Anact

L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Explo

qualité de vie au travail

n°5/4 - mai 2021

Les organisations du travail à l'épreuve de la crise

Les organisations de demain

Alors que la crise sanitaire se prolonge en 2021 et que les entreprises poursuivent une adaptation forcée à l'environnement économique, sanitaire et social, le réseau Anact-Aract souhaite partager les réflexions qu'il a menées pendant l'année 2020.

Rappelons-nous : la crise sanitaire débute en février 2020. Un confinement complet est instauré de mars à mai avec un arrêt partiel de l'activité, du chômage ou du télétravail, et des mesures de prévention drastiques sur site. L'événement est inédit pour le monde du travail, dans les incertitudes qu'il porte, comme les enjeux de santé publique et santé au travail qu'il combine.

Malgré des conditions d'interventions plus complexes, les professionnels du réseau Anact-Aract ont maintenu un lien étroit avec les entreprises, pour les accompagner dans les difficultés rencontrées. Recueil de témoignages & récits, veille documentaire, numéro de La Revue des conditions de travail, mise en place du dispositif national Objectif Télétravail...

Il s'est agi aussi pour le réseau de confronter les analyses issues du terrain et d'orienter ses modes d'intervention. Dans la continuité de ce travail de réflexion, des notes problématiques ont été produites et donnent lieu à quatre cahiers d'exploration sur le management et les relations professionnelles, la prévention intégrée des risques, les pratiques de dialogue social et les organisations "de demain".

Les cahiers d'exploration se veulent un espace "d'open science", c'est-à-dire de partage de réflexions en cours d'élaboration. Ils sont évolutifs, et d'autres cahiers viendront en 2021 infirmer ou confirmer certaines hypothèses de travail énoncées en 2020. Le réseau Anact-Aract poursuit ainsi son travail de compréhension des impacts de la crise pandémique sur le monde du travail, et d'analyse des enseignements, pour éclairer, aujourd'hui et demain, les acteurs de l'entreprise et les pouvoirs publics.

Anact

L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

SOMMAIRE

1. APPRÉHENDER LES PROCESSUS DE TRANSFORMATION, D'ÉVOLUTION OU DE STABILITÉ 3
2. QUALIFIER LES EFFETS DES ORGANISATIONS EXPÉRIMENTÉES OU PROJETÉES 6
3. LES ENJEUX RELATIFS AU SUJET POUR LE RÉSEAU ANACT-ARACT 8
4. SEPT POINTS D'ATTENTION 10
5. DISCUSSION-DÉBAT AVEC PASCAL UGHETTO 12

« La gestion de la crise sanitaire a conduit les entreprises à modifier leur fonctionnement de manière plus ou moins profonde. Changement radical ou processus adaptatif ? »

La pandémie du COVID-19 et la première phase de confinement ont pu pousser les acteurs des entreprises - de manière volontaire ou non - à s'éloigner de leurs pratiques de travail et de leurs modèles d'organisation habituels. Dans un contexte d'impréparation, la gestion du premier volet de la crise sanitaire a conduit les entreprises à modifier leur fonctionnement, à réaliser des changements dans la façon de travailler et à s'organiser "en mode dégradé ". Pour autant, le sens des changements opérés ne va pas nécessairement de soi. Si le cadre réglementaire donne bien des orientations compte tenu du contexte sanitaire, nous faisons l'hypothèse que ce dernier ne s'applique pas mécaniquement et uniformément. Au contraire, il donne lieu à diverses formes d'interprétation, de traductions ou d'appropriations révélatrices d'une variété d'intelligences pratiques, visant à gérer dans l'urgence la poursuite de l'activité. L'objectif de ce groupe de travail est de questionner les formes d'organisation expérimentées pour traverser l'épreuve, aussi bien à l'échelle d'une entreprise, d'une chaîne productive que d'un territoire.

Il s'agit donc de faciliter les retours d'expérience, à des fins d'apprentissages organisationnels, de projection stratégique et opérationnelle relative aux conditions de travail actuelles et à venir. Ces entretiens rendent compte de la variété de situations de travail, de leurs dynamiques réactives et/ou proactives face aux incertitudes organisationnelles. Ils nous appellent à une lecture diachronique des situations et à prendre au sérieux la capacité des organisations à interroger et établir leurs modalités de fonctionnement, dans le temps court mais aussi dans la durée, et à l'avenir. Plus encore, ils nous conduisent à rendre compte de la compétence qu'ont les acteurs à formuler une lecture critique de la situation, à trouver des prises pour s'en dépêtrer, à mettre en récit leur expérience et à se façonner des capacités et des temporalités d'action en "habitant le trouble" pour reprendre la formule de Donna Haraway.

1. Appréhender les processus de transformation, d'évolution ou de stabilité

Il s'agit tout d'abord d'identifier dans quelle mesure il y a bien eu des changements expérimentés ou projetés. Il est alors possible d'identifier à titre d'hypothèse trois types de situations pour les organisations. Ainsi, la crise a conduit les entreprises soit :

- A changer de modèle organisationnel ;
- A conforter leur organisation existante ;
- A explorer de nouvelles pratiques dans un cadre organisationnel restant stable.

A ce sujet, les premiers éléments rassemblés semblent montrer que les transformations mises en œuvre dans les entreprises s'inscrivent très peu dans le cadre d'un changement de modèle organisationnel. Ce qui semble être expérimenté relève davantage de pratiques organisationnelles venant adapter le modèle : travail à distance, recours aux outils numériques, organisation du temps de travail favorisant la distanciation sociale, division du travail permettant de pallier les absences, mise en place d'espaces de régulation, développement d'une logique de confiance ou au contraire de contrôle.

Pour autant, la question du changement de modèle n'est pas absente des entretiens que nous avons menés. Les acteurs de l'entreprise font fréquemment référence à une profonde transformation organisationnelle mais celle-ci reste à ce stade davantage de l'ordre du discours. Il s'agit principalement de projection pour le futur. Ainsi, pour certains, cette crise est l'occasion de réfléchir à la manière dont ils participent à un système générateur de crises telle que celle que nous connaissons actuellement, et recherchent des modes de production plus vertueux dans ses impacts sociétaux et notamment environnementaux. Il peut également s'agir du passage d'une chaîne de valeur mondialisée à un écosystème local - comme cela avait été mentionné en entretiens par les acteurs d'un grand groupe automobile. Enfin, certains des acteurs rencontrés soulignent le fait que la crise les pousse à réfléchir à la mise en place d'une organisation participative et à transformer les modes de management - comme ces entreprises interviewées de tourisme de proximité ou de formations digitalisées pour les banques. Il est important à ce stade de ne pas déduire de ces discours que le changement serait dès lors inévitable.

IDÉE-CLÉ

Certaines entreprises notamment dans les hôpitaux insistent sur la remise en cause de l'organisation en flux-tendu.

« Pour bien comprendre ce qui se joue dans les entreprises, il nous semble important d'interroger les processus en se demandant qui - au sein de l'entreprise - porte un discours sur la nécessité des changements, ou qui pousse au contraire à une forme de stabilité. »

POUR ALLER + LOIN

"Retour d'expérience au sein d'un service d'urgence de CHU"
Ludovic Bugand ,
La Revue des conditions de travail n°10,
juillet 2020.

Un des apprentissages de la littérature sur les crises précédentes est la prégnance de phénomènes d'amnésie organisationnelle : une fois la crise passée, les organisations tendent à revenir à leur mode de fonctionnement traditionnel. Un enjeu important pour le réseau est donc de favoriser un travail de bilan et de mise en mémoire pour que les acteurs puissent tirer les enseignements durables des changements conduits pendant cette période.

Pourtant, dans les matériaux collectés par la veille documentaire dont nous disposons à ce stade, cet aspect est peu traité. Dans beaucoup de discours, le changement est présenté comme une nécessité face à laquelle l'ensemble de l'entreprise aurait évolué de manière organique. On sait pourtant que les organisations sont loin d'être toujours parfaitement homogènes, et que les acteurs qui les composent ne sont pas unanimes. A défaut de pouvoir enquêter de manière profonde et élargie sur ces "terrains" d'enquête, il est difficile d'en apporter la preuve empirique.

C'est toutefois dans cette perspective que nous avons pu repérer différentes visions ou lectures de la situation, qui se distinguent par le rapport au temps - de la crise mais pas seulement - qu'elles entretiennent.

Par conséquent, la situation de crise peut être – et c'est ce qui ressort de la manière la plus fréquente dans les entretiens réalisés – l'occasion de définir un "avant" et un "après" pour argumenter en faveur de la pérennisation des modalités organisationnelles expérimentées, ou légitimer des changements dans lesquels on se projette. Ainsi, l'entretien avec un médecin urgentiste d'un centre hospitalier universitaire du sud de la France est un bon exemple de cette brisure temporelle qui nourrit un nouvel horizon d'attente. L'enjeu est pour lui de faciliter les remontées du terrain et leur suivi – même si les nouvelles modalités organisationnelles retenues sont plus coûteuses – face au risque d'un retour des pratiques gestionnaires centrées sur la rentabilité.

Mais d'autres acteurs présentent au contraire la situation de crise comme une forme de parenthèse. L'enjeu est alors pour eux de revenir aux modes de fonctionnement traditionnels dès que la crise sera passée. C'est le cas de ce salarié d'une coopérative qui distribue des paniers de fruits et de légumes dans la région lyonnaise. Si la coopérative a fait preuve d'une grande réactivité en transformant l'ensemble de ses modalités organisationnelles en l'espace de 24h, ces transformations ont été conduites en mode dégradé - sans consulter l'ensemble des parties prenantes ni passer par des formes d'expérimentation pour éprouver les modalités choisies avant de les généraliser. Le salarié rencontré espère alors que ni ces modalités de décision ni les modalités organisationnelles ne perdureront après la crise.

A contre-pied des discours sur le changement, ces situations invitent à s'interroger sur les invariants et les formes de permanence qui résistent dans la durée, à l'épreuve du temps, quand bien même celui-ci serait troublé.

Ces régimes de temporalités, c'est-à-dire ces façons de traduire et de rendre compte de l'expérience du temps en cette situation de crise doivent eux-mêmes être considérés de manière diachronique, pour faire place à l'évolution possible de ces rapports aux temps que formulent les acteurs interviewés. Par ailleurs, ces rapports aux temps peuvent être profondément subjectifs et, en tant que tels, susceptibles de varier fortement d'une personne à une autre au sein des structures. Mais ces rapports aux temps sont aussi profondément collectifs et culturels, par les pratiques qu'ils encadrent et les règles de vie et de travail qu'ils construisent. Et au-delà des organisations productives elles-mêmes, les rapports aux temps sont profondément historiques et largement codifiés par les instances normatives que représentent les autorités administratives, familiales mais également les médias. Ainsi, à travers ce "fait social total" que constitue la pandémie de COVID-19, ce ne sont pas seulement des trajectoires biographiques ou des dynamiques d'entreprises qui ont été bouleversées, mais aussi le cours et le sens même de l'Histoire.

En tant que problème public mondial auquel personne ne saurait se soustraire, l'état de crise sanitaire s'est largement donné à voir comme une construction sociale ; notamment dans sa gestion - et ses défaillances -, mais parfois aussi dans sa constitution même. Y compris dans les entreprises, la réalité naturelle ou artificielle de la crise, ou le caractère adapté ou non des mesures prises ou à prendre, pour faire face à la situation ont fait l'objet de critiques et de tensions. Cette situation a pu être vécue ou présentée comme une contrainte qui s'impose sans avoir la possibilité de négocier, ou comme une opportunité pour légitimer des changements ou des permanences - de nature à réduire ou renforcer les inégalités ou les marges de manœuvre, ou le sens au travail. Elle a ainsi opéré comme un révélateur de diverses représentations des risques, et de capacités - limitées - à explorer, discuter et réguler collectivement les incertitudes qui pèsent sur les systèmes de coordination durables que sont les organisations.

Aussi bien dans le service d'urgence que dans la coopérative distribuant des paniers alimentaires, les acteurs ont conduit un travail de mise en discussion de la crise, et des risques sanitaires et économiques et sociaux afférents, ainsi que des manières d'y répondre, au regard de leurs conditions réelles d'exercice.

> ***« Dans certains cas, le rapport au temps peut être décrit comme un renforcement de logiques antérieures, ou au contraire comme un facteur de stabilité dans les modes de fonctionnement. »***

Les entretiens soulignent néanmoins les difficultés à mener ce travail de manière constructive. L'exercice ne va pas de soi, tant les enjeux sont lourds, et les personnes et les organisations sous pression. Le rapport à l'incertitude renvoie également aux processus mis en œuvre pour agir. Ainsi, les protocoles sanitaires de retour au travail peuvent être décrits par les acteurs interviewés comme des tentatives de rationalisation du risque de contamination par l'encadrement des conduites individuelles et collectives. Ils sont donc, moins décrits comme des appuis susceptibles de soutenir l'exploration des incertitudes comme levier, les apprentissages organisationnels concourant à la prise en compte des conditions du travail réel et des marges de manœuvre dont disposent les travailleurs pour faire face aux aléas qui marquent quotidiennement leur activité.

Ces éléments soulignent un enjeu majeur pour l'accompagnement des entreprises, d'arriver à :

- Mener un travail collectif en partant des perceptions individuelles pour construire un point de vue partagé susceptible de soutenir l'émergence d'un acteur collectif ;
- Saisir et soutenir cette dynamique en tenant compte du contexte, et éviter de faire comme si l'entreprise était le seul espace de référence pour les acteurs ;
- Considérer que les collectifs de travail ne se réduisent pas aux humains entre eux, mais qu'il faut aussi compter avec un large spectre d'acteurs non humains avec lesquels il faut bien apprendre

2. Qualifier les effets des organisations expérimentées ou projetées

Au-delà de la question de savoir s'il y a eu ou non des changements et l'identification des processus par lesquels ceux-ci ont été conduits, il semble également important de tenter de qualifier les effets de ces changements. De ce point de vue, il faut se prémunir d'un biais d'optimisme quant à leurs conséquences. En effet, beaucoup de discours convergent aujourd'hui pour souligner les effets vertueux des modalités organisationnelles expérimentées ou projetées. Néanmoins, la littérature savante souligne que les crises sont également souvent l'occasion d'un renforcement des asymétries d'information et de position plutôt que de leur diminution.

Les matériaux rassemblés à ce stade tracent le portait de changements ambigus. Différents auteurs ont pointé la responsabilité du Lean dans les difficultés à faire face à la situation de crise. D'autres, au contraire, considèrent que le Lean fait partie de la solution et pas du problème. Aux dires des acteurs interviewés, certaines formes organisationnelles mises en œuvre dans les entreprises au moment de la crise - qui s'éloignent des modèles traditionnels tayloriste-fordiste ou du Lean - ont fait la preuve de leur agilité et de leur résilience.

Ces caractéristiques sont souvent mises en avant comme des atouts que toutes les entreprises devraient rechercher. Néanmoins, en ce qui concerne les conditions de travail, ces objectifs peuvent eux-mêmes être ambigus. L'agilité peut créer une charge importante de travail et une charge cognitive pour les salariés tout comme les modalités visant à favoriser la résilience. Il est donc important de porter un regard critique sur ces notions en interrogeant les intérêts et les risques.

Beaucoup de témoignages se rejoignent sur les risques des nouvelles modalités expérimentées notamment sous l'angle du développement de formes de contrôle reposant sur l'utilisation des outils numériques et de formes de reporting lourdes et chronophages. Enfin, la définition de protocoles sanitaires pour faire face à la crise est aussi décrit comme une forme de rationalisation excessive de l'organisation du travail, rigide et inadaptée aux conditions du travail réel, qui risque de pénaliser lourdement l'activité des travailleurs au quotidien.

Il en va de même au niveau des conditions de travail. Les entretiens réalisés à ce stade pointent des améliorations des conditions de travail en lien avec les changements expérimentés lors de la crise du COVID-19. Ce qui ressort ainsi majoritairement dans ces entretiens est le recours beaucoup plus important aux outils de communication, l'accélération de la transition numérique et le développement du télétravail que les acteurs interrogés souhaiteraient voir pérenniser - cette idée a été très présente dans les entretiens réalisés, par exemple avec une mission locale, une direction départementale de la cohésion sociale, un institut de médecine, un service médical inter-entreprises, etc.

Les entretiens - par exemple, SCOP Sefard - font également état de changement d'organisation du temps de travail pour répondre aux enjeux de distanciation sociale, d'évolution de la division des tâches pour pallier les absences en s'appuyant sur la polyvalence, des binômages ou du tutorat. Certains insistent même sur le fait qu'ils ont multiplié les lieux de régulation pour conserver une bonne coordination favorisant in fine le travail collaboratif, l'émergence de collectif ou encore l'interconnaissance - par exemple, le Groupe Pierre & Vacances. Néanmoins, les premiers retours soulignent les risques des formes organisationnelles expérimentées dans ce cadre. Discuter des conditions de travail serait alors perçu comme une forme de refus de servir la cause commune et donc un manque d'engagement.

Par ailleurs, les dynamiques de développement de la subsidiarité peuvent donner lieu à des formes paradoxales d'autonomie sous contrainte, ou même un transfert d'organisation dans lequel l'encadrement répercute sur les travailleurs la charge d'organiser seuls la réponse aux multiples injonctions qui marquent leur activité. Enfin, des entretiens soulignent les difficultés posées par le travail à distance pour les dynamiques collectives : les modalités de régulation collective - exemple de la coopérative maraîchère - peuvent être amoindries, dégradées, ou empêcher la conception et le portage de projets collectifs - exemple de cette entreprise de logiciels numériques se définissant comme une entreprise libérée.

Finalement, il est également important d'avoir une lecture diachronique des effets des organisations expérimentées ou projetées : les perceptions des acteurs et la lecture des effets que nous pouvons en faire peuvent être différentes selon la temporalité envisagée dans un contexte particulièrement changeant, et qui pourrait bien s'installer.

IDÉE-CLÉ

Dans le secteur médical, par exemple, les risques de voir se développer des attitudes « sacrificielles » dans lesquelles l'importance accordée à la mission rend impossible tout débat sur les conditions réelles d'exercice ont été mis en évidence.

3. Les enjeux relatifs au sujet pour le réseau

Dans ce contexte, les enjeux pour le réseau Anact-Aract sont de 3 ordres.

1 Faire le bilan de ce qui a été "expériencé"

S'il est important que ce travail sur l'organisation soit conduit à partir d'un bilan, il est pour autant nécessaire de ne pas considérer que la réalisation de celui-ci est une évidence. L'enjeu est de s'appuyer sur les représentations des travailleurs pour construire un point de vue collectif. Les entretiens conduits avec les acteurs au sein des entreprises font remonter des besoins à ce sujet - aussi bien du côté des directions que des salariés. Mais d'une part, ces besoins sont susceptibles de changer, et d'autre part, les acteurs n'ont pas forcément conscience de ce à quoi ce type de démarche engage.

La phase d'analyse de la demande est donc cruciale pour s'assurer d'une vraie demande et d'un engagement des parties prenantes de l'entreprise à mener la démarche à son terme. En effet, une démarche qui serait menée de manière partiale et partielle risquerait de provoquer d'importantes frustrations, et d'alimenter certaines formes de défiance ou de conflictualité. Il s'agit également de concevoir en amont un cadre sécurisant permettant la participation. De ce point de vue, il semble notamment important d'inscrire la démarche dans le cadre d'un pilotage paritaire et de définir de manière aussi claire que possible les objectifs, les participants, les sujets ouverts à la discussion, les livrables et la manière dont ceux-ci seront discutés.

2 Articuler apprentissages et traduction organisationnelles

Si un travail de bilan est important, il faut également veiller à ne pas en rester seulement au niveau de l'analyse et à en tirer des conséquences pour les modalités de fonctionnement. Cette articulation entre retour d'expérience et projection constitue un processus à outiller.

Un enjeu est d'éviter le piège du "solutionisme" qui consiste à associer sans processus d'analyse ce qui est perçu comme un problème et une solution. De ce point de vue, il s'agit donc d'équiper les organisations d'outils et de méthodes permettant d'instruire et de délibérer collectivement sur une situation problématique, controversée ou incertaine, d'en évaluer les tenants et les aboutissants pour construire des solutions à tester dans le cadre d'un protocole d'expérimentation.

POUR ALLER + LOIN

"COVID-19, les organisations du travail à l'épreuve de la crise."
Anact,
Récits d'action & enseignements,
septembre 2020.

"Le monde du travail à l'épreuve d'un coronavirus : analyses et réflexions."
Anact,
La Revue des conditions de travail n°10,
juillet 2020.

Plus de 60 000 références à découvrir sur le portail de veille sur les conditions de travail de l'Anact.

Objectif Télétravail : un appui-conseil gratuit pour déployer le travail à distance en TPE-PME.
Anact
mars 2021.

3 Tirer des enseignements sur la délibération en période de crise

La pandémie, aussi inédite qu'elle soit de par l'ampleur des mesures prises pour la réguler, s'inscrit dans l'histoire récente des épidémies. Depuis plusieurs dizaines d'années déjà ces phénomènes n'appartiennent plus à une histoire ancienne dont l'humanité se serait définitivement extirpée. Au contraire, elles apparaissent comme l'une des principales menaces globales contemporaines, compte tenu à la fois des modes de vie mondialisés et urbanisés, et des effets du réchauffement climatique.

Malgré la récurrence des crises et les discours alertant sur le renforcement de nombreuses autres sources de risques notamment environnementaux, force est de constater que les organisations restent peu préparées pour y faire face.

Entre frénésie et inertie organisationnelle, le problème de l'action demeure et les questions de réflexivité, d'apprentissages et de transformation persistent, voire s'amplifient.

Ce contexte souligne les enjeux à réaliser un travail de mise en discussion, en mémoire et en projection des modalités de fonctionnement en période de crise, de façon à gagner en capacité de compréhension et d'action, pour gérer celle-ci et se préparer à d'autres. Le renouvellement des formes de mobilisation de l'expérience des travailleurs et des modalités de régulation des activités de travail apparaît crucial pour trouver des équilibres. Cela questionne le rôle des instances de dialogue social et les logiques de sollicitation directe des salariés par les dirigeants dans le travail de capitalisation des expériences et de socialisation des savoirs, dans la recomposition d'un pouvoir d'agir dans les entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

"Agir dans un monde incertain", Michel Callon, Pierre Lascoumes, Yannick Barthe, Éditions Seuil, 2001.

"Au bords de l'irréversible, Sociologie pragmatique des transformations", Francis Chateauraynaud, Josquin Debaz, Éditions Pétra, 2017.

"Les capitalismes à l'épreuve de la pandémie", Roger Boyer, Éditions la Découverte, 2020.

"COVID-19 : une crise organisationnelle", Henri Bergeron, Olivier Borraz, Patrick Castel & François Dedieu, Editions Les presses de Sciences-Po, 2020.

"Où suis-je ? Leçons du confinement à l'usage des terrestres", Éditions Empêcheurs de penser en rond, 2021.

"Risques collectifs et situations de crise, Apports des sciences humaines et sociales", Claude Gilbert, Éditions L'Harmattan, 2001.

4. Sept points d'attention

Parmi les items à explorer, il semble particulièrement important de s'intéresser à différentes grandes rubriques qui sont susceptibles d'avoir été transformées ou non pendant cette période.

1 L'évolution des pratiques de travail

Il s'agit de s'intéresser à ce qui change dans le travail ou dans son organisation - division verticale et horizontale du travail, autonomie dans les tâches, marges de manœuvre organisationnelles, coopération et transversalité, etc. De ce point de vue, il a souvent été question, durant la période, d'une augmentation d'autonomie notamment en raison de l'éloignement des managers, mais également d'un développement de la polyvalence pour faire face aux absences. Néanmoins, le travail à distance a également pu donner lieu à des modalités de contrôle renforcé - obligation de renseigner les tâches réalisées, pointage électronique, surveillance, etc.

2 Les registres de temporalités

, c'est-à-dire la manière dont on découpe le temps en périodes, dont on articule ensuite ces différentes périodes et on leur donne un sens. Comment la période est-elle décrite par les acteurs de l'entreprise ? Comme une forme de continuité, de rupture ou comme une parenthèse ? Comment les changements de rythmes sont-ils vécus et pratiqués ? Comment les " champs d'expérience " et les " horizons d'attente " sont-ils appréciés, partagés et discutés ?

3 Le rapport aux risques et à l'incertitude

, c'est-à-dire la manière dont cette situation particulière a été abordée par les acteurs de l'entreprise. Comment la situation a-t-elle été vécue dans l'entreprise, décrite pour l'entreprise ? Qui portait quel discours ? De quel type de crise a-t-on parlé : sanitaire, économique, sociale, environnementale ou autre ? Comment la ou les crises ont-elles été gérées ? Comment les risques ont-ils été évalués, et quels équilibres ont été trouvés ? Quels compromis ont été façonnés pour supporter la situation ?

4 Le rapport individuel et collectif au travail

soulève des questions relatives aux formes d'engagement, de conflit et de reconnaissance. De quelle manière ce rapport a-t-il été bousculé par la situation ? Les premiers éléments d'analyse font également remonter une forte incidence de cette période que ce soit en termes d'engagement ou de retrait. Dans beaucoup d'organisations, notamment lorsqu'elles portaient des éléments de réponses aux enjeux sociaux - secteur médical, production de masques ou de gel hydro-alcoolique, etc. -, la situation a induit en retour un fort engagement des acteurs pouvant aller jusqu'à des attitudes "sacrificielles", certains acceptant de travailler quelles que soient leurs conditions matérielles de travail. Ce fort engagement a pu, à moyen terme, générer en retour des formes d'usure et finalement de retrait. Par ailleurs, la situation a pu faire naître des aspirations individuelles à une transformation de l'organisation du travail ou de la production, à une recherche de davantage de sens au travail. Le risque est alors de voir croître un écart difficile à vivre pour les travailleurs - entre les attentes individuelles et l'organisation des structures - si celle-ci n'évolue pas ou peu.

POUR ALLER + LOIN

"L'inertie des organisations, obstacle au monde d'après", Frédéric Frery, The Conversation, juin 2020.

"La résilience, un enjeu politique ? L'approche française du risque de pandémie grippale (H5N1)", Claude Gilbert, Isabelle Bourdeaux & Laurence Raphaël, Télescope, vol. 16, n°2, 2010.

"Du temps aux régimes de temporalités sociales", Michel Lallement, Editions Temporalités, 2017.

"La pensée même de ce qu'est une préparation à la crise est totalement absente", interview du sociologue Didier Torny, Centre de sociologie de l'innovation, 2020.

"De la gestion des risques à la production de la sécurité. L'exemple de la préparation à la pandémie grippale", Didier Torny, Editions Réseaux, n° 171, p. 45-66, 2012.

"Le COVID-19, révélateur de la tragédie du flux tendu", Jean-Pierre Durand, Dominique Glaymann, Centre Pierre-Naville, Université d'Evry–Paris Saclay, avril 2020

"Carnet de l'EHESS : perspectives sur le coronavirus"

Les espaces de travail

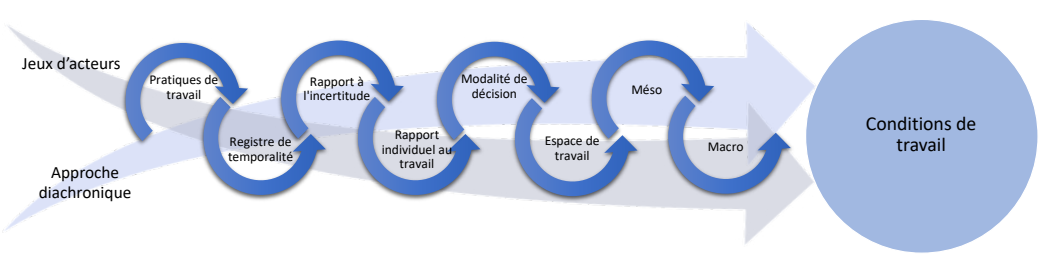
De ce point de vue, la période a été caractérisée par de nombreuses adaptations dans un très grand nombre d'entreprises, le travail ayant pu être réalisé sur site, dehors/dedans, de manière isolée ou partagée, chez le client, en télétravail à domicile, dans un environnement de travail numérique, etc. La transformation des espaces de travail, les changements de lieu de travail interrogent sur la nature et la qualité des liens qui peuvent se tisser à l'occasion du travail, et sur les collectifs qui peuvent s'y faire et se défaire.

Les modalités de décision ou de discussion

Dans certaines organisations, la situation a également donné lieu à des transformations au niveau du processus de décision, qu'il s'agisse d'une redistribution ou au contraire d'une centralisation de celui-ci. Il s'agit alors de s'interroger sur la manière dont le processus de décision est partagé ou non entre la gouvernance, la direction, le management, les instances de dialogue social et les collectifs de travail.

Les relations entre l'entreprise et son environnement

ont-elles été transformées ? Ces changements ont pu porter sur un niveau plus méso : la question des relations entre les organisations et leur territoire ou leur chaîne productive. Les évolutions ont pu tendre vers une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux ou une transformation des relations avec les partenaires externes/sous-traitants (relocalisation, réinternalisation, etc.). Mais les entreprises ont également pu être impactées par des changements au niveau plus macro de leurs secteurs, de la législation, des recommandations des pouvoirs publics ou encore de l'évolution des marchés, etc. Il est particulièrement important de se questionner sur les manières dont l'entreprise cherche à y répondre - projections stratégiques, valeurs, idéaux, etc.



Pour aller + loin

Études, rapports

" Décider et agir en situation d'incertitude radicale ", Thomas Gauthier, EM Lyon.

" Prospective post-pandémie : à quoi peut ressembler le monde d'après ? " Société Française de Prospective.

" Le Monde d'après : l'entreprise providence ? " Raphaël Liorca, Fondation Jean Jaurès.

" Procédures de retour d'expérience, d'apprentissage et de vigilance organisationnelle. Opération structurante de recherche, Rapport de fin d'opération, Programme Risques Collectifs et Situations de Crise", Claude Gilbert et Isabelle Bourdeaux, CNRS, 1999.

Webinaire

"Adapter l'entreprise face à la crise : quels apprentissages pour demain ?" organisé par le réseau Anact-Aract dans le cadre de la Semaine pour la qualité de vie au travail (SQVT)

5. Discussion-débat avec Pascal Ughetto

Professeur en sociologie à l'université Paris-Est Marne-la-Vallée, au sein du Laboratoire Techniques, territoires et sociétés (LATTS)

« Le groupe de travail nommé " Organisations de demain " porte sur l'analyse des transformations observées dans le travail lors du premier confinement, et la capacité de projection des entreprises dans l'après-crise. Il traduit ce que vous pouviez observer au cours des interventions réalisées lors du premier confinement. En particulier votre souci a été de dépasser les discours portant sur le choc de la crise, et de vous concentrer sur l'outillage qui pouvait être fourni aux acteurs de l'entreprise pour qu'ils opèrent eux-mêmes un travail d'analyse et d'apprentissage.

Au prisme de l'intervention en entreprises que mène le réseau, trois problématiques apparaissent centrales : celle des acteurs, celle des trajectoires d'apprentissage, et la manière, au-delà du discours, d'élaborer un "récit".

Concernant les acteurs : pendant le confinement, des prises d'initiatives ont été réalisées par les salariés, sur lesquelles les chefs d'entreprises, les managers n'ont pas pu exercer leur contrôle habituel, mais qui ont contribué à l'efficacité productive. Ces questions de travail réel, de management capable de prendre en charge des aspirations et des besoins manifestés par les équipes ont constitué une ouverture. Le télétravail et le management à distance ont contraint les entreprises à "faire confiance", à laisser les collaborateurs travailler et inventer des dispositifs temporaires locaux sur lesquels ils lâchaient la bride. La condition pour obtenir de l'efficacité dans un contexte exceptionnel est venue de là. Comment, forts de ces constats, continuer à interpeller ces acteurs sur les enjeux du travail réel et de la confiance faite aux salariés dans leur intelligence dans le travail ? Et comment, au cœur de l'intervention, réussir à traduire cela dans des dispositifs et les aider à mettre en place du management à distance, ou à renégocier un accord sur le télétravail ?

Les entreprises ont été obligées de faire confiance. Or dans les relations sociales, institutionnelles, cela constitue une rupture. Cette obligation à faire un pas de côté par rapport à l'ambiance habituelle des relations entre acteurs a fait office de choc. La situation a indéniablement contraint les acteurs de l'entreprise à certains déplacements : ceux-là vont-ils se vérifier à l'avenir, vont-ils se perpétuer ou au contraire, le mouvement reviendra-t-il à la case départ ? Ce qui est effectivement un risque que vous mentionnez bien. Mais rupture ou parenthèse, continuité ou transition… peu importe. L'idée est de tirer parti de cette expérience temporelle pour travailler la notion de trajectoire, permettant d'installer une référence au travail réel.

L'économiste italien Giovanni Dosi[1] a théorisé cette notion de trajectoire en la caractérisant comme tacite, spécifique et cumulative. Il y a beaucoup de choses que les collaborateurs d'une entreprise savent faire, bien qu'il ne soit pas possible de les décrire spécifiquement, mais qui conditionnent ce qu'ils sont capables de continuer à apprendre. C'est là que réside la dimension cumulative de l'apprentissage. Si un savoir collectif sur tel ou tel point n'a pas été constitué à un moment donné, cela va devenir difficile de passer à une nouvelle innovation. En revanche, si les possibles ont été ouverts dans la séquence précédente, cela donne des dynamiques d'apprentissage supplémentaires. Ce qu'on apprend constitue un savoir collectif qui nécessite véritablement d'être passé par cette trajectoire pour le posséder. Les travaux d'Olivier Favereau[2] sur le savoir collectif, dispositif cognitif collectif, abordent exactement ces questions-là. Qu'est-ce qui a été appris pendant la période ? C'est là que se pose la question de la temporalité ou la durabilité de cette "qualité" des relations sociales observées et du bilan qui peut en être fait. Un des éléments de méthode que vous introduisez est de ne pas se

1 - G. Dosi, "Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation", Journal of Economic Literature, p. 1120-1171, 1988.
2 - Favereau, "Marchés internes, marchés externes", Revue économique, 1989, p. 273-328, et "Organisation et marché", Revue française d'économie, 1989, p. 65-96.

précipiter. De prendre le temps d'ouvrir des espaces de parole sur la façon dont différents acteurs ont vécu les évolutions de ces derniers mois et sur leurs aspirations. Ce temps d'expression est un vrai travail collectif. Comment est-ce que les acteurs évoquent les situations de travail ou l'enjeu d'organiser l'activité de travail ? Quels types de questions concrètes posent-ils ? Et cela afin d'approfondir la notion de trajectoire, d'apprentissage collectif, de l'analyse collective pour infléchir, orienter et conforter les dynamiques d'apprentissage ?

Autre problématique forte dans les entreprises aujourd'hui : la place et le travail du management intermédiaire. Si les discours débouchent seulement sur l'idée que "les managers doivent apprendre à manager autrement", il y a des risques de trajectoire d'apprentissage qui avorte. Manager à distance est extrêmement compliqué. Si on laisse les managers intermédiaires seuls prendre en charge cette question, le soufflé va retomber. L'hybridation des lieux de travail – et le fait que le travail va se réaliser en dehors de l'entreprise - va nécessiter des formes organisationnelles spécifiques. Quels seront les dispositifs concrets d'aménagement ? Ou les dynamiques d'animation à distance des collectifs de travail ?

Les DRH, les managers avouaient avoir du mal à faire revenir une partie de leurs salariés au bureau lors de la rentrée 2020. Or c'est un problème pour le collectif. Nombreuses seront les personnes qui tireront du premier confinement le bilan que l'on peut très bien travailler à distance, avec des conditions de vie plus agréables. Mais qu'est-ce qui va se passer le jour où la moitié des équipes sera délocalisée à 50, 100 km, avec des individus qui souhaiteront ne revenir qu'une fois par semaine sur leur lieu de travail, tandis que l'autre moitié n'aura pas fait – ou pas pu faire ce choix. Des dissensions à l'intérieur du collectif pourraient apparaître rien que relativement à l'organisation des réunions collectives, à distance, en présence. Si les choses se passent comme ça, ce sera le signe de l'échec d'une trajectoire possible de transformation des relations sociales parce qu'elle n'aura pas su poser la question du collectif et du travail des managers.

Autre sujet : le rapport au travail des plus jeunes. Ce sont eux qui ont le moins apprécié pendant le confinement, le télétravail. Quand on est plus âgé, on s'en sort mieux, tout simplement parce qu'on a eu une expérience qui permet d'avoir des repères pour ne pas être en train de se poser toute une série de questions, et de se sentir relativement en sécurité sur ce que l'on est en train de faire. Quand on est jeune ou quand on est nouveau sur un poste, nouveau dans une entreprise, cela pose problème.

Pour terminer, il me semble nécessaire de revenir sur cette question du "discours des acteurs". En théories des organisations aujourd'hui, il y a beaucoup de travaux développant la notion de "récit [3]". Le récit est la façon dont chacun construit son identité personnelle, à partir du passé et du devenir. Le plus souvent, le récit n'est ni vrai ni faux, il revisite, recompose. Chacun d'entre nous peut constamment être pris en flagrant délit de construire un discours relativement mensonger sur nous-même… La question est plutôt de voir comment, à travers le récit et la réorganisation permanente du récit sur le passé et sur l'avenir, des possibilités s'ouvrent ou se referment.

Les interventions du réseau peuvent être l'occasion de pousser les acteurs décisionnaires dans l'entreprise à laisser de côté les "discours" pour les traduire dans un récit efficace qu'ils se sentent prêts à conserver dans la durée et à transmettre très régulièrement aux équipes. Le discours ne s'oppose pas à la réalité. C'est le récit qui lui offre constance et cohérence dans le temps. Il y a un rôle à jouer, au cœur de l'intervention, qui consiste à partir du discours pour aller véritablement vers une incitation des différents niveaux de la ligne managériale à tenir un récit qui puisse conforter les trajectoires d'apprentissage et aider les acteurs à introduire de la lisibilité dans ce qui peut apparaître passablement confus aujourd'hui.

3 - B. Czarniawska, Narrating the Organization: Dramas of institutional identity, University of Chicago Press, 1997 ; F. Cooren, "Communication, Organizing and Organization : An Overview and an Introduction to the Special Issue", Organization Studies, 2011, p. 1149-1170.

Explo QVT n°5/4 - mai 2021

France ADELAIDE, Christian ALLIES, Amandine BRUGIERE, Ludovic BUGAND, Fabienne CASER, Manon KEUSCH-BESSARD, Laurence THERY, Vincent MANDINAUD, Anne Marie NICOT, Stéphanie LEGER, Édouard ROBIN, Clément RUFFIER, Christine VEINHARD, Jean-Baptiste VIALLET .

Crédits photos : Pixabay

Anact
L'AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL