

# « Les salariés en télétravail ont envie de repartir dans l'action »

**ENTRETIEN** Quelles sont les clés d'un retour réussi sur son lieu de travail ? L'analyse de Lise Lenain, psychologue du travail et des organisations

« Sud Ouest » Dans quel « état » sont aujourd'hui les travailleurs français, à l'approche de la fin du confinement et du retour « physique » au travail pour certains ?

**Lise Lenain** C'est très variable selon les situations. Il y a une frange minoritaire de la population qui a perdu ses repères, plutôt parmi ceux qui sont au chômage partiel, et qui oscille entre colère et syndromes dépressifs. À l'inverse, dans l'agroalimentaire, la logistique, la santé - des secteurs très sollicités en cette période - de nombreuses personnes ont un intérêt renouvelé pour leur métier et disent : « Je me sens à nouveau utile ». Quant à ceux qui sont en télétravail, la plupart d'entre eux ont envie de repartir dans l'action et d'être mis à contribution, car ils sont aujourd'hui contraints de du travail à distance confiné, organisé dans l'urgence et souvent avec des enfants à gérer en même temps.

**Quelles sont les clés d'un retour réussi sur son lieu de travail ?**

Pour que le retour sur site se passe bien, il faut que les gens soient conscients qu'ils ne maîtriseront pas tous les éléments. Ils devront aussi être attentifs à leur ressenti quant à leur peur d'être contaminés par le coronavirus ou de contaminer les autres. Il est important d'en parler et de ne pas contenir ses émotions, sans quoi cela sera source de

« Il faut que les gens soient conscients qu'ils ne maîtriseront pas tout »

Autre point de vigilance, il ne faudra pas être trop perfectionniste. Ce sera une reprise en demi-teinte, et qui ne concernera pas tout le monde. Le travail ne pourra pas reprendre comme avant la pandémie. Ainsi, les enseignants vont devoir réinventer leurs pratiques. La moitié de leur visage sera cachée par le masque, ce qui empêchera de faire passer certaines informations non verbales.

**Justement, que vont changer le port du masque et la distanciation physique dans les relations au travail ?**



« La clé de la réussite, ce sera le dialogue. » PHOTO SHUTTERSTOCK



**Lise Lenain dirige le cabinet Pamplemousse, à Bordeaux.**

PHOTO DR

C'est un sujet important, qui doit être questionné par les managers. Il est crucial de parler avec les salariés des gestes barrière, de leur manière de se les approprier, mais aussi des critères du travail bien fait. Surtout qu'il n'y aura plus les discussions habituelles autour de la machine à café, où nombre de personnes trouvaient du soutien auprès de leurs pairs dans des situations de stress. La clé de la réussite, ce sera le dialogue.

**Dans ce contexte, certains salariés sont peu enthousiastes à l'idée de reprendre le travail, est-ce une majorité ?**

C'est vrai, notamment pour le corps enseignant. De l'enquête nationale que j'ai menée mi-avril, en collaboration avec Wazza, média de la santé au travail, il ressortait qu'une personne sur deux était stressée par la situation et appréhendait la suite. Par ailleurs, 36 % des sondés se disaient déstabilisés et avaient perdu leurs repères. De l'autre côté, 45 % sont en phase d'acceptation et 25 % en recherche d'innovations, de nouvelles façons de travailler.

**N'y a-t-il pas des risques importants de burn-out après ce confinement ?** Les managers y sont particulière-

ment exposés, car ils sont en première ligne dans la gestion de cette crise. Il est important qu'ils ne restent pas seuls, prennent le temps de partager avec d'autres ce qui a été fait et d'y mettre des mots. Surtout que les managers sont soumis à une forte pression quant à l'image qu'ils donnent de leur gestion de cette crise.

Certains me disent : « Je ne sais pas comment appréhender le fait que des salariés ou leurs proches aient été touchés par le Covid-19. Nous n'avons pas été formés pour cela. »

**Plus globalement, ces risques psychosociaux touchent-ils plus les femmes, qui gèrent encore davantage les tâches domestiques et parentales que les hommes ?**

Il est vrai qu'en France, les femmes assument aujourd'hui encore plus la gestion des enfants et de la logistique familiale et que ce confinement s'ajoute à une charge mentale déjà forte.

**Que va-t-il rester de cette crise ?**

Je pense qu'il faut sortir des discours anxiogènes. De nouvelles pratiques vont persister après cette crise. Comme les groupes de discussion sur Whatsapp, les réunions plus courtes et une utilisation moindre du mail. Mais, il s'agissait déjà de tendances sous-jacentes.

Cette crise doit surtout être l'occasion de repenser notre rapport au travail, l'équilibre avec la vie personnelle. C'était déjà une tendance forte auparavant du côté des jeunes générations, qui devrait s'accélérer. Nous entendons beaucoup parler de replacer l'humain au cœur des entreprises, mais il faudra aller bien au-delà des mots demain...

**Recueilli par Nicolas César**