

# «Retrouver ses repères peut prendre un certain temps»

**FIN DU TÉLÉTRAVAIL** Après des mois de travail à domicile, le retour au bureau n'est pas forcément aisé. Entre anxiété et retrouvailles avec les collègues, la psychologue valaisanne Cathrine Mathey fait le point.

PAR LAURENE.ISCHI@LENOUVELLISTE.CH

Depuis le 31 mai, l'obligation du télétravail est levée en Suisse, à condition que les entreprises proposent un système de dépistage régulier pour leurs employés. Devoir revenir au bureau après des mois de télétravail, synonyme de liberté, peut être difficile pour certains. D'autres, au contraire, se réjouissent de quitter leur domicile pour enfin reprendre contact avec leurs collègues.



**“Le management doit laisser une marge de manœuvre à l'employé lorsque celui-ci revient au bureau.”**

CATHRINE MATHEY  
PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL



«Grâce au télétravail, les employés ont joui d'une plus grande autonomie», rappelle la psychologue du travail Cathrine Mathey. KEYSTONE

Cathrine Mathey, psychologue du travail indépendante à Sion, est spécialisée dans l'assessment, le coaching et la formation du personnel. Elle donne quelques conseils pour une rentrée réussie en entreprise.

**Quels défis psychologiques se posent lorsque les collaborateurs doivent retourner au bureau après des mois de télétravail?**

Il faut retrouver la bonne distance en termes de management. Grâce au télétravail, les

employés ont joui d'une plus grande autonomie. Certains ont vécu cette obligation de télétravail comme une libération psychologique et une manière d'échapper aux codes de l'entreprise. Le management doit donc laisser une marge de manœuvre à l'employé lorsque celui-ci revient au bureau. Le collaborateur peut mettre un certain temps à retrouver ses repères. De plus, il doit réap-

prendre à gérer les interruptions de travail spontanées qui surviennent au bureau et qui peuvent le déconcentrer.

**Comment les entreprises peuvent assurer un retour serein au bureau, en particulier aux personnes anxieuses?**

On parle beaucoup du syndrome de la cabane, ou le fait d'avoir peur de sortir de chez soi après un isolement prolongé, vécu comme sécurisant. Ce sentiment est la plupart du temps transitoire. L'employeur doit comprendre et communiquer avec le collaborateur. Peut-être que quelque chose explique cette anxiété, comme un problème de santé. Si ce n'est pas le cas, l'entreprise doit se montrer à l'écoute et proposer par exemple un retour progressif sur le lieu de travail. Il est important de pré-

ciser les conditions de reprise en présentiel. Au besoin, l'entreprise peut également proposer une aide psychologique.

**Qu'est-ce qui est important pour le bien-être au travail?**

Les échanges avec les collègues sont centraux. C'est un facteur de soutien et de ressources. Ils permettent de réguler les émotions: en débriefant avec les autres, on sent comment ils vivent cette période. Mais aussi au niveau organisationnel: discuter des tâches, communiquer en direct peut permettre de livrer plus efficacement son travail.

Si les échanges sociaux viennent à manquer, les risques sont l'isolement, le sentiment d'abandon ou encore de ne plus comprendre son rôle au travail. L'employé peut alors se distancier émotionnellement de l'entreprise, voire totalement décrocher. Ce sentiment peut survenir naturellement, mais s'il est induit par la situation actuelle, c'est dommage.

**Quel est le rôle de l'employeur?**

Les cadres doivent montrer l'exemple. Si le télétravail est possible à temps partiel, mais que les chefs ne saisissent pas cette opportunité, les employés

ne se sentiront pas à l'aise de profiter du télétravail. Ils se diront: «Si je veux progresser dans la hiérarchie, je dois faire comme les chefs qui sont toujours au bureau.» Chacun devrait se poser la question du message qu'il envoie par son comportement.

De plus, l'employeur doit se montrer particulièrement attentif au bien-être de ses collaborateurs lors d'une période mouvementée. Cela passe notamment par la formation des cadres de l'entreprise, notamment au management à distance.

**Quelle devrait être la place du télétravail lorsque la situation sanitaire sera stabilisée?**

Je préconise la forme hybride, c'est-à-dire un temps de travail divisé entre le bureau et le domicile. Tout dépend des fonctions, mais je pense que cette configuration sera plébiscitée à l'avenir par les collaborateurs.

J'observe beaucoup d'émotions différentes: les employés sont majoritairement satisfaits de pratiquer le travail à distance, mais sont aussi contents de revenir au bureau. En effet, travailler depuis la maison à long terme peut provoquer la démotivation et une sérieuse perte de sens, du stress, mais aussi un sentiment d'incertitude et d'abandon de la part de l'entreprise.

Maintenant que les entreprises ne sont plus tenues au télétravail obligatoire si elles mettent en place des tests, il faut qu'elles s'organisent pour passer à la forme hybride et promouvoir le télétravail à temps partiel.

**La situation due au Covid a-t-elle provoqué une crise psychologique?**

J'observe surtout une crise de sens générale qui s'est répercutée dans le monde du travail. Certains ont vécu cette période comme un électrochoc: «A quoi je sers? Qu'est-ce que m'apporte mon travail?» Ces interrogations remettent en question la place du travail dans notre vie et, bien qu'elles existaient avant le Covid, la pandémie a provoqué une accélération de cette prise de conscience du sens.

Si l'aspect financier de l'emploi reste une préoccupation majeure, de plus en plus de personnes se questionnent aujourd'hui sur le lien social et si leur fonction permet leur développement personnel. Si le télétravail est prolongé, cela attisera certainement cette tendance.

## Les tests imposés freinent la fin du télétravail

Depuis fin mai, c'est la rentrée pour quelques entreprises. Après des mois de home office, le Conseil fédéral a levé l'obligation du télétravail à condition que les sociétés proposent des dépistages réguliers.

Si des entreprises majeures sur sol valaisan reprennent peu à peu le chemin des bureaux, d'autres préfèrent maintenir le travail à distance.

Les vacances approchant à grands pas, la Banque Cantonale du Valais renonce à tester chaque semaine ses employés: «La moitié de nos collaborateurs travaillent à domicile et le télétravail en alternance fonctionne bien», explique le responsable de la communication, Philippe Glassey. Même son de cloche à la Poste: tester les 8000 employés de l'administration représente un défi logistique trop important. L'Etat du Valais maintient également le télétravail, qui concerne la moitié de ses

collaborateurs, jusqu'à ce que la Confédération supprime les dépistages obligatoires. Chez le fournisseur de services de télécommunication Netplus, les employés dont la fonction le permet doivent se rendre sur le site un jour par semaine. «Nous ne voulons pas brusquer nos collaborateurs, dont de nombreux jeunes pères, juste avant les vacances scolaires», confie Mireille Duchoud, responsable des services généraux. Le Groupe Mutuel permet à ses employés de revenir au bureau sur base volontaire. «Les collaborateurs sont heureux de retrouver l'environnement du site de travail et le contact avec les collègues», révèle la directrice des RH, Kristel Rouiller.

**Bilan positif du travail à domicile**

Les employeurs interrogés font un bilan positif de la mise en place du télétravail, apprécié par leurs collaborateurs. Au Groupe

Mutuel, on remarque toutefois une baisse de performance ces derniers mois: «Cet effet est certainement dû à une lassitude liée à la situation exceptionnelle que nous vivons», reconnaît Kristel Rouiller.

Mireille Duchoud poursuit: «Ce n'est pas une solution idéale à long terme. Un mix entre télétravail et présence au bureau est souhaitable, car les échanges avec les collègues sont importants.» Une opinion partagée par la CSS Assurance. «Les discussions informelles au détour d'un couloir manquent beaucoup à nos collaborateurs», assure la porte-parole Isabelle Tasset.

L'Etat du Valais s'engage d'ailleurs à encourager cette forme de travail flexible et mobile, afin d'atteindre une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Une forme hybride qui pourrait s'étendre à l'avenir.