



## **Le travail à l'épreuve de la pandémie**

*Scénario pour demain*

**François Granier**

Du jour au lendemain, en mars 2020, le confinement plonge des millions de personnes dans le télétravail. L'espace familial se transforme en bureau, les repères temporels se brouillent, la maîtrise des outils numériques devient quasi indispensable pour assurer ses activités. L'hôpital public, les institutions d'enseignement, les entreprises de service, les commerces, ... sont sommés de s'adapter alors que la crise sanitaire, faute d'explications claires, sidère chacun par sa brutalité.

Au travers de plus de cinquante récits de travail recueillis par les membres de « *La compagnie. Pourquoi se lever le matin !* » auprès d'un vaste échantillon, l'auteur analyse les innovations qui ont émergé, les nouvelles formes de relations socioprofessionnelles qui se sont nouées mais aussi les valeurs mobilisées pour redonner du sens au travail.

Au terme de cette étude, le lecteur est invité à découvrir non pas un avis sur l'avenir du travail à distance mais six futurs possibles. Ces scénarios sont conçus pour l'aider à identifier les voies et moyens d'une articulation optima entre ses temps et lieux de travail et ceux qu'ils souhaitent dédier à ses engagements personnels, familiaux et sociaux.

Ce livre s'adresse aux cadres responsables d'équipes, aux militants syndicaux mais aussi à toute personne amenée à « *travailler à distance* ».

L'auteur : François Granier, Sociologue, chercheur associé au Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Économique (CNAM/CNRS) et membre de « *La Compagnie/ Pourquoi se lever le matin !* Il est l'auteur de « *Du clavier au cloud – Quels avenir pour les secrétaires et assistants* » Éditions « *Raison et passions* » (2018).

## **A commander :**

- Auprès de l'Association « *La Compagnie. Pourquoi se lever le matin !* » 6, rue Bague 75015 Paris - par courrier postal en joignant un chèque 20 €,
- En se rendant sur le site sécurisé de : « *La Compagnie. Pourquoi se lever le matin !* » Pour un achat en direct (Carte bancaire)

<http://pourquiseleverlematin.org/2023/09/18>

Dans les deux cas, l'envoi est offert par l'association.

---

## **Sommaire :**

Introduction

I - Les normes : socles de toute organisation ?

*1 - Les faits qui ont ébranlé les normes en place*

*2 - Comment les acteurs ont-ils réagi ?*

*3 - Les effets sur le travail*

II - Les interactions : moteurs des organisations ?

*1 – Quels canaux pour interagir dans le travail à distance ?*

*2 – Qui privilégie-t-on dans le travail à distance ?*

*3 - Que produisent les interactions dans le travail à distance ?*

III - La culture : ciment des organisations ?

*1 - La culture d'entreprise : une notion à expliciter*

*2 - De l'érosion de la culture au travail à la quête d'une culture de travail ?*

*3 - Les indicateurs d'une culture de travail : des rites aux mythes*

Des scénarios alternatifs

*1 – Autour des règles, normes, procédures*

*2 – Autour des interactions*

*3 – Autour des cultures d'organisation*

## **Annexes :**

I – Prénoms et emplois des cinquante-cinq narrateurs,

II – Glossaire

III – Les membres de « *La Compagnie. Pourquoi se lever le matin !* »

IV - Présentation sommaire de l'analyse culturelle

V – Bibliographie

VI – Notes de fin, références

## Extraits

### Partie II - 2 Les relations avec ses pairs,

.....

Cet état de choc qui caractérise les premiers temps est général car très peu de collectifs ont été préparés à une telle situation. C'est néanmoins le cas d'une grande entreprise où, assez paradoxalement, le télétravail n'avait pas les faveurs de la direction :

*« Ce que j'ai apprécié c'est que dans notre département on a compris assez tôt que, comme cela allait mal en Italie, nous serions aussi touchés. Nos équipes informatiques ont commencé à faire des tests dès fin février. Elles nous ont demandé d'être tous connectés à 21 heures 30 pendant une heure trente de connexion, depuis nos domiciles. Cette heure tardive à Paris permettait d'être en lien avec nos collègues d'Outre atlantique et avec ceux en poste en Extrême-Orient. Là, nous avons constaté quelques problèmes de bande passante, des ralentissements ici ou là... C'était un peu compliqué. Nos équipes ont analysé cela, fait en sorte que chacun dispose bien d'un ordinateur et ont refait un test. Cette fois cela a super bien marché, image et son. »*

Bilie, assistante dans un grand groupe

Assez logiquement, l'apprentissage des dispositifs de travail à distance a été engagé en sollicitant amis ou collègues dont on se sent proche :

*« Entre collègues on se soutient. Je suis en contact avec sept-huit collègues. Certains sont malades et prennent assez mal les messages leur demandant de faire ceci ou cela. Une grande majorité fait comme moi : ils bidouillent. On se rend des services entre nous, mais c'est plus entre copains qu'entre collègues. »*

Anne, professeure dans un lycée de Seine Saint-Denis

Dans l'univers de l'enseignement, face aux difficultés récurrentes d'accès aux ressources nationales et notamment aux outils proposés par le CNED, des initiatives locales émergent. Elles sont particulièrement appréciées quand l'établissement dispose d'une personne ressource en informatique :

*« Nos informaticiens ont mis en ligne des tutos pour pouvoir remplir notre cahier de textes et ajouter des cours en ligne. »*

Anne, professeure dans un lycée de Seine Saint-Denis

A défaut de personne dédiée à la gestion des dispositifs numériques ou quand la hiérarchie de proximité ne s'est pas mobilisée, des parents d'élèves ont pris le relais, coordonnant et harmonisant les supports mis en ligne par l'équipe pédagogique de la classe de leur enfant tout en poursuivant leurs activités professionnelles :

*« La première semaine, cela a été la panique sur le groupe WhatsApp des parents : chacun essayait tant bien que mal d'accéder aux informations*

*et aux documents des différents enseignants [ ... ]. Tout le monde était un peu perdu. Du coup, en bon geek et parent de deux enfants, j'ai décidé de mettre en place une sorte de système d'information alternatif et j'ai créé un petit site où j'ai rassemblé les ressources en temps réel, avec des mises à jour trois à quatre fois par jour. J'y mettais les devoirs, les liens vers les ressources, les documents, que je devais souvent convertir dans des formats lisibles par tous, etc... Ça m'a pris un temps fou ! »*

Yannick, chercheur en sciences sociales

Au-delà de l'injonction au travail en équipe, certains cadres ont perçu l'importance d'une rapide écoute des membres de leur équipe afin de prendre en compte au mieux des situations singulières : présence ou pas de jeunes enfants au domicile, possession ou pas d'un micro-ordinateur, accès fluide à Internet, sécurisation des échanges de données, ...

*A la mi-mars, petit cataclysme, nous partons tous en télétravail pour une première période. Ma toute première préoccupation, a été de maintenir le lien. Pour moi ce lien entre nous, c'est essentiel.*

Alfred, responsable d'un service d'économie agricole dans la Fonction publique de l'État

Le chômage partiel, décrété par les pouvoirs publics, a rasséréiné celles et ceux qui ont pu y prétendre. En revanche, cette mesure, aux modalités d'application complexe, a entraîné ici et là de lourds problèmes pour les interlocuteurs de certaines entreprises :

*« On tournait en rond ! Le pays était paralysé, tous les salariés administratifs de la DIRECTE étaient en télétravail ou en chômage partiel. Cela a duré deux mois. Je n'avais plus de vie à la maison. Je me déplaçais jusqu'aux toilettes avec le téléphone. »*

Véronique, responsable d'un service de gestion de payes en sous-traitance

Petit à petit des pratiques efficaces se mettent en place. C'est logiquement l'encadrement de proximité qui les impulse. Il s'agit pour ces responsables d'équipes d'organiser les travaux en suivant un ordre du jour diffusé en amont, de faire respecter les prises de parole, d'assurer le partage de documents, ...

*« Ce qu'on a fait concrètement dans l'activité quotidienne, c'est de réorganiser toutes nos réunions traditionnelles en numérique, y compris celles d'une certaine importance en nombre de participants, et ça a très bien marché. Certaines réunions étaient plus fréquentées en visio' qu'en présentiel. »*

Zoé, chef de service dans une ONG internationale et représentante du personnel

Néanmoins certains salariés ne vont pas ou vont peu s'intégrer dans ces échanges « à distance ». Des postures de retraits involontaires sont apparues :

*« Pendant le confinement, il y a eu un sentiment d'isolement pour certains, en particulier les jeunes, qui avaient envie de revenir au bureau.*

*Les jeunes sont souvent seuls chez eux, ils ont besoin d'action. Nous, à la direction, nous avons "surcommuniqué" pour garder le contact. Comment retrouver à distance « la machine à café » pour permettre les échanges informels ? On n'a pas trouvé la solution mais on a cherché des substituts. Les limites du travail à distance sont là. »*

Bruno, responsable d'un service d'audit dans le secteur financier

....

---

## **Extrait : Scénarios pour demain -**

....

### *3 – 1 L'autonomie au prix de la déliaison*

Au tournant des années 2000, certains salariés, lassés d'être placés en situation de subordination, ont souhaité concrétiser leur aspiration à une plus large autonomie. En France, la création en 2008 du statut d'autoentrepreneur a permis de concrétiser ce souhait et a favorisé l'ubérisation de nombre d'activités : transports, prestation de services à la personne, .... Symétriquement, des entreprises toujours plus engagées dans la réduction de leurs coûts salariaux, mais aussi de leurs frais immobiliers ont saisi ce mouvement. Des contrats de service avec de jeunes diplômés ou d'ex-salariés ont été établis au nom d'une flexibilité optima. D'autre part, ici ou là, certains locaux historiques ont été reconfigurés en « *flex office* ».

#### **Flex-office : le nouvel art de trouver sa place ?**

Profitant du réaménagement de leurs espaces de travail, de plus en plus d'organisations décident d'adopter le « *flex-office* » : le salarié n'a plus de bureau attribué mais doit chaque matin trouver une place en fonction de ses besoins et des disponibilités.

Or, 83% des futurs managers estiment important d'avoir un bureau attribué.

Étude ESSEC Business School (2022)

L'autonomie formellement acquise passe souvent par des semaines complètes de télétravail. Quant à la vie syndicale, coupée du travail réel, elle se cantonne aux seules activités réglementaires. À la longue, une grande solitude s'installe et érode la motivation initiale. L'insertion dans les univers de travail du « *flex office* » permet quelque peu d'échapper à ce risque.

Mais cela implique qu'un chef de projet soit à même de coordonner salariés et travailleurs indépendants dédiés à l'ouvrage collectif en programmant régulièrement des réunions « en présentiel ». A défaut, la création d'un emploi d'un « *chief happiness officer* » chargé notamment d'organiser des événements conviviaux sera un placebo bien éphémère.