

Impacts de la Covid 19 sur le monde du travail et la pratique des ergonomes

Table-ronde débat en visioconférence organisée par la commission communication de la SELF

Date : mardi 24 mars 2026

Heure : De 17h00 à 19h00 (GMT+1)

Participants : Jusqu'à 27 participants ;

Animateurs : Selma LANCMAN & Ludovic ELIPOT

Retranscription : Anne GRUNSTEIN

Description de la thématique

La pandémie de Covid-19 a profondément bouleversé les organisations à l'échelle mondiale. Au-delà des drames humains, elle a engendré de multiples bouleversements. Les environnements professionnels n'ont pas été épargnés : la pandémie leur a imposé une transformation brutale des modes d'organisation et des pratiques professionnelles. Le télétravail, autrefois marginal, s'est généralisé, révélant à la fois ses atouts (flexibilité, réduction des temps de transport) et ses limites (isolement, flou entre vie privée et professionnelle, risques psychosociaux). Pour les ergonomes et les spécialistes du travail, cette crise a révélé de nouveaux enjeux majeurs : adapter les postes de travail à domicile (ergonomie physique et cognitive), prévenir les risques psychosociaux (isolement, surcharge mentale), et repenser la collaboration à distance (outils numériques, maintien du lien social). Les inégalités d'accès aux outils numériques et aux espaces de travail adéquats ont creusé les disparités entre les travailleurs, notamment entre ceux pouvant télétravailler et ceux contraints de se rendre sur site.

En France, les mutations organisationnelles et technologiques ont fortement accéléré les évolutions professionnelles, au point d'impacter en profondeur nos pratiques d'analyse de l'activité. Comment intégrer dans nos analyses les activités professionnelles désormais réalisées au domicile des travailleurs ? Quel avenir pour les grands ensembles tertiaires : doivent-ils être repensés ou, au contraire, maintenus pour préserver une unité de lieu et des points d'ancrage pour les collectifs d'une même entreprise ou administration ?

Au Brésil, la gestion de la pandémie de Covid-19 a été assurée par un gouvernement d'extrême droite, marqué par une position négationniste, qui a saboté la politique de vaccination et n'a pas mis en œuvre les mesures de prévention nécessaires, telles que les politiques de confinement. De ce fait, la période la plus critique de la pandémie s'est étendue sur environ deux ans et a entraîné un nombre très élevé de décès. Du point de vue du travail, comme en Europe le télétravail et le travail par visioconférence ont été largement adoptés durant cette période. Ce processus s'est traduit par une intensification de dynamiques marquées par la "pejotisation", la précarisation des relations d'emploi et l'augmentation du nombre de travailleurs dits « indépendants ». La pejotisation désigne une pratique par laquelle des travailleurs sont juridiquement considérés comme des prestataires de services ou des micro-entrepreneurs, alors qu'ils exercent en réalité des activités typiquement salariées. Ce phénomène permet aux entreprises de réduire les coûts liés au travail — notamment les cotisations sociales, les

droits du travail et la protection sociale — tout en transférant les risques économiques vers les travailleurs. En conséquence, on observe une fragilisation des parcours professionnels, une instabilité des revenus et une réduction de l'accès aux droits sociaux, même si ces formes 'emploi sont souvent présentées comme synonymes d'autonomie ou de flexibilité.

Cinq ans après le début de la pandémie, comment vos pratiques d'analyse de l'activité ont-elles évolué ? Quels changements jugez-vous bénéfiques, et lesquels vous semblent délétères ? Les nouvelles formes d'organisation du travail vous apparaissent-elles aujourd'hui stabilisées et pérennes, ou au contraire en constante mutation, source d'une instabilité durable ? Quels parallèles pouvons-nous dresser entre les situations en Europe (France notamment) et au Brésil ? Quels enseignements réciproques pouvons-nous tirer de ces deux situations ? Vos retours, vos questions et vos points de vue sur ces enjeux nous intéressent vivement : ils nourriront nos échanges et pourront orienter les travaux de la SELF sur ces thématiques.

Impacts sur la pratique des ergonomes :

Une perte progressive de différenciation entre le temps de travail et le temps hors travail, se traduisant par une porosité croissante et des empiètements fréquents de l'un sur l'autre. Cette transformation s'accompagne d'une augmentation des réunions en visioconférence, générant une charge mentale accrue (notamment en raison de la possibilité de travailler, au cours d'une même journée, sur deux ou trois missions différentes), tout en ouvrant des espaces supplémentaires pour la régulation de l'intervention. Par exemple, à la suite de comités de pilotage, il devient plus facile de reprendre les échanges. À ce titre, la visioconférence constitue un outil plus riche que le téléphone : les interactions sont enrichies par la visibilité directe des interlocuteurs, ainsi que par la possibilité de partager des documents, voire de les travailler collectivement.

Toutefois, le télétravail s'accompagne également de formes d'isolement, d'un affaiblissement des dynamiques de coopération et d'une raréfaction des espaces de délibération collective, essentiels à la construction du travail et au développement de savoir-faire partagés.

En revanche, la gestion d'une intervention peut être mise à mal du fait du télétravail. Par exemple pour rencontrer l'ensemble de l'équipe il faut s'y prendre un mois à l'avance, car les jours de travail de chaque membre de l'équipe ne se recouvrent pas forcément. Cette inconstance de la présence du collectif rend également les tâches managériales plus complexes, ce qui induit probablement un plus fort turn-over chez les encadrants. Un exemple a été évoqué : Sur une mission d'accompagnement, 3 directeurs se sont succédés ! Ce qui soulève des questions sur le fonctionnement de la structure, mais aussi sur la conduite d'une démarche...

Dans d'autres situations les effets sont plus positifs, autre exemple évoqué : Pour un stage d'ergonomie dans une structure en flex-office, l'expérience a été très riche, elle a permis d'aller de métier en métier, ce qui a favorisé l'intégration qui s'est fait naturellement.

Le télétravail pose la question de l'analyse de l'activité au domicile du salarié. Est-ce que c'est le rôle de l'ergonome d'aller les observer chez eux, où est la limite ? Différents témoignages d'expériences :

- Retour sur une expérience professionnelle qui n'a pas été appréciée, un sentiment d'être intrusif, une observation focalisée sur une personne qui semble créer un biais important sur l'activité par rapport à une observation de la même activité dans un espace professionnel. La démarche apparaît plus légitime, moins envahissante et prend en

considération l'ensemble des interactions sociales qui sont fortement réduite (à part quelques mails ou appels) dans le cadre du télétravail.

- D'autres ergonomes sont intervenus au domicile dans la cadre d'aménagements de situations de travail. Dans ce cas particulier c'est moins contraignant, car dans tous ces aménagements sont centrés sur une situation particulière, celle du salarié bénéficiant de l'aménagement du poste.
- Retour sur le développement d'autres moyens pour appréhender autrement que par les observations in situ les besoins en lien avec le TLT : accompagnement sur des chartes de TLT, organisation de GT, transmission de tableaux pour complétude sur leurs conditions de travail à domicile...
- D'autres expériences d'analyse d'activité à domicile, antérieures à la Covid 19, qui n'ont pas posé de problème, comme l'observation du travail de commerciaux dans le cadre d'expertise CHSCT, pour appréhender les contraintes de travail et les impacts financiers ou sur les aides à domicile, où les difficultés étaient plutôt dans l'acceptation des aidés ou des aidants. Dans ces cas de figure, c'est surtout la question du consentement des usagers à être observés qui se pose.
- Au Brésil, il y a des consultations médicales en ligne, mais pas a priori de pratique d'observation à domicile.

On peut se demander quelle est la perception des ergonomes juniors sur le périmètre de la pratique de l'ergonomie, doit-elle intégrer le domicile des salariés suivis ?

Impacts sur les relations au sein des structures avec une augmentation des tensions, une absence de temps de régulation et une difficulté pour améliorer les situations

Augmentation des conflits et parfois des signalements pour harcèlement : on peut constater une grande division du travail, des difficultés qui ne donnent pas lieu à des discussions sur le travail, et à force d'une non prise en compte, cela génère des conflits interpersonnels, ce qui a des impacts durables sur les personnes.

Effectivement, les situations de confrontations augmentent sensiblement, la grande majorité des praticiens le constate continuellement. Mais est-ce les comportements harcelants qui deviennent plus fréquents, ou la compréhension du travail qui chute ? Le télétravail se caractérise par une forme « d'éloignement au travail » au sens propre comme au figuré. Dans une organisation soumise à un taux élevé de télétravail, les gens ne se voient plus travailler, et donc ils ont de plus en plus de mal à comprendre le travail des autres, et donc plus largement à se comprendre tout court. Pour illustrer ces propos : sur une usine de 150 pers, l'inspecteur du travail a reçu en trois mois 47 signalements pour harcèlement. On constate une tendance à se lancer dans une procédure sans passage par des phases de discussions sur le travail.

Beaucoup de conflits, quand on les analyse, sont liés à l'absence de temps de régulation qui permettraient de confronter les réalités de chacun. On ne se comprend plus, on ne comprend pas la consigne du chef et on ne comprend pas que la consigne ne soit pas mise en œuvre, on bascule rapidement au jugement ; l'un est faignant et l'autre est harceleur. Une autre illustration : dans le cadre d'une expertise CSE dans une école professionnelle, dans la communication hebdomadaire envoyée par le directeur, il dit qu'il a une pensée pour tous les salariés en arrêt

maladie et un salarié juge ces propos déplacés car de son point de vue si les personnes sont en arrêt, il en est le responsable.

Il y a aussi des contrôles de la production avec des retours sur les résultats sans réunion d'équipe.

On peut aussi se demander si ces temps de régulation existaient avant la Covid19 ? En tout cas, il y avait des entreprises, y compris des grands groupes, qui avant 2020 ne disposaient pas réellement de ces temps ou espace de régulation... Ce qui a toujours constitué un problème.

Certains travailleurs se sentent trahis, pendant la crise ils ont soutenu hors de l'eau les entreprises, et maintenant ils ne peuvent plus participer, on ne sollicite plus leur engagement.

Est-ce que sur ce point il n'y a pas des différences importantes entre les TPE / PME et les grands groupes, ou effectivement la compréhension de l'activité de travail se délite ?

L'impact des nouvelles modalités de communication sur l'invisibilité du travail des autres, sur les relations professionnelles

Dans les collèges et lycées, il y a moins d'espaces formalisés de co-développement, d'échange sur le travail, des conseils de classe et des temps de préparation sont sur des modalités hybrides, ce qui génère des tensions et une prise de conscience de ne pas connaître le travail des autres. Car les attentes entre les pro-télétravail et les anti-télétravail deviennent totalement antagonistes. Entre les enseignants qui souhaitent organiser dorénavant les conseils de classe uniquement en visioconférence et d'autres qui au contraire, souhaitent la création de nouvelles séances collectives intégralement en présentiel, il y a des situations qui deviennent irréconciliables. C'est ainsi que les intervenants spécialisés dans l'enseignement secondaire rencontrent des proviseurs qui demandent de comprendre le travail des enseignants principaux.

Ils sont confrontés à l'invisibilisation des arrêts de travail, les enseignants n'en parlent pas et ça empêche la solidarité.

En s'intéressant au travail des proviseurs dans les établissements d'enseignement secondaire, on se retrouve avec des demandes antagonistes, ceux qui veulent plus de liens et d'autres qui veulent rester plus chez eux. Dans la communication avec les parents, certains veulent communiquer par mails et d'autres ne le veulent plus.

Comment on discute et on s'approprie les infos, les procédures. Augmentation de webinaires, au détriment de rencontres de participants d'autres structures, ce qui a un impact sur les compétences, et leur transmission. Certains renoncent aux sollicitations.

Autre illustration de l'invisibilité du travail des autres, la difficile prise en compte en temps réel de l'absentéisme (d'ailleurs en hausse spectaculaire ces dernières années). Un poste un matin est vide, cela n'étonne plus personne, difficile de savoir si le salarié qui l'occupe est absent, en télétravail ou en congés... On ne s'étonne plus d'un plateau occupé à 50%, un tel constat peut être associé à une journée tout à fait normale (beaucoup de télétravail ce jour-là) ou au contraire à une situation de crise (absentéisme très important) avec un réel impact sur le niveau d'activité du jour.

Lien entre la Covid19, le développement du TLT et les impacts sur les collectifs de travail

La Covid a peut-être été un catalyseur, avec notamment le développement du TLT. Par exemple, sur une équipe de 5, chacun a 3 jours de TLT, ça pose la question de comment le collectif échange. On constate un éloignement au sens propre et au sens figuré du collectif de travail. Les personnes fonctionnent en silo et ne savent pas ce que font les autres.

Il y a des entreprises qui sont passées au 100% TLT, or si au bout de X années on ne réalimente pas le collectif, ça s'épuise, les personnes ne se connaissent plus. Ce schéma a pu fonctionner quelques temps à la suite de la pandémie, tant que le collectif se compose de profils seniors ou expérimentés, mais intégrer des juniors dans ce schéma et les limites de ce modèle apparaissent très rapidement...

L'éloignement induit par le télétravail à d'autres conséquences :

- On remet au salarié la responsabilité de prendre soin de sa santé avec le télétravail.
- Le distanciel peut aussi être confortable, notamment quand les relations se dégradent. Par exemple, certains salariés choisissent des jours de télétravail différents pour éviter de croiser trop fréquemment d'autres personnes. Si ce genre d'option offre à court terme un certain confort, il témoigne surtout d'une forme de renoncement, les relations en présentiel ne permettent plus de se sentir mieux.
- Le télétravail est aussi un temps de respiration et présente objectivement des bénéfices sur l'efficacité, la capacité de se concentrer exclusivement sur une tâche nécessitant une importante ressource.
- Toutes les entreprises n'ont pas forcément su s'adapter au fait qu'une partie du temps de travail des salariés se déroule maintenant à distance. Cela nécessite de revoir l'organisation des temps de présence sur le lieu de travail. Est-ce que les espaces de travail sont adaptés pour optimiser les rencontres, les séances de travail collectif dédiés aux échanges ? Quand les salariés sont sur le site l'organisation libère-t-elle suffisamment de temps d'échanges ? Ces temps sont-ils préparés, par qui ? Quelles traces en ressortent, qui assure la traçabilité de ces nouveaux modes d'échanges ?
- Il faut peut-être aussi nuancer l'impact de la Covid19 sur le développement du télétravail, certains réalisaient du télétravail avant la Covid 19, comme des visiteurs médicaux et d'autres ont une activité non télétravaillable comme les boulangers, ou TPE PME... Encore aujourd'hui beaucoup d'activités ne sont pas du tout télétravaillable (l'INSEE a mesuré qu'en 2025, 39% des métiers peuvent être en partie télétravaillables).

Développement du télétravail, évolution des espaces de travail avec le déploiement du flex office, et une difficulté de réversibilité

- Le télétravail a eu un impact sur la recherche de rationalisation de l'espace avec le développement du flex office et des open-spaces, avec un enjeu économique fort de réduction des frais liés aux surfaces d'immeuble de bureau louées ou achetées.
- Les espaces et les règles d'usage sont standardisés et dépersonnalisés, il y a une individualisation du travail, on fait fi des besoins de coordination.
- Dans une structure il a été observé que les collectifs s'approprièrent des espaces qui étaient initialement dédiés à du flex office dur. Cette adaptation a été interprétée par la

direction comme une désobéissance avec des rappels à l'ordre via des mails. Les équipes ont des pratiques différentes, certaines travaillent dans le silence et d'autres dans le bruit, certaines répondent au téléphone à leur poste, d'autres ne le tolèrent pas.

- Autre aspect de l'individualisme au travail lié cette fois-ci aux espaces de travail, les pratiques de plus en plus courantes où les salariés développent des tactiques pour avoir des bonnes places. Ce cas de figure a été rencontré par plusieurs participants.
- Retour sur une structure en flex office qui est revenu à un aménagement en bureaux mais en mixant les métiers, pour favoriser les apprentissages et la régulation.

Tendance à revenir sur le télétravail en réduisant le nombre de jours autorisés ou le nombre minimum de jours de présence hebdomadaire

Les espaces de travail sont moins souples que les organisations, certaines entreprises font marche arrière en réduisant le nombre de jours de télétravail, mais l'espace ne permet plus d'accueillir tous les salariés en même temps. Comment animer et manager de façon homogène une même équipe si cette dernière ne peut plus se réunir physiquement plus de quelques fois dans l'année ?

Attention également aux espaces qui ont été pensés pour accueillir sur une même journée qu'une proportion limitée de salariés ? Capacités des espaces de restauration, des places de parking, ratio Nb de postes / Nb de salles de réunion, distance entre les bureaux. Dans ces cas de figure, les réductions de jours de télétravail déjà socialement très mal perçus, risquent de devenir encore plus complexe à gérer.

Les entreprises font face à des réticences de salariés sur la diminution des jours de télétravail. Ils ont du mal à faire revenir les salariés sur site. Au Brésil, les entreprises commencent à demander que les travailleurs reviennent sur site, mais les travailleurs ne veulent pas revenir, par exemple dans une grande ville comme Sao Paulo cela évite le temps passé dans les d'embouteillages qui sont conséquents.

Le télétravail est un levier pour le recrutement, à contrario les métiers non télétravaillables ont eu une chute d'attractivité. C'est par exemple le cas du secteur de la restauration qui souffre d'une pénurie de professionnels.

La réduction du nombre de jours de télétravail peut être aussi une stratégie pour réduire la masse salariale sans licenciement.

Impact sur la perception du travail, la place qu'il occupe dans sa vie

C'est un effet social et sociétal important notamment le rapport à l'entreprise et au travail. La Covid19 a été un révélateur pour certains, sur la vacuité de leur travail et une prise de conscience sur leurs conditions de travail, et la part allouée aux temps de transport.

Mais si le télétravail peut apporter de réels gains et des sources de confort quand il se déroule dans de bonnes conditions, il est également un important révélateur des inégalités. Que ce soit pour les salariés qui ne disposent pas d'un domicile offrant de bonnes conditions pour abriter une activité professionnelle pendant plusieurs heures, ou pour les personnes dont l'organisation de la vie personnelle est peu compatible avec une activité au domicile.

Pendant le confinement, il y a eu une reconnaissance nationale des métiers dits essentiels, avec un rituel de les applaudir chaque soir. Aujourd'hui, on constate une grande déception, notamment dans le secteur médical, sur la Prime Ségur qui a été mal gérée, mais aussi sur les conditions de travail.

Exemple d'une intervention évoquée : Sur le projet de passage à des vacances longues de 12h dans un hôpital, le CSE s'y est opposé mais les infirmières y étaient favorables. Là où les premiers y voient des conditions de travail difficiles et l'émergence de nouveaux risques, les secondes y voient un avantage pour tenir sur le long terme, qui s'illustre par ces propos : « *si je travaille 12H ensuite pendant trois jours je ne les vois plus ni la direction ni les familles ni les patients.* »

La commission communication de la SELF tient à remercier chaleureusement tous les participants à cette séance pour leurs contributions et leurs écoutes à ce débat.