

# TÉLÉTRAVAIL ET RPS : LE DILEMME DU PRISONNIER ENTRE L'EMPLOYEUR ET LE SALARIÉ

Lundi 31 août 2020

Par **Baptiste Prezioso**, avocat associé au sein du cabinet Mayer Prezioso,  
**Robin Nabet**, avocat au sein du cabinet Mayer Prezioso,  
**Karine Deleusse**, psychologue et psychanalyste

La gestion de la crise sanitaire passe d'un temps de l'urgence à l'appréhension d'un temps long. La crise du coronavirus, d'abord sanitaire, emporte une gravité sociale et économique évidente. Les entreprises, dans un premier temps considérées comme victimes collatérales du confinement et des mesures coercitives propres à freiner le virus, sont aujourd'hui appelées à reprendre l'activité pour soutenir une nation en crise.

Le télétravail, que d'aucuns abhorraient jusque peu, a été érigé en modalité salvatrice de l'économie nationale. Il emporte pourtant un isolement des salariés et un bouleversement des modalités managériales. Le travail en commun dans les locaux de l'entreprise assurait d'ailleurs une égalité sociale des conditions de travail. A domicile, chacun ne dispose pas des mêmes cadre et confort pour assurer sa prestation de travail. Le télétravail soulève également la question de l'égalité homme-femme dans la gestion des charges éducatives en télétravail. Par ailleurs, un manager ne pilote pas une équipe par email comme il peut le faire à l'oral ou en présentiel.

Face à la nébuleuse d'une responsabilité sans limite, l'entreprise se heurte à un dilemme : maintenir l'activité

économique pour survivre, et, « en même temps », appréhender efficacement le risque psycho-social induit par le télétravail. Le positionnement du salarié oscillant entre plaisir de télétravailler et les conséquences opérationnelles de l'incursion du professionnel dans la sphère privée, interroge les contraintes de l'employeur cherchant à protéger la viabilité économique de l'entreprise sans engager sa responsabilité.

Aussi, le télétravail n'est plus une option pour les entreprises (1), il fait néanmoins émerger des nouvelles dynamiques organisationnelles et managériales (2) pouvant induire des risques psycho-sociaux (3), contre lesquels l'entreprise doit se prémunir pour protéger son capital humain (4).

## I – Le télétravail, solution miracle face à la responsabilité potentielle de l'employeur

Le télétravail ne concerne pas tout le monde. Les secteurs de l'hôtellerie-restauration, de la culture et du spectacle, ou encore du tourisme, ne peuvent pas déployer des dispositifs de télétravail. Il demeure l'apanage de l'industrie de services. Les employeurs, dès la fin du confinement déclaré, ont globalement souhaité une reprise du

travail en entreprise, sous condition.

Aussi, bien que le télétravail ne soit plus la norme, il reste un **procédé fortement recommandé** pour les travailleurs à risque de forme grave de Covid-19 ou dans les départements de forte circulation du virus<sup>1</sup>.

Dans le cadre de son **obligation de sécurité**, l'employeur doit gérer les affluences au sein des lieux de travail et notamment **privilégier un recours alterné au télétravail**, la mise en place scrupuleuse de dispositifs d'hygiène et de protection sanitaire.

À compter du 1er septembre 2020, les employeurs devront également imposer le port des masques à leurs salariés, sauf pour ceux en bureaux individuels<sup>2</sup>. L'État montre d'ailleurs une vélocité particulière à prendre des mesures contraignantes pour les entreprises, quand lui-même n'est pas en mesure d'assurer une réelle continuité du service public.

Ces nouvelles mesures incitent donc le recours au télétravail, du moins alterné, pour permettre de protéger la santé des salariés et d'éviter la propagation du virus.

## II – Le dessin d'une nouvelle relation employeur – télétravailleur

Le télétravailleur bénéficie des mêmes droits que le salarié qui exécute son travail dans les locaux de l'entreprise (*article L.1222-9 du Code du travail*<sup>3</sup>) et l'employeur est tenu de respecter ses obligations de droit commun (*article L.1222-10 du Code du travail*<sup>4</sup>).

Pendant que le salarié est placé en télétravail, l'employeur perd nécessairement une part objective de

ses prérogatives de direction. Pour encadrer le travail à distance, l'avenant au contrat de travail, l'accord d'entreprise ou encore la charte doit préciser les conditions de travail et ses modalités d'exercice.

La particularité de l'année 2020 réside en la caractérisation d'une épidémie qualifiée de circonstance exceptionnelle permettant d'imposer le télétravail au salarié sans l'accord du salarié (*article L.1222-11 du Code du travail*<sup>5</sup>). Il s'agit alors d'un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés.

Dans ce contexte atypique et compte tenu des impératifs sanitaires, il est **recommandé aux entreprises d'établir une charte**, dans laquelle le **contrôle des salariés, celui de leur charge de travail et de leurs horaires** seraient précisés. Ces précisions permettraient de **poser les limites de ce cadre de travail** afin de conserver un **pouvoir de direction** et de clarifier les **périmètres professionnel et personnel** pour les salariés.

L'employeur reste pour autant tenu de respecter la vie privée du télétravailleur. Il ne peut donc, en principe, pas contacter et solliciter son employé à n'importe quelle heure (sauf horaires normaux de travail) ou encore recourir à des moyens de contrôle intrusifs.

L'entreprise peut toutefois mettre en place un **dispositif de contrôle de l'activité de ses salariés** (installation d'un logiciel de pointage sur l'ordinateur, système de surveillance informatisé, compte rendu d'activités ...), lequel doit respecter le cadre législatif et réglementaire. Si un moyen quelconque de surveillance est mis en place, il ne saurait être valable qu'à condition d'être

pertinent et proportionné à l'objectif poursuivi et le télétravailleur doit en être informé (outre une consultation préalable du comité social d'entreprise).

L'employeur et les managers peuvent solliciter davantage de reporting quotidien de leurs collaborateurs afin de permettre de garder un lien constant et d'encadrer la relation de travail.

Un système déclaratif des horaires de travail peut également être mis en place pour s'assurer de la charge de travail et du respect des temps de pause et de déconnexion. Par ailleurs, les circonstances invitent l'employeur à mettre en place des moyens alternatifs de veille de la sécurité psychique au travail et de qualité managériale en cette période (sondage quotidien d'humeur, mise en place d'une *hotline* RH...).

### III – Le télétravail n'est pas l'eldorado du salarié, il induit des risques psycho-sociaux majeurs

*Aspects psychologiques par  
Karine Deleusse, psychologue  
et psychanalyste*

Depuis le mois de mars et l'impérialité du confinement total, le télétravail est placé au cœur des organisations et devient donc aussi un **facteur de risque en matière d'état psycho-social**.

En position de télétravailleur, le salarié se trouve confronté au management à distance et à la **nécessité de faire preuve d'autonomie** au-delà de ce qui lui était nécessaire et demandé auparavant. Si pour certains, cela se fait naturellement et souplement, pour d'autres, cela peut déclencher des inquiétudes, des doutes et même des angoisses. Par crainte de

mal faire, de ne pas savoir faire, de décevoir aussi et ce, par manque de possibilité d'alignement sur le travail d'autrui et de partage de bonnes pratiques naturelles et quotidiennes.

Face aux inégalités sociales et individuelles dans une situation de télétravail, il est indispensable que l'employeur accompagne ses salariés et plus encore les moins autonomes.

Le **manager** va occuper un rôle central dans cette nouvelle organisation de travail à distance, plus qu'une interface, **un lien capital entre le salarié et l'entreprise**, entre le salarié et l'employeur, entre le salarié et sa motivation, entre le salarié et sa confiance. Le télétravail engendrant forcément une sorte de déshumanisation par la dématérialisation, peut provoquer des risques de souffrance chez les salariés, une démotivation loin des équipes et des possibilités de monter en compétences.

Le salarié, qui n'a plus la limite de son chez soi et lieu de travail, peut rencontrer des difficultés à fixer les frontières entre vie privée et professionnelle. La surconnexion liée aux notifications a l'effet de rendre encore plus impossible la délimitation.

Certains salariés vont aussi augmenter leur rythme de travail déraisonnablement afin de montrer leur implication et leur motivation et se mettre psychologiquement en danger, avec un taux de stress surélevé, impossible à faire descendre chez soi.

Les contours du bien-être psychique sont à définir en temps de télétravail : préserver le relationnel, lutter contre une routine professionnelle non délimitée par des horaires précis et aménager la

matérialisation du travail par quelques déplacements au bureau.

Chaque entreprise va devoir évaluer le point optimal de télétravail et les facteurs de risques, et penser un télétravail pour ses salariés où les avantages seraient valorisés par rapport au préjudice émotionnel :

- Absence de transport ;
- Flexibilité des horaires ;
- Une fatigue atténuée ;
- Moins de stress ;
- Écoute bienveillante auprès de sa hiérarchie.

#### IV – Face aux risques psycho-sociaux, l'employeur doit protéger ses salariés et se prémunir du risque juridique

Le contrôle de l'activité des salariés n'est pas chose aisée, ce d'autant plus qu'un contrôle excessif pourrait caractériser une situation de harcèlement moral, ou du moins faire éclore un risque psycho-social<sup>6</sup>.

Les risques psycho-sociaux recouvrent notamment les phénomènes de stress professionnel, les violences, les situations de harcèlement moral et sexuel ainsi que les agissements sexistes.

Le changement des conditions de travail, comme le placement en télétravail, est un facteur important et actuel de risque psycho-social.

En effet, le salarié travaillant à distance sans proximité avec ses collègues pourrait se sentir « harcelé », ou du moins oppressé et mal ressentir et interpréter les directives ou observations de ses responsables.

Cette situation pourrait, à terme, se cristalliser et faire naître un conflit professionnel basé sur la dégradation de l'état de santé du salarié.

Dans ce contexte sensible, les entreprises doivent **aménager leurs rapports, encourager un dialogue constant et un reporting quotidien**. Attention, les managers doivent être familiarisés avec les risques psychosociaux possibles et nuancer le ton de leurs emails et appels pour éviter toute interprétation de leur volonté par leurs subordonnés.

Un accord national interprofessionnel relatif au stress au travail, signé le 2 juillet 2008 par l'ensemble des organisations syndicales et étendu sans réserve par arrêté du 23 avril 2009, prévoit que dès qu'un problème de stress au travail est identifié, une action doit être entreprise pour le prévenir, l'éliminer ou, à défaut, le réduire<sup>7</sup>.

L'article 4 de l'accord énumère un certain nombre d'indicateurs pouvant révéler la présence de stress dans l'entreprise justifiant la prise de mesures adaptées : des conflits personnels ou des plaintes fréquents, un taux de fréquence d'accidents du travail élevé, des actes de violence, une augmentation significative des visites au service médical.

L'accord souligne la responsabilité du chef d'entreprise en ce domaine en vertu de la *directive cadre 89/391 du 12 juin 1989* et des *articles L. 4121-1 et suivants du Code du travail* qui l'obligent à assurer la sécurité et à protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

La jurisprudence a déjà reconnu des situations de harcèlement moral

découlant de méthodes de gestion telles qu'une pression continue et des reproches incessants (*Cass. Soc. 10 novembre 2009 n° 07-45.321*<sup>8</sup>) ou un management par objectifs intensifs (*Cass. soc. 3 février 2010 n° 08-44.107*<sup>9</sup>).

Les salariés doivent être informés qu'ils peuvent à tout moment faire appel :

- Au supérieur hiérarchique ou RH ;
- Aux représentants du personnel : ils ont un rôle de prévention en lien avec l'employeur et d'accompagnement des salariés ;
- Au médecin du travail.

Dès que l'employeur a connaissance de la dégradation des conditions de travail d'un collaborateur, ou d'une alerte, il doit diligenter une enquête interne pour tenter d'apporter des réponses à une situation naissante.

La célérité de la réponse et son étendue sont importantes pour pérenniser les relations de travail et éviter l'aggravation des situations, source de contentieux. Il importe pour l'entreprise, habitée par une culture organisationnelle propre, de définir clairement la frontière entre management en situation d'exception et harcèlement. Cela vise à distinguer les lamentations d'habitude des situations de danger social auxquelles l'employeur doit répondre proactivement.

\*

\* \*

## EN BREF

Concrètement, il est recommandé aux entreprises de :

- **Former et encadrer** les managers, responsables en vue de la prévention des risques psycho sociaux dans le cadre d'un processus clair et audité ;
- Proposer des **formations** relatives à la prévention des RPS en entreprise, à la gestion du stress, proposer des cellules psychologiques ;
- Solliciter un **compte rendu quotidien ou régulier** des télétravailleurs, ou mettre en place un dispositif numérique d'alerte approprié ;
- **Inform** les salariés qu'ils peuvent communiquer librement avec leur responsable, les RH, le référent covid ou tout autre membre de l'entreprise (éventuellement désignation de référent) ;
- Construire, déployer ou valoriser un **programme interne** de détection des RPS ;
- Diligenter des **enquêtes internes** dès qu'une alerte est émise par un télétravailleur et informer les représentants du personnel de la situation ;
- Collaborer dans une telle hypothèse avec la médecine du travail.

1 - <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/protocole-national-de-deconfinement.pdf>

2 - <https://www.capital.fr/votre-carriere/port-du-masque-obligatoire-en-entreprise-les-derniers-ajustements-du-gouvernement-1378627>

3 - <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000037388731&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20200825&fastPos=1&fastReqId=1179169536&oldAction=rechCodeArticle>

4 - [https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?sessionId=87A0E09FF0BF6FDBDB9F34D8217F629.tplaf38s\\_3?idArticle=LEGIARTI000035643958&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20200825&categorieLien=id&oldAction=rechCodeArticle&nbResultRech=](https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?sessionId=87A0E09FF0BF6FDBDB9F34D8217F629.tplaf38s_3?idArticle=LEGIARTI000035643958&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20200825&categorieLien=id&oldAction=rechCodeArticle&nbResultRech=)

5 - [https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?sessionId=87A0E09FF0BF6FDBDB9F34D8217F629.tplaf38s\\_3?idArticle=LEGIARTI000035643952&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20200825&categorieLien=id&oldAction=rechCodeArticle&nbResultRech=](https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?sessionId=87A0E09FF0BF6FDBDB9F34D8217F629.tplaf38s_3?idArticle=LEGIARTI000035643952&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20200825&categorieLien=id&oldAction=rechCodeArticle&nbResultRech=)

6 - <https://www.village-justice.com/articles/les-risques-psycho-sociaux-dans-cadre-teletravail,35043.html>

7 - [https://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2009/0002/CCO\\_20090002\\_0002\\_0020.pdf](https://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2009/0002/CCO_20090002_0002_0020.pdf)

8 - <https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriJudi.do?oldAction=rechJuriJudi&idTexte=JURITEXT000021270312&fastReqId=381197188&fastPos=1>

9 - <https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriJudi.do?oldAction=rechJuriJudi&idTexte=JURITEXT000021792245&fastReqId=2999201918&fastPos=1>

*Le cabinet Mayer Prezioso (www.mayerprezioso.com) et le cabinet Karine Schirtzinger-Deleusse assurent des formations communes de prévention des RPS et la mise en place d'outils technologiques et juridiques de prévention et de médiation des risques psycho-sociaux, appelés le programme « ICARE ».*

*Le cabinet Mayer Prezioso demeure à votre disposition pour toute information complémentaire, au 01 40 05 54 18 et à l'adresse contact@mayerprezioso.com.*