INCIDENCES DU DÉPLOIEMENT DU TÉLÉTRAVAIL SUR LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DES SALARIÉS FRANÇAIS DEPUIS LA CRISE SANITAIRE DE 2020

Nathalie PENNEQUIN

INTRODUCTION

L'activité professionnelle en mode télétravaillé, c'est-à-dire, à distance du lieu de travail, après avoir été imposée réglementairement sur un mode dérogatoire en mars 2020 pendant la crise sanitaire liée au Covid-19 (pour la population éligible au télétravail), a été désormais adoptée par un quart des salariés.

Les organisations actuelles de travail, grâce aux accords d'entreprise et accords ministériels pour la fonction publique signés entre 2019 et 2024, ont formalisé et développé le recours au télétravail pour aboutir à une quotité n'excédant pas, en général, deux jours par semaine de cinq jours travaillés.

CE QUE DISENT LES DONNÉES CHIFFRÉES ÉTUDES NATIONALES ET SONDAGES

Avant 2019, 4 % des salariés étaient en situation de télétravail au moins un jour par semaine, selon les données de la DARES de novembre 2019(1).

En 2023 la France comptait 26 % de télétravailleurs, selon les donnés de novembre 2024 du ministère du Travail dont 61 % de cadres, 51 % de femmes, 17 % dans la fonction publique.

Le télétravail concerne donc un quart des salariés en France et plus d'un salarié sur cinq dans le secteur privé et la pratique du travail hybride (présentiel et distanciel) est à ce jour bien ancrée dans les entreprises(2).

NB : rappelons que 60 % des emplois ne sont pas « télétravaillables » : services à la personne, emplois manuels…

ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION DU TÉLÉTRAVAIL DEPUIS LA PANDÉMIE

Fantasme du flex-office

Dans les suites de la pandémie, certaines entreprises ont réduit la surface des locaux de travail, voire vendu tous leurs bureaux, misant sur la généralisation du télétravail *full remote* pour tous les salariés…

1– Mikael BEATRIZ, Louis-Alexandre ERB, « Comment évolue la pratique du télétravail depuis la crise sanitaire », *DARES Analyses n°64*, novembre 2024, https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/bae651843fdf63f94f1577a2c2c8b957/Dares_Analyses_Comment_%C3%A9volue_la_pratique_du_t%C3%A9l%C3%A9travail_depuis_la_crise_sanitaire.pdf

2– Philippe ASKENAZY, Ugo DI NALLO (Insee), Ismaël RAMAJO, Conrad THIOUNN (Dares), « Télétravail et présentiel : le travail hybride, une pratique désormais ancrée dans les entreprises », *Insee Analyses n°105*, mars 2025, https://www.insee.fr/fr/statistiques/8379375

Le *flex-office* permet aux employeurs de prévoir un espace de travail plus petit, mais suffisant au nombre de salariés présents en même temps dans les locaux du fait du travail à temps partiel ou en télétravail partiel.

Notons que la mise en place du *flex-office* est désapprouvée par une majorité de salariés lorsqu'on laisse le choix entre bureau individuel disponible et *flex-office* : le sentiment d'être interchangeable domine et le risque de conflit entre salariés n'est pas négligeable.

Selon une étude de l'*Essec Workplace Management* en 2021, seuls 4 % des salariés se disaient favorables au flex-office, le jugeant impersonnel, peu hygiénique et synonyme d'isolement.

Revirement de certaines entreprises

En 2024, le télétravail a été remis en question par certaines directions de grandes entreprises (secteur de la tech, secteur bancaire…) allant parfois jusqu'à l'injonction de retour au travail présentiel à 100 % ; alors que la productivité semble meilleure en télétravail d'après les études (pour les cadres), les arguments invoqués par les directions seraient la recherche d'une meilleure cohésion d'équipe et l'équité mais certains y voient une incitation à la démission, aubaine pour ces grandes entreprises voulant réduire leur masse salariale (secteur bancaire...)

Le télétravail serait-il le bouc émissaire pour les entreprises en difficultés ?

Force est de constater qu'en 2025, les accords de télétravail signés dans les entreprises sont certes plus nombreux mais plus restrictifs (réduction du nombre de jours autorisés) ; cette tendance à la régression est particulièrement mal vécue car le télétravail est maintenant considéré comme un acquis social majeur pouvant même représenter un des critères de choix lors d'une recherche d'emploi.

Le télétravail est désormais largement plébiscité par les salariés et 44 % souhaiteraient faire davantage de télétravail.

NB : un bémol pour la génération Z (née entre 1990 et 2005) qui souhaiterait plus de travail présentiel.

Pour certains salariés, la conciliation entre vie professionnelle et vie privée semble ne tenir que grâce au nombre de jours télétravaillés (deux ou trois par semaine) ; cela concerne surtout les salariés seniors, plus souvent porteurs de pathologies chroniques et subissant des trajets domicile-travail pénibles et chronophages : le risque de retour en arrière pourrait s'accompagner d'une augmentation de l'absentéisme maladie.

CE QUE M'A APPRIS LA PRATIQUE DE LA CLINIQUE MÉDICALE DU TRAVAIL

Les motivations relatées par les salariés lors du recours au télétravail

Le premier argument est l'éloignement géographique du lieu de travail et le souhait de diminuer la fatigue des transports.

Viennent ensuite :

- l'inconfort de l'openspace avec les difficultés pour se concentrer et les dissensus sur le confort thermique et lumineux ;
- le besoin d'éloignement d'un collectif de travail jugé pénible (notamment en open space) ou de managers dont le management est vécu comme toxique ;
- la nécessité de plus de présence au domicile afin de concilier les vies familiale et professionnelle.

Les arguments n'incitant pas les salariés à demander du télétravail

- le premier élément mis en avant est l'exiguïté du logement inadapté à l'implantation d'un poste de travail satisfaisant allié au besoin de séparer la vie professionnelle de la vie privée ainsi que la proximité géographique avec le lieu de travail et le risque d'isolement social pour les gens vivant seuls ;
- certains salariés rapportent parfois un management vécu comme plus harcelant à distance : un certain nombre de managers estimeraient que les télétravailleurs ne font rien en télétravail et restent dans l'hypercontrôle des subordonnés ;
- l'absence de compensation financière (consommation électricité…) pourrait dissuader certains salariés(3).

3– Jean-Emmanuel Ray, « Télétravail : la guerre des coûts est déclarée », *Le Monde*, 8 avril 2025, https://www.lemonde.fr/emploi/article/2025/04/08/teletravail-la-guerre-des-couts-est-declaree_6592445_1698637.html, *« L'occupation du domicile du salarié à des fins professionnelles constitue une immixtion dans sa vie privée, de sorte qu'il peut prétendre à une indemnité dès lors qu'un local professionnel n'est pas mis à sa disposition, ou qu'il a été convenu que le travail s'effectue sous la forme du télétravail »*

Les effets délétères du télétravail dérogatoire à temps complet

- disparition de la fonction de socialisation du travail ;
- 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) est mise à mal.
- les carences informationnelles des interactions en distanciel (réunions en visio, appels téléphoniques) par rapport aux réunions présentielles génèrent davantage de fatigue cognitive.
- les médecins du travail ont pu constater un détournement du recours au télétravail 100 % pour remplacer ou écourter un arrêt de travail (sur prescription du médecin généraliste ou du chirurgien mettant le médecin du travail en porte à faux devant l'impossibilité de réaliser une visite de reprise présentielle !) : il est difficile de ne pas envisager que le salarié subisse des pressions managériales pour écourter son absence au travail ou qu'il se mette la pression, sachant que son absence ne sera pas compensée et qu'il devra faire face à un surcroît de travail lors de son retour. Il est souvent impossible, en l'absence d'examen physique du salarié, de s'assurer que la reprise du travail en télétravail (= travail) va permettre une convalescence optimale.
- aspect générationnel ? : la génération Z exprime le besoin, de revenir au présentiel par rapport aux salariés plus âgés, plus souvent chargés de famille et subissant un temps de trajet domicile-travail important et souhaitant plus d'adéquation entre vie privée et vie professionnelle.

Certaines mesures du projet, actuellement en débat à l'Assemblée nationale, de loi de financement de la Sécurité sociale, prises « au nom d'impératifs comptables » pourraient affecter la protection des salariés. « Des amendements permettant aux médecins généralistes de prescrire une activité en télétravail en lieu et place d'un arrêt de travail ont également suscité l'attention des professionnels de santé », rejetés à ce jour par les députés, ces amendements pourraient revenir dans le projet d'autant plus qu'ils s'accompagnent de mesures visant à limiter la durée maximale des arrêts de travail !(4)

Un point sur l'activité de téléconsultation des médecins du travail, inscrite maintenant dans le Code du travail depuis 2022(5)

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 en visio à distance), si elles peuvent apporter une solution dans certains déserts médicaux pour certains types de visites (départements non couverts par la présence de médecins du travail) ou pour des populations de salariés qui n'avaient pratiquement pas accès à la prévention en santé au travail (exemple des 1,2 millions de salariés des particuliers employeurs du CESU), représentent, de mon point de vue, un mode dégradé d'exercice de la clinique médicale ou tout du moins un exercice plus exigeant sur le plan de la charge mentale ; en effet, l'appauvrissement du face à face 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).

Il est regrettable que certains entrepreneurs créent des services de santé au travail ne fonctionnant qu'en téléconsultation en offrant des tarifs d'adhésion très alléchants : leur agrément en 2025 par la DRIEETS pose question sur l'avenir de notre profession ! La lecture de

Cour de cassation, Pourvoi n° 22-17.315, 19 mars 2025, https://www.courdecassation.fr/decision/67da68659adb0fcda38e00ab,

4– François Desnoyers, *Le Monde*, 19 novembre 2025, https://www.lemonde.fr/emploi/article/2025/11/19/protection-des-salaries-les-evolutions-liees-au-budget-de-la-securite-sociale-inquietent-des-medecins-du-travail_6653958_1698637.html

5– - LOI n°2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail, ses dispositions sont entrées en vigueur le 31 mars 2022, https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043884445,

Décret n°2022-679 du 26 avril 2022 relatif aux délégations de missions par les médecins du travail, aux infirmiers en santé au travail et à la télésanté au travail : a complété le dispositif de télésanté prévu par la loi santé au travail permettant aux services de prévention et de santé au travail de suivre les travailleurs à distance. Il peut donc dès à présent être utilisé pour effectuer en vidéotransmission les visites médicales et examens médicaux lorsque cela est possible, https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000045668051

leur projet de service nous apprend que notre belle spécialité s'éloigne de ses principes premiers de la loi de 1946...

CONCLUSION

L'activité en mode télétravaillé, actuellement plébiscitée par de nombreux salariés qui y voient un moyen pour améliorer la soutenabilité de leurs conditions de travail au sens large, comprend certaines limites pouvant affecter la qualité du travail et la qualité du vécu au travail

Les limites du management à distance pour les salariés en télétravail :

- 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 pour obtenir un télétravail réussi.

Les limites du télétravail excessif (supérieur à deux à trois jours par semaine) :

- risque d'empêchement de l'émergence d'une intelligence collective nécessaire à la discussion des méthodes de production par les salariés ne pouvant se faire qu'en présentiel avec tout le collectif de travail ;
- le risque d'hyperconnexion : journées de travail plus longues en raison de l'utilisation du gain de temps obtenu par l'absence de temps de trajet domicile travail pour prolonger l'activité professionnelle ;
- difficultés à maintenir la cohésion d'une équipe dispersée ;
- difficultés pour les salariés à trouver un sens au travail lorsque celui-ci est totalement abstrait, virtuel.

TENTATIVE DE DÉFENESTRATION DANS UNE MAIRIE

Jean-Louis ZYLBERBERG

Médecin du travail dans la fonction publique territoriale depuis un an, j'ai été témoin rapidement des effets sur la santé des risques organisationnels et relationnels au travail. Le *New Public Management (NPM)*, introduit dans les fonctions publiques depuis au moins quatre décennies, est encore le modèle managérial dominant dans les collectivités territoriales de plus de cinquante agents. Il met en avant la « rationalisation » (le gouvernement par les nombres avec la multiplication du travail de reporting d'indicateurs chiffrés), « la marchandisation » (hybridation public-privé, avec des travailleurs sous contrat de privé aux côtés de fonctionnaires, une précarité institutionnalisée avec des CDD d'un an renouvelable six ans par exemple), le renforcement du contrôle du travail, la rémunération à la performance avec son entretien annuel d'évaluation.

L'article L.121-1 du Code de la Fonction publique énonce que les agents publics « exercent leurs fonctions avec dignité, impartialité, intégrité et probité ». L'agent public qui ne respecte pas ses obligations professionnelles s'expose à une sanction disciplinaire.

Parmi des obligations professionnelles, l'obligation d'obéissance hiérarchique est souvent mise en avant par l'autorité hiérarchique : *« L'agent public doit se conformer aux instructions de son supérieur hiérarchique, sauf dans le cas où l'ordre donné est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public. »* Le refus d'obéissance équivaut à une faute professionnelle.

Par l'histoire clinique d'une agente administrative, recueillie qu'au cours d'une seule consultation, cadre clinique devenu la grande majorité de ma pratique professionnelle, je vais tenter d'illustrer les enjeux de santé au travail dans le contexte particulier de la fonction publique territoriale.

Tout commence par l'appel téléphonique d'une directrice des ressources humaines d'une mairie d'environ une centaine d'agents : *« Je viens d'être témoin d'une tentative de défenestration d'une agente dans le bureau du directeur général des services, en présence de son responsable. Nous sommes très choqués que me conseillez-vous ? »*