Télétravail malgré soi et confinement lors de la pandémie Covid-19

Quel retour d'expérience pour la recherche en SHS ?

Corinne BAUJARD

Professeure en sciences de l'éducation et de la formation, CIREL, Université de Lille

Résumé : Le télétravail en période de confinement, mis en place soudainement en France, le 17 mars 2020, occupe l'actualité économique de ces dernières semaines. Les terrains de recherche sur le télétravail ont été fréquemment l'occasion de présenter des bienfaits prometteurs pour les salariés : gain de temps en raison de l'absence des déplacements, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, souplesse des horaires de travail, environnement silencieux afin d'échapper aux sollicitations bruyantes du travail répétitif. Le déploiement des relations numériques et l'engorgement quotidien des grandes villes renforcent ces attentes. Malgré la nécessité de protéger la santé des salariés afin d'assurer un certain équilibre entre la modalité de travail à distance et la protection de la vie privée, aucune étude n'a pris en considération les démarches de télétravail imposé dans le cadre d'un confinement inédit à ce jour. Les défis d'isolement social et les atteintes à la santé psychologique professionnelle sont l'occasion de réfléchir au travail à domicile, surtout lorsque celui-ci se fonde sur un recours sans préparation et sans concertation préalable. Dans ce contexte, les conséquences humaines sont délicates à appréhender, les phénomènes de résilience tout autant. C'est dire que les retours d'expériences sont primordiaux pour comprendre les situations de conflits potentiels des salariés en situation de confinement. En quoi l'aménagement de la continuité du travail à distance en période de pandémie présente-t-il un risque social pour les salariés ? Comment l'organisation porte-t-elle une attention aux salariés contraints par la situation ? Quel travail de l'expérience des salariés peut-on produire pour la recherche en formation ? Une démarche exploratoire a conduit à privilégier une réflexion de type « partie prenante de la découverte progressive » relativement ouverte sur des sources secondaires (journaux, émissions de télévision, internet). Puis, à partir de la théorie enracinée (Glaser & Strauss, 1967), il a été procédé au codage des entretiens retranscrits et à la rédaction de mémos explicatifs qui permettent de conserver les pensées, les commentaires à explorer. Toutefois, on ne peut pas encore envisager toute la portée de la forme d'organisation improvisée ou clandestine du travail des salariés contraints par la situation sanitaire qui va émerger de cette situation inédite en période de confinement. Il apparaît en tout cas que le manque de préparation de cette expérience particulière aux circonstances méconnues devient un analyseur identitaire de la pratique du télétravail de demain.

Mots-clés : télétravail contraint, confinement, pandémie de Covid-19, crise sanitaire, conflits potentiels.

Cet article aborde le télétravail mis en place soudainement le 17 mars 2020, à la suite de la pandémie Covid-19 qui, en période de confinement, occupe l'actualité

économique depuis déjà plusieurs semaines. En cette période troublée, le télétravail qui est une modalité juridiquement négociée, conduit l'organisation peu préparée à devoir assurer un certain équilibre entre l'aménagement du travail à distance et la protection de la vie privée.

Les terrains de recherche sur le télétravail ont été fréquemment l'occasion de présenter des travaux qui mettaient en avant des bienfaits prometteurs pour les salariés : accroissement du bien être, gain de temps en raison de la limitation des déplacements pendulaires, meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, souplesse des horaires de travail, concentration du travail répétitif, environnement silencieux afin d'échapper aux espaces stressants. Le déploiement des technologies numériques et digitales et l'engorgement quotidien des grandes villes renforcent ces attentes.

Cependant, le télétravail peine à convaincre traduisant un décalage entre les discours et la réalité vécue par les salariés. Cette organisation du travail à distance sans préparation à temps complet est donc l'occasion d'interroger la situation professionnelle dans un contexte de confinement inédit.

Cette crise sanitaire sans précédent a poussé les organisations à expérimenter « à marche forcée » auprès des salariés la mise en place du télétravail afin d'éviter la propagation du Covid 19. Selon *Le Monde* du 22 mars 2020, les salariés confinés, qui ne sont pas présents dans les locaux de leur organisation représentent plus de 10 millions de salariés dont seulement 27 % ont pu assurer la poursuite des activités par le télétravail. Afin d'éviter une rupture brutale du mode d'organisation, les outils numériques se multiplient pour assurer la continuité des collectifs de travail. La disponibilité de messageries instantanées, de téléconférences, de gestions partagées de documents, de plateformes collaboratives montre que la situation présente de nouveaux défis en raison des ressources partagées entre les pratiques éducatives des enfants et les réunions de travail en visioconférence.

Selon l'étude de la DARES réalisée en 2017, le télétravail est une pratique peu répandue. 3 % des salariés majoritairement des cadres, pratiquent le télétravail ce qui représente 1,8 million de salariés (Étude Darès, 2017, Quels sont les salariés concernés). Les enquêtes Sumer 2017 et Reponse 2017 indiquent également que le télétravail s'organise un jour par semaine ou quelques jours ou demi-journées par mois. Selon Eurofound-BIT, 14 % des salariés travaillent dans un bureau nomade, 10 % de façon ponctuelle selon IPSOS. C'est moins de 17 % des actifs occupés qui télétravaillent selon LBMG Worklabs. Une étude réalisée par Harris Interactive en 2018 révèle que 51 % des français préfèrent travailler en télétravail alternativement. Ces différentes données reposent sur des définitions variées, plus ou moins rigoureuses, des données recueillies par enquête, sondage, menées auprès de petits effectifs sur des terrains partiels qui manquent de validité.

La Qualité de Vie au Travail et à la Performance, le Commissariat à l'Egalité des Territoires (CGET), la Direction Générale du Travail (DGT) et de la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAP) ont mené de nombreuses études sur le développement du télétravail soucieuses d'égalité dans l'accès des Territoires au Numérique. mais également d'égalité d'accès des entreprises à la Qualité

Published in : François BOST, Perrine DELETTRE, Philippe ODOU, Angélique RANVIER et Fabrice THURIOT (dir.), *Les épidémies au prisme des SHS. De quelles crises les épidémies sont-elles porteuses ?*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813004659, doi : 10.17184/eac.9782813004659

de Vie au Travail, l'Egalité Professionnelle et la Performance (www.télétravailler.fr). Les repères classiques du travail en terme de temps, d'espace et d'action favorisent les formes alternatives d'organisation du travail. On perçoit l'essentiel des enjeux autour du lien social, de la santé, du bien être, du soutien social par la diffusion des outils numériques.

Des formes traditionnelles de pratiques de travail ont évolué vers des modèles complexes d'organisation qui intègrent des modalités de nomadisme, télétravail, coworking, tiers lieux, télécentres, espaces de travail partagés, copoworking, fablab, lieux urbains associatifs auprès des universités. Ces centres de recherches sont soutenus par des fonds publics et privés afin de réaliser des travaux dans des locaux hors de l'entreprise, parfois choisis par le salarié. Cette réalité collaborative n'est plus possible dans l'environnement confiné du Covid 19.

Devenue de plus en plus flexible, l'organisation s'ajuste aux évolutions de son environnement managérial. Dès lors que le déploiement du télétravail imposé est destiné à jouer un rôle de plus en plus central pour maintenir l'activité de l'organisation, son déploiement repose sur l'appropriation par les salariés. Les conséquences sont partiellement indéterminées en période de pandémie Covid 19. Le télétravail permet généralement l'exécution d'un travail à distance qui correspond à plusieurs manières de distinguer l'activité, au sein de lieux différents de travail. Une distinction entre les télétravailleurs à domicile, les télétravailleurs mobiles (qui travaillent chez le client) et les espaces de travail partagés (coworking) permanents, alternés et occasionnels. Les technologies de la communication (Internet, téléphonie mobile, ADSL puis Haut débit) permises par la fibre optique, bouleversent certains métiers. « Ces nouvelles formes de travail à distance affaiblissent les modèles d'organisation collaboratives dont la pluriactivité peut affecter la production ou la motivation » (Flichy, 2017). C'est la raison pour laquelle il s'agira d'en tirer des enseignements pour la recherche lorsque la situation épidémique aura disparu.

En période de pandémie, le télétravail n'est ni un droit, ni une obligation, mais en période de circonstances exceptionnelles, il peut être aménagé. Comment l'expérience du télétravail du sujet se construit-elle en période de pandémie ? Comment l'activité professionnelle transforme les salariés contraints par la situation ? Quel travail de réflexion peut-on mener pour la recherche en sciences de l'éducation et de la formation ?

Le télétravail en période de pandémie apparaît comme un mode d'organisation qui évite le risque sanitaire. Si l'organisation est contrainte d'aménager le poste de travail, elle doit garantir la protection du salarié en respectant la réglementation sur le temps de travail (1). Les facteurs constitutifs du télétravail permettent d'analyser les risques d'isolement social, d'explosion des relations numériques, de suivi de l'activité par le manager, de santé psychologique professionnelle et de réfléchir au travail à domicile surtout lorsque celui-ci se fonde sur un recours sans préparation et sans concertation préalable (2). Les conséquences humaines sont délicates à appréhender, les phénomènes de résilience tout autant. La revue de littérature souligne d'importantes évolutions au cours de ces dernières années (3). Toutefois, on ne peut pas encore envisager toute la portée « de ce qui se passe du côté de la construction des sujets en activité » et « ce qui se passe du côté de la construction de leurs activités » improvi-

Published in : François BOST, Perrine DELETTRE, Philippe ODOU, Angélique RANVIER et Fabrice THURIOT (dir.), *Les épidémies au prisme des SHS. De quelles crises les épidémies sont-elles porteuses ?*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813004659, doi : 10.17184/eac.9782813004659

sées ou clandestines du travail des salariés contraints par la situation sanitaire qui va émerger de cette situation inédite en période de confinement (4).

1 L'encadrement juridique du télétravail

Un programme-cadre de recherche en faveur du télétravail a été adopté à la suite de plusieurs rapports de la Commission Européenne. Le 16 juillet 2002, un accord-cadre européen (complété par les conventions collectives de travail et recommandations dans les Etats-membres de l'UE) définit le télétravail comme « une forme d'organisation ou de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information, sans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière ». « le télétravail est un travail salarié qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur mais qui est effectué régulièrement hors de ces locaux, à une échelle locale ou régionale, au lieu du domicile ou dans un bureau distant » (Aguilera, *et alii.*, 2016).

L'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 transpose la directive européenne sur l'accord-cadre de 2002 qui précise le télétravail : « le travail est effectué hors des locaux de l'employeur de façon régulière, alors que les tâches auraient pu être accomplies sur le poste de travail habituel, se situant le plus souvent dans ses locaux ». L'accord collectif ou la charte détermine les plages horaires durant lesquelles l'employeur peut contacter le salarié. En France, depuis la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012, le télétravail est défini comme « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectuée par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les TIC » (art. L 1222-9 du code du travail). Cependant, la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allégement des démarches administratives (loi dite Warsmann II), et l'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique simplifient le cadre juridique. L'article L.1222-9 prévoyait que « le télétravail est mis en place dans le cadre d'accord collectif ou à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique ». Un quatrième alinéa supprime l'obligation d'un cadre collectif négocié « En l'absence d'accord collectif ou de charte, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen ». Le télétravail peut ainsi être institué en dehors de toute norme collective. Second changement : la possibilité d'imposer le télétravail « en cas d'épisode de pollution » qui s'ajoute à l'article L 1222-11 prévoyant déjà « qu'en cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail ». Cette modalité est déconseillée car l'accès à distance de serveurs hors de l'organisation est risqué pour le traitement des données (règlement communautaire n° 2018-1807 du 25 mai 2018 sur la protection des données à caractère personnel). Si des données sensibles sont détournées, des peines d'amendes peuvent être prononcées (Ray, 2020). La formalisation nécessaire à sa mise en place existe aussi dans la fonction publique. Le principe général retenu dans le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail permet selon la situation personnelle d'exercer certaines activités. Cette modalité nécessite une

Published in : François BOST, Perrine DELETTRE, Philippe ODOU, Angélique RANVIER et Fabrice THURIOT (dir.), *Les épidémies au prisme des SHS. De quelles crises les épidémies sont-elles porteuses ?*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813004659, doi : 10.17184/eac.9782813004659

réflexion visant à éviter la rupture avec l'isolement social des salariés. Il peut être envisagé pour les seniors comme un aménagement permettant de faciliter le passage de la vie active à la cessation d'activité et pour les personnes en situation de handicap ou thérapeutique afin de maintenir l'accès ou le maintien dans l'emploi.

Dans cette période de pandémie du covid 19, le télétravail apparaît comme un mode accessible particulièrement pensé où les employeurs souhaitent éviter certains risques sanitaires en incitant les salariés à travailler chez eux. « Pour intensifier le télétravail » a souligné le Président de la République dans son allocution du 12 mars 2020, les entreprises doivent permettre à leurs salariés de travailler à distance afin de limiter la propagation du coronavirus Covid-19. « Je compte sur les entreprises pour aider tous les salariés qui peuvent travailler chez eux à le faire, quand cela est possible, je demande aux entreprises de permettre à leurs employés de travailler à distance ». Ainsi, l'article L 1 222-11 s'applique « en cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail » rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés. Ce texte qui reprend les dispositions des circulaires ministérielles de 2009 relatives à la pandémie de grippe H1N1 est transposable à ce qui se passe actuellement puisque le télétravail revêt un caractère obligatoire et permet d'adapter de manière unilatérale la relation de travail. L'employeur impose à son salarié d'y recourir tout en proposant un aménagement du poste de travail. Le télétravail peut donc aussi être institué en dehors d'une norme collective. Mais, le code du travail ne permet pas au salarié d'imposer le télétravail à son employeur malgré l'épidémie. L'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail complétée par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel avaient déjà favorisé la mise en place du télétravail par un accord entre le salarié et l'employeur en l'absence d'accord collectif. La volonté de recourir au télétravail en cette période de pandémie reste toutefois limitée à la période de propagation du virus. Cette période de pandémie est donc l'occasion de prendre en considération la diversité des situations pour les huit millions de salariés encouragés à télé-travailler. Il faut également instaurer de nouvelles protections pour les salariés pour leur activité professionnelle dans ces circonstances. Les organisations sont tentées de maintenir la continuité de l'activité plutôt que la protection des salariés. Elles pensent que l'aménagement compense le risque d'isolement surtout dans les activités où la cohésion de savoirs et de savoir-faire collectifs repose sur des transformations sociales. La synthèse entre les préoccupations managériales et scientifiques n'envisage pas suffisamment les facteurs constitutifs de nouvelles formes d'organisation du travail en situation de confinement.

2 Les facteurs constitutifs du télétravail

Dès que les conditions de déclaration précipitée du confinement liée à la pandémie ont été connues, les organisations éprouvent des difficultés à évaluer les situations de travail (surcharge de travail, équilibre de la vie professionnelle et familiale, risque d'isolement). Traditionnellement, le télétravail est plutôt encouragé dans les secteurs d'activité dispersés géographiquement largement équipés en système d'information.

Published in : François BOST, Perrine DELETTRE, Philippe ODOU, Angélique RANVIER et Fabrice THURIOT (dir.), *Les épidémies au prisme des SHS. De quelles crises les épidémies sont-elles porteuses ?*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813004659, doi : 10.17184/eac.9782813004659

Ces secteurs ont une vision du travail à distance liée au contexte organisationnel qui privilégie l'environnement numérique, sans s'interroger sur les pratiques de travail porteuses de lien social. La traduction des objectifs ambitieux en matière d'organisation du travail répond aux promesses contradictoires, autant par le désir de concilier les horaires de travail à distance que par la prise de conscience d'usages modulaires approximatifs. Cette différence s'avère particulièrement décisive dans un contexte de tertiarisation du travail. L'appropriation de l'espace de travail au domicile demande des compétences intellectuelles et culturelles. Le choix d'étendre le télétravail à l'ensemble de la société n'est pourtant pas toujours le meilleur moyen pour repenser les pratiques de travail. Si le déploiement est imposé, le risque est élevé que la situation soit perçue par les salariés comme une régression par rapport à l'activité professionnelle réalisée dans les locaux. Aussi faut-il tenir compte de cette période de crise sanitaire pour comprendre comment l'expérience des salariés transforme l'activité dans un contexte confiné. Dans une telle situation, la conciliation des activités professionnelles et personnelles entraîne parfois un usage détourné qui peut conduire à une surcharge de l'activité du travail. L'organisation doit profiter d'une réflexion approfondie en amont pour transformer la contrainte en opportunité, autrement dit, de se demander comment l'organisation du travail peut répondre au bien-être des salariés. Si des marges d'adaptation se dessinent, elles risquent d'entraîner ensuite des coûts plus ou moins importants du fait de la nécessité de programmer de nouvelles adaptations. En fait, on note quelquefois que des relations sociales peuvent parfois entraîner une situation satisfaisante, à l'inverse, des projets numériques coûteux génèrent parfois des mises en œuvre décevantes. Au cours de ces dernières années, l'analyse de la littérature souligne d'importantes évolutions sur ces questions.

3 Revue de littérature

Si théoriciens et praticiens ont mené de nombreuses recherches dans différents champs scientifiques (psychologie, sociologie, sciences du travail), peu ont établi des relations avec la montée du risque psychosocial dans les activités en télétravail. Ce n'est qu'à partir des années 1990, que des travaux de recherche en sciences de l'éducation interrogent les nouvelles formes d'organisation du travail, qui obligent les salariés « à se débrouiller » sans réelle formation (Dubet, 2019). Il en résulte une demande accrue de réactivité selon un processus d'intensification du travail qui se caractérise par un accroissement de la charge de travail dans une même unité de temps. Progressivement, les recherches s'élargissent aux contraintes cognitives et émotionnelles dans les situations professionnelles (Dejours, 2014). Différents travaux soulignent l'évolution des perspectives d'analyse d'un processus psychologique vers un processus organisationnel. Plusieurs facteurs créent les conditions d'une situation de travail potentiellement stressante. Les travaux de recherche soulèvent la complexité sociale qui pose la question de la liberté, de la relation à autrui et le problème de statut social. Les nouvelles conditions de travail amènent à s'interroger sur la santé psychologique des salariés. La question de la « souffrance au travail » démontre bien comment des pratiques du télétravail participent à « une surcharge cognitive et émotionnelle » chez les salariés. Le télétravail est un travail à distance dont le télétravailleur possède un savoir-faire. Il s'agit d'une pratique acquise en situation de confinement qui lui permet de faire

Published in : François BOST, Perrine DELETTRE, Philippe ODOU, Angélique RANVIER et Fabrice THURIOT (dir.), *Les épidémies au prisme des SHS. De quelles crises les épidémies sont-elles porteuses ?*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813004659, doi : 10.17184/eac.9782813004659

face de manière implicite à la réalisation de son travail. Dans bien des cas, si on en croit l'analyse des retours d'expérience au sein de laquelle la dimension humaine est généralement peu présente, on constate que dans la mesure où la situation de pandémie s'est installée rapidement, on note une discontinuité entre le temps du travail et l'espace de l'activité professionnelle au domicile. On a pu remarquer que la continuité professionnelle a une portée inégale, devenant largement changeante au cours de l'activité. Sans pouvoir nécessairement chiffrer l'essentiel du travail réalisé en tout lieu, à tout moment, le risque est d'imposer le renouvellement légitime du débat sur les pratiques de travail. Certains télétravailleurs dont les tâches exigent des contacts avec la clientèle répondent au téléphone aux heures d'ouverture du bureau à horaire fixe. Ces activités ne se distinguent pas de celles réalisées au sein de l'organisation. Des problèmes de communication ou des obstacles relationnels sont néanmoins à noter. Les fonctionnalités sont révélatrices de difficultés pédagogiques dans l'apprentissage. Soumettre le télétravail aux fonctionnalités potentielles, ou réellement maîtrisées par les salariés à distance, fait courir le risque de conflits, sinon de graves dysfonctionnements, sur la continuité de l'ensemble des activités de l'entreprise.

A l'évidence, les responsables sont aujourd'hui encore bien préoccupés par la continuité effective du travail. Lors de l'aménagement dans l'urgence, aucune formation au matériel mis à la disposition n'a été prévue. L'apprentissage demande pourtant beaucoup de temps et la maîtrise effective de la prise en main. Le déploiement n'est pas toujours adapté aux situations familiales du confinement. L'environnement de travail est souvent pensé en fonction de représentations partielles de la réalité sociale. Les outils numériques inadaptés ne sont pas rares. Dans les organisations où l'on observe une réflexion soucieuse des contraintes de temps et de lieu, les salariés ont été préparés à une diversité des espaces de travail. Au contraire, dans d'autres organisations, malgré des efforts d'explication, on ne parvient pas à éviter les interrogations des salariés sur ce qu'ils pourraient bien faire à leur domicile. La conception instrumentale ne profite pas vraiment des potentialités réelles de la distance imposée. Les attentes ne sont jamais à la hauteur de l'usage, ni des potentialités technologiques. Si la vision instrumentale aboutit à ne considérer que la flexibilité, le risque est d'encourager fortement l'instrumentation du travail réalisé. C'est fréquemment le cas lorsque les organisations n'ont pas inscrit le télétravail dans un projet organisationnel global et cohérent, ou lorsque le déploiement n'est pas le résultat d'une réflexion bienveillante.

Conclusion

L'enjeu est de renforcer prochainement la législation actuelle du travail afin qu'elle encadre mieux les évolutions sociales et environnementales attendues (modèle social, rapport au travail, sens du travail, qualité de vie au travail et hors travail, les postes de travail, les contenus des métiers) et incite les différents acteurs à construire les protections et les nouveaux droits qui doivent accompagner le télétravail. La réussite dépend autant de l'adéquation d'une valeur humaine commune que d'un aménagement permettant de dépasser les contraintes d'un déploiement sans préparation susceptible d'éclairer les pratiques à mettre en œuvre pour accompagner le travail de demain.

Published in : François BOST, Perrine DELETTRE, Philippe ODOU, Angélique RANVIER et Fabrice THURIOT (dir.), *Les épidémies au prisme des SHS. De quelles crises les épidémies sont-elles porteuses ?*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813004659, doi : 10.17184/eac.9782813004659

Bibliographie

Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., Proulhac, L. (2016), « Le télétravail, un objet sans désir ? », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 1, p. 245-266.

Anact (2020), *Coronavirus et télétravail, 5 dimensions pour mieux s'organiser collectivement.* Rubrique actualités, 25 mars.

Baujard, C. (2019), « Transmission des savoirs professionnels », *Education permanente* vol. 1, n° 218, p. 54-67.

Clot, Y. (2015), *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.

Dares analyses (2019), *Quels sont les salariés concernés par le télétravail ?* Etude réalisée le 4 novembre.

Dejoux, C., Léon, E. (2018), Métamorphose des managers à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle, Paris, Pearson.

Dejours, C. (2014), *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice*, Paris, Points seuil.

Dubet, F. (dir.) (2019), *Les mutations du travail*, Paris, La Découverte, recherches.

Dewey, J. (1925), *Experience and Nature*, New York, Dover publications, INC.

Eurofound- BIT (2017), « Working anytime, anywhere : the effects ont the world of work », *Publications Office of the European Union*, Luxembourg and the International Labour Office, Geneva.

Ifop, Malakoff Mederic (2019) « Regards croisés des salariés et des entreprises du privé sur le télétravail », *le comptoir de la nouvelle entreprise*, 2e ed. Février.

IPSOS (2016), Teletravail, http://www.ipsos.fr/ 4 novembre.

IPOS Public Affairs (2016), *Revolution @work rapport de résultats,* Octobre.

Flichy, P. (2017) *Les nouvelles frontières du travail à l'ère du numérique*, Paris, Seuil.

LMBG Worklabs, *laboratoire du travail de demain*, https://www.Ibmg-worklabs.com

Mettling, B (2015), « Transformation numérique et vie au travail », rapport établi à l'attention de la *ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue Social*, Septembre.

Partenaires sociaux (2017), rapport commun « Conclusions sur la concertation sur le développement du télétravail et du travail à distance », 7 juin, https://www.lesechos.com

Tremblay, D.-G., Chevrier, C., Di Loreto, M. (2006), Le télétravail à domicile : meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? revue Interventions économique, n° 34, p. https://journals.opendedition.org

Vermersch, P. (1994), *L'entretien d'explicitation*, Paris, ESF.

Vygotski, L. (1997), *Pensée et langage,* Paris, La Dispute.

Published in : François BOST, Perrine DELETTRE, Philippe ODOU, Angélique RANVIER et Fabrice THURIOT (dir.), *Les épidémies au prisme des SHS. De quelles crises les épidémies sont-elles porteuses ?*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813004659, doi : 10.17184/eac.9782813004659