

Le monde du travail et la COVID-19

0.1 Introduction

En mars 2020, au fur et à mesure que les gouvernements se résignaient à mettre en place des formes de distanciation sociale forcée, des milliers d'entreprises se sont retrouvées d'un jour à l'autre à changer les modalités de travail de millions d'employés. Beaucoup d'entre elles n'étaient pas prêtes ni du point de vue technique ni surtout managérial. Parce que le télétravail demande des infrastructures spécifiques mais surtout une autre manière de concevoir la relation de travail. Le télétravail impose d'arrêter de mesurer la performance au travail en nombre d'heures passées au bureau. Fini le pointage et les horaires bien définies pour encadrer les employés et contrôler leur travail. Ça paraît anodin, mais c'est un changement de paradigme. Et c'est ce qui explique pourquoi certaines entreprises, et syndicats aussi, ont résisté à un déploiement plus important du télétravail jusqu'ici. Pareil du côté des travailleurs qui, pour certains d'entre eux, voyaient le télétravail comme une manière d'améliorer l'équilibre vie et travail et qui, du jour au lendemain, ont dû trouver un coin à la maison pour travailler sans en avoir les outils appropriés, les yeux rivés sur des petits écrans, des chaises inadaptées, et surtout, avec la fermeture des établissements scolaires, partagés entre les tâches professionnelles et familiales.

Quelles en seront les conséquences de cette expérience de travail à distance ?

0.2 Le monde du travail avant la COVID-19

Avant la COVID-19, le monde du travail était truffé d'inégalités et de problèmes. Seuls 57 pourcent des personnes en âge de travailler (3,3 milliards de personnes, 1,3 milliard de femmes et 2,0 milliards d'hommes) avaient un emploi. Quelque 188 millions de personnes étaient au chômage. La majorité des personnes qui avaient un emploi travaillaient dans l'économie informelle, pour la plupart sans jouir d'aucun droit au travail, sans protection sociale et sans revenus, et touchant des bas salaires qui les condamnaient à la pauvreté. Par exemple, plus de 85 pourcent des travailleurs africains avaient un emploi informel, comme la majorité des travailleurs en Asie, en Amérique latine et au Moyen-Orient. L'emploi informel était particulièrement élevé chez les femmes (62 pourcent), et prédominait dans l'agriculture et les services.

Chapitre 1

L'impact de la COVID-19 sur le monde du travail

1.1 introduction

Les décideurs politiques ont réagi de manière forte face à la COVID-19, prenant les mesures nécessaires pour ralentir propagation du virus et pour sauver et protéger des vies. Les fermetures et autres mesures restrictives visant à contenir la pandémie ont eu un impact dévastateur sur des marchés du travail déjà fragiles, ainsi que sur la production et la consommation.

En tout, 94 pourcent des travailleurs du monde entier vivent dans des pays où des mesures de fermeture des lieux de travail sont en vigueur. Les échanges commerciaux, les investissements étrangers directs et les chaînes d'approvisionnement mondiales sont interrompus, ce qui a des effets désastreux sur les processus de production et sur les emplois.

1.2 Qu'est-ce que le travail à domicile ?

Le travail à domicile est une modalité de travail dans laquelle un travailleur accomplit l'essentiel des responsabilités incombant à son poste tout en restant chez lui, en utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC). Pour les besoins de guide et dans le contexte de la pandémie du COVID-19, le terme «travail à domicile» est utilisé pour se référer uniquement au télétravail à domicile comme modalité de travail temporaire et alternative. Il suppose une responsabilité et un engagement partagés par les employeurs et les travailleurs pour assurer la continuité des activités et l'emploi.

1.3 En quoi le travail à domicile diffère-t-il du télétravail, du télétravail pendulaire ou du travail à distance ?

Les progrès des TIC ont permis et facilité les modalités de travail alternatives, y compris le travail à domicile, le télétravail, le télétravail pendulaire et le travail à distance. Ces termes sont souvent utilisés de manière interchangeable pour faire référence à des modèles de travail nouveaux et évolutifs, en dehors des locaux ou du lieu de travail de l'employeur. Il peut y avoir de légères différences entre ces termes. Par exemple, certains peuvent correspondre à un dispositif temporaire tandis que d'autres impliquent un arrangement à long terme. Le travail à domicile est considéré comme étant un télétravail effectué à domicile, la différence étant que le télétravail peut concerner divers sites éloignés du lieu de travail principal ou des locaux de l'employeur (comme le travail nomade) ³. Le télétravail pendulaire consiste à remplacer les trajets entre domicile et travail par les télécommunications. Il existe des différences entre les termes «télétravail» et «télétravail pendulaire», notamment parce que la notion de télétravail est plus large et n'est pas toujours un substitut aux trajets quotidiens, mais elles sont relativement mineures. Pour les besoins de ce guide, les termes de «télétravail» et «télétravail pendulaire» sont utilisés de manière interchangeable.

1.4 Entreprises menacées

L'effet de la crise sur les microentreprises et les petites et moyennes entreprises est particulièrement grave en raison de la plus grande vulnérabilité et de la moindre résilience de ces dernières, du fait de leur taille. Plus de 50 pourcent des petites et moyennes entreprises

1.5 Tous les emplois sont-ils adaptés au travail à domicile ?

Quand leurs locaux et tous leurs sites sont fermés à titre de précaution ou en application d'une directive gouvernementale, les entreprises peuvent être amenées à instaurer un régime de travail à domicile pour assurer la continuité de service, maintenir la productivité et préserver les emplois, tout en sauvegardant la sécurité et la santé des travailleurs. L'OIT estime que près de 18 pour cent des travailleurs exercent des métiers qui sont compatibles avec le travail à domicile et vivent dans des pays disposant des infrastructures nécessaires au télétravail.

En matière de travail à domicile, la responsabilité est partagée et suppose l'engagement des deux parties, employeurs et travailleurs, pour que cela fonctionne. Les employeurs et les travailleurs doivent faire preuve d'esprit pratique, de flexibilité et de sensibilité à leurs situations respectives dans la mise en place des dispositions de travail à domicile

1.6 Comment le COVID-19 va-t-il affecter le monde du travail ?

Le COVID-19 aura des incidences profondes sur les performances des marchés du travail. Au-delà de la question urgente de la santé des travailleurs et de leurs familles, le virus et les chocs économiques qui en découlent auront des répercussions de trois ordres sur le monde du travail : 1) la quantité d'emplois (à la fois le chômage et le sous-emploi) ; 2) la qualité du travail (par exemple, salaires et accès à la protection sociale) ; et 3) les effets sur des groupes particuliers qui sont plus vulnérables face aux mauvaises performances du marché du travail.

1.6.1 Incidence sur le chômage et le sous-emploi dans le monde

Les premières estimations de l'OIT indiquent une hausse significative du chômage et du sous-emploi dans le sillage du virus. Sur la base de différents scénarios relatifs à l'impact du COVID-19 sur la croissance du PIB mondial (voir annexe I), les estimations préliminaires de l'OIT montrent une augmentation du chômage mondial variant de 5,3 millions (scénario «optimiste») à 24,7 millions (scénario «pessimiste») à partir d'un niveau de référence de 188 millions en 2019. Le scénario «moyen» laisse présager une hausse de 13 millions (7,4 millions dans les pays à revenu élevé). Si ces estimations demeurent hautement incertaines, tous les chiffres convergent vers une hausse substantielle du chômage mondial. Par comparaison, la crise financière mondiale de 2008-09 avait fait augmenter le chômage de 22 millions.

1.6.2 Implications pour les revenus du travail et la pauvreté au travail

L'offre de travail décline du fait des mesures de quarantaine et d'une baisse de l'activité économique. A ce jour, une estimation préliminaire (au 10 mars) laisse penser que les travailleurs infectés ont déjà perdu près de 30 000 mois de travail, avec les pertes de revenu qui s'en suivent (pour les travailleurs non protégés). L'impact sur l'emploi entraîne de larges pertes de revenu pour les travailleurs. Les pertes globales de revenu du travail devraient se situer entre 860 et 3 440 milliards de dollars. La perte de revenus du travail va se traduire par une plus faible consommation de biens et de services, ce qui est préjudiciable à la pérennité des entreprises et à la résilience des économies.

1.6.3 Qui sont les plus vulnérables ?

Les épidémies et les crises économiques peuvent avoir un impact disproportionné sur certains segments de la population, ce qui peut provoquer une aggravation des inégalités. En fonction de

l'expérience passée, des informations dont nous disposons actuellement sur la crise du COVID-19 et des réflexions sur les crises précédentes, on peut identifier plusieurs groupes :

- Les personnes ayant des problèmes de santé sous-jacents et les personnes âgées ont le plus fort risque de développer de graves problèmes de santé.
- Les jeunes, qui connaissent déjà de forts taux de chômage et de sous-emploi, sont plus vulnérables à la baisse de la demande de main-d'œuvre, comme l'a montré la crise financière mondiale. Les travailleurs âgés peuvent aussi souffrir de fragilité économique. Après l'épidémie de MERS, on a constaté que les travailleurs âgés étaient davantage susceptibles que les individus d'âge très actif de connaître des taux plus élevés de chômage et de sous-emploi, ainsi qu'une réduction des heures travaillées.
- Les femmes sont surreprésentées dans les secteurs les plus touchés (comme les services) ou dans les professions qui sont en première ligne pour gérer l'épidémie (les infirmières par exemple). L'OIT estime qu'à travers le monde 58,6 pour cent des employées travaillent dans le secteur des services, contre 45,4 pour cent des hommes. Les femmes ont aussi moins accès à la protection sociale et vont assumer une part disproportionnée de l'économie des soins, en cas de fermeture des écoles ou des systèmes de garde (OIT, 2018).
- Les travailleurs non protégés, dont les travailleurs indépendants, les travailleurs précaires et ceux de l'économie des petits boulots, risquent d'être frappés de manière disproportionnée par le virus puisqu'ils n'ont pas accès aux dispositifs de congé maladie et de congés payés, et sont moins protégés par les mécanismes conventionnels de protection sociale et autres formes de stabilisation des revenus.
- Les travailleurs migrants sont particulièrement vulnérables aux répercussions de la crise du COVID-19 qui entravent à la fois leur capacité à rejoindre leur lieu de travail dans les pays de destination et à rentrer dans leurs foyers.

1.7 Quels sont les principaux problèmes que pose la mise en œuvre du travail à domicile et quels éléments prendre en compte pour les aborder et les résoudre ?

Le travail à domicile s'accompagne de nombreux avantages, et notamment : réduction du temps de trajet domicile-travail ; plus d'autonomie et de souplesse dans l'organisation du travail ; meilleur équilibre entre travail et vie privée ; motivation accrue et rotation réduite ; et productivité et efficacité renforcées. En outre, la diminution des déplacements professionnels grâce au télétravail permet de réduire les émissions de carbone.

Cependant, dans une situation aussi urgente et inattendue que celle de la pandémie de COVID-19, les employeurs et les travailleurs peuvent manquer de préparation sur le plan physique, mental ou des infrastructures pour relever tous les défis posés par le télétravail. Selon une récente enquête réalisée par SHRM (Société pour la gestion des ressources humaines), 71 pour cent des employeurs ont du mal à s'adapter au travail à distance ; 65 pour cent des employeurs disent qu'il a été difficile de maintenir le moral des employés ; et plus d'un tiers des employeurs sont confrontés à des difficultés liées à la culture d'entreprise, à la productivité des employés et aux règles de congé.

Il est par conséquent fortement recommandé à l'employeur d'élaborer une politique relative au lieu de travail pour donner des lignes directrices claires et relever les défis. En outre, l'employeur doit régulièrement évaluer l'efficacité des politiques et des lignes directrices de l'entreprise et les travailleurs doivent régulièrement faire part à leur employeur des difficultés rencontrées pour les mettre en œuvre.

Chapitre 2

les problèmes psycho-sociaux que crée le télétravail

Les études mettant en évidence des effets négatifs du télétravail pour l'articulation vie personnelle et vie professionnelle interrogent la perméabilité des frontières entre le travail et la famille, et le degré d'empiètement d'une sphère sur l'autre parce qu'il occupe le même lieu ou temps. Des émotions négatives (irritabilité, solitude, anxiété, culpabilité) peuvent se développer pour certaines personnes et sont associées à un travail sans fin ou à une difficulté à stopper le travail.

L'isolement est certainement l'effet le plus cité et étudié.

Selon l'étude de Mustafa (2012), les télétravailleurs à domicile peuvent vivre un sentiment de déséquilibre en tentant de gérer les exigences de leur travail à côté des attentes de leur famille. Des répondants signalent que du fait de leur présence au domicile, leur famille a de très fortes attentes à leur égard. Ainsi 15 des 20 répondants se plaignent que d'autres ne perçoivent pas leur travail comme un véritable travail.

Selon Tremblay, Chevrier et Di Loreto (2006, p. 4), « les membres de l'entourage ne comprennent pas toujours les limites du télétravailleur et se permettent de formuler des demandes de disponibilités qu'ils ne formuleraient pas si la personne ne travaillait pas à la maison ». À l'inverse « pour l'entourage, les parents, les amis, le fait de voir le télétravailleur travailler quelques heures le week-end peut les inciter à dire que celui-ci est toujours en train de travailler ». Ainsi, le télétravail peut être source de conflits familiaux (Haddon, 1994 ; confirmant les résultats de Christensen, 1987). Cependant, Tremblay (2003, 2002) ainsi que Felstead et Jewson (2000) ne font état que de problèmes mineurs d'adaptation au début de l'installation à la maison. Les télétravailleurs établiraient des règles de fonctionnement avec les membres de leur famille et cela ne créerait pas de frictions au sein de la famille (Tremblay, Chevrier et Di Loreto, 2006)

Les effets du télétravail peuvent dépendre du degré de séparation ou de segmentation/intégration des sphères (cognitives, physiques, comportementales et communicationnelles) (Kreiner, 2006). Les recherches de Nippert-Eng (1996) ont montré que certains individus sont principalement intégrateurs et aiment mélanger les rôles travail et hors-travail. À l'inverse, certains sont séparateurs et préfèrent séparer le travail et la vie privée. Les individus ayant un désir élevé de segmentation seront plus attirés par les pratiques basées sur la séparation des rôles telles que les horaires flexibles, plutôt que des stratégies basées sur l'intégration des rôles, comme le télétravail. En effet, le télétravail est un environnement de travail (TIC, domicile, distance de l'équipe et du management...) propice à l'intégration (Matthews et al., 2010).

2.1 Le travail à domicile devra-t-il perdurer après le COVID-19 ?

La réponse à la pandémie de COVID-19 est, entre autres choses, une expérience massive de travail à domicile. Si certains emplois ne peuvent être exercés à domicile, l'épidémie a accéléré la tendance en faveur du télétravail qui pourrait se prolonger à long terme. Les employeurs et les travailleurs sont mis en situation de s'adapter et de se familiariser avec le télétravail, d'apprendre à utiliser les TIC pour télétravailler, et d'en percevoir les avantages. Les travailleurs peuvent même à réussir à

maintenir le même niveau, voire un niveau supérieur, de productivité en période de travail à domicile. A la mi-avril, une enquête a été réalisée aux Etats-Unis auprès de plus de 1 200 employés à plein temps ayant fait l'expérience du télétravail pendant la pandémie. Elle a constaté que près de la moitié des répondants voulaient continuer à travailler à distance. Plus de 45 pour cent ont déclaré que leur employeur envisageait sérieusement cette stratégie ou y était favorable. Parmi les répondants, 40 pour cent télétravaillaient déjà régulièrement, au moins une journée par semaine, avant la pandémie de COVID- 19.

Les dispositions de travail à domicile mises en place par les employeurs en réponse au COVID-19 sont temporaires. Les travailleurs vont normalement devoir reprendre leurs modalités de travail habituelles quand la situation le permettra et quand les employeurs l'auront décidé. Toutefois, les employeurs voudront peut-être évaluer les avantages et les inconvénients du télétravail pendant cette pandémie et décider, au cas par cas, et en concertation avec les travailleurs ou les syndicats, s'il y en a, de la faisabilité de la mise en place du télétravail régulier, si les travailleurs le demandent.

conclusion

En définitive Face à une nouveauté ou une innovation, on s'interroge souvent sur les avantages et les inconvénients. Si les avantages sont supérieurs aux inconvénients, soit on minimise ces derniers, soit on régule. Les risques sont souvent oubliés. La prévention doit réduire ses risques.

Nous avons montré que les risques étaient l'empiètement d'une sphère par l'autre, l'addiction ou le travail sans fin et l'isolement. Toutefois ces risques sont limités puisque le télétravail étudié est une pratique d'intégration du travail dans la vie des personnes limitée du fait de la durée et des règles définies par les cadres (segmentation).

Nous avons pu analyser le télétravail à travers ses effets sur les frontières que le salarié désire construire entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Les intrusions sont vécues comme des violations de la frontière. Les outils de communication en particulier le téléphone est vécu comme tel. Les salariés d'Administration auraient paradoxalement préféré être équipés d'un téléphone portable (comme les expérimentateurs). Autre élément d'intégration est l'utilisation d'outils informatiques personnels à des fins professionnels. L'ordinateur portable favorise l'intégration en particulier pour les informaticiens et leur activité de maintenance des applications. Les outils collaboratifs sont peu utilisés chez Administration. Le télétravail a pu permettre l'accès à un ordinateur portable à certains salariés, rendus plus flexibles, qui disent gagner en efficacité.

Le défi d'aujourd'hui pour les organisations est de trouver un équilibre entre la flexibilité du travail, la sécurité des travailleurs, un management efficace et un travail en équipe.

Bibliographie

1. OIT, 2020. La crise du COVID-19 et l'économie informelle – Réponses immédiates et défis à relever.
2. OIT, 2020. Le monde du travail et la COVID-19
3. Marco Diani, 2020. Télétravail et handicap.
4. Monetary and capital markets, 2020. Travail à distance et cybersécurité en période de pandémie.
5. Cyprien Batut, 2020. L'impact du Covid-19 sur le monde du travail : télémigration, rélocalisation, environnement.
6. Morsouin, 2020. Le télétravail : un outil de conciliation vie familiale et vie professionnelle à risques ?.
7. OIT, 2020. Le COVID-19 et le monde du travail : Répercussions et réponses.
8. OITi, 2020. Le travail à domicile en réponse à l'épidémie de COVID-19 : guide de l'employeur.