emploi et le travail de la crise du Coronavirus. Elle aborde également la façon dont la CFDT s'est mobilisée pour affronter cette crise.

## — Comment aborder les questions relatives à la santé au travail ?

Pour nous, un principe de départ est que le travail doit être constitutif de la santé. Ce principe vaut pour les travailleurs mais aussi pour les chômeurs. Un risque très fort est aujourd'hui celui de la désinsertion professionnelle. La situation des demandeurs d'emploi est problématique du point de vue de leur santé physique et mentale. On sait qu'au moment de liquider leur retraites, les personnes ne sont plus en emploi à hauteur de 50 %. Outre un indicateur d'incapacité d'être au travail pour des raisons de santé, cette question pose aussi la dimension de la perte de compétences individuelles et collectives. Il y a donc un vrai enjeu qui est celui du maintien en emploi à tous les âges. Les transformations du travail pourraient être plus favorables pour le maintien en emploi : c'est une question qui se pose. Il est important de ce point de vue de développer des expérimentations en commun avec l'employeur. C'est encore aujourd'hui difficile tant il manque un regard commun sur cet important problème de prévention. Autre aspect, la prévention de la désinsertion ne relève pas seulement des services spécialisés de l'entreprise (les RH) mais doit impliquer la participation des salariés sur la prévention de l'usure. L'enquête « Parlons travail » montre d'ailleurs les craintes des salariés autour du risque de désinsertion. Il s'agit également de dépasser une représentation du travail comme essentiellement négative et source de souffrance. Le travail peut être opérateur de santé mais à certaines conditions : offrir des trajectoires valorisantes mais aussi des marges de manœuvre et des possibilités d'action, c'est-à-dire une autonomie suffisante, une capacité à s'engager, à agir avec un collectif qui soutient l'action et régule la charge de travail, etc. Il faut donc dépasser une approche uniquement négative du travail et ne pas affirmer, dans tous les cas, qu'il faut partir le plus tôt possible.

### — Comment faire et comment s'assurer qu'une telle position devienne un élément du débat social ?

Il faut aussi prévenir la pénibilité et s'assurer que la future réforme de la santé au travail puisse contenir des éléments là-dessus. Aujourd'hui, le système n'est pas complètement opérant, ce qui pose la question de son évolution. Comment faire de ces questions un objet de dialogue social ? Pour la CFDT, ce n'est pas que l'affaire de l'employeur mais de tous et toutes. La CFDT s'engage pleinement dans cette voie pour faire du maintien en emploi un objet de dialogue et de concertation constructive.

### — La crise sanitaire a bousculé le monde du travail. Comment la CFDT perçoit-elle ces changements ?

La crise sanitaire a bousculé les entreprises et administrations ainsi que les travailleurs au regard des modifications majeures auxquelles ils et elles ont été confrontés. Les organisations du travail ont dû s'adapter aux nécessités de mise en place de mesures de protections édictées par les pouvoirs publics (gestes barrières, équipements de protection individuels et télétravail) et mobiliser les dispositifs prévus dans ce cadre (activité partielle, arrêts de travail). La question des conditions de travail et de la préservation de la santé des travailleurs a vite été au cœur des débats. Pour la CFDT, il est apparu indispensable d'être encore plus au côté des travailleurs et des équipes syndicales pour traiter de ces sujets et des difficultés rencontrées. Elle a donc démultiplié ses actions au niveau national mais aussi dans ses secteurs professionnels (fédérations) et sur les territoires (unions régionales CFDT) pour apporter des ressources aux équipes de terrain mais aussi des conseils et un accompagnement de proximité.

### — Comment cela s'est-il passé ?

Cela s'est effectué dans la continuité d'un projet décidé lors du dernier congrès confédéral CFDT : l'ARC (Accompagnement-Ressources-Conseils). L'espace « ressources » accessible à tout adhérent sur le site CFDT a fait l'objet d'une alimentation importante en matière de contenus. Des fiches thématiques ont été élaborées spécifiquement. Elles contiennent des repères sur le sujet traité, des éléments de pratiques syndicales à mettre en œuvre dans les entreprises et les administrations, des documents ressources auxquels se référer, internes à la CFDT ou externes. À ce titre, certains supports du réseau Anact-Aract ont été identifiés et fléchés comme ressources. La confédération CFDT a également mis en ligne une foire aux questions Covid-19 accessible à tout public, qui a été alimentée régulièrement (plus de 1 230 000 vues dans la période) et a répondu à toutes les questions contenues dans les 3 000 mails qui lui sont parvenus sur la boîte dédiée [covi-19@cfdt.fr](mailto:covi-19@cfdt.fr).

### — Vous avez eu également recours à des enquêtes d'opinion et à des recherches ?

Pour la CFDT, traiter du présent est indispensable mais il est également important de tirer des enseignements sur ce qui s'est passé concrètement pour les travailleurs en matière de conditions de travail. Dans ce cadre, elle s'est associée ou a initié des enquêtes pour avoir des éléments de ressenti des travailleurs :

- L'enquête « #Montravailàdistance, Jenparle! » lancée par Res publica avec plusieurs partenaires dont la CFDT (Metis Europe, Management et RSE, Liaisons sociales magazine) et à laquelle le think tank TERRA NOVA s'est associé. Dans cette enquête, 2 répondants sur 5 ont déclaré ne pas avoir de lieu dédié pour le télétravail et 4 sur 10 n'avaient jamais travaillé à distance avant. Un quart ont déclaré faire du télétravail dans des conditions difficiles voire très difficiles. Le ressenti des répondants

fait état de notions ambivalentes autour de 5 grandes plaintes : l'isolement, la fatigue, le stress, la frustration et la difficulté, et de 5 jugements positifs autour de : l'autonomie, la sérénité, l'efficacité, la confiance et l'adaptabilité.

Au final, 58 % des répondants souhaitent à l'avenir travailler plus souvent à distance.

- L'enquête KANTAR demandée par la CFDT : « Les salariés face à l'épidémie Covid 19 ». Dans cette enquête, 7 salariés sur 10 ont vu leur situation professionnelle affectée par la crise. Pour les salariés dont l'activité a été maintenue sur le lieu de travail, l'inquiétude immédiate concerne le risque de contamination. Quant aux impacts de la crise, 1 enquêté sur 2 émet des inquiétudes concernant l'augmentation du temps de travail, la dégradation des conditions de travail, la baisse des salaires et la suppression d'emplois. Un quart des salariés ne font pas confiance à leur employeur concernant l'adaptation des conditions de travail et la protection sanitaire des travailleurs. Il est à noter que la consultation des représentants du personnel génère une baisse de l'inquiétude des salariés qui est alors divisée par 2.

#### — Que conclure des résultats de ces enquêtes en matière de revendications syndicales ?

Le vécu de la période a été différent selon les modalités de travail qui se sont appliquées : télétravail, arrêt maladie ou arrêt pour garde d'enfant, activité partielle ou bien en première ligne, au contact du public ou des malades. Certains en ressentent une forme d'inégalité face à la crise et au risque de contamination. La question de la confiance dans les institutions, dans l'entreprise, dans les relations interpersonnelles ou tout simplement la confiance en l'avenir est également posée. Il est incontournable que la crise sanitaire va affecter la perception que les travailleurs ont de la place de leur travail dans leur vie et de la capacité de trouver un équilibre satisfaisant avec les autres sphères de leur vie. Concernant le travail, plusieurs sujets vont devoir être traités dans les périodes à venir : le télétravail, la reconnaissance des salariés ayant été en première ligne durant la crise - et notamment ceux occupant des métiers habituellement dévalorisés et dont la crise a mis en lumière l'utilité sociale, et plus largement l'amélioration des conditions de travail et le dialogue social. La question du maintien en emploi sera donc transversale à ces sujets.

---

**Directeur de la publication :** Richard Abadie

**Directeur technique et scientifique :** Matthieu Pavageau

**Rédacteur en chef :** Thierry Rousseau

---

#### **Comité éditorial**

Amandine Brugière (Anact), Florence Chappert (Anact),  
Marion Gilles (Anact), Sophie Le Corre (Aract Auvergne - Rhône-Alpes),  
Christian Mahoukou (Anact), Michel Parlier (expert conditions de travail),  
Matthieu Pavageau (Anact), Thierry Rousseau (Anact), Béatrice Sarazin (Anact)

---

#### **Comité scientifique et technique**

Didier Baptiste (Inrs)  
Rachel Beaujolin (Neoma Business School)  
Marie Benedetto (Laboratoire Printemps, Université Versailles — Saint-Quentin-en-Yvelines)  
Paul Bouffartigue (Lest)  
Damien Cartron (ENS)  
François Cochet (Secafi)  
Annie Cornet (Université de Liège)  
Thomas Coutrot (Dares)  
Cédric Dalmasso (École des Mines-Paris)  
Mathieu Detchessahar (Lemna)  
Laurent Duclos (Dgefp, Département des Synthèses)  
Corinne Gaudart (Lise-Cnam)  
Pierre-Yves Gomez (EM Lyon)  
Nathalie Greenan (Cnam)  
Gérard Lasfargues (Anses)  
Martin Lauzier (Université du Québec à Hull)  
Franck Martini (Aptéis)  
Ariel Mendez (Université d'Aix-Marseille)  
Karen Messing (Uqam/Cinbiose)  
Agnès Parent-Thirion (Eurofound)  
Frédérique Pigeyre (Université Paris 12)  
Sopie Prunier-Poulmaire (Université de Paris-Ouest)  
Emmanuel Quenson (Cereq)  
Christian Thuderoz (Essec-Irené)  
Pascal Ughetto (Latts)  
Bertrand Valiorgues (Université de Clermont-Ferrand)  
Olivier Vassal (Olivier Vassal Consulting)

---

**Recherche documentaire :** Stéphanie Léger et Christine Veinhard - Mission Veille et  
Management de l'Information (VMI) de l'Anact

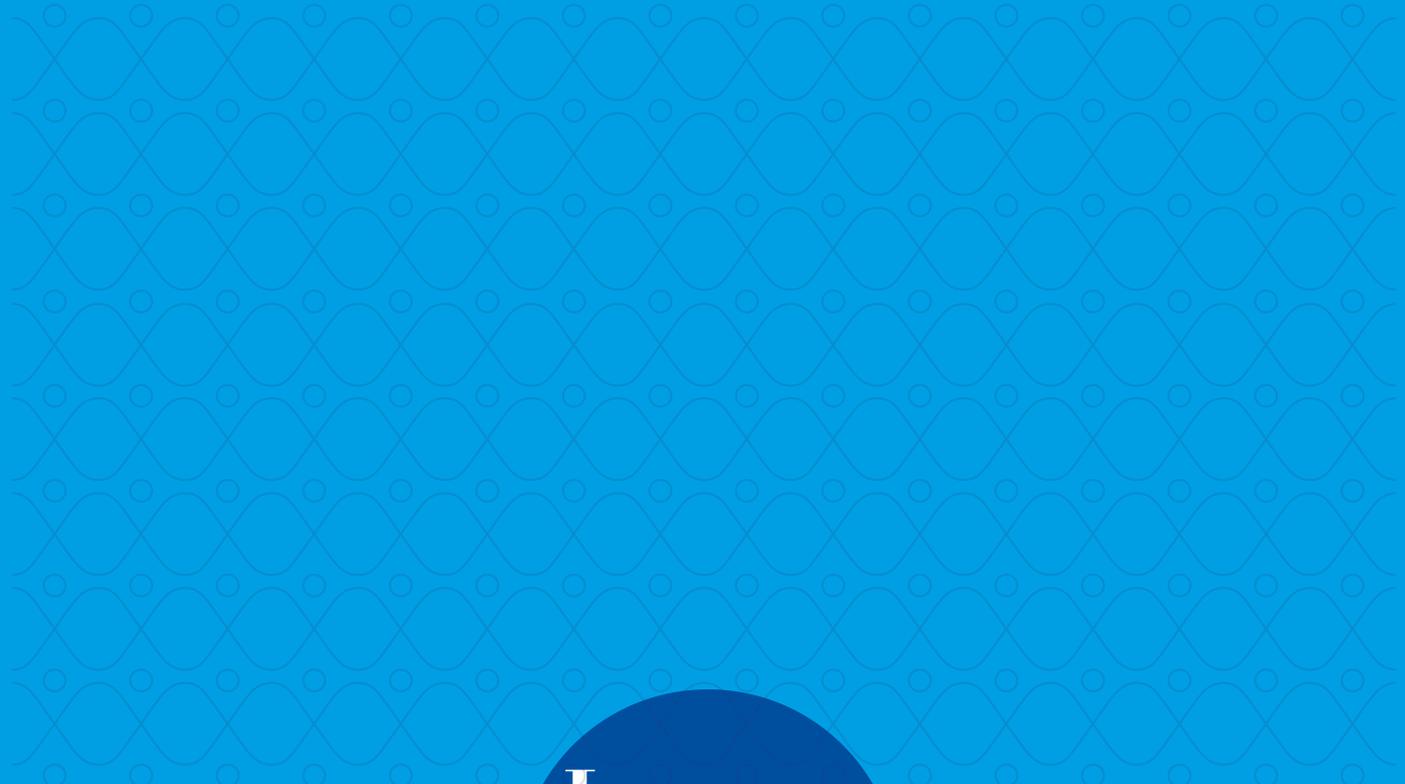
**Réalisation des entretiens :** Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau (département ECP de l'Anact)

**Gestion éditoriale :** Christian Mahoukou (département ECP de l'Anact)

**Réalisation :** In medias res

© *La Revue des conditions de travail* est une marque déposée

Numéro national d'enregistrement INPI: 14/4119665



**La  
Revue**  
des conditions  
de travail

ANACT

192, avenue Thiers / CS 800 31 / 69457 LYON CEDEX 06

Tél. : 04 72 56 13 13

[anact.fr](http://anact.fr)

Anact  Aract

LE RÉSEAU