

# « La crise remet une lumière crue sur la santé au travail »

FRÉDÉRIC LERAI



© Gaël Kerbaol/INRS/2020

*La crise sanitaire a engendré un recul de l'activité économique sans précédent. Frédéric Lerais, directeur général de l'Institut de recherches économiques et sociales, revient avec nous sur les conséquences possibles de cette situation dans les entreprises.*

**Travail & Sécurité.** Que met en exergue l'actuelle crise sanitaire du Covid-19 dans l'organisation et le fonctionnement des entreprises par rapport aux crises précédentes ?

**Frédéric Lerais.** Avant tout, précisons qu'il est encore tôt pour en tirer des enseignements, le contexte change rapidement et fortement. Il faut voir ce que cela donnera dans le temps. Nous vivons une crise économique importante, inconnue, inédite, qui n'a rien à voir avec les précédentes : l'économie a été mise à l'arrêt pour sauver des vies et maintenir les systèmes de santé à flot. C'est un moment très particulier. On ne sait pas où cela nous

■ **Propos recueillis par Grégory Brasseur et Céline Ravallec**

mènera. Mais de nouveaux débats s'ouvrent, par exemple sur la notion de ce qu'est une production essentielle. Réapparaît également la question des conditions d'exercice de l'activité pour les travailleurs indépendants notamment dans les plateformes numériques : comment les protéger, tant au niveau de la santé au travail qu'en termes de revenus ? Par rapport à la crise de 2008, certains schémas se remettent en place, comme le recours au chômage partiel, mais à beaucoup plus grande échelle. Ce dispositif, qui contribue à maintenir les compétences dans la crise, permet de préparer et de faciliter la reprise. Il avait à l'époque largement

contribué au rebond industriel de l'Allemagne. On observe aussi que la protection chômage des plus jeunes avait été améliorée et que la nouvelle convention d'Assurance chômage qui devait entrer en vigueur en avril sera finalement repoussée. Beaucoup de sujets émergent autour de la protection sociale. On voit ressurgir dans certains pays l'idée d'un revenu universel. La question de la dépendance industrielle à certains pays est posée, comme celle des interdépendances dans les chaînes d'approvisionnement. Enfin, sur le plan idéologique, la dépense publique n'est plus perçue comme une erreur manifeste. Si l'on peut avoir des craintes sur l'avenir des finances publiques dans quelques mois, il sera difficile de faire l'économie d'un débat sur l'utilité des services publics...

**Avec l'instauration du confinement, nous avons vu des salariés poursuivre leur activité en étant présents physiquement sur leur lieu de travail, d'autres en télétravail, et d'autres encore en inactivité (chômage partiel, garde d'enfants...). Qu'est-ce que cette situation peut augurer à terme?**

**F. L.** Des choses changent, mais on ne sait pas encore si ce mouvement est transitoire ou durable. Il existe des différences très fortes selon les secteurs d'activité, les métiers, les catégories sociales. Dans certains secteurs – sans même parler des soignants – on observe une intensification du travail, avec des risques accrus du fait des contacts avec des clients ou des déplacements en transports en commun. On redécouvre, à la lumière du risque sanitaire, que le travail des caissières et des caissiers est difficile. L'utilité de certains secteurs devient particulièrement visible: grande distribution, nettoyage, eau, électricité, transports... Il apparaît aux yeux de tous que des emplois mal considérés (caissières, éboueurs...), peu ou pas qualifiés, et synonymes de bas salaires, sont essentiels au fonctionnement du pays. Aujourd'hui, ces professionnels reçoivent un soutien fort de la population, comme des décideurs. Leurs conditions de travail vont-elles pour autant être réévaluées? Bien que non comparables, de précédentes crises, par exemple des attentats, ou des tremblements de terre, avaient mis en avant des catégories professionnelles (pompiers, policiers). Mais l'engouement populaire était retombé ensuite.

**On peut néanmoins imaginer que le débat autour des conditions de travail va se poursuivre...**

**F. L.** La crise remet une lumière crue sur la santé au travail. Comme le souligne Dominique Méda<sup>1</sup>, le travail – au sens large, qu'il s'agisse des conditions de travail, de la reconnaissance au travail... – revient en force. Là encore, est-ce que cela perdurera? Plus largement, cette crise montre que la santé est l'étalon d'évaluation des politiques, qu'il s'agisse de politiques publiques ou des stratégies des entreprises. La question de l'anxiété vis-à-vis du travail s'est posée très fortement et va rester. Il est certain que la reprise ne se fera pas avec des travailleurs malades, mais que le travail reprendra avec des gens en bonne santé et n'ayant pas peur de prendre les transports en commun.



## REPÈRES

**> DEPUIS 2011.**  
Directeur général de l'Institut de recherches économiques et sociales

**> 2009-2011.**  
Adjoint au directeur scientifique, INRS

**> 2005-2009.**  
Conseiller sur les questions sociales, Bepa, Commission européenne

**> 1998-2005.**  
Adjoint puis chef de la mission analyse économique, Dares, ministère du Travail

**> 1990-1998.**  
Économiste puis économiste senior à l'OFCE

**Et concernant le recours massif au télétravail?**

**F. L.** En matière d'organisation du travail, on peut penser qu'un bon nombre d'entreprises n'étaient pas prêtes à instaurer le télétravail à une telle échelle, tant matériellement que sur le plan de l'organisation. D'autant plus que ce télétravail se réalise dans une configuration très particulière: il est permanent, concerne des équipes complètes, sans aucun contact physique avec les collègues pendant plusieurs semaines, éventuellement en présence d'enfants et de cours à leur donner. Dans ces conditions, la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle est particulièrement difficile à établir. Cela fait éclater la notion d'horaires de travail. Tout le monde ne dispose pas non plus des mêmes libertés d'organisation. Les échanges informels entre collègues sont plus compliqués. L'isolement – particulièrement sur la durée – peut être mal vécu. On peut aussi se demander ce qu'il en est de la représentation du personnel: est-ce que les questions des salariés remontent aux CSE? La créativité générée durant cette période, des solidarités nouvelles, l'autonomie prise par certains, les évolutions du management font que les choses vont certainement bouger. De nouveaux arbitrages entre autonomie et contrôle se sont mis en place. En sortie de confinement, est-ce que cela aura impulsé un retour au collectif? C'est pour l'heure difficile à dire. Certaines organisations spécifiques à la crise ne dureront pas, à commencer par le télétravail aussi massif et aussi long. Cette période va forcément amener à questionner le télétravail, pour l'avenir.

**Quels défis vont désormais se présenter à nous?**

**F. L.** Le monde va en sortir différent et il y aura sûrement beaucoup d'hétérogénéité dans les réponses, comme il y en a eu dans la gestion de l'épidémie. Mais en disant cela, on ne dit pas grand-chose. Dans l'interprétation d'une crise, les facteurs pris en compte peuvent être extrêmement subjectifs. Il n'y a aucune garantie sur l'interprétation que l'on donne à un tel moment historique. Cela peut faire l'objet de beaucoup de débats, et il faudra qu'il y en ait. Viendra forcément une réflexion sur les services publics, leur rôle, leur utilité, leurs dysfonctionnements. Mais aussi sur la place des seniors dans la société, sur les politiques publiques, dans les entreprises... Il faudra avoir tous ces débats. Mais saura-t-on y répondre?

**Ne faudra-t-il pas aussi regarder quelle a été la mobilisation des instances représentatives du personnel?**

**F. L.** La pandémie est en effet arrivée dans un contexte de changements encore récents en termes de représentation du personnel. Les CSE auront-ils été mobilisés sur les conditions de travail autant que sur les questions économiques, relatives au chômage partiel notamment? Des doutes avaient pu être exprimés lors de la fusion des instances quant à l'importance qui serait accordée à la santé et la sécurité au travail. Qu'en aura-t-il été pendant cette période? Il sera intéressant de voir comment ont été mobilisées les commissions santé sécurité et conditions de travail (CSSCT). Il y a là un terrain d'observation dont il faudra savoir tirer les enseignements. ■

1. Dominique Méda est une philosophe et sociologue qui écrit particulièrement sur le thème du travail et des politiques sociales.