

# Nouveaux modes de travail : quels impacts sur la santé mentale des salariés ?

*La généralisation du télétravail a entraîné de nouveaux modes de fonctionnement... Et de potentiels dangers pour la santé mentale des salariés. Jérôme Crest, CEO et co-fondateur d'Holivia, en appelle à un encadrement plus strict de cette nouvelle pratique pour préserver le bien-être des collaborateurs.*

Temps de lecture : minute

---

18 mai 2022

La crise sanitaire et les confinements successifs ont transformé l'organisation du travail. En deux ans à peine, des changements considérables se sont opérés, parfois au prix de la santé mentale des collaborateurs. Les DRH commencent à prendre la pleine mesure des risques psychosociaux associés au télétravail à haute dose.

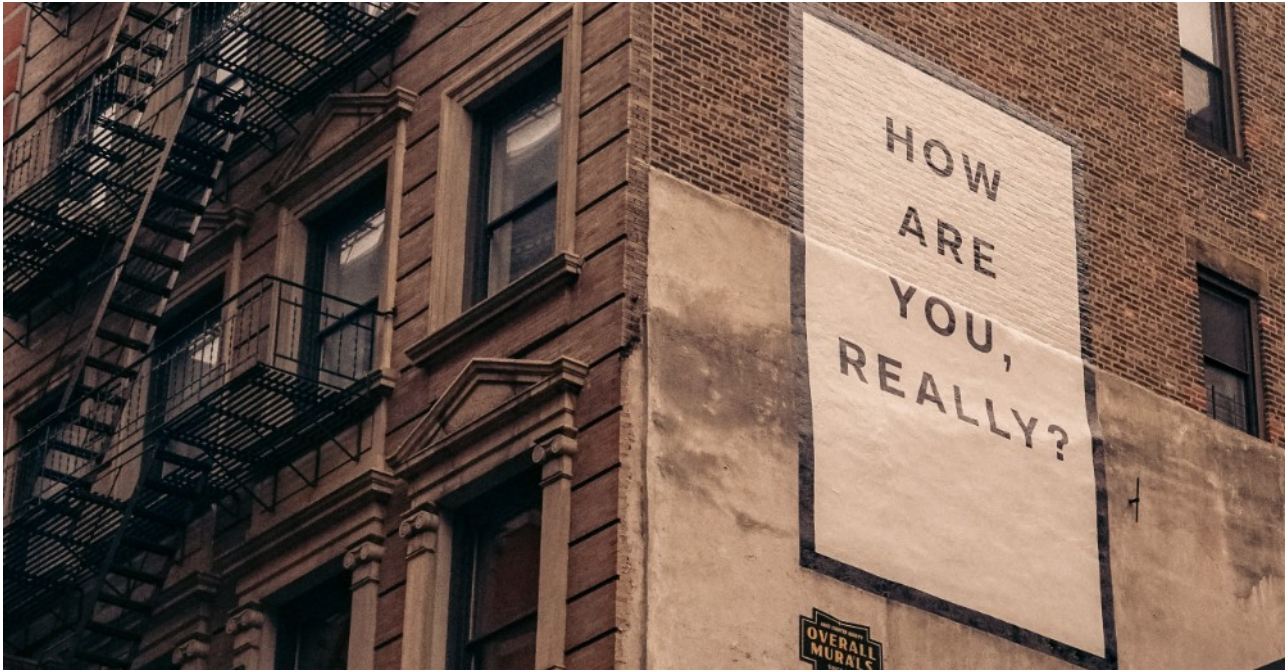
## Télétravail : les acquis, les écueils

La généralisation du télétravail a permis à de nombreux salariés de gagner en qualité de vie : d'aucuns plébiscitent la flexibilité qu'apporte ce nouveau mode de travail, d'autres la diminution de la fatigue physique et l'amélioration du bien-être. Mais la pratique a quelque peu devancé la réflexion et la majorité des parties prenantes s'accorde pour dire que l'organisation actuelle des entreprises est insuffisamment adaptée à ces conditions nouvelles. Si un "retour à la normale" se profile, on peut s'interroger sur ce que recouvre désormais la norme : car pour la plupart des DRH, l'hybridité a fait son chemin et il n'y aura pas de retour en arrière.

Il s'agit donc pour les entreprises de trouver le bon dosage, mais aussi le moyen de veiller au bien-être psychologique des collaborateurs quand ils sont à distance. Si la perte de lien social a tôt été identifiée comme un problème de taille pour les organisations confrontées au télétravail soudain et massif, on se rend compte à présent des conséquences de cette perte de lien sur un certain nombre de salariés qui supportent mal l'isolement. On peut certes se sentir isolé au bureau et bien entouré, seul, en télétravail : mais tout n'est pas qu'une affaire d'individus. Les conditions dans lesquelles on travaille chez soi, les relations avec ses collègues, son manager, et, surtout, le temps passé devant l'écran sont autant de causes qui peuvent créer une situation de détresse psychologique.

## Se déconnecter, est-ce déconnecter ?

Quand on parle des avantages et des inconvénients du télétravail, on se focalise généralement sur des aspects techniques, pratiques, ou alors on s'interroge sur la productivité. Ce dont on a moins parlé, ce sont des effets potentiellement délétères du télétravail sur la santé mentale. Chacun en a fait l'expérience pourtant : quand le travail envahit la sphère privée, il n'est pas évident d'établir une ligne de partage stricte entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Or cet empiètement est insidieux en ce qu'il est difficile à réguler pour les entreprises qui ne savent pas toujours comment accompagner leurs salariés à distance. D'autant que le présentisme numérique se prolonge de nos pratiques quotidiennes, du temps que chacun passe sur ses emails et messages personnels, sur la consommation d'écran en dehors du travail, avec les risques sanitaires liés à une sédentarité croissante.



À lire aussi

10 startups qui prennent soin de la santé mentale des salariés

Le droit à la déconnexion est un garde-fou nécessaire, mais insuffisant : il faudrait un encadrement beaucoup plus strict du télétravail, non pas en matière de surveillance numérique, source de stress pour les salariés, mais plutôt de bonnes pratiques. Certains managers sont en effet tombés dans l'écueil du micro-management et du reporting continu, déboussolés par une nouvelle manière de travailler à distance, bien souvent peu -voire pas du tout- formés à l'exercice. Ces derniers demeurent d'ailleurs les plus réticents au télétravail : seuls 48% d'entre eux y sont favorables (vs 54% en 2019) et 43% estiment que le travail à distance a compliqué leur posture d'encadrant. Ces difficultés à manager peuvent générer des situations de souffrance, tant pour les collaborateurs que pour les managers eux-mêmes.

## Tenir la distance, ou pas

Pour certains, comme dit l'adage, le travail, c'est la santé. Ou plutôt : aller au travail, c'est la santé. Tout simplement parce que le lien social

participe de notre bien-être psychologique et de notre équilibre. Les relations avec les collègues font que le travail est aussi une expérience de vie, féconde de tous les signes qu'elle porte. Ainsi, le télétravail peut amputer l'expérience employé de sa part la plus riche, en lien avec l'émotionnel. D'où la difficulté, pour beaucoup, à éprouver du plaisir à travailler à distance. D'où la nécessité, l'urgence aussi, de mettre en place les outils et process adaptés à cette nouvelle organisation du travail ainsi qu'aux nouveaux risques qu'elle implique sur la santé mentale des collaborateurs.

---

Article écrit par Jérôme Crest