

# 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 dégèrent 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.