

Les associations à l'épreuve du télétravail

Sébastien Demay

DANS LA TRIBUNE FONDA 2023/2 n° 258 , PAGES 50 À 52
ÉDITIONS LA FONDA

ISSN 1155-3626

DOI 10.3917/trifo.258.0050

Date de mise en ligne : 13/11/2025

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-la-tribune-fonda-2023-2-page-50?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour La Fonda.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

LES ASSOCIATIONS À L'ÉPREUVE DU TÉLÉTRAVAIL



Sébastien Demay
Docteur en droit privé

Alors que le télétravail et le télébénévolat se généralisent dans les associations, cette nouvelle norme de travail a des conséquences pour la culture des organisations. Au-delà des obstacles technologiques et communicationnels communs aux autres organisations, les associations sont confrontées à un appauvrissement du processus démocratique. Dans cet article, le juriste Sébastien Demay appelle à penser le télétravail comme un enjeu de santé au travail.

UNE NOUVELLE NORME DE TRAVAIL

La transformation numérique modifie fondamentalement l'organisation du travail. Nul ne peut ignorer les changements radicaux provoqués par le télétravail et son pendant désintéressé, le télébénévolat¹ : modification des rapports interpersonnels, évolution de la charge mentale, porosité de la frontière entre la vie personnelle et familiale et la vie professionnelle entre autres².

La crise liée au COVID-19 est venue imposer ce mode de travail à l'ensemble des organisations, dont les associations et leurs salariés³. Alors que le fonctionnement des structures associatives repose sur l'engagement, ce basculement pose certaines difficultés.

Les responsables associatifs doivent maintenir un lien permanent avec l'ensemble des parties prenantes autour d'un projet commun pour réussir à les fédérer. Or, il est admis que l'activité à distance a une incidence « potentiellement négative sur les cultures organisationnelles existantes [...] dans des structures associatives »⁴.





DES OBSTACLES TECHNOLOGIQUES ET COMMUNICATIONNELS

Les principales difficultés soulevées dans le cadre du télétravail et du télébénévolat sont des obstacles technologiques et communicationnels⁵. Les obstacles technologiques correspondent principalement à des problèmes de connexion, d'outils mal adaptés et ceux inhérents à leur maintenance.

Les obstacles communicationnels dans le monde associatif se traduisent quant à eux par « des problèmes liés aux hiérarchies de pouvoir, d'organisation et de charge de travail »⁶. Sur ce point, le travail collectif en ligne peut être synonyme d'appauvrissement du processus démocratique.

Pour les salariés des quelque 170 000 associations employeuses⁷, le contenu du travail est modifié de manière substantielle et c'est même leur identité qui peut être atteinte⁸. Rester engagé et maintenir le lien social dans un monde qui prône les rapports virtuels est à l'évidence source de dégradation des conditions de travail pouvant avoir des effets délétères sur la santé : stress, épuisement professionnel, syndrome dépressif, etc.

ENJEUX EN MATIÈRE DE SANTÉ AU TRAVAIL

Le télétravail s'est imposé comme nouvelle norme de travail. Les salariés associatifs, comme ceux des autres organisations, ont été plongés dans un environnement numérisé, impliquant un recours accru aux nouvelles technologies⁹.

Il était, certes, indispensable de mettre en œuvre ce mode d'organisation du travail pour protéger la santé de la population lors de la pandémie, néanmoins, il est désormais crucial de replacer le télétravail au cœur d'une politique de santé au travail dans les associations afin de pérenniser ce modèle.

Il est crucial de replacer le télétravail au cœur d'une politique de santé au travail.

La protection de la santé, notamment mentale, au travail est un enjeu sociétal majeur. Le parlement européen a rappelé dans un communiqué de presse l'urgence de mettre en œuvre des actions concrètes pour protéger les travailleurs.

Les députés y relèvent judicieusement les effets du télétravail sur la santé et la vie privée¹⁰. Ils n'hésitent pas à évoquer le « techno-stress » issu d'un contrôle et d'une surveillance accrue de l'activité des salariés avec les nouvelles technologies. Partant, comment protéger les salariés associatifs des risques intrinsèques au télétravail ?



L'OBLIGATION DE PRÉVENTION

L'obligation de prévention incombe à tout employeur, qu'il s'agisse d'une entreprise privée, d'une association ou d'une institution publique. Celle-ci se traduit par une exigence de prévention prévue aux termes des articles L.4121-1 et L.4121-2 du Code du travail imposant de mettre en place des actions d'information et de formation à destination des salariés pour éviter la survenance de risques pour leur santé.

La doctrine constate que « dans le secteur associatif, le virage numérique a souvent été pris de manière empirique, dans l'urgence, sans que les associations aient eu le temps et/ou les compétences internes pour anticiper les risques à court, moyen et long terme »¹¹. Il est donc capital d'intégrer le sujet de la santé des salariés associatifs dans une approche structurelle de la santé au travail.

Des mesures telles que la mise à disposition d'outils adaptés au salarié, des évaluations régulières sur la charge de travail et des formations sur le travail sur écran seront décisives pour mesurer l'efficacité de la démarche de prévention poursuivie.

Bien sûr certaines associations commencent à comprendre l'importance de « prendre le temps de sensibiliser et de former les parties prenantes »¹² et se saisissent du sujet. Néanmoins les associations ne sont pas égales face aux fractures numériques en fonction de leur taille et des moyens humains, matériels, temporels et financiers dont elles disposent.

C'est donc une réflexion globale du secteur qui doit s'engager. La force du monde associatif résulte de sa capacité à fédérer. C'est précisément en associant l'ensemble des parties prenantes et en engageant un dialogue entre elles qu'une politique de prévention de la santé des salariés pourra répondre aux maux actuels. ●

¹ Cécile Bazin, « Télétravail version bénévole : le télébénévolat », *Juris Associations* n° 638, mai 2021.

² Charlotte Debray, « Accompagner la transition numérique des associations », *Juris Associations* n° 666, octobre 2022, [en ligne].

³ Erwan Royer, « À la une – Gestion de crise – Les associations, les collectivités et le COVID-19 », *Juris Associations* n° 616, avril 2020.

⁴ Comité économique et social européen (CESE), « Défis du télétravail : organisation du temps de travail, équilibre entre vie professionnelle et vie privée et droit à la déconnexion », Avis SOC/660, mars 2021.

⁵ Claire Dubien et Cécile Bazin, « La place du numérique dans le projet associatif : nouvel état des lieux », *Juris Associations* n° 666, octobre 2022, [en ligne].

⁶ Jessica Feldman et Noémie Oxley, « Utiliser les outils numériques durant la crise sanitaire : stratégies et limites de la vie associative en ligne », *Juris Associations* n° 631, janvier 2021.

⁷ Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), *Les chiffres clés de la vie associative 2023*, mars 2023, [en ligne].

⁸ Le concept d'identité est ici utilisé en référence aux travaux du philosophe Paul Ricoeur selon lequel l'identité se décline selon deux pôles : l'idem ou la mêmété et l'ipséité que le récit articule.

⁹ Jessica Feldman et Noémie Oxley, *Ibid.*

¹⁰ Parlement européen, *Protéger la santé mentale dans l'espace de travail numérique*, 5 juillet 2022.

¹¹ Fabienne Dubosq-Bollon, « Quelles pratiques numériques entériner en sortie de crise sanitaire? », *Juris Associations* n° 642, juin 2021.

¹² Claire Dubien et Cécile Bazin, *Ibid.*