

L'IRRUPTION DU TÉLÉTRAVAIL PENDANT LA CRISE SANITAIRE LIÉE À LA PANDÉMIE DE COVID 19

Nathalie PENNEQUIN

DÉFINITION

Le télétravail (TT) est défini par l'article L.1222-9 du Code du travail (2012). Il désigne « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur, est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication » (ordinateurs fixes et portables, internet, téléphonie mobile, tablette, fax, etc.). Le salarié (ou l'agent) qui effectue du télétravail est qualifié de « télétravailleur ». Le télétravail peut être réalisé au domicile ou dans des lieux tiers. Le télétravail repose toujours sur la base du volontariat, de même, le télétravail ne peut pas être imposé à un agent de la fonction publique ou de la magistrature : c'est lui qui en est à l'initiative.

ÉVOLUTION JURIDIQUE EN FRANCE (RÉGIME PRIVÉ ET FONCTION PUBLIQUE)

Le télétravail est encadré par l'accord cadre européen du 16 juillet 2002, repris en France par l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005 puis l'article L.1222-9 du Code du travail. La définition de l'article L.1222-9 du Code du travail de 2012 a été assouplie avec l'ordonnance dite « Macron » du 22 septembre 2017, en n'exigeant plus que le télétravail soit inscrit dans le contrat de travail du salarié et en permettant à côté du télétravail régulier, le télétravail occasionnel (ou ponctuel).

Le télétravail n'est ni un statut, ni un régime juridique mais correspond avant tout à une méthode d'organisation du travail qui nécessite la formation du

télétravailleur et de son encadrant et la préparation du travail (sélection des tâches éligibles au télétravail, formalisation de la façon de rendre des comptes, ...)

Dans la **fonction publique**, c'est une **loi du 12 mars 2012**, dite loi « Sauvadet », qui a consacré la possibilité pour les agents publics (fonctionnaires et contractuels de droit public) de télétravailler, sous certaines conditions. Un décret du 11 février 2016, modifié par le décret du 25 juin 2019, précise les conditions et les modalités d'organisation du télétravail dans le secteur public. Le télétravail ne s'est développé dans la fonction publique qu'à partir de 2017, d'une façon plutôt frileuse (quotas maxima dans certaines directions).

Un décret du 5 mai 2020, paru pendant la crise sanitaire, a assoupli les règles du télétravail dans la fonction publique, dans l'esprit de l'ordonnance « Macron ».

L'autorisation peut désormais être délivrée pour une pratique régulière ou ponctuelle du télétravail (auparavant, seul le télétravail organisé de manière régulière était autorisé). Elle n'a plus obligatoirement une durée limitée à un an et ne fixe plus forcément les jours d'exercice. Elle peut prévoir l'attribution de jours de télétravail fixes au cours de la semaine ou du mois.

TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE AVANT LA CRISE SANITAIRE DE 2020

Le télétravail avant la crise sanitaire est assez peu développé en France et ne peut concerner bien évidemment que les métiers dont la présence permanente sur le lieu de travail n'est pas obligatoire (sont donc exclus les métiers tels que hôteesse d'accueil,

commerces, services à la personne, ouvriers, ...) : on estime à 40% la part des emplois accessibles au télétravail; 60% des emplois ne sont donc pas télétravaillables.

Selon une étude de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES, le service statistique du ministère du Travail), publiée en novembre 2019, seuls 3 % des Français télétravaillaient jusqu'alors de manière régulière (au moins une fois par semaine).

Le télétravail réglementaire ne peut être imposé au salarié et le refus du salarié n'est pas sanctionnable en temps normal. De même, le salarié ne peut exiger un télétravail de son employeur; en effet, l'employeur conserve la possibilité de s'opposer à la demande de télétravail formulée par un salarié dont le poste est éligible dans les conditions prévues par un accord d'entreprise ou une charte. Dans ce cas, il a obligation de motiver son refus.

Le salarié ou l'employeur peut mettre fin au télétravail pendant la période d'adaptation, le télétravail défini pour une certaine durée est réversible.

De mon expérience personnelle de médecin du travail, les motivations des salariés demandant un télétravail sont prioritairement en rapport avec un temps de trajet domicile/travail important ou un problème de santé limitant leur mobilité de façon ponctuelle ou durable; plus rarement, on retrouve aussi la tentation d'échapper à un collectif de travail ou un mode de management vécus comme pathogènes.

Les études montrent que le salarié a une productivité supérieure lorsqu'il travaille en télétravail, et mettent en exergue le risque de porosité dangereuse entre vie privée et vie professionnelle.

Le nombre de jours télétravaillés par semaine est fixé par accord collectif à trois jours maximum dans la fonction publique (davantage sur préconisation médicale); les horaires de travail sont fixés par l'employeur: les plages horaires pendant lesquelles l'employeur peut contacter son salarié doivent correspondre au même temps de travail que celui du travail en entreprise. Le télétravailleur a le droit à la déconnexion.

Les recommandations habituelles en termes de quantité de télétravail sont de deux jours maximum par semaine afin de préserver le collectif de travail et de lutter contre le risque d'isolement du télétravailleur. Réserver un jour par semaine pour réunir l'équipe en entreprise est fortement recommandé. Le télétravail doit se préparer en sélectionnant de façon fine les différentes tâches qui y seront éligibles au télétravail.

L'IRRUPTION DU TÉLÉTRAVAIL AU DÉBUT DU CONFINEMENT DE LA CRISE SANITAIRE DE 2020

*ACTIVITÉ DE TÉLÉTRAVAIL DES SALARIÉS DU PRIVÉ
ET DES AGENTS DU PUBLIC*

Un quart des salariés a télétravaillé pendant le confinement.

Les caractéristiques du télétravail pendant la crise sanitaire furent :

- ♦ télétravail forcé à temps plein (dérogatoire) et imposé (refus impossible et sanctionnable) :
« *Au nom de l'article L.1222-11 du Code du travail, l'employeur peut imposer ce mode de fonctionnement à ses salariés en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure. Dans ce cas, le salarié qui refuserait de télétravailler est passible de sanctions disciplinaires, qui peuvent aller cette fois jusqu'à la rupture du contrat de travail.* »
- « *En cas de circonstances exceptionnelles, notamment en cas de menace d'épidémie (type Covid-19, par exemple), ou en cas de force majeure, auquel cas, le télétravail peut être considéré comme un **aménagement du poste de travail** rendu nécessaire pour assurer la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés (L.1222-11). Dans ces circonstances, le télétravail peut être imposé sans l'accord des salariés.* »
- ♦ brutalité de la mise en œuvre du jour au lendemain, empêchant bien souvent la préparation du télétravail pour ceux qui débutaient dans l'activité ;
- ♦ quantité dérogatoire de cinq jours par semaine (en totale opposition avec les recommandations) ;
- ♦ mode de travail dégradé : manque d'outils disponibles, mauvaise ergonomie de l'espace de travail au domicile, générateur de TMS dans un contexte de surcharge de travail ;
- ♦ charge de travail importante, parfois cogestion de la garde des enfants (particulièrement pour les femmes) obligeant à travailler tard le soir ; il est plus difficile de laisser du travail non fini quand on travaille à la maison que quand on est au bureau (perte des repères temporels).

L'une des mesures phares du plan de lutte contre la propagation du nouveau coronavirus a consisté à **imposer la mise en place du télétravail** pour tous les emplois qui le permettent. Avec la Covid-19, le recours au télétravail a pu être imposé unilatéralement au salarié sans son accord, conformément aux dispositions de l'article L.1222-11 du Code du travail, et sans formalisme particulier.

Depuis le 17 mars 2020 (jour de l'instauration du confinement de la population en France), le télétravail doit être systématiquement privilégié.

Dans la Fonction publique, lorsque le télétravail est impossible dans ces circonstances (garde d'enfant, activité non « télétravaillable », etc.), l'agent est placé en autorisation spéciale d'absence (ASA) et payé à 100 %. Les agents à risque de forme sévère de Covid-19 ne pouvant télétravailler sont placés en autorisation spéciale d'absence sur certificat d'isolement de leur médecin traitant.

Les salariés du privé ne pouvant télétravailler ont pu bénéficier du chômage partiel .

Les salariés à risque de forme sévère de Covid-19 ne pouvant télétravailler ont pu basculer en arrêt maladie sur présentation d'un certificat d'isolement de leur médecin traitant.

Si le télétravail a été mieux vécu par ceux qui le pratiquaient déjà (disposant donc du matériel nécessaire et de l'organisation du travail déjà mise en place), ce fut beaucoup plus difficile pour ceux pour lesquels, le télétravail a été mis en place dans l'urgence c'est à dire, sans la préparation indispensable au bon déroulement du télétravail et avec des outils non adaptés, des locaux personnels exigus.

Le télétravail est plus aisé pour les salariés ayant une autonomie suffisante et une ancienneté dans le poste de travail : il fut donc plus facile pour les managers aguerris (même si le stress fut plus important qu'en temps normal) que pour les agents du public (télétravail peu développé) et les salariés des PME qui se sont sentis moins efficaces.

Lors de la crise sanitaire, certains salariés débutants ont dû se mettre au télétravail sans connaître la nature de leurs tâches, ce qui a pu générer un stress intense avec la peur de ne pas y arriver et une sensation d'abandon.

Si certains salariés ont pu acquérir une plus grande autonomie dans le travail, le télétravail n'a pas fait disparaître certains types de management toxique : les managers harcelants le furent parfois davantage en développant un contrôle incessant ; il n'est pas donné à tous de faire confiance aux subordonnés. On parle de flicage dans certaines entreprises (insertion de *trackers* dans les logiciels fournis).

La mise en chômage partiel des salariés n'est pas compatible avec le télétravail. Dès lors qu'un salarié est placé en activité partielle, son contrat de travail est suspendu pendant les heures ou périodes non travaillées. Il ne peut donc pas être en même temps en activité partielle (pas de cumul possible).

La question ne se pose pas dans la fonction publique, qui n'est pas éligible au dispositif de chômage partiel.

L'enquête ANACT : exploitation d'un questionnaire mis en ligne sur le site de l'Anact du 8 mars au 10 mai 2020, auquel ont répondu 8 675 personnes en situation de télétravail dans le cadre du confinement.

- ◆ Un quart des salariés français, soit plus de 5 millions de personnes, ont exercé leur activité à distance pendant le confinement. C'est près de huit fois plus qu'avant la crise sanitaire !
- ◆ Près de la moitié des personnes interrogées ont ainsi eu le sentiment de travailler davantage que d'ordinaire, ce qui s'est traduit notamment par un accroissement de leur fatigue.
- ◆ Temps de travail augmenté : moins de pauses, amplitude horaire augmentée.
- ◆ Réunions en audio ou visioconférence : plus de fatigue cognitive, exigeant plus de ressources pour se concentrer et se faire comprendre .

LES EFFETS DÉLÉTÈRES DU TÉLÉTRAVAIL DÉROGATOIRE À TEMPS COMPLET

- ◆ Disparition de la fonction de socialisation du travail pendant la période de confinement forcé.
- ◆ Disparition des espaces de délibération informelle indispensable à l'accomplissement du travail réel. Perte de sens du travail, démotivation des salariés ; du point de vue psychodynamique, la fonction centrale de construction de l'identité que représente le travail (au sens travail avec autrui) a été mise à mal.
- ◆ De nombreux salariés n'ont eu qu'une envie lors du déconfinement, c'est de revenir dans les locaux de travail rencontrer leurs collègues car les audio et visioconférences (chronophages et plus coûteuses sur le plan de l'énergie cognitive) ne remplaceront jamais les rencontres présentes ; malheureusement, la redécouverte des relations sociales lors du déconfinement s'est heurtée au principe de réalité face aux injonctions de la prévention du risque sanitaire : distanciations physiques, limitation des espaces de convivialité et disparition des éléments de compréhension inhérents à la communication non verbale, en raison du port du masque.
- ◆ La tentation pour certains employeurs d'instaurer, après la crise sanitaire, le télétravail pour tous afin de diminuer la surface nécessaire dans les locaux de travail : une présence à tour de rôle des salariés dans l'entreprise permet de réduire la surface des locaux disponibles en mutualisant les bureaux ou *open spaces*.
- ◆ Certains dirigeants de *start up* ont même profité de la crise sanitaire pour supprimer les locaux de

travail et imposer le télétravail temps complet au domicile des salariés.

Danièle Linhart parle du risque d'atomisation du travail et du risque de déréalisation de la finalité du travail avec des répercussions sociologiques gravissimes « *On travaille avec autrui et pour autrui* ».

Marie Pezé rappelle les contours des Risques Psycho Sociaux : « *Toute situation qui s'éternise et qui n'est pas variée devient forcément facteur de risques psychosociaux (RPS) (...) L'employeur a l'obligation de protéger la santé physique et mentale de ses salariés. Mais il devra discuter des solutions à trouver avec les partenaires sociaux, la médecine du travail et les représentants du personnel, car seule la délibération collective prime face aux RPS.* ».

Le management basé sur le contrôle et le *reporting* ne fonctionne pas en télétravail, le manager doit lâcher du lest en permettant à ses subordonnés de s'autonomiser (télétravail réussi).

La majorité des salariés ayant vécu le télétravail imposé furent satisfaits, mais 50 % des salariés en télétravail déclarent être plus fatigués qu'à l'ordinaire : la satisfaction pendant la crise sanitaire pourrait provenir du sentiment d'être protégé du risque de contamination et d'avoir une situation plus enviable que celle des salariés mis au chômage partiel (risque de burn-out et de désocialisation encore plus important).

J'ai eu des contacts téléphoniques avec des agents mis en Autorisation Spéciale d'Absence pendant deux mois : certains d'entre eux, vivant seuls le confinement sans activité professionnelle ont présenté des troubles anxiodépressifs parfois à l'origine de réelles décompensations psychotiques ayant nécessité une prise en charge médicale urgente.

ACTIVITÉ DE TÉLÉTRAVAIL DES MÉDECINS DU TRAVAIL PENDANT LE CONFINEMENT

Comme toute clinique médicale, la clinique médicale du travail nécessite un colloque singulier entre le médecin et le salarié/patient dans un cabinet médical permettant la confidentialité des échanges. Les téléconsultations (consultations à distance) improvisées bien souvent uniquement par téléphone nous permirent de garder le contact avec de nombreux salariés dans l'urgence de la crise sanitaire, de dispenser des conseils et rédiger des préconisations dans l'intérêt des salariés ; néanmoins, cette activité à distance représente un **mode dégradé d'exercice de la clinique médicale** d'autant plus qu'il ne fut plus tant question du contenu du travail habituel que des

questions d'ordre sanitaire : j'ai personnellement vécu cette période comme harassante (augmentation inédite de la charge de travail avec une activité à flux tendu pendant le confinement) et comme frustrante du point de vue de l'intérêt clinique de la profession.

Ce qui fut vraiment une souffrance est ce sentiment de ne plus être en capacité de penser, du fait de l'accélération inouïe de l'activité et de devoir enchaîner des réponses formatées comme une machine : pendant plusieurs semaines, j'ai été incapable de réfléchir sur le sens de mon travail...

L'absence de face-à-face lors de la téléconsultation, ou l'appauvrissement du face-à-face pour les plus chanceux qui ont bénéficié des téléconsultations de visu, nous prive de tout un ensemble d'éléments infracliniques nécessaires à l'écoute bienveillante et à la compréhension de la situation du salarié et de son vécu : il faut surcompenser en multipliant les questions, ce qui est épuisant pour les deux (médecin et patient).

Christophe Dejours, qui a continué à recevoir ses patients en psychanalyse à son cabinet pendant le confinement car il se sentait incapable de poursuivre le suivi des patients en téléconsultation : « *J'en suis incapable, je suis distrait, ma pensée fout le camp... J'ai besoin de la présence, des odeurs, des peurs* » dit qu'**en l'absence de corps pour l'éprouver, il n'y a pas d'affect.**

Je sais que la crise sanitaire est loin d'être terminée et que nous allons encore être sollicités pendant de nombreux mois pour des demandes focalisées sur le risque sanitaire (préconisation pour les personnes à risque de forme grave de Covid-19, conduite à tenir par l'employeur en cas de présence sur le lieu de travail d'un agent testé positif...), nous éloignant du sens originel de notre métier, nous obligeant à ignorer les autres risques professionnels et nous mettant en porte-à-faux sur le plan de la déontologie médicale (entre autres, la rupture banalisée de la confidentialité des données personnelles de santé).

CONCLUSION

Le télétravail dérogatoire que nous avons connu pendant la crise sanitaire et particulièrement pendant la période de confinement ne doit pas servir de base de référence pour la diffusion future de ce mode d'organisation du travail car les critères sont biaisés par le contexte particulièrement anxiogène et hors normes de l'épidémie due au virus SARS-COV-2.

Le télétravail à dose modérée (un à deux jours par semaine), anticipé et cadré, avec un management autonomisant, dans de bonnes conditions matérielles

et sans débordement sur la vie privée, peut apporter des avantages à de nombreux salariés qui y trouvent leur compte particulièrement lorsque leur temps de trajet domicile travail est important.

Une généralisation du télétravail intensif serait une catastrophe pour le collectif du travail et l'accomplissement du travail réel :

- ♦ Comment libérer l'intelligence collective nécessaire à la discussion des méthodes de production par les salariés si tout le monde reste chez soi ?
- ♦ Comment maintenir la cohésion d'une équipe dispersée ?
- ♦ Comment trouver un sens au travail lorsque celui-ci est totalement abstrait, virtuel ?

RÉFÉRENCES

- ♦ Danièle LINHART, sociologue du travail ; émission *Arrêt sur image* sur le télétravail du 20 août 2020
- ♦ Marie PEZÉ, psychologue clinicienne ; article en ligne du 12 juin 2020 sur *Emploi.cadreservices.com*
- ♦ Christophe DEJOURS, psychanalyste spécialiste de la souffrance au travail ; article paru dans l'édition du *Monde* du 28 août 2020 sur la psychanalyse au temps du Covid-19
- ♦ ANACT : Agence Nationale de l'Amélioration des Conditions de Travail ; enquête en ligne du 8 mars au 10 mai 2020
- ♦ DARES : Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques du ministère du Travail