Santé mentale au travail : un nouveau déterminant de la performance durable

Marie-Victoire Chopin

Docteure en psychologie et en sciences du langage, MBA, avec une expérience clinique en psychiatrie générale et de liaison.
Experte de la fonction publique hospitalière. Experte en comportements organisationnels et santé mentale au travail.

Experte auprès de l'Observatoire Santé Innovation de l'Institut Sapiens

Paris, le 30 juillet 2025

I. Une santé mentale devenue enjeu stratégique et systémique

Au tournant des années 2020, la santé mentale au travail a cessé d'être perçue comme un sujet individuel ou médical pour devenir un indicateur-clé de la résilience et de la soutenabilité des entreprises. Ce glissement de perspective reflète un phénomène plus large : le travail contemporain ne se contente plus de produire de la valeur économique, il est devenu un champ d'expression identitaire, un régulateur social et un lieu d'exposition à des tensions systémiques.

La crise sanitaire de la COVID-19 a servi de déclencheur. Elle a forcé l'expérimentation massive du télétravail, exposé la fragilité des collectifs et mis sous tension des modèles managériaux déjà éprouvés. Mais loin d'être une parenthèse, cette crise a agi comme un révélateur : elle a mis à nu la vulnérabilité des organisations à absorber les chocs, tout en dévoilant l'importance des régulations informelles, du lien social et du sens au travail. En d'autres termes, elle a déplacé la santé mentale du registre individuel vers une lecture systémique.

Les effets sont tangibles : désengagement massif, épuisement professionnel, montée des conflits interpersonnels, absences prolongées. Cette dynamique, bien documentée depuis 2020, reflète une transformation durable du rapport au travail et appelle une réponse globale des entreprises.

1. Hybridation, délitement du cadre collectif et surcharge cognitive

Le développement du travail hybride, bien qu'ayant permis une meilleure conciliation des temps de vie pour certains, a contribué à **l'affaiblissement du lien collectif**. Les rituels de régulation informelle (discussions impromptues, regards échangés, micro-ajustements entre collègues) ont été largement effacés des formats digitaux. Or, comme le souligne le rapport **Deloitte Human Capital Trends (2021)**, ces interactions sont fondamentales pour la santé émotionnelle des collectifs. En leur absence, l'engagement s'effondre, en particulier chez les jeunes générations.

Parallèlement, la complexité organisationnelle s'est accrue. Dans les grandes entreprises, les structures matricielles — qui combinent lignes hiérarchiques fonctionnelles, opérationnelles et métiers — visent à gérer la complexité. Pourtant, elles produisent un effet pervers : une **démultiplication des ordres, des priorités et des logiques décisionnelles**, au détriment de la lisibilité et de la reconnaissance. Ce phénomène génère une **surcharge cognitive** (Diard, 2022) et participe à la confusion sur la finalité du travail, provoquant une perte de repères et un isolement professionnel.

Dans un contexte international, les écarts culturels et linguistiques intensifient encore la complexité : malentendus, attentes contradictoires, absence de cadre commun. Autant d'éléments qui alimentent un sentiment de désorientation professionnelle et d'inefficacité perçue, première étape vers l'épuisement ou le désengagement.

2. Le monde BANI : un environnement structurellement anxiogène

La grille d'analyse **BANI** (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), succédant à celle de VUCA, aide à comprendre cette mutation du contexte organisationnel :

- **Brittle (fragile)** : les entreprises apparaissent solides en surface, mais révèlent une incapacité à s'adapter rapidement aux perturbations. Cette rigidité engendre un **désenchantement collectif**.
- **Anxious (anxieux)** : les salariés évoluent dans une instabilité chronique, faite de changements d'outils, de procédures, de référents et de priorités. Cette imprévisibilité permanente alimente un **sentiment d'alerte diffus**.
- **Nonlinear (non-linéaire)** : les efforts déployés ne sont plus nécessairement corrélés aux résultats attendus. Le lien entre action et reconnaissance est brouillé, ce qui **sape la motivation**.
- **Incomprehensible (incompréhensible)** : le langage managérial devient technicisé, les objectifs opaques, les règles implicites prolifèrent. Les salariés **perdent le sens** de leur mission et de leur rôle.

Ce contexte génère une **saturation émotionnelle** : frustration, anxiété, lassitude. Cette accumulation, en l'absence de soupapes de décompression (espaces d'échange, reconnaissance, gestion émotionnelle), mène à l'épuisement. La **fragilité émotionnelle** devient alors collective, affectant la capacité de l'organisation à rebondir.

3. Une situation objectivée

Les symptômes de ce déséquilibre structurel sont aujourd'hui massivement mesurés.

- Selon le Baromètre Absentéisme 2025 de Malakoff Humanis, l'absentéisme maladie reste élevé en 2024, avec 42 % des salariés du secteur privé ayant reçu au moins un arrêt de travail, un niveau stable depuis 2023 et équivalent à celui observé avant la crise sanitaire. Parmi eux, 42 % ont connu au moins deux arrêts dans l'année, et 18 % au moins trois. La durée moyenne d'un arrêt s'établit à 15 jours, mais les disparités sont fortes selon l'âge : 12 jours pour les moins de 30 ans, contre 23 jours pour les 50 ans et plus.

Les arrêts pour troubles psychologiques s'installent durablement comme le deuxième motif d'arrêt, derrière les maladies ordinaires. Un quart des arrêts longs (plus de 30 jours) sont désormais liés à des troubles psychiques, un chiffre stable par rapport à 2023, mais en forte hausse sur cinq ans (+11 points depuis 2020). Les jeunes salariés sont particulièrement concernés : 22 % des moins de 30 ans ont connu un arrêt pour ce motif, soit 6 points de plus qu'en 2019. Ces arrêts sont souvent associés à des conditions de travail jugées difficiles, marquées par des exigences élevées et des pratiques managériales peu soutenantes.

D'autres motifs d'arrêt perdurent, notamment les accidents et traumatismes, responsables de 30 % des arrêts longs, ainsi que les situations de fragilité personnelle. Ainsi, 52 % des salariés souffrant de maladies chroniques, en situation de handicap, aidants ou confrontés à des difficultés familiales ont connu un arrêt en 2024.

Les secteurs les plus touchés restent la santé (53 % de salariés arrêtés), le BTP (48 %) et l'industrie (44 %). Dans les très petites entreprises, le phénomène continue également de progresser.

Du côté des entreprises, 54 % des dirigeants considèrent l'absentéisme comme un sujet de préoccupation majeur, un taux qui atteint 79 % dans les structures de plus de 250 salariés. Si 72 % d'entre elles ont mis en place au moins un dispositif de prévention (comme le suivi des arrêts ou des actions de sensibilisation), seuls 30 % des salariés perçoivent ces mesures comme efficaces.

Enfin, les salariés ayant connu un arrêt long estiment que des actions en amont auraient pu éviter la situation dans un cas sur deux. Ils mettent en avant quatre leviers prioritaires : la reconnaissance, l'allègement de la charge de travail, un meilleur environnement professionnel et davantage de flexibilité.

- Le **rapport AXA Mind Health (2025)** indique que 52 % des salariés se déclarent en situation de stress élevé, un chiffre atteignant 42 % chez les 18-24 ans, dont près de la moitié ont déjà été arrêtés pour des raisons psychologiques.
- Le **rapport Gallup (2024)** estime que 69 % des salariés français se disent « désengagés » ou « activement désengagés ».
- L'**Apec (2023)** identifie les causes principales de départ comme étant le manque de sens, d'autonomie et de reconnaissance.
- L'**Institut Sapiens (2019)** évalue à 108 milliards d'euros le coût annuel de l'absentéisme, dont la majorité est due aux arrêts longs pour troubles psychiques (+20 % entre 2017 et 2022).

Ces chiffres attestent d'un malaise structurel et d'un désengagement massif, avec des conséquences économiques majeures (perte de productivité, désorganisation, coûts sociaux). Le **secteur public** est particulièrement touché, avec des taux d'absentéisme dépassant 9 % (contre 5 à 7 % dans le privé).

4. Générations Y et Z : signaux faibles, exigences fortes

Les jeunes générations apparaissent comme les plus vulnérables mais aussi les plus exigeantes. Ils aspirent à un environnement de travail **flexible, soutenant, porteur de sens**, mais expriment aussi une **attente d'autonomie et de reconnaissance**. Les ruptures de cadre, le flex office impersonnel, l'absence de manager présent, l'hyperconnexion sans régulation : tout cela alimente leur fragilité.

Cette génération, pourtant souvent perçue comme résiliente et engagée, est la plus exposée aux symptômes de stress chronique, de burn-out ou de retrait silencieux.

5. De l'indicateur au levier stratégique

La santé mentale n'est plus seulement un signal d'alerte, elle devient un **levier stratégique**. Sa dégradation est le symptôme visible d'un désajustement structurel : trop de complexité, trop peu de reconnaissance, des collectifs dissous, des injonctions irréconciliables. Mais elle peut aussi devenir un moteur de transformation. Repenser les modalités de gouvernance, renforcer les rituels de socialisation, clarifier les priorités, intégrer des espaces de respiration cognitive… autant de chantiers nécessaires à la reconstruction d'une écologie du travail soutenable.

En intégrant la santé mentale à la stratégie de gouvernance, les entreprises peuvent non seulement améliorer la qualité de vie au travail, mais aussi renforcer leur capacité d'innovation, d'engagement et de résilience. La santé mentale n'est donc plus une affaire de bienveillance : elle devient une **condition de viabilité des modèles socio-économiques**.

II. Des facteurs multiples, interdépendants et non exclusivement organisationnels

À mesure que les entreprises entrent dans l'ère du travail hybride et de la surinformation permanente, il devient évident que les déséquilibres qui affectent les individus et les collectifs ne peuvent plus être pensés comme de simples dysfonctionnements organisationnels ou des problèmes de gestion isolés. Ces déséquilibres procèdent d'une dynamique complexe où interagissent de multiples variables : sociales, technologiques, psychologiques, managériales, culturelles. Ils ne relèvent ni d'une causalité unidirectionnelle, ni d'un diagnostic sectoriel. Ils dessinent un système fatigué, saturé, parfois incohérent, dont les symptômes s'expriment aussi bien dans la perte de sens que dans la technofatigue, l'isolement, la surconnexion, le désengagement progressif ou encore l'impossibilité de se projeter durablement dans une trajectoire professionnelle claire.

Les facteurs en cause sont à la fois endogènes — liés aux choix, aux structures et aux modèles de management des entreprises — et exogènes, issus des transformations sociétales, culturelles et économiques qui redéfinissent les normes de comportement, les attentes vis-à-vis du travail et les vulnérabilités individuelles. Cette double origine rend nécessaire une lecture systémique : on ne peut isoler la surcharge numérique d'une perte de repères plus globale ; on ne peut analyser les difficultés du management sans intégrer la porosité accrue entre sphères personnelles et professionnelles ; on ne peut penser la baisse d'engagement sans considérer la transformation du contrat psychologique entre salariés et employeurs.

1. Des tensions organisationnelles aux déséquilibres cognitifs : surcharge numérique, perte de sens et injonctions paradoxales

Le premier facteur d'usure réside dans la numérisation massive et continue des tâches, qui a bouleversé en profondeur les rythmes, les modes d'interaction et les capacités attentionnelles des salariés. Cette transformation s'est opérée à une vitesse telle qu'aucune véritable stratégie d'absorption ou de régulation n'a pu être mise en place de manière systématique. La prolifération des outils numériques — de l'email à la visioconférence, en passant par les messageries instantanées et les plateformes collaboratives — a multiplié les sollicitations, les interruptions, les microdécisions, dans un flux de travail devenu discontinu et fragmenté. Ce phénomène, analysé dès les années 2010 par les chercheurs Mazmanian et al., s'est largement amplifié avec la généralisation du télétravail.

Le résultat est une surcharge cognitive insidieuse, que Lavigne et Bourbonnais (2020) qualifient de "stress cognitif ambiant". Elle ne se manifeste pas toujours par une détresse aiguë, mais par une baisse de vigilance, une difficulté croissante à hiérarchiser les priorités, une diminution de la mémoire de travail et une impression persistante de saturation. Cette situation est d'autant plus difficile à objectiver que les collaborateurs eux-mêmes, pris dans la logique de performance, ont intégré ces sollicitations comme la norme. L'usage du droit à la déconnexion, souvent brandi comme une solution, ne fait que souligner le caractère anormal de la charge : si un collaborateur doit "demander" à se déconnecter, c'est que le système l'a implicitement contraint à être joignable en permanence.

Mais cette surcharge informationnelle ne serait qu'un symptôme technique si elle ne s'accompagnait pas d'un ensemble d'injonctions paradoxales qui déstabilisent en profondeur la structure psychologique du travail. Les salariés doivent être disponibles mais autonomes, rapides mais rigoureux, alignés sur les objectifs mais capables de remise en question, engagés mais protecteurs de leur équilibre de vie. Ces paradoxes ne sont pas des aberrations ponctuelles : ils constituent la matrice culturelle du travail contemporain. Dans un article de 2015, Yves Clot et François Daniellou rappelaient que les pathologies du travail ne résultent pas uniquement d'une intensification objective, mais d'une tension permanente entre des normes de plus en plus contradictoires. Dejours (2007), de son côté, analyse ces contradictions comme des "violences symboliques", dès lors qu'elles sont imposées sans possibilité de les arbitrer collectivement.

Le management, pris dans cette complexité, peine souvent à fournir les repères nécessaires. Il devient alors gestionnaire de flux plutôt que garant du sens, contrôleur de livrables plutôt qu'animateur de dynamiques humaines. Cette situation génère une perte d'adhésion silencieuse, que de nombreux DRH décrivent aujourd'hui comme du "désengagement discret" ou du "présentéisme actif" : les collaborateurs sont là, produisent, mais ne s'investissent plus dans une logique de contribution ou de transformation. À terme, cette perte de sens érode la motivation intrinsèque et transforme le travail en une suite d'actes mécaniques, déconnectés de toute valeur symbolique.

2. Hyperconnexion et hypoconnexion : deux versants d'un même déséquilibre numérique

Dans le champ spécifique des technologies numériques, les études récentes ont permis d'identifier deux dynamiques apparemment opposées mais également préoccupantes : l'hyperconnexion et l'hypoconnexion.

L'hyperconnexion, abondamment documentée, découle directement de la digitalisation du travail. Elle se traduit par une sollicitation continue via des canaux multiples, une indistinction croissante entre temps personnel et professionnel, et une perte d'autonomie dans la gestion des priorités. Elle induit une fatigue décisionnelle, une forme d'anxiété diffuse et une contamination émotionnelle entre membres de l'équipe, comme le démontrent les travaux de Mazmanian et ses collègues (2013). Cette hyperconnexion, qui devient la norme implicite dans de nombreuses organisations, est rarement encadrée par des politiques managériales cohérentes. Le droit à la déconnexion, s'il existe formellement, est souvent perçu comme une faveur ou un acte de désengagement. Pourtant, comme le soulignent Lavigne et Bourbonnais (2020), une véritable prévention passe par la mise en place d'une régulation collective : c'est au management d'organiser les rythmes numériques, de différer l'envoi de messages, de protéger les plages de concentration, voire de suspendre temporairement les accès à certaines plateformes pour préserver la santé mentale des collaborateurs.

L'hypoconnexion, de son côté, correspond à une dynamique inverse : celle d'une déconnexion non choisie, souvent subie, qui se manifeste par un éloignement relationnel, un affaiblissement du sentiment d'appartenance et une désaffiliation progressive à l'égard du collectif. Elle concerne principalement les collaborateurs en télétravail permanent ou partiel, dans des organisations où la présence physique n'est plus ritualisée. Ce phénomène, étudié par Belzunegui-Eraso (2020) et Diard (2021), révèle des angles morts du travail hybride : les individus les plus silencieux, les moins visibles, sont aussi ceux dont le lien au travail s'effiloche le plus rapidement.L'hypoconnexion n'est pas simplement une absence de contact, elle est une **absence de reconnaissance**. Le collaborateur n'est plus vu, n'est plus attendu, n'est

plus impliqué dans les processus de co-construction. Il se sent remplacé, non pas par une machine, mais par une logique impersonnelle qui valorise les indicateurs plus que la contribution singulière. Dans les cas extrêmes, cette dynamique produit un retrait social, un désinvestissement émotionnel, voire une souffrance mentale liée à l'isolement.

Au-delà des effets sur l'individu, ces déséquilibres numériques désorganisent profondément la dynamique créative des collectifs. L'étude de Levav et Brucks (2022), publiée dans la revue *Nature*, a démontré que les équipes en visioconférence génèrent entre 15 et 20 % d'idées créatives en moins que les équipes en présentiel. La raison ? Une réduction du champ visuel, une moindre stimulation sensorielle, une inhibition des mouvements spontanés. La créativité, processus hautement sensible aux stimuli périphériques, nécessite un environnement riche, ouvert, imprévisible. Le télétravail, dans sa forme la plus linéaire, l'appauvrit structurellement.

Ce recul de la créativité n'est pas anecdotique. Il touche à la racine même du sentiment d'utilité, de contribution, de fierté professionnelle. Lorsque l'individu ne produit plus d'idées nouvelles, ne participe plus aux discussions informelles, il se perçoit comme un exécutant, un rouage. Il en résulte une forme de taylorisation intellectuelle, décrite par Samuel T. Arthur (2024) comme une "externalisation cognitive", où la pensée profonde est remplacée par une réactivité immédiate, fragmentée, dictée par les flux numériques.

3. Des expérimentations concrètes pour repenser le rapport au travail

Face à la montée des tensions liées à l'organisation du travail hybride, plusieurs initiatives illustrent des tentatives ambitieuses pour réconcilier performance, flexibilité et cohésion sociale.

1. Le cas britannique : flexibilité comme levier de transformation économique et sociale

Dès 2015, la journaliste britannique **Anna Whitehouse** initie la campagne **Flex Appeal**, défendant l'idée que la flexibilité ne doit plus être un avantage réservé aux parents, mais une norme accessible à tous. En partenariat avec **Tim Grimes**, elle cofonde **WorkYourWay**, une plateforme dédiée à la promotion d'offres d'emploi réellement flexibles.
Dans la continuité de cet engagement, elle co-signe le rapport **Flexonomics** avec **Sir Robert McAlpine**, qui chiffre à **55 milliards de livres sterling** le gain potentiel pour l'économie britannique si le travail flexible était généralisé.

2. La diversité des réponses organisationnelles en France

En France, les entreprises explorent des configurations hybrides très contrastées, révélatrices d'approches hétérogènes face aux attentes des salariés :

- **Engie** a conclu en décembre 2024 un **nouvel accord collectif**, octroyant jusqu'à **10 jours de télétravail par mois** à ses collaborateurs, tout en maintenant une logique de flexibilité concertée.
- **Ubisoft**, à l'inverse, a instauré une **obligation de présence physique trois jours par semaine**, décision qui a suscité un **mouvement de grève** au sein de ses équipes.
- **Publicis** a conditionné l'accès aux **augmentations salariales, primes et promotions** au respect d'un minimum de présence au bureau, soulevant des débats sur les logiques d'injonction implicite à la conformité managériale.

- **Chez Stellantis**, la volonté du siège américain de restreindre le télétravail a été **tempérée par les accords d'entreprise en France** et la vigueur du dialogue social, illustrant la capacité des acteurs sociaux français à défendre une certaine souveraineté organisationnelle.

Ces exemples, aux résultats contrastés, montrent que des **compromis sont possibles** entre exigences de performance, attentes d'autonomie et nécessité de lien collectif. Ils posent en filigrane une question majeure : **jusqu'où une entreprise peut-elle imposer un modèle unique dans un monde globalisé**, où les cultures sociales, les régulations nationales et les aspirations des salariés varient profondément d'un contexte à l'autre ? Les choix opérés aujourd'hui en matière de flexibilité ou de présence physique révèlent autant des options organisationnelles que des **choix de société**, engageant la responsabilité des entreprises en matière de climat social, d'attractivité et de santé mentale au travail.

3. Du désencadrement collectif à la désaffiliation organisationnelle : le rôle des modèles managériaux

Les déséquilibres numériques et psychiques évoqués précédemment ne trouvent que rarement de contrepoids efficaces dans les pratiques managériales actuelles. Bien souvent, le management lui-même s'avère déstabilisé, pris dans des injonctions d'agilité, de transversalité et de performance sans que les outils ni les postures ne soient revisités. Le passage d'un management de présence à un management de la contribution, d'un encadrement direct à une animation à distance, ne s'est pas accompagné d'une montée en compétence systémique.

Ce déficit d'adaptation produit deux effets massifs : d'une part, une difficulté croissante à construire et entretenir un collectif de travail pérenne ; d'autre part, un affaiblissement du lien entre l'individu et son environnement professionnel. Le collectif ne se résume pas à une addition de présences. Il est le fruit d'une mise en commun, d'un échange sur les normes implicites du métier, d'une confrontation régulée sur les manières de faire et d'un partage du sens. Or, dans les modèles managériaux actuels, cette fonction de socialisation est de plus en plus sacrifiée au profit d'un pilotage par objectifs chiffrés, souvent descendus sans espace de débat ni d'appropriation.

Les logiques matricielles, qui fragmentent les responsabilités, combinées au flex office, qui dissout les ancrages spatiaux, renforcent cette sensation de dilution. Dans un tel cadre, l'individu n'appartient plus à une équipe stable, n'a plus de bureau identifiable, ne sait plus à qui adresser ses difficultés. Il devient un acteur partiellement désincarné, contribuant à des projets dont il ne voit ni l'amont ni l'aval. Cette dislocation du cadre, cette perte de repères tangibles et symboliques, crée un terrain fertile pour la désaffiliation organisationnelle.

Or, ce que nous enseignent les recherches longitudinales (notamment celles de James, Delfabbro et King en 2021), c'est que la santé mentale au travail est étroitement liée à la qualité de l'environnement physique et social. Le mythe de l'open space comme levier de collaboration spontanée a été largement déconstruit par les données empiriques. Dans la majorité des cas étudiés, ces espaces augmentent le bruit de fond, le stress, les interruptions, et réduisent la satisfaction environnementale. Ils génèrent paradoxalement un sentiment d'isolement dans la promiscuité, une perte de contrôle sur son espace de travail, et une érosion des identités professionnelles.

Plus encore, le flex office intégral ou le hot desking, en niant la territorialité cognitive, désoriente les individus et renforce leur vulnérabilité psychique. Le bureau n'est pas qu'un lieu fonctionnel : il est aussi un repère symbolique, un marqueur statutaire, un lieu d'ancrage identitaire. Le supprimer sans accompagnement, sans règles partagées, revient à priver le salarié de ses points de repère fondamentaux.

Dans ce contexte, les managers se retrouvent démunis. Ils doivent animer des équipes éparpillées, sans espaces partagés stables, dans un univers numérique saturé et avec des collaborateurs qui, souvent, vivent des réalités très hétérogènes. Faute de formation, d'outils ou de reconnaissance, beaucoup d'entre eux renoncent progressivement à exercer pleinement leur rôle. Ils évitent les confrontations, ne recadrent plus, ne soutiennent plus, par peur de générer des conflits ou d'être accusés de harcèlement.

4. Facteurs exogènes : les pressions sociétales comme amplificateurs des déséquilibres

À ces facteurs internes s'ajoutent des dynamiques exogènes qui amplifient les tensions existantes. Le monde contemporain impose aux individus une disponibilité cognitive et émotionnelle quasi permanente. L'infobésité n'est pas seulement professionnelle : elle est culturelle. L'individu est exposé quotidiennement à des centaines de messages, notifications, alertes, appels à l'engagement ou à la vigilance. Ce bruit de fond permanent épuise les ressources attentionnelles et génère une anxiété de performance généralisée.

Simultanément, les normes sociales se font plus contradictoires. Il faut réussir sans écraser, s'épanouir sans se relâcher, être performant sans être compétitif, engagé sans être militant. Cette injonction à la cohérence personnelle dans un monde fondamentalement dissonant génère une forme de culpabilité latente, d'insatisfaction chronique, de sentiment d'échec même dans la réussite.

Par ailleurs, le télétravail a rendu visibles des vulnérabilités longtemps occultées : précarité énergétique, isolement familial, violences conjugales, charge mentale liée au soin des proches. En ramenant le travail dans la sphère domestique, il a révélé les fractures sociales qui traversent les trajectoires professionnelles. Un salarié en télétravail ne vit pas la même réalité selon qu'il partage un 3-pièces avec ses enfants ou qu'il travaille depuis une maison spacieuse dans une commune périurbaine. Les entreprises, en ne tenant pas compte de ces écarts, peuvent involontairement reproduire ou accentuer les inégalités sociales.

Cette réalité pose une question centrale : jusqu'où va la responsabilité de l'employeur ? Si l'environnement domestique devient un lieu de travail, quelles obligations pèsent sur l'entreprise en matière de prévention des risques ? Certains DRH, notamment dans les grands groupes, commencent à intégrer ces dimensions dans leurs politiques RH : aides au logement, diagnostic des conditions de télétravail, vigilance accrue sur les signaux faibles. Mais ces initiatives restent rares et souvent ponctuelles.

Enfin, le retour au bureau, imposé par certaines grandes entreprises comme Amazon, Disney ou JP Morgan, crée une forme de dissonance organisationnelle supplémentaire. D'un côté, on automatise les tâches, on externalise les fonctions, on généralise les outils d'intelligence artificielle. De l'autre, on exige une présence physique au nom de la cohésion, de la créativité ou de la culture d'entreprise. Ce paradoxe est vécu comme une injustice par de nombreux salariés : pourquoi revenir si mon travail est déjà digitalisé ? Pourquoi être présent si je ne suis

pas reconnu ? Ce sentiment de surveillance sans encadrement, de présence imposée sans finalité partagée, alimente un ressentiment croissant, notamment chez les jeunes générations.

Ce qui émerge de cette analyse n'est pas une somme de dysfonctionnements, mais un système déséquilibré, fragmenté, parfois incohérent, dans lequel l'individu est sommé de s'adapter sans cesse à des environnements mouvants, à des normes flottantes et à des repères instables. Ce système produit mécaniquement de la fatigue, du retrait, de l'indifférence ou de la colère. Et si les entreprises ne prennent pas la mesure de cette complexité, elles risquent non seulement une érosion progressive de l'engagement, mais aussi une crise plus structurelle de leur capacité à fédérer, à inspirer et à transformer.

Pour sortir de cette impasse, il est impératif de repenser le contrat psychologique qui lie les salariés à leur organisation. Ce contrat ne peut plus être fondé uniquement sur la promesse de performance ou de rémunération. Il doit intégrer la reconnaissance des vulnérabilités, la régulation des rythmes, la reconstruction des collectifs et la revalorisation du travail comme espace de sens et d'identité.

Cela suppose un changement profond : non pas une nouvelle charte, un nouveau logiciel ou une énième cellule d'écoute, mais une transformation systémique, portée au plus haut niveau, intégrée dans la stratégie, accompagnée par des indicateurs qualitatifs, animée par des managers formés et responsabilisés.

Ce n'est qu'à cette condition que l'on pourra reconstruire un environnement de travail qui ne soit pas seulement fonctionnel, mais véritablement habitable.

III. Un système de régulation fragilisé : les symptômes d'une désintermédiation sociale

Alors même que les organisations cherchent à renforcer leur résilience, à s'adapter aux mutations du travail hybride et à accompagner la transformation numérique, un phénomène insidieux mais décisif s'est intensifié : l'affaiblissement progressif du système de régulation sociale interne à l'entreprise. Ce système, composé à la fois de relais humains (managers, RH, collectifs) et de médiations informelles (règles implicites, rites professionnels, interactions quotidiennes), assurait jusqu'ici une fonction d'ajustement invisible mais cruciale : tempérer les tensions, absorber les chocs, maintenir une cohésion tacite.

Or, cette régulation s'effondre ou s'étiole dans de nombreuses structures, sous l'effet combiné de la désintermédiation numérique, de la verticalisation décisionnelle, de la raréfaction des échanges informels et de l'atomisation des collectifs. Le résultat n'est pas seulement une montée des conflits : c'est une transformation des formes mêmes du mal-être au travail, désormais plus individualisées, plus émotionnelles, plus dérégulées.

1. Éclatement des collectifs et raréfaction des régulations informelles

Le télétravail, l'hybridation et la numérisation du lien professionnel ont bouleversé les formes traditionnelles de socialisation dans les entreprises. Là où les collectifs constituaient autrefois une structure organique de régulation, un espace d'intégration, de reconnaissance mutuelle et de transmission implicite des normes professionnelles, on observe désormais un éclatement progressif de ces supports symboliques.

Le collectif de travail n'est pas un simple groupe fonctionnel. C'est une entité dotée de mémoire, de rites, de règles tacites, qui permet à chacun de situer sa place, d'éprouver sa compétence et de construire du sens. Les interactions informelles, les rituels de pause, les conversations de couloir, les ajustements à la volée entre collègues constituaient autant de "soupapes" sociales : elles permettaient de désamorcer les tensions, de co-réguler les dysfonctionnements, d'évacuer la charge émotionnelle.

Mais ces soupapes se sont refermées.

Avec le passage en télétravail, puis l'instauration de modèles hybrides mal structurés, ces moments de respiration ont disparu ou se sont raréfiés. Les échanges sont désormais structurés autour d'objectifs, cadrés par des outils numériques, surveillés ou enregistrés. La visioconférence, pensée comme substitut de la présence, est en réalité un filtre formel qui inhibe l'expression informelle. Elle altère les relations faibles — celles qui justement créent du liant entre individus au-delà des tâches — et réduit les occasions de désamorçage social spontané.

La conséquence est double : d'un côté, les conflits ou incompréhensions qui auraient autrefois été "digérés" par le collectif remontent directement dans les canaux formels, sous forme de plaintes, de tensions non exprimées ou de ressentiments durables ; de l'autre, les individus se retrouvent seuls face à leurs difficultés, sans l'appui du groupe pour contextualiser, relativiser, ou apaiser.

2. Individualisation des tensions et lecture émotionnelle des conflits

L'une des conséquences les plus préoccupantes de cette désintermédiation est l'individualisation croissante des tensions. Privés d'un espace d'expression partagé, les collaborateurs interprètent leurs difficultés au prisme de leur expérience personnelle, sans médiation ni contextualisation. Ce glissement produit un changement profond dans la nature des conflits : ce qui aurait pu être perçu comme une friction professionnelle devient une blessure personnelle, une remise en cause de soi.

Ce phénomène, que certains chercheurs qualifient de "subjectivisation du malaise", est renforcé par la disparition des repères collectifs. Dans une équipe soudée, un feedback difficile peut être compris comme un ajustement nécessaire. Dans un environnement distendu, il est vécu comme une agression. Ce brouillage entre conflit professionnel et atteinte personnelle explique en partie l'augmentation des signalements de souffrance, de mal-être, voire de harcèlement présumé.

Dans ce climat émotionnellement chargé, chaque tension peut devenir le déclencheur d'un ressentiment durable. L'absence de médiation ou de reconnaissance produit un effet d'érosion symbolique : on ne sait plus si l'on est vu, entendu, reconnu. Les jeunes générations, plus sensibles aux marques de considération explicite, expriment plus rapidement ce manque par une démotivation ou un retrait.

Les managers de proximité, de leur côté, sont souvent désarmés face à cette sensibilité accrue. Ils n'ont ni les outils ni la formation pour accompagner ces situations, d'autant que leur rôle a été progressivement réduit à celui de relai procédural. Entre reporting, arbitrages de planning, entretiens d'évaluation standardisés, leur marge de manœuvre relationnelle s'est amenuisée. Ils ne disposent plus ni du temps, ni du cadre, ni du soutien hiérarchique pour assumer leur fonction d'accompagnement humain.

3. Déficit de dispositifs d'écoute et de médiation visibles ou accessibles

Dans de nombreuses organisations, la gestion des tensions repose encore essentiellement sur deux piliers : le hiérarchique direct et les RH. Mais ces deux acteurs, en l'absence de dispositifs intermédiaires, se retrouvent souvent en première ligne face à des tensions qui auraient pu être traitées bien en amont, dans des espaces de parole, des lieux de régulation, ou des cellules de médiation.

L'absence de lieux dédiés à l'écoute préventive crée un biais de perception : soit les collaborateurs n'osent pas parler, par peur d'être jugés ou de voir leur plainte mal interprétée ; soit ils le font trop tard, lorsque le conflit a déjà dégénéré. Cette carence structurelle d'intermédiation alimente la montée des situations perçues comme ingérables, tant du point de vue des managers que des collaborateurs.

Par ailleurs, les dispositifs existants, lorsqu'ils existent, sont souvent perçus comme trop formels, trop éloignés, ou peu indépendants. Le recours aux RH, par exemple, peut être perçu comme une escalade hiérarchique. Quant aux cellules de médiation, elles restent marginales dans la plupart des structures, ou cantonnées à des fonctions juridiques.

Or, comme le montrent les retours d'expérience d'entreprises pionnières, l'existence d'espaces neutres, animés par des tiers de confiance formés à l'écoute et à la régulation, permet de désamorcer une large part des tensions. Ces espaces ne doivent pas être vus comme des instances disciplinaires, mais comme des lieux de régulation symbolique : leur fonction est d'énoncer, de décoder, de recontextualiser. Ce travail d'interprétation est fondamental pour éviter que les conflits ne deviennent des drames relationnels.

4. Tensions vécues comme injustices structurelles

La raréfaction des régulations informelles, couplée à l'individualisation croissante des ressentis, fait émerger une lecture profondément morale des conflits professionnels. Ce n'est plus seulement une tâche mal répartie, un feedback mal formulé, ou un désaccord sur les priorités : ce sont des sentiments d'injustice, vécus comme structurels, voire intentionnels. Ce glissement perceptif est majeur. Il signifie que les tensions ne sont plus traitées comme des problèmes à résoudre, mais comme des marques d'un système perçu comme inéquitable, voire hostile.

Cette lecture morale s'alimente de plusieurs facteurs.

D'abord, la perception d'un déséquilibre entre engagement personnel et reconnaissance institutionnelle. Dans un monde du travail marqué par l'exigence d'agilité, de résilience, de performance constante, de nombreux salariés ont l'impression de donner beaucoup — sans retour équivalent. Ce décalage devient une blessure symbolique : "on me demande d'être engagé, mais on ne me voit pas". Ce sentiment d'oubli nourrit un ressentiment diffus, parfois imperceptible, mais dont les effets sont puissants sur l'engagement au travail.

Ensuite, l'inflation des indicateurs de pilotage renforce l'impression d'un management déshumanisé. Les KPIs, les tableaux de bord, les taux de présence ou de livrables, quand ils sont décorrélés du vécu humain du travail, alimentent une forme d'indifférence institutionnelle perçue par les collaborateurs. Ceux-ci ont alors l'impression de n'être que des variables d'ajustement, au service d'un système opaque. La perte de sens et d'impact personnel dans la chaîne de valeur renforce la sensation d'injustice.

Enfin, les politiques de retour au bureau imposées unilatéralement renforcent cette tension morale. Lorsqu'on demande à des collaborateurs de revenir sans justification claire, ou sans reconnaissance explicite de leurs efforts passés en télétravail, le signal envoyé est interprété comme une défiance, voire une punition. La règle devient arbitraire. Et l'arbitraire engendre la frustration, puis le désengagement.

Les jeunes générations sont particulièrement sensibles à cette logique. Le management par injonction leur semble déconnecté de la réalité terrain. L'exigence d'alignement entre discours et actes devient centrale : dire que l'on valorise la confiance, tout en imposant la présence pour des raisons implicites de contrôle, est perçu comme un double discours. Cela renforce un sentiment d'injustice systémique, où l'individu ne se sent ni entendu, ni compris, ni inclus.

5. Risque d'escalade vers le conflit ou le retrait

Lorsque les mécanismes de régulation sont affaiblis, que les collectifs sont disloqués, que la parole ne circule plus, que les managers sont invisibilisés ou paralysés, alors le conflit devient une issue par défaut. Le retrait aussi.

Ces deux réactions — l'escalade conflictuelle et le repli silencieux — sont les deux visages d'une même impasse organisationnelle. Elles traduisent l'incapacité à contenir, à transformer, à métaboliser les tensions professionnelles de manière constructive.

L'escalade vers le conflit survient lorsque les tensions, longtemps tues ou niées, explosent sous forme de plaintes formelles, de désobéissance passive, de syndicalisation défensive, voire de contentieux. On passe alors d'une organisation apprenante à une organisation défiante. Le conflit n'est plus un levier de transformation, mais un symptôme d'épuisement du lien social.

À l'opposé, **le retrait**, plus insidieux, se manifeste par une démobilisation progressive : présence physique mais absence psychique, conformité minimale, perte d'initiative, présentéisme vidé de sens. Il ne fait pas de bruit, mais il mine les fondations du travail vivant. Il fragilise la créativité, l'innovation, l'intelligence collective.

Derrière l'absentéisme mesurable se cache un **présentéisme invisible**, encore plus coûteux : collaborateurs fatigués, déconnectés, résignés. Ils sont là, mais plus vraiment en lien. Ils ne contestent plus, mais n'adhèrent plus non plus. Ce silence est peut-être le signal d'alarme le plus inquiétant pour les entreprises.

IV. LEVIERS D'ACTION POUR LES DRH : DE LA GESTION DES RISQUES À UNE VÉRITABLE POLITIQUE DE SOUTENABILITÉ HUMAINE

La santé mentale des collaborateurs s'impose désormais comme un enjeu central de soutenabilité organisationnelle. Elle ne se réduit plus à une variable secondaire de la performance, ni à une affaire strictement individuelle relevant de l'ajustement personnel. Elle est devenue une ligne de faille structurelle, au croisement des mutations du travail (télétravail, numérisation, flexibilité), de l'érosion des collectifs, de la judiciarisation des tensions et de la crise de sens qui traverse de nombreux environnements professionnels. Ce contexte impose une transformation radicale de la posture de la fonction RH.

Longtemps cantonnées à une approche de la santé mentale fondée sur la gestion des risques — burn-out, absentéisme, conflits interpersonnels — les DRH sont désormais appelées à opérer un changement de focale : passer d'une logique défensive à une politique proactive de **soutenabilité humaine**. Ce concept, inspiré à la fois des sciences sociales et de la pensée écologique, désigne la capacité d'une organisation à préserver durablement l'intégrité psychique, relationnelle et symbolique de ses membres.

Or cette soutenabilité ne peut advenir qu'à travers la redéfinition des leviers d'action RH, dans un cadre de **co-responsabilité élargie**, mobilisant managers, représentants du personnel, partenaires sociaux et salariés eux-mêmes. Ces leviers ne sont pas une série d'actions ponctuelles, mais des piliers interdépendants d'une écologie organisationnelle renouvelée.

1. Réarmer les managers comme premiers régulateurs de la santé mentale

Le premier levier de soutenabilité repose sur le réarmement de la ligne managériale. Les managers de proximité sont les premiers capteurs des signaux faibles, les régulateurs quotidiens des tensions, les passeurs symboliques du sens et des valeurs. Or, dans de nombreuses organisations, ils ont été désoutillés, sur-sollicités, réduits à des rôles d'exécutants ou de relais de procédures.

- **Former à la gestion émotionnelle et relationnelle.** Les compétences techniques ou de pilotage de la performance ne suffisent plus. Il est impératif de former les managers à la **gestion émotionnelle**, à la **régulation des tensions interpersonnelles**, au **feedback constructif**, mais aussi à l'**auto-régulation**. Le rapport insiste sur l'importance d'une montée en compétences en psychologie du travail : reconnaissance des états de surcharge, posture d'écoute active, capacité à distinguer conflit professionnel et atteinte personnelle. Des modules inspirés des approches de la communication non violente (CNV), de la systémie ou de la médiation préventive peuvent jouer un rôle décisif.
- **Prévenir la surcharge mentale managériale.** Le paradoxe est saisissant : on attend des managers qu'ils prennent soin de leurs équipes, tout en les exposant eux-mêmes à une intensification des contraintes. Le rapport souligne que la santé mentale managériale est un angle mort. Il est urgent d'intégrer à la politique RH un **droit à la respiration managériale** : limitation du nombre de collaborateurs encadrés, appui de coachs internes, dispositifs de supervision, allègement des charges administratives.
- **Responsabilité de la déconnexion.** Le manager, souvent en première ligne des urgences, doit apprendre à **modéliser une sobriété numérique**. Il ne s'agit pas seulement de respecter le droit à la déconnexion des autres, mais aussi de s'autoriser lui-même à se déconnecter — sans culpabilité, ni transmission de pression. Cela suppose

une acculturation managériale nouvelle, articulant exemplarité, réflexivité et éthique du care.

2. Réinvestir les espaces d'expression et de médiation

La crise de la santé mentale au travail est aussi une crise de la parole. Trop de salariés ne savent plus où, quand et à qui parler. Trop de managers redoutent d'écouter sans savoir comment agir. Trop de conflits dégénèrent faute de médiation structurée. Il apparaît nécessaire de **formaliser ces espaces de régulation symbolique**.

- **Mettre en place des cellules de médiation préventive.** Rendre **obligatoire le recours à une médiation interpersonnelle** avant tout contentieux permettrait d'instaurer une culture de l'écoute et du règlement amiable. Ces cellules, indépendantes et confidentielles, pourraient être intégrées aux directions RH ou animées par des tiers externes. Leur légitimité dépend de leur neutralité, de leur accessibilité et de leur inscription dans les accords d'entreprise ou de branche.
- **Créer des espaces d'écoute formalisés.** Ces espaces — cafés RH, ateliers de retour d'expérience, groupes d'analyse des pratiques — permettent une régulation en continu des tensions diffuses. Ils ne doivent pas être conçus comme des défouloirs ponctuels, mais comme des **rituels de réflexivité collective**, où l'on peut exprimer sans sanction, sans hiérarchie directe, sans enjeu de performance.
- **Nommer des référents santé mentale.** À l'instar des référents harcèlement, ces acteurs peuvent jouer un rôle de veille, d'orientation, de signalement. Leur rôle ne se substitue pas aux professionnels de santé, mais ils constituent une **interface humaine** essentielle entre collaborateurs, ligne managériale et direction. Leur légitimité repose sur une formation dédiée, une posture d'écoute, et une reconnaissance statutaire dans l'organisation.

3. Rééquilibrer l'hybridation du travail : vers une hybridation soutenable

L'hybridation du travail — entre distanciel et présentiel — est là pour durer. Mais sa gestion approximative, son absence de régulation symbolique, et les injonctions paradoxales qu'elle génère, nourrissent un sentiment de flou, d'iniquité, voire d'exclusion. L'entreprise ne peut plus se contenter d'accepter l'hybridation comme un "fait accompli", elle doit l'**organiser éthiquement**.

- **Faire du lieu de travail un espace désiré, non imposé.** La reconnection au collectif ne peut être décrétée. Elle suppose de revaloriser le lieu de travail comme **espace social**, porteur de liens, de reconnaissance mutuelle et d'identité professionnelle. Le flex-office, souvent vécu comme un effacement symbolique, doit être repensé : offrir des **espaces de repli**, des **zones de silence**, des **lieux de convivialité**, c'est reconnaître la fonction psychique de l'environnement physique.
- **Prévenir l'isolement numérique.** L'isolement en télétravail n'est pas qu'une question de fréquence de connexion, mais de **qualité du lien**. Des rituels numériques (point café, stand-up meetings, binômes de co-régulation) permettent de recréer une forme de présence symbolique. Le droit à la déconnexion doit être garanti, non seulement par la loi, mais par des **protocoles d'usage concertés**, adaptés aux métiers et aux temporalités de travail.
- **Renforcer l'équité des modalités de présence.** L'hybridation peut devenir un facteur d'injustice perçue : les uns sur site, les autres en télétravail, avec des degrés variables

d'exposition, de visibilité ou d'accès à l'information. Il convient d'instaurer des **chartes d'équité de l'hybridation**, négociées avec les représentants du personnel, intégrant des critères de rotation, d'accessibilité aux réunions, et de transparence dans les décisions d'organisation.

4. Articuler prévention primaire, secondaire et tertiaire dans une stratégie globale

Une politique de santé mentale cohérente repose sur une articulation maîtrisée des trois niveaux de prévention : **primaire** (agir sur les causes organisationnelles), **secondaire** (repérer les signaux faibles, accompagner les personnes fragilisées), et **tertiaire** (prendre en charge les situations avérées de souffrance ou de désinsertion). Il est nécessaire de sortir d'une approche fragmentée ou purement réactive.

- **Mettre en place des outils d'évaluation intégrés.** Il ne peut y avoir de politique efficace sans indicateurs. L'évaluation des risques psychosociaux doit devenir systématique, partagée, interprétée de manière contextualisée. Des outils comme les questionnaires de Karasek, Siegrist, ou les grilles ANACT/INRS doivent être combinés avec des **données qualitatives issues du terrain**. Une approche pluridisciplinaire — associant RH, CSE, médecine du travail, managers et psychologues — permet une lecture fine, évolutive, et actionnable des signaux organisationnels.
- **Cibler les populations à risque.** Certaines catégories sont plus exposées : jeunes en insertion, managers de proximité, salariés en transition professionnelle, aidants familiaux, etc. Il est crucial de **déployer des dispositifs différenciés** : coaching de transition, parcours de réintégration douce, entretiens de prévention, accès facilité à un soutien psychologique externe.
- **Accompagner les situations de rupture.** Les réorganisations, fusions, déménagements, changements de gouvernance ou d'outils numériques sont des moments de fragilisation intense. Trop souvent, la gestion du changement reste centrée sur les processus techniques. Une politique de soutenabilité humaine impose d'y adosser **des cellules d'écoute, des temps de préparation émotionnelle**, et un accompagnement dans la durée, au-delà de la seule annonce.

5. Construire une politique RH fondée sur la co-responsabilité et la gouvernance partagée

La reconnaissance d'une **co-responsabilité** entre employeur et salarié semble particulièrement importante, non seulement dans les comportements de chacun, mais dans la construction même des dispositifs de prévention. La santé mentale n'est plus une affaire de réparation individuelle, mais de gouvernance collective.

- **Élaborer une charte de co-responsabilité.** Une telle charte, coconstruite avec les partenaires sociaux, permet de poser les **droits et devoirs partagés** : droit à un environnement de travail soutenable, devoir d'alerte, droit à la déconnexion, devoir d'usage raisonné des outils numériques. Elle peut inclure des clauses spécifiques sur la médiation, l'écoute, les modalités d'aménagement du travail en cas de vulnérabilité déclarée. Elle contribue à donner une **dimension contractuelle au pacte de santé mentale**, au-delà des intentions affichées. Elle participe à la prévention de la survenance d'un risque professionnel qui n'est pas encore bien appréhendé en législation, faute pour toutes les parties intéressées de s'accorder sur l'opportunité de créer un nouveau tableau de maladie professionnelle.

- **Outiller les instances représentatives.** Le CSE doit être plus qu'un guichet de doléances ou un organe de validation formelle. Il doit être intégré dans la **conception des politiques de santé mentale**, et disposer d'**outils partagés de suivi des RPS**. Cela suppose une montée en compétence, une meilleure articulation avec la médecine du travail, et un accès facilité aux données (taux d'absentéisme, turn-over, alertes internes, retours des baromètres).
- **Renforcer les partenariats institutionnels.** L'ANACT, la DARES, les Carsat, les agences régionales de santé doivent devenir des partenaires à part entière. La production d'un **rapport annuel national sur la santé mentale au travail** permettrait d'ancrer la question dans l'agenda public. De même, le déploiement d'un **label "Santé Mentale au Travail"**, articulé aux critères ESG, créerait un effet incitatif pour les entreprises, en valorisant leur engagement au-delà de la conformité légale.

6. Politique spatiale, design organisationnel et "écologie psychique"

Enfin, les espaces de travail sont un levier sous-exploité. L'architecture n'est pas neutre : elle structure les relations, favorise ou empêche le lien, apaise ou exacerbe les tensions. La montée en puissance des open-spaces, du flex-office, et la digitalisation des interactions imposent une nouvelle attention au "refuge cognitif".

- **Reconnaître la fonction régulatrice des espaces interstitiels.** Zones de repli, espaces de silence, bulles individuelles, terrasses, lieux informels : ces micro-espaces permettent une **autorégulation émotionnelle**, une déconnexion ponctuelle, une respiration sociale. Leur intégration dans le plan d'aménagement ne relève pas du confort, mais d'une **hygiène psychique**. Le CSE doit pouvoir intervenir en amont de tout projet de réorganisation spatiale.
- **Instaurer un "droit au silence organisationnel".** À l'image du droit à la déconnexion numérique, un "droit au retrait cognitif" dans les espaces ouverts devrait être reconnu. Une obligation d'aménager 10 % des surfaces comme zones de concentration, pour les entreprises de plus de 50 salariés, constituerait une avancée concrète.
- **Évaluer les projets d'aménagement sous l'angle psychologique.** Toute réorganisation d'envergure devrait faire l'objet d'une **évaluation préalable des impacts psychosociaux**, au même titre que les évaluations de sécurité ou d'accessibilité. Cela suppose l'intervention de psychologues du travail, mais aussi la consultation systématique des représentants du personnel, dans une logique de prévention intégrée.

L'érosion des médiations sociales n'est pas un phénomène périphérique. Elle touche le cœur même de la performance durable. Car il ne peut y avoir de travail vivant sans lien vivant. Là où la régulation informelle s'est tarie, là où la parole ne circule plus, là où les managers ne peuvent plus incarner l'organisation, c'est le pacte symbolique entre l'individu et l'entreprise qui se défait.

La réinvention de ce pacte ne passera pas seulement par des process, des outils ou des chartes. Elle nécessite un changement de paradigme : penser l'entreprise comme un corps social, habité par des humains, porteurs de besoins de reconnaissance, de sens, de justice et d'appartenance. C'est cette trame invisible qu'il faut restaurer.

Rétablir des formes de médiation vivantes, visibles, incarnées, c'est rendre à l'organisation sa capacité à ajuster, à contenir, à transformer — et non seulement à piloter. C'est faire du lien non plus un résidu de l'ancien monde, mais un levier stratégique du monde qui vient.

Ces différents leviers n'ont de sens que s'ils sont pensés comme un tout cohérent, animé par une DRH non plus perçue comme un "risque légal" ou une "fonction support", mais comme une **régulatrice centrale du pacte social interne**. Ce rôle suppose une légitimité stratégique, une capacité à dialoguer avec la direction générale, mais aussi une posture profondément éthique : celle qui accepte de tenir ensemble performance et vulnérabilité, cadre et bienveillance, efficience et humanité.

La soutenabilité humaine ne relève pas d'un supplément d'âme. Elle est devenue une condition de survie organisationnelle, un facteur d'attractivité dans un marché du travail sous tension, un gage de résilience face à l'incertitude. Elle nécessite des politiques intégrées, des alliances internes (entre managers, CSE, services santé, salariés), des partenariats externes (avec les institutions publiques), et une volonté claire de construire, dans chaque organisation, une **écologie du travail vivable et vivifiante**.

Bibliographie

- Brucks, Julian, et Melumad, S. (2022). *"Virtual communication curbs creative idea generation."* Nature, vol. 605, 108–112. https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y
- **Deloitte.** 2021. *2021 Global Human Capital Trends: The Social Enterprise in a World Disrupted.* DeloitteInsights. https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends/2021.html
- **Dejours, Christophe.** 2007. *Conjurer la violence : Travail, violence et santé.* Paris : Payot & Rivages.
- Diard, Benjamin. (2021). *Le management à distance. Enjeux, limites et leviers.* Paris : Dunod.
- Douville, Marie-Josée. (2024). *"Victimisation organisationnelle et postures de retrait dans les environnements hybrides."* Communication interne, Note de travail, Université de Sherbrooke.
- Eraso, Belzunegui. (2020). *"Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis."* Sustainability 12(9): 3662. https://doi.org/10.3390/su12093662
- Gallup. (2024). *State of the Global Workplace 2024 Report.* Gallup, Inc. https://www.gallup.com/workplace
- Institut Sapiens. (2019). *"Le numérique a-t-il détruit les collectifs de travail ?"* Paris : Rapport d'étude. https://www.institutsapiens.fr
- James, Candice, Paul Delfabbro, et Daniel King. (2021). *"Open Plan Offices and Mental Health: A Systematic Review."* Journal of Environmental Psychology 76: 101642. https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2021.101642
- Lavigne, Gilles, et Renée Bourbonnais. (2020). *"Burnout et hybridation des temps sociaux : quand la sphère privée est contaminée par l'intensification professionnelle."* Revue internationale de psychosociologie, 26(68), 155–170.
- Levav, Jonathan, et Julian Brucks. (2022). *"Virtual communication curbs creative idea generation."* Nature 605, 108–112.
- Malakoff Humanis. (2023). *Baromètre santé mentale et bien-être au travail.* Enquête nationale 2023. https://www.malakoffhumanis.com
- Mazmanian, Melissa, Wanda Orlikowski, et JoAnne Yates. (2013). *"The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals."* Organization Science, 24(5), 1337–1357.
- Tarafdar, Monideepa, Qiang Tu, et T.S. Ragu-Nathan. (2019). *"Technostress: Negative Effect on Performance and Possible Mitigations."* Information Systems Journal, 29(2): 202–231. https://doi.org/10.1111/isj.12113
- Malakoff Humanis. (2025). *Baromètre annuel Absentéisme 2025 – Les salariés, les dirigeants face à l'arrêt maladie*. Présentation de presse, 5 juin 2025.