UCLouvain

labor

CENTRE D'INNOVATION ET D'EXPERTISE SUR
LE MANAGEMENT HUMAIN ET
LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION

Rapport au travail et à l'organisation de demain

Rapport final – Juin 2021

Nicolas DUCHATEAU, Marie-Elodie LAURENT,
Laurent TASKIN & Pascal UGHETTO

egt

FONDATION LOUVAIN

LOU RIM

Ce rapport de recherche a été réalisé dans le cadre du labor-H, chaire universitaire en Management Humain et nouvelles formes d'organisation de l'UCLouvain, dirigée par le Prof. Laurent Taskin.

Le labor-H est le laboratoire de recherche et d'innovation collaboratif dans le domaine du Management Humain de l'Université catholique de Louvain (LRIM et ESPO/EST).

En 2020-21, les organisations partenaires du labor-H sont AXA, Banque Nationale de Belgique, BNP Paribas Fortis, ENGIE, ORES, PartenaMut, RTBF, Solvay, SPW, SWDE et UCLouvain.

www.uclouvain.be/laborh

Pour citer ce rapport :

Duchateau, N., Laurent, M.-E.., Taskin, L. et Ughetto, P. (2021). Rapport au travail et à l'organisation de demain. Rapport de recherche du labor-H, Vol. 1, No. 2, 121 pages

Table des matières

RÉSUMÉ **5**

EXECUTIVE SUMMARY **8**

INTRODUCTION **11**

REVUE DE LITTÉRATURE **12**

PARTIE 1 : MESURER OU COMPRENDRE LE RAPPORT AU TRAVAIL ET A L'ORGANISATION DES INDIVIDUS ? 14

1. Mesurer le rapport au travail et à l'organisation des individus : les principales approches en comportement organisationnel *14*

1.1. Les principales notions 14

1.1.1. Satisfaction au travail et motivation au travail 14

1.1.2. Implication et engagement 19

1.2. La mise en pratique de la mesure du rapport au travail dans les organisations et ses limites 22

1.2.1. Enquêtes de satisfaction puis enquêtes d'engagement 22

1.2.2. Limites des approches explicatives et émergence d'un concept alternatif : l'expérience collaborateur 23

2. Comprendre le rapport au travail et à l'organisation des individus *27*

2.1. Ethos du travail 29

2.1.2. Centralité du travail 30

2.1.2. Les finalités du travail 31

2.2. Champs d'identification du travail 33

2.3. Modes d'implication dans le travail 35

PARTIE 2 : APPROCHES SPECIFIQUES SELECTIONNEES POUR LA RECHERCHE : COMPRENDRE LE RAPPORT AU TRAVAIL COMME UN RAPPORT NEGOCIE ET UNE DYNAMIQUE DE DON 38

3. Le rapport au travail et à l'organisation : une dynamique de don *38*

3.1. Le don/contre-don : un phénomène anthropologique 39

3.2. Don, travail et rapport au travail 42

3.3. Don, organisation et rapport à l'organisation 43

4. Le rapport au travail et à l'organisation : un rapport négocié au croisement de normes plurielles *47*

DÉMARCHE EMPIRIQUE QUALITATIVE **51**

5. LES CHOIX METHODOLOGIQUES 51

5.1. La méthode des récits de vie *52*

5.2. La méthode des récits de vie appliquée à notre recherche *55*

5.2.1. Le rapport au travail négocié au croisement de normes plurielles 55

5.2.2. Le rapport au travail comme une dynamique de don 56

5.3. Les modalités de recueil des données *56*

5.3.1. Pratiques de recueil des données 56

5.3.2. Échantillon ... 58
5.4. L'analyse des données ... 60

6. Les resultats de la recherche ... 62
6.1. Introduction : quel rapport au travail de demain ? ... 62
6.2. Crise sanitaire, rapport au travail et à l'organisation et parcours de carrière ... 63
6.2.1. Des évolutions qui s'inscrivent dans la continuité des parcours de vie et de carrière des répondants ... 63
6.2.2. La construction des parcours de carrière : des stratégies diversifiées de négociation entre des normes familiales, professionnelles et organisationnelles ... 64
6.2.3. La crise COVID est sans effet ou s'apparente à un simple rôle d'aiguillon qui accélère des changements en gestation ... 66
6.3. Un objet central de renégociation à moyen terme : rythmes de travail, rythmes de vie et fatigue ... 70
6.4. Crise COVID, rapport au travail et à l'organisation, et vécu du travail ... 78
6.4.1. Des vécus individuels divers, mais des axes de réflexion communs ... 78
6.4.1.1. Des expériences variées ... 78
6.4.1.2. Deux objets de réflexion commun : ce dont l'individu a besoin au travail, ce que le travail lui coûte ... 82
6.4.2. Quelles réévaluations sont à l'œuvre dans le vécu du travail ? ... 82
6.4.2.1. Des aspirations vis-à-vis de l'expérience du travail inchangées et réaffirmées dans les discours ... 83
6.4.2.2. Des fondamentaux du vécu du travail réaffirmés et généralement maintenus par les entreprises ... 86
6.4.2.3. Mais au-delà de ces fondamentaux, l'implication des individus dans le travail est modifiée 93
6.5. Conclusion ... 98

7. Implication et limites des choix theoriques et methodologiques realises ... 100

RECOMMANDATIONS ... 103

8. Des implications pour l'action liees a la posture de recherche ... 103

9. Des implications pour l'animation des collectifs de travail et l'accompagnement des carrieres ... 104
9.1. Reconstruire ou réactiver les collectifs de travail ... 104
9.2. Accompagner les parcours, les trajectoires, les carrières qui se renégocient au regard de nouveaux rythmes de vie ... 105

10. Les points d'attention ... 108

CONCLUSION ... 110

BIBLIOGRAPHIE ... 112

ANNEXE ... 117

Liste des tableaux et figures

Tableau 1 - Les théories de la motivation au travail et leurs limites 18
Tableau 2 - Ethos du travail 30
Tableau 3 - Champs d'identification du travail 34
Tableau 4 - Modes d'implication au travail 36
Tableau 5 - Trois modalités pour appréhender le rapport au travail 37
Tableau 6 - Échange économique et échange social (Alter, 2012a, p.21) 41
Tableau 7 - Récapitulatif des entretiens réalisés 59
Tableau 8 -Qualification de l'échantillon 59
Tableau 9 - Le travail et ses dimensions, objets du Management Humain (source : Taskin et Dietrich, 2020, p.250) 83
Tableau 10 - Réaffirmation et maintien des fondamentaux 92
Tableau 11- Une implication des individus dans le travail modifiée 97
Tableau 12 - Les réévaluations à l'œuvre dans le vécu du travail 99
Tableau 13 - Synthèse des recommandations 109

Figure 1 - Le rapport au travail au croisement des normes 47
Figure 2 - Parcours du répondant X 64
Figure 3 - Parcours du répondant Y 65
Figure 4 - parcours du répondant Z 65

Résumé

La crise sanitaire et ses implications (confinement, télétravail, chômage, transformations organisationnelles…) semblent être à l'origine de comportements (démissions, désengagement, surinvestissement, formalisation des attentes…) qui témoigneraient d'une remise en question du « rapport au travail ». Cette recherche s'attache à (i) **identifier les dimensions du rapport au travail** qui se trouvent affectées par la période de confinement vécue, (ii) **les attentes** qui semblent émerger dans ce contexte vis-à-vis de l'organisation et les **réponses organisationnelles et managériales** à apporter pour en tenir compte.

Notre revue de littérature révèle la diversité des approches épistémologiques *(partie 1)* utilisées pour étudier le rapport au travail et à l'organisation. Nous les avons caractérisées en mettant en avant les logiques sous-jacentes dans lesquelles elles s'inscrivent : ***« mesurer »* (*satisfaction, motivation, engagement*) ou *« comprendre »* (*éthos, identité, vécu*) le rapport au travail**. Puis, nous avons présenté les évolutions récentes des **pratiques des entreprises (*enquêtes de satisfaction, d'engagement puis expérience collaborateur*)**, qui témoignent de leur volonté de compléter leurs modèles d'enquêtes quantitatives par des dispositifs d'enquêtes qualitatives, pour d'accéder à la complexité réelle du rapport au travail.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons fait le choix de considérer le **caractère dynamique, négocié et évolutif du rapport au travail**, en proposant deux cadres de lecture singuliers *(partie 2)* du rapport au travail et à l'organisation : la *« dynamique de don »* (donner – recevoir – rendre) et un *« rapport négocié au croisement de normes plurielles »* (organisationnelles, professionnelles et personnelles). Ces approches font de l'**autonomie des salariés** et de la **transaction à établir** avec eux l'amorce de la réflexion sur le rapport au travail et à l'organisation. La démarche de recherche adoptée (méthode des *« récits de vie »*) a été conçue de façon à articuler **deux régimes temporels** : celui de **l'événement de la crise sanitaire** et du **quotidien du travail**, et celui des dynamiques plus longues de **parcours de vie ou de carrière**. Nous avons réalisé quinze entretiens, d'une heure et quarante minutes en moyenne, dont neuf ont fait état de réorientations professionnelles durant la crise COVID.

Il ressort de notre recherche empirique que :

- Les **aspirations fondamentales des individus au travail sont inchangées** : apprendre, construire, pouvoir se consacrer à la réalisation d'un « travail bien fait » et faire partie d'une équipe. Les actions de management menées durant la crise ont permis de maintenir des fondamentaux, qui ont assuré un **vécu correct du travail** à la plupart des répondants : le constat d'une **performance maintenue** et la **sécurité d'un emploi conservé** ont autorisé les individus à éprouver un **sentiment d'utilité** qui leur est apparu comme une aspiration particulièrement centrale durant la crise et les conduit à réaffirmer l'**importance du travail dans leur existence**.
- **L'implication dans le travail est modifiée** : la crise COVID vient questionner les **rythmes et conditions de travail**, son **sens** ainsi que la **nature et l'intensité de l'investissement nécessaire dans le collectif de travail**. Si pour les répondants, le manque de contact s'est avéré contraignant, ils questionnent désormais le bien-fondé de l'investissement individuel nécessaire pour faire fonctionner le collectif (mobilité, temps, stress, fatigue, par ex.). Le sens du travail est régulièrement interrogé, quand le sens des projets collectifs et d'entreprise sont fortement en retrait des discours.
- **La crise COVID n'a pas généré de révisions majeures** dans les parcours, les trajectoires, les carrières, des individus, mais elle a pu, dans certains cas, accélérer la prise de décision, relative à une évolution professionnelle déjà en gestation.
- **Les rythmes de travail et de vie et la fatigue qu'ils génèrent devraient être au cœur des renégociations** du rapport au travail et d'éventuelles évolutions professionnelles, à la sortie de la crise COVID.

Les résultats de la recherche invitent ainsi les entreprises, à s'attacher à (1) **réactiver ou reconstruire les collectifs de travail,** par un renouvellement des liens ; (2) **accompagner les parcours** qui se négocient en fonction de normes organisationnelles, professionnelles et personnelles qui pourraient, comme résultante de la crise COVID, appeler à une évolution des rythmes de vie, (3) anticiper le besoin d'une **prise en compte plus individualisée des aspirations des individus au travail**. Huit recommandations sont formulées pour soutenir ces efforts, parmi lesquelles :

- La gestion des carrières et le management de proximité devraient pouvoir capter l'influence des dimensions organisationnelle, professionnelle et familiale sur le rapport au travail, par l'institutionnalisation de moments et d'espaces de discussion ad hoc structurés et leur prise en considération.
- La GRH devrait accompagner et former le management à l'identification et à la valorisation de la dynamique de don. Par exemple, identifier et reconnaître le développement de compétences, les évolutions des tâches et missions prises en charge et le niveau d'autonomie acquis durant la crise sanitaire, en engageant un dialogue sur le travail, au niveau individuel ; veiller à la reconnaissance des efforts consentis durant la crise COVID au niveau individuel et collectif et accompagner le collectif de travail dans la renégociation/redéfinition de normes organisationnelles et professionnelles reconnues et partagées, en favorisant le dialogue en équipe sur le travail.

Executive Summary

The Coronavirus sanitary crisis and its impacts (lockdowns, homeworking, unemployment, organizational changes…) seem to induce behaviors (resignation, low level of commitment, overinvestment, over-formalization, …) that could indicate that general forms of orientation toward work are questioned. This research aims to **identify (i) the orientation toward work dimensions** affected by the sanitary crisis, **(ii) emerging employees' expectations** towards firms and (iii) both **managerial and organizational answers** and "best practices" to deal with these emerging issues.

Our literature review shows the diversity of epistemological approaches (part 1) used to study orientation toward work forms. We characterized general forms of orientation toward work using the underlying idea they are built on: **"to measure" (satisfaction, motivation, commitment) or "to understand" (ethos, identity, experience) what orientation toward work is.** We, then, presented late changes in **firms' practices (satisfaction and commitment inquiries, employee experience studies)** regarding this issue. We pointed that companies are doing a shift from the use of quantitative studies to qualitative ones. Doing so, they seem to look for a better understanding of the real complexity of orientation toward work forms.

To answer to our research question, we chose to underline **the dynamic, negotiated and evolutive nature of general forms of orientation to work,** using two particular frames (part 2): "gift exchange" and "norms negotiation" (organizational, professional and personal norms). These approaches put at the forefront the **autonomy of employees** and highlight the need to **enter in a transactional relation** with employees regarding orientation to work. The research method (life-narrative interviews) considers **two temporal frames** at the same time: short term (**the heath crisis event and the day-to-day work**) and long-term perspectives (**life course and career path**). We made 15 interviews with an average duration of one hour and forty minutes. 9 respondents mentioned professional shifts that occurred during the COVID crisis.

Our empirical research reveals that:

- **Core expectations toward work remain unchanged:** to learn, to build something, to have the opportunity to "make a good job" and to be part of a team. Management action plans deployed during the health crisis allowed to maintain basics regarding employees' expectations. Most respondents report a proper work experience during the crisis: as their **performance remained equal** and they **kept their jobs**, they **experienced a sense of purpose**. It appeared to be particularly valuated during the COVID crisis as employees regularly **reaffirmed how work was important in their life**.
- **Work commitment is nevertheless modified**: working conditions, **pace of work, sense of work, nature and intensity of commitment in team working are currently being questioned**. For respondents, the lack of contacts was constraining. However, they are reconsidering the individual commitment cost that would be required for team building and teamwork activities.
- Generally, **major shifts in professional paths, trajectories or careers did not occurred because of the COVID crisis**. However, it could have accelerated decision-making, that lead to a professional shift already under consideration.
- **Pace of work and time-pressed lifestyle and the associated fatigue should probably be at the heart of what would be negotiated by employees** with companies at the end of the crisis.

Our research results encourage companies to (i) **reactivate or rebuild teamwork and team spirit**, by recreating links between people, (ii) **support career path and trajectories** based on organizational, professional and personal norms (push a change especially regarding life pace), (iii) anticipate the need to **consider employees' more individual expectations toward work**. We propose eight recommendations to support these efforts, among which:

- Career management and front-line management should catch the impact of organizational, professional and family dimensions on individual orientation toward work by defining time and places for discussion and by taking the issues discussed into account.

- Human resources management should accompany and train managerial staff on identifying and valuing gift dynamics. For example, they should identify and appreciate skills development, shifts in tasks, assignments and the autonomy reached during the crisis; by engaging a dialogue about work, at an individual level; by ensuring gratitude regarding efforts made during the crisis at an individual and collective level; and by supporting teamwork in renegotiating or redefining shared organizational and professional norms, fostering on dialogue inside teams.

Introduction

Cette recherche menée de septembre 2020 à juin 2021 dans le cadre du labor-H de l'UCLouvain porte sur les **évolutions du rapport au travail et à l'organisation révélées ou affectées par la crise de la COVID-19.**

La crise sanitaire et ses implications (confinement, télétravail, chômage économique, réorganisation, ...) provoquent, en effet, une série de comportements (démissions, désengagement, surinvestissement, formalisation des attentes...) qui témoignent d'une remise en question du « rapport au travail ». Cette recherche vise à explorer ces transformations du « lien » au travail et à l'organisation. Elle s'attache à (i) **identifier les dimensions du rapport au travail** qui se trouvent affectées par la période de confinement vécue, (ii) **les attentes** qui semblent émerger dans ce contexte vis-à-vis de l'organisation et les **réponses organisationnelles et managériales** à apporter pour en tenir compte. Afin de mener notre recherche, nous procédons en trois étapes :

Etape 1 : revue de littérature

Une revue de littérature scientifique a été réalisée sur les dimensions du rapport au travail et les attentes vis-à-vis du travail et de l'organisation. Cette revue de littérature porte sur les connaissances n'intégrant pas l'effet de la crise COVID-19, les travaux sur le sujet n'étant pas encore actualisés.

Etape 2 : recherche empirique

La recherche empirique consiste à identifier les dimensions du rapport au travail et les contenus des attentes liées au travail et à l'organisation susceptibles d'évoluer, par la réalisation d'une vingtaine d'entretiens de salariés des entreprises partenaires (choisis selon des critères d'âge, de sexe, de fonction, de situation familiale, etc.). Ces entretiens ont consisté en des « récits de vie ». Cette recherche permet de construire un modèle présentant les dimensions du rapport au travail, ainsi que les différentes attentes à l'égard du travail affectées par la crise sanitaire et ses conséquences.

Etape 3 : pistes d'action

Des pistes d'action sont finalement identifiées par l'équipe de recherche, alimentées par le groupe de travail de l'axe, composé de professionnels des ressources humaines et de responsables opérationnels.

Revue de littérature

Étudier le rapport au travail nécessite de s'interroger sur la notion de travail, en préliminaire. La place occupée par le travail dans l'organisation sociale et parmi les valeurs collectives ou individuelles relève d'une construction historique, et par ailleurs évolutive. De façon générale, dans les pays européens, la représentation que l'on se fait du travail porte la marque d'une histoire longue où l'on a successivement pensé ce travail à partir de ses finalités – en l'envisageant à partir du XVIII[e] siècle comme « facteur de production » –, en y voyant l'essence de l'homme au XIX[e] siècle, puis en en faisant le centre d'un système de distribution des revenus, des droits et des protections (à partir de la fin du XIX[e] siècle) (Méda et Vendramin, 2013). Ces trois critères de définition du travail tendent aujourd'hui à se cumuler, sous des formes continuellement débattues. Une certaine centralité du travail est souvent reconnue au sens où il structurerait aujourd'hui *«de part en part, non seulement notre* ***rapport au monde*** *mais aussi nos* ***rapports sociaux*** *»* (Méda, 2012, p.1551). En 1933, en plein cœur de l'importante crise économique d'ampleur mondiale, un ouvrage, resté célèbre, *Les Chômeurs de Marienthal* (Lazarsfeld *et al*., 1933) avait étayé cette affirmation en montrant comment, *a contrario*, perdre un emploi engendrait, chez les individus concernés, un sentiment d'inutilité, une perte d'envie de se livrer à leurs occupations habituelles et une diminution des liens sociaux. C'est parce que nous évoluons dans une société fondée sur le travail que la question du rapport au travail a une telle importance. C'est également parce que les organisations – publiques, privées, associatives – dépendent crucialement, non seulement des heures de travail qui participent aux processus de production ou de prestation mais aussi de la façon dont les individus – salariés et, même, dans le cadre associatif, bénévoles – s'impliquent. La conception que ceux-ci se font de leur travail, de sa place dans leur vie, du sens qu'il prend, des ressorts qu'il constitue, compte particulièrement. Mais elle est susceptible d'évoluer, de se remodeler. Elle peut également varier d'un individu ou d'un groupe à l'autre.

Le concept même de travail n'en reste pas moins protéiforme. Nous choisissons ici, pour ouvrir la réflexion, de présenter **quatre définitions du travail.** Les deux premières s'attachent à la **finalité du travail en tant qu'activité économique** dans une approche extensive, comme Gollain (2011, p.178) *« toutes les opérations*

nécessaires au maintien en vie des groupes humains », ou délimitée, comme Gorz (1998, p.131) *« activité déployée dans la sphère publique en vue de l'échange marchand et faisant nécessairement l'objet d'un calcul comptable de façon à ce qu'il soit accompli le plus efficacement possible »*. Les deux dernières s'ancrent dans l'**exercice du métier.** Dubar associe le travail à la *« résolution soit individuelle soit collective de problèmes »* (1994, p.90, dans Gollain, 2011). Dejours (2001, 2003, Gernet et Dejours, 2009) précise que celui-ci s'exerce précisément quand « *le sujet doit ajouter aux prescriptions pour pouvoir atteindre les objectifs qui lui sont assignés »* ou encore *« qu'il doit ajouter de (lui)-même pour faire face à ce qui ne fonctionne pas lorsqu'il s'en tient scrupuleusement à l'exécution des prescriptions. »* (Dejours, 2003, p.14*).* Ces exemples, loin de représenter l'ensemble des définitions proposées pour le travail, donnent à voir la diversité des conceptions du travail. Cette diversité de conceptions est tantôt liée à la discipline qui les propose (sociologie, économie, ergonomie, psychologie, sciences de l'ingénieur, etc.) (Dejours, 2001), tantôt aux courants de pensée qui les sous-tendent, à l'intérieur même d'une discipline.

C'est à travers cette complexité conceptuelle qu'il convient d'appréhender les différentes dimensions du **rapport au travail et à l'organisation** et leurs évolutions récentes, que la crise de la COVID-19 aura révélées ou directement affectées.

Nous proposons, dans cette partie, de nous saisir de l'objet « rapport au travail et à l'organisation » de manière concrète et la plus opérationnelle possible, à travers deux modalités : la *mesure* et la *compréhension* du rapport au travail. Dans une seconde partie, nous développerons deux approches particulières du rapport au travail et à l'organisation qui permettent d'observer ses évolutions récentes ou potentielles et qui seront adoptées dans le cadre de cette recherche.

A retenir

- C'est parce que nous évoluons dans une société fondée sur le travail que la question du rapport au travail a une telle importance. Les organisations sont cependant très dépendantes du rapport que les individus entretiennent personnellement avec le travail.
- Les définitions du travail sont multiples. C'est à travers cette complexité qu'il convient d'appréhender le rapport au travail et à l'organisation.

Partie 1 : Mesurer ou comprendre le rapport au travail et à l'organisation des individus ?[1]

1. Mesurer le rapport au travail et à l'organisation des individus : les principales approches en comportement organisationnel

Le rapport des individus au travail et à l'organisation est, le plus souvent, mesuré par les entreprises à partir de notions issues de la recherche en comportement organisationnel. Ces mesures apportent une objectivation utile aux entreprises, mais présentent aussi des risques et des limites. Nous nous attacherons dans une première section, à présenter les principaux construits, pour décrire dans une seconde section leur opérationnalisation traditionnelle, puis en pointer les limites

1.1. Les principales notions

Dans cette section, nous présenterons quatre construits : la satisfaction au travail, la motivation au travail, l'implication au travail et l'engagement organisationnel.

1.1.1. Satisfaction au travail et motivation au travail

Les deux premiers construits, satisfaction au travail et motivation au travail, présentent des états partiels et relativement instables du rapport de l'individu à son travail.

- La **satisfaction au travail**, tout d'abord, *« état émotionnel reflétant une réponse d'ordre affectif envers une situation de travail »* (Neveu et Thévenet, 2002) peut être évaluée de manière générale, mais est le plus souvent mesurée, vis-à-vis d'éléments spécifiques (rémunération, management, contenu du travail, etc.). Elle fut l'un des premiers construits du rapport au travail mobilisé en gestion des ressources humaines.

[1] Les deux approches, mesurer ou comprendre le rapport au travail et à l'organisation présentent similitudes et divergences. Elles émanent de courants de recherche radicalement différents dans leurs méthodes et présupposés. Il convient de les appréhender comme deux cadres de lecture distincts et cumulatifs, sans chercher à les intégrer.

Les travaux fondateurs de la notion de **satisfaction au travail** émergent dès les années 1950 et suscitent un intérêt fort même si le construit peine à se stabiliser (Larouche et Delorme, 1972). En témoigne la diversité des échelles de mesure de la satisfaction au travail construites dans les années 1950-1960 (Larouche *et al*., 1973 dans Le Flanchec *et al*. 2015). La conceptualisation de la satisfaction au travail s'appuie sur la théorie de la divergence de Locke (1969), qui affirme que la satisfaction ou l'insatisfaction résultent d'un écart entre deux perceptions d'un aspect (besoin, valeur, mobile) du travail valorisé par l'individu. Roussel (1996), dans une formulation qui fait désormais consensus, définit la satisfaction au travail comme le *« niveau de convergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle retire des différents aspects de son travail* » (Roussel, 1996). Il s'affranchit, dans cette formulation, d'un débat persistant autour du construit, défini tantôt comme un état et tantôt comme une attitude (Mignonac, 2004, Le Flanchec *et al*., 2015). L'état de satisfaction au travail renvoie au champ émotionnel, comme l'indique la définition de Neveu et Thévenet (2002) ci-dessus. L'attitude de satisfaction au travail intègre trois dimensions complémentaires : une dimension cognitive (opinion de l'individu sur son travail), une dimension affective (sentiments, affects, émotions à l'égard du travail) et une dimension conative (intention d'action favorable ou défavorable à l'égard du travail) (Mignonac, 2004). Mais c'est plutôt le caractère dynamique et instable de la notion qu'il nous semble intéressant de souligner ; car elle ne transparait pas dans la mesure instantanée de la satisfaction au travail. Celle-ci est, en effet, sans cesse influencée, d'une part par l'évolution des besoins et attentes des individus, et d'autre part par l'évaluation qu'ils font de leur travail ou de leurs expériences de travail (Igalens, 1999).

La plupart des travaux conduits à partir des années 1960 s'attache à identifier les antécédents de la satisfaction au travail, qu'ils soient liés au travail ou aux traits de personnalité des individus, et les conséquences de la satisfaction au travail (Herzberg, 1966, Brown et Peterson, 1993, Janssen et Van Yperen, 2004). Dans cette perspective, la satisfaction est souvent mesurée vis-à-vis d'éléments spécifiques : la rémunération (Roussel, 1996, Roussillon Soyer *et al.*, 2017), le management (Janssen et Van Yperen, 2004), le contenu du travail (Mottay, 2003), etc. Certains déterminants sont moins étudiés, comme la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle, la santé et le « bien-être » ou la nature sécurisante ou incertaine de la relation d'emploi (Le Flanchec *et al*., 2015). On notera, à ce sujet, que la satisfaction

au travail, comme l'ensemble des construits que nous allons présenter, peut être qualifiée d'extrinsèque ou d'intrinsèque. La satisfaction extrinsèque est liée aux conditions de travail ou d'emploi ; la satisfaction intrinsèque est liée à la nature du travail. Ces approches unidirectionnelles masquent toutefois en partie la complexité réelle de la satisfaction au travail, car, comme le soulignent certains auteurs, *« les perceptions des caractéristiques du travail et la satisfaction, sont réciproques et se renforcent mutuellement »* (Mottay, 2003, p.45, dans Le Flanchec *et al.*, 2005).

- La **motivation au travail**, quant à elle, désigne un *« processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation des objectifs attendus »* (Roussel, 2009, p.167). Elle mesure, le plus souvent, l'intensité et non la qualité de l'effort. C'est cependant une notion que les organisations ont largement utilisée dans la construction de leurs politiques de ressources humaines (Roussel *et al.*, 2009a, dans Rojot *et al.*, 2009).

Autant la notion précédente s'attachait au résultat, tel qu'éprouvé par les salariés, des situations les concernant, autant il s'agit désormais de s'attacher à décrire le mouvement qui peut partir d'eux et bénéficier à l'organisation et à ses objectifs. Tout l'enjeu, pour ces organisations, tient du reste aux liens dynamiques entre satisfaction et motivation. Si la définition de la **motivation au travail** fait consensus, la théorisation de la motivation fait l'objet de clivages importants et de limites (Roussel, 2009). Le Tableau 1 ci-après, adapté de taxinomie des théories de la motivation de Kanfer (1990) dresse un panorama de la diversité des théories de la motivation au travail et de leurs limites.

En dépit des limites soulevées, les travaux sur la motivation ont largement accompagné la mise en place d'actions de management, par exemple dans les domaines suivants : design du travail, organisation du travail, leadership, pratiques de rémunération, politiques de fixation des objectifs (Gagné et Forest, 2009, Roussel *et al.*, 2009a). Roussel *et al.* (2009a) soulignent d'ailleurs la contribution fondamentale des théories de la motivation au management de l'entreprise ; en précisant cependant que leur opérationnalisation n'est efficace que lorsque les leviers sont actionnés dans un ordre cohérent, en plaçant les actions structurelles

liées aux besoins des collaborateurs (ex : contenu du travail et organisation de l'entreprise) avant toute instrumentation (ex : management par objectifs).

Porteur d'un potentiel qui continue à intéresser les chercheurs, le construit de la motivation au travail fait l'objet de recherches continues (Katzell et Thompson, 1986 ; 1988 ; 1990 ; Locke, 1991 ; 1997 ; Meyer, Beker et Vandenberghe, 2004 dans Roussel *et al*., 2009b) qui, dans le prolongement des théories présentées ci-dessus, visent à élaborer un modèle intégrateur, à même d'apporter une compréhension plus globale des procédés de motivation des individus au travail et des leviers internes qui poussent les individus à l'action. La motivation est alors considérée de manière multi-dimensionnelle, dans une approche plus qualitative. Bien que ces modèles soient des sources prometteuses d'amélioration des connaissances, leur complexité devrait cependant limiter leur validation globale sur le plan empirique (Roussel *et al.*, 2009b).

<table>
<tr><th colspan="3">TAXINOMIE DES THEORIES DE LA MOTIVATION
Issue de « La taxinomie des théories de la motivation au travail de Ruth Kanfer, adaptation de Roussel, 1996 ; 2000. » (Roussel, 2009)</th></tr>
<tr><th>Le paradigme des besoin - mobiles - valeurs
Qu'est-ce qui motive les individus dans leur travail ?</th><th>Le paradigme du choix cognitif
Quels sont les mécanismes de la motivation ? Quels sont les processus qui mènent au déclenchement du comportement, aux actions, aux réalisations ?</th><th>Le paradigme de l'autorégulation-métacognition
Mécanismes de la motivation comme une combinaison de processus de choix : intention d'action, auto-régulation, comportement effectif</th></tr>
<tr><td>Les théories des besoins de Maslow (1943), Alderfer (1969)</td><td>La théorie du mobile à l'accomplissement (Atkinson, 1957)</td><td rowspan="2">La théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968 ; 1981) et Latham (1984)</td></tr>
<tr><td>La théorie bi-factorielle de Herzberg (1957 ; 1959)</td><td>Les théories des attentes ou de la Valence - Instrumentalité - Expectations (Vroom, 1964, Porter et Lawler, 1968, Nadler et Lawler, 1977)</td></tr>
<tr><td>Les théories de la motivation intrinsèque : théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan (1971-1985) ; théorie des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham, 1976 ; 1977)</td><td rowspan="2">Théorie des dynamiques de l'action (Atkinson et al., 1970-1984)</td><td rowspan="2">Théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1991)</td></tr>
<tr><td>Les théories de l'équité (Adams, 1963) et de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987)</td></tr>
<tr><th colspan="3">LIMITES (Roussel, 2009)</th></tr>
<tr><td>- Fragilité des résultats empiriques (non validation des hypothèses fondamentales), faiblesse des démarches méthodologiques.
- Apport simplificateur à la compréhension du contenu de la motivation, vues partielles et/ou partiale.
- Confusion entre les concepts de motivation et de satisfaction au travail.</td><td>-Vision rationnelle de l'être humain (même si ces théories adoptent le point de vue de la rationalité limitée (Simon, 1957)).
-Usage inadéquat de méthodes quantitatives pour figurer des données perceptuelles.
-Motivation figurée comme intermittente et instable.
-Effort au centre du processus motivationnel (à l'exclusion d'autres types de mobilisation : inspiration, don, ingéniosité, etc.)</td><td>- Théories encore insuffisamment testées, validation empirique encore limitée.</td></tr>
</table>

Tableau 1 - Les théories de la motivation au travail et leurs limites

1.1.2. Implication et engagement

Nous introduisons en second lieu deux construits supplémentaires, centrés sur le lien ou la relation à une cible spécifique : implication au travail et engagement organisationnel.

Nous retenons ici la distinction faite par Vandenberghe (2009) :

- l'**implication au travail** (en langue anglaise : *job involvment*) exprime le *« degré selon lequel un individu est cognitivement engagé, intéressé et investi par son emploi »* (Paullay *et al.*, 1994 dans Vandenberghe, 2009) ou *« l'attitude de l'individu face à un travail spécifique »* ;
- à la différence de l'**engagement organisationnel** *(*en langue anglaise : *organizational commitment)* qui traduit *« l'attitude de l'individu face à l'organisation »* (Morrow, 1983 ; 1993 dans Vandenberghe, 2009).

Nous verrons cependant que les deux notions tendent régulièrement à se confondre. Elles ont en commun le souhait d'approcher le plus possible de ce qui se joue de relativement libre, chez les individus, dans leur rapport au travail et aux entités qui les emploient. Si les salariés ne sont pas réductibles à des facteurs de production, parfaitement interchangeables et assimilables à la quantité de travail qu'ils fournissent, et si, au contraire, la qualité de ce qu'ils apportent est considérée comme décisive, quels peuvent être les ressorts de tels processus et à quelles conditions les organisations peuvent-elles les solliciter ? Ces deux notions tentent de le saisir.

L'**engagement organisationnel**, devenu un concept central de l'étude du rapport au travail et à l'organisation, a fait l'objet de multiples définitions au cours du temps : *« attachement psychologique d'un individu à une organisation »* (O'Reilly et Chatman,1986 dans Vandenberghe, 2009), *« lien unissant l'individu et l'organisation »* (Mathieu et Zajac, 1990, p.171, dans Vandenberghe, 2009), par exemple.

Le modèle de Meyer et Allen (1991 ; 1997) apparaît aujourd'hui être le plus utilisé par chercheurs et praticiens pour définir l'engagement organisationnel. Il distingue trois formes d'engagement :

- l'engagement affectif : identification, implication et attachement émotifs envers l'organisation ;
- l'engagement normatif : sentiment d'obligation à l'égard de l'organisation ;
- l'engagement de continuité : nécessité perçue de demeurer au sein de l'organisation.

L'engagement affectif trouve sa source dans les théories des échanges sociaux (Blau, 1964), du « contrat psychologique » et de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). En fonction des ressources perçues comme ayant été fournies par l'entreprise, et de la valeur qu'il y accorde, l'individu manifeste, en retour, une attitude d'engagement qui devient une monnaie d'échange dans sa relation à l'organisation. L'engagement normatif, sentiment d'obligation à l'égard de l'organisation, s'appuie sur les travaux de Wiener (1982) qui conçoit l'engagement organisationnel comme le fait de pressions normatives internalisées. Meyer et Allen (1991) complètent en soulignant que, par le jeu de la réciprocité (Gouldner, 1960), l'individu peut éprouver une forme d'obligation envers l'organisation, qui devient alors une source additionnelle d'engagement normatif. L'engagement de continuité existe sous deux formes dont les antécédents et les conséquences diffèrent : le coût de départ perçu, comme sacrifice des investissements réalisés dans l'entreprise (Becker, 1960), d'une part, le manque d'alternatives perçues à l'emploi occupé, d'autre part (Vandenberghe, 2009). Affects, normativité : de telles dimensions sont sous le contrôle des salariés tout en étant potentiellement de grande valeur pour les organisations qui les emploient. La question devient celle des conditions de cession ou, tout du moins, de partage de ce que les salariés possèdent et qu'ils peuvent décider d'offrir ou de refuser à leurs employeurs. La réciprocité et le contrat psychologique suggèrent les conditions auxquelles les organisations doivent se soumettre pour que les salariés accèdent librement à une mise à disposition de leur rapport engagé au travail.

Des construits complémentaires, tels que l'**engagement envers la profession et la carrière** ou l'**engagement envers le groupe de travail et le supérieur** tentent de saisir des orientations plus spécifiques de l'engagement. L'engagement envers la profession et la carrière s'intéresse à la *« dévotion à un métier, une occupation ou une profession, sans égard à un environnement de travail spécifique, sur une longue durée. »* (Morrow, 1983, dans Vandenberghe, 2009, p.293). L'engagement

envers le groupe de travail et le supérieur s'attache à l'engagement envers des entités locales. Son émergence est induite par l'évolution des organisations. Les entités globales deviennent abstraites et les équipes sont plus autonomes : il y a, en conséquence, perte d'importance de l'entité organisation, lointaine, dans la construction de l'engagement, au profit de relations avec d'autres entités plus proches, comme le supérieur ou le groupe de travail (Vandenberghe, 2009).

Face à une notion devenue de plus en plus complexe, et aux évolutions récentes des organisations et du travail, Klein *et al.* (2012) invitent quant à eux, à la re-conceptualisation de l'**engagement** *(*en langue anglaise : *workplace commitment)* et proposent :

- D'une part, de qualifier en des termes distincts les différents types de liens considérés dans les définitions précédentes de l'engagement ou implication, pour en restreindre le champ. Pour ce faire, ils définissent quatre catégories de liens : consentement (lien perçu comme obligatoire), instrumental (lien transactionnel et calculé), engagement/implication (lien volontaire, dévouement et responsabilité envers la cible), identification (idée de fusion entre soi et la cible).
- D'autre part, de considérer désormais l'engagement ou l'implication comme un lien vers des cibles multiples et non préalablement définies : employeur, associations professionnelles, manager, équipe, projet, décisions, objectifs, valeurs, carrières, etc.

La définition retenue pour l'engagement est alors celle d'un *« un lien psychologique volontaire reflétant le dévouement et la responsabilité à l'égard d'une cible »* (Klein *et al.* 2012).
Cette complexité conceptuelle, et la persistance de débats, nous conduisent à nous intéresser plus précisément à la pratique et à ce que recouvre la notion d'« engagement », lorsqu'elle est utilisée en entreprise.

1.2. La mise en pratique de la mesure du rapport au travail dans les organisations et ses limites

Dans cette section, nous nous intéressons, dans un premier temps, à l'opérationnalisation des notions présentées ci-dessus et, en particulier à la mise en œuvre d'enquêtes de satisfaction, puis d'engagement dans les entreprises. Dans un second temps, nous discuterons des limites de ces outils et nous attarderons sur une nouvelle approche, adossée, cette fois-ci, à des logiques marketing : l'expérience collaborateur.

1.2.1. Enquêtes de satisfaction puis enquêtes d'engagement

Les premières enquêtes réalisées dans les organisations sont relatives à la satisfaction au travail. L'enrichissement des enquêtes entraîne progressivement les entreprises vers la mesure de l'engagement (Perrot, 2016).

Les enquêtes d'engagement[2] proposées aux entreprises, qui s'appuient principalement sur des questionnaires standardisés, trouvent une source conceptuelle commune dans le modèle de Meyer et Allen (1991 ; 1997) présenté ci-dessus, bien que leurs différences soient nombreuses. Les questionnaires, pouvant atteindre jusqu'à 60 à 80 entrées, consacrent entre 6 et 12 d'entre elles à la mesure de l'engagement ; les autres entrées étant orientées vers la mesure des leviers d'engagement (management, travail, gestion des ressources humaines, entreprise). Les résultats d'enquêtes conduisent à la création de plans d'action à l'échelle locale ou globale, qui concernent principalement les parcours de carrière et le développement des compétences, ainsi que la sensibilisation et la formation des managers. Dans une moindre mesure, la clarté de la stratégie, la transparence de la rémunération ou les conditions de travail sont cités.

Mise en œuvre par les Direction des Ressources Humaines, en lien direct avec des projets de l'entreprise (transformations stratégiques ou organisationnelles, politiques de responsabilité sociale et environnementale) ou comme éléments intrinsèques des politiques RH développées (qualité de vie au travail, obtention de labels), ces enquêtes fournissent des photographies répétées des niveaux

[2] Nous nous référons, dans cette partie, à une enquête réalisée par l'Observatoire de l'Engagement, de l'université Paris-Dauphine, en 2016, auprès de 20 grandes entreprises internationales et des 5 principaux cabinets spécialisés dans la mesure de l'engagement mobilisés par ces dernières (Perrot, 2016).

d'engagement des collaborateurs et inscrivent les organisations dans des dynamiques de progrès.

Plusieurs limites sont toutefois pointées par les acteurs en charge de ces processus d'enquête dans les entreprises :

- la standardisation des questionnaires qui limite la profondeur des investigations ou leur adaptation aux différents contextes et besoins (pays, business unit) ;
- le manque d'appropriation du processus ou des résultats à différents niveaux managériaux, provoquant essoufflement et difficultés de pérennisation des plans d'action.

Enfin, l'instrumentalisation des enquêtes, dans le cadre des politiques d'évaluation et de rémunération des managers, peut produire des effets pervers qu'il convient de signaler. On notera, à titre complémentaire, que la conception des enquêtes tend à induire, dans l'interprétation des données par les acteurs, une confusion sur la nature des liens qui unissent les différentes variables mesurées, assimilant corrélation et causalité (Perrot, 2016).

1.2.2. Limites des approches explicatives et émergence d'un concept alternatif : l'expérience collaborateur

Revenons, en synthèse, sur quelques-unes des limites de l'approche explicative (mesurer le rapport au travail et à l'organisation) que nous venons de présenter dans ses dimensions théoriques puis opérationnelles.

D'un point de vue théorique, nous soulignons deux points :

- Le projet d'objectivation et de mesure inhérent à ces approches, rend nécessaire une simplification des objets étudiés. Par exemple :
    - l'Homme y est appréhendé dans sa seule situation de travail et son unique statut de travailleur, considérés comme autonomes des autres dimensions de son existence ;
    - la vision proposée *« du comportement humain est schématique et linéaire et forcément réductrice »* (Taskin et Dietrich, 2020, p.111, Sievers, 1990, Mottay, 2003 dans Le Flanchec *et al.*, 2005).

- Des limites méthodologiques (modalités de mise en œuvre des recherches) sont soulevées, et questionnent la validité de certaines théories (Roussel, 2009, Taskin et Dietrich, 2020).

D'un point de vue opérationnel, nous relevons deux points additionnels :

- L'opérationnalisation des notions présentées s'appuie sur des modèles datés, construits dans des contextes historiques et culturels éloignés de ceux dans lesquels s'inscrivent les entreprises actuellement (Taskin et Dietrich, 2020).
- L'usage même des modèles développés doit être l'objet d'une vigilance permanente, au risque de glisser *« d'une idée (…) susceptible d'améliorer notre compréhension de l'être humain et son individualité »* et, par extension, les pratiques de l'entreprise vis-à-vis de lui, *« à un instrument pratique pour influencer le comportement »* (Sievers, 1990, p.338, Taskin et Dietrich, 2020).

Mais c'est avant tout sur les évolutions des pratiques actuelles des entreprises, confrontées à une complexité qui résiste à ces modèles, que nous souhaitons appuyer notre propos.

L'attrait des praticiens des ressources humaines pour la réflexion sur les concepts les plus ajustés à leurs préoccupations de mobilisation des salariés reflète sans nul doute leur perception de la complexité à laquelle ils ont affaire. Dans un contexte où, au sein des sciences de gestion, le marketing exerce une influence croissante sur la pensée et la pratique en gestion des ressources humaines, la notion d'expérience collaborateur s'intègre désormais dans la palette des concepts et des instruments et semble participer au besoin d'une compréhension plus dense du vécu des individus au travail, non sans continuer, éventuellement, de proposer une représentation restrictive des individus au travail. Son origine au sein du marketing n'est sans doute pas fortuite : le marketing a pour enjeu de comprendre les comportements d'acteurs, les clients, *a priori* libres d'agir selon leurs propres critères mais dont les actes importent au plus haut point pour les entreprises. Il vise à savoir comment celles-ci peuvent agir sur de tels comportements marqués par l'indépendance. La gestion des ressources humaines, confrontée à des salariés

dont, à travers les notions d'implication et d'engagement, elle a commencé à prendre la mesure de l'autonomie dont ils pouvaient faire preuve, peut effectivement voir dans l'idée d'expérience collaborateur une utile perspective supplémentaire.

Issu du concept d'économie de l'expérience (Pine et Gilmore, 1998), qui donna lieu au développement du marketing expérientiel, puis collaboratif et à la modélisation de l'expérience client, l'**expérience collaborateur** émerge des pratiques de marketing RH et s'appuie notamment sur l'idée de symétrie des attentions clients / collaborateurs (Nayar, 2010).
Nous en retenons la définition de Verrier et Bourgeois (2020), pour qui l'expérience collaborateur est *« l'ensemble des interactions et expériences vécues par un collaborateur au sein de son entreprise, dans les moments clés de son parcours comme dans son quotidien professionnel, de son recrutement jusqu'à son départ. »* Elle inclut des faits, des perceptions et des émotions.

Les modalités de mise en pratique de ce concept d'expérience collaborateur ou ses effets sont encore peu documentés par la recherche. Nous identifions cependant deux types d'opérationnalisations émergentes, dont le caractère est radicalement différent :

- L'usage de l'intelligence artificielle, à des fins de traitement de données textuelles, souvent issues d'enquêtes, qui permettent la modélisation de l'expérience ou du parcours collaborateur, et dont l'analyse concourrait à un décryptage plus efficace des motivations, besoins et attentes des salariés (Frimousse et Peretti, 2019, p.143-153).
- L'utilisation de techniques de design thinking, visant à comprendre en profondeur chaque employé, et à co-concevoir des expériences, en lui témoignant, ce faisant, une forme d'attention particulière et individualisée (Plaskoff, 2017).

L'intérêt grandissant des organisations pour ce concept témoigne d'une volonté croissante d'obtenir des données plus complètes sur le rapport des individus au travail et à l'organisation : leur vécu quotidiennement renouvelé du travail, leurs perceptions individuelles, la nature et la qualité de leurs interactions avec

l'entreprise par exemple. Cependant, l'idée d'expérience collaborateur présente une limite conceptuelle : elle tend en effet à considérer la relation au travail et à l'organisation comme étant de nature exclusivement transactionnelle ; or, il est important de souligner, à l'instar d'Igalens (Frimousse et Peretti, 2019) que *« le salarié engage beaucoup plus de lui-même dans sa relation à l'entreprise que le client. »* Deux points doivent alors retenir notre attention. Tout d'abord, à mesure que nous avons progressé dans les modèles théoriques et les outils de mesure évoqués dans cette première section, nous nous sommes trouvés face à des concepts qui conduisent à recueillir une information complexe : les données quantitatives ne révèlent qu'une partie de l'information utile et le besoin s'affirme de mobiliser des données plus qualitatives, comme des verbatims de salariés. Ensuite, le point qui s'avère crucial est celui du pouvoir qu'ont les salariés sur leur rapport au travail et le fait que les entreprises n'ont d'autre ressource que de s'engager dans une transaction avec eux à ce sujet, identifiée jusqu'à présent par des notions comme celle de contrat psychologique ou de réciprocité. Là où les modèles évoqués jusqu'à présent ne semblent en venir que prudemment à ce constat, la partie qui suit propose de s'ouvrir aux apports théoriques qui, au contraire, le posent comme crucial et font de l'autonomie des salariés et de la transaction à établir avec eux l'amorce de la réflexion.

A retenir

- Les entreprises utilisent principalement des notions issues de la recherche en comportement organisationnel pour mesurer le rapport au travail et à l'organisation : satisfaction, motivation, implication et engagement.
- Ces approches présentent des limites théoriques et pratiques : en particulier, elles ne rendent pas compte de la complexité réelle du rapport au travail et à l'organisation.
- Les entreprises, où les enquêtes d'engagement ont succédé aux enquêtes de satisfaction, semblent rechercher de nouveaux outils leur permettant d'accéder à cette complexité, comme en témoigne l'intérêt grandissant pour le concept d'expérience collaborateur. Celui-ci présente pourtant des limites importantes.

2. Comprendre le rapport au travail et à l'organisation des individus

Nous avons présenté, dans la section précédente, les principales notions issues de la recherche en comportement organisationnel et leur opérationnalisation dans les organisations pour mesurer le rapport des individus au travail et à l'organisation, à travers, notamment, des outils et processus d'enquêtes. Nous avons aussi abordé la notion plus émergente d'expérience collaborateur et sa mise en pratique en entreprise. Ces mesures apportent une objectivation utile au pilotage de la gestion des ressources humaines. La recherche dans ce domaine est appelée à se poursuivre et à offrir aux organisations des modèles d'analyse et des outils encore améliorés. Néanmoins, les limites demeurent : ces notions peinent, en particulier, à retranscrire la complexité des formes de rapport au travail et à l'organisation, leur multi-dimensionnalité, la prégnance des éléments de contexte organisationnel dans leur construction ainsi que leur caractère négocié et renégocié dans le temps. L'enjeu de cette partie est de rendre compte des perspectives qui abordent plus frontalement cette complexité. De nature plus sociologique, elles le font par le biais d'une approche de recherche qualitative, qui intègre tant les représentations de l'organisation et du travail que leur vécu, en insistant toujours pour les situer dans un contexte institutionnel et culturel daté.

Nous nous appuyons principalement, dans cette section, sur les **travaux du sociologue Daniel Mercure** (2019, 2020) ; en particulier les travaux issus d'un séminaire international sur les liens entre la vie quotidienne, les formes contemporaines de subjectivité et le travail, autrement dit, le rapport au travail, organisé sous son impulsion. Nous les adapterons périodiquement, et les compléterons d'exemples, pour proposer au lecteur les éclairages additionnels apportés par d'autres chercheurs. Pour Mercure (2020, p.13-14), le **rapport au travail** *« désigne la nature et les formes de liens que les individus entretiennent avec l'activité de travail et l'emploi »*, il *« atteste de la place qu'occupe le travail dans les vies, de la valeur qui lui est accordée, de sa signification, de la manière de s'y investir »*, dont découlent des *« attitudes envers le travail et des comportements au travail »*, soit une *« manière de vivre le travail et de se le représenter »*. Pour ce sociologue, le rapport au travail trouve doublement son assise : d'une part, à travers des principes de sens de la vie quotidienne professionnelle et privée - les

constructions sociales issues de l'agir ordinaire, des trajectoires de vie, du discours institué et des idéologies dominantes - ; et d'autre part, dans le monde vécu du travail - ses formes d'organisation, de management, les rapports sociaux de travail. Le rapport au travail s'établit donc au croisement de deux grands ensembles de phénomènes : premièrement, des événements et processus qui surviennent dans la vie des individus et qui sont largement étrangers aux situations d'emploi et de travail ; et deuxièmement, à l'intérieur de l'organisation et des situations d'emploi, ce qui est vécu en termes de travail. Si l'on suit cet auteur, le rapport au travail se fonde, par ailleurs, à la fois sur des conditions objectives (susceptibles d'être décrites indépendamment de la façon dont les personnes les jugent ou les ressentent) et sur des composantes subjectives (pour lesquelles, à la limite, quand bien même les fondements objectifs manqueraient, le fait que les personnes les ressentent ainsi participe de la réalité à décrire).

Dans une formulation plus synthétique, le rapport au travail est ainsi défini par Mercure (2020, p.28) comme la *« manière de vivre le travail, à savoir la place qu'il occupe dans la vie, le sens qu'il revêt et les manières de s'y investir, révélée par les façons de se le représenter et de se conduire dans l'exercice de l'activité productive ».* Dans l'expression « rapport au travail », elle accorde une importance décisive au mot travail. La référence à l'activité productive souligne le rôle que tient auprès des individus les tâches auxquelles ils se confrontent dans leur journée de travail, le fait qu'elles peuvent être variées ou répétitives, intéressantes ou lassantes, exténuantes ou non. La définition de Mercure place l'action du travailleur, mû par des opinions, affects, intentions et comportements, comme expression finale du rapport au travail des individus. Elle insiste sur le fait que c'est l'individu qui a, en quelque sorte, la main sur son rapport au travail, en le négociant, certes, au croisement des influences qu'il reçoit du métier auquel il appartient, de l'organisation qui l'emploie, mais aussi sous l'effet de considérations autres (par exemple, familiales), mais en restant fondamentalement autonome.

Dans cette logique, l'auteur éclaire la notion en distinguant trois dimensions du rapport au travail, déclinées successivement et au travers desquelles il se rapproche progressivement de l'activité de travail pour comprendre le rapport au travail.

- La première dimension est celle de l'**éthos du travail**, soit les valeurs, attitudes et croyances qui attestent de la place et du sens du travail dans la vie des individus.
- La seconde dimension est celle des **champs d'identification au travail**, soit la manière dont l'individu s'identifie à l'organisation, à l'activité même de travail, à la trajectoire professionnelle, aux collègues de travail.
- La troisième dimension est celle des **modes d'implication dans le travail**, soit le type de lien vécu par les individus avec l'activité même de travail.

2.1. Ethos du travail

L'**éthos du travail**, adossé plus largement à l'éthos de vie, aux modes d'existence ou aux styles de vie des individus, désigne la place et le sens qu'ils accordent au travail ; place et sens à partir desquels ils définissent et construisent leur « manière de vivre le travail ». L'éthos du travail s'appuie sur des valeurs (ce qui est valorisé par les individus), des attitudes (dispositions cognitives, affectives et conatives) et des croyances (ce qui est supposé être vrai, sans véritable effort de vérification), plus ou moins stables et durables, et toutes trois façonnées à la fois par les structures culturelles et sociales dans lesquelles évoluent les individus (visions du monde, discours et idéologies dominantes, etc.) et par leurs trajectoires de vie personnelles.

Cette définition de l'éthos du travail s'appuie sur des travaux antérieurs. Elle rejoint, par exemple, la notion « orientation to work » développée par Goldthorpe *et al.* (1968), alors définie comme *« le sens que les hommes donnent à leur travail et [...] la place et la fonction qu'ils accordent à leur travail à l'intérieur de leur vie au sens large »*. On peut aussi faire un lien avec ce que décrivent Touraine et Mottez (1962) : *« Le travail mécanisé, le niveau et la forme des salaires, les méthodes d'organisation et de gestion des entreprises, définissent une situation de travail et permettent d'analyser les attitudes et l'action ouvrières. Mais celles-ci ne s'expliquent pas seulement par [la situation de travail], elles dépendent aussi des caractères de la société considérée dans son ensemble et de la place qu'y occupe la classe ouvrière. »* (Touraine et Mottez, 1962, p. 235) (Ferreras, 2007).

De cet éthos du travail résulte le **degré de centralité** accordé au travail par les individus et les **finalités** qu'ils lui assignent (voir Tableau 2).

	Dimension	Sous-dimension	Application au travail
ETHOS	Centralité	Absolue	
		Relative	
	Finalité	De subsistance Instrumentale	Production ou création des valeurs d'usage
		Sens du devoir Pratique - Morale	Travail comme devoir social ou discipline coercitive
			Travail comme moyen de solidarité sociale
		Expérientielle Esthétique Expressive	Création de lien social et de reconnaissance
			Développement personnel, auto-expression et/ou autoréalisation au travail

Tableau 2 - Ethos du travail

2.1.2. Centralité du travail

Dans la première partie de ce document, rappelant la dimension historique de la valeur accordée au travail, il avait été indiqué que, héritage de l'histoire, dans les pays européens, le travail tend à organiser la vie sociale et à faire l'objet d'une valorisation, au point qu'il est possible d'affirmer l'existence d'une centralité du travail. Au-delà, néanmoins, de cette observation à un haut niveau de généralité, une analyse plus détaillée révèle des fluctuations dans le temps, une variabilité d'un individu ou d'un groupe à l'autre, et même des évolutions chez chaque individu, en fonction des circonstances de sa vie et de multiples dimensions. La **centralité du travail**, c'est-à-dire l'importance donnée au travail par les individus (Méda et Vendramin, 2013), peut être appréhendée de manière absolue, sans regard sur les autres dimensions de la vie, ou de manière relative, en étudiant la manière dont ces diverses dimensions (travail, famille, loisirs, etc.) se voient hiérarchisées par les individus. Cette distinction permet de révéler que centralité absolue et centralité relative du travail évoluent de manière non-linéaire et parfois même antagoniste.

La centralité sociale et culturelle du travail, soit le niveau auquel le travail structure les institutions sociales et la vie des individus, peut être étudiée dans une approche

descriptive, soit le constat de la place effective que le travail occupe dans la vie des individus ou de l'importance subjective qu'ils lui accordent, ou dans une approche politique ou éthique interrogée du point de vue des normes existantes autour du lien entre travail et rétributions ou reconnaissance sociale (revenus, citoyenneté, statuts, etc.) (Noguera, 2011).

Si le travail occupe une place centrale dans les sociétés modernes, son importance reste relative pour les européens, qui identifient la famille comme une valeur prioritaire. Cette importance est cependant hétérogène, et dépendante de facteurs culturels et socio-économiques et de facteurs individuels. Niveau de diplôme, revenu et type de profession exercée sont ainsi des déterminants importants de la centralité du travail. Les individus exerçant des professions permettant l'expression de soi ou des professions indépendantes accordent, en effet, une place plus centrale au travail dans leur existence (Méda et Vendramin, 2013).

2.1.2. Les finalités du travail

La **finalité du travail** désigne à la fois ce que l'individu cherche dans le travail et la fonction que le travail endosse à ses yeux. Il est possible d'étudier les finalités réelles du travail ou ses finalités souhaitées (aspirations, modèle de travail idéal). Si Mercure (2020) propose de diviser les finalités du travail en deux catégories uniquement, l'une faisant référence à « l'avoir » (finalités instrumentales) et l'autre à « l'être » (finalités expérientielles), nous choisissons d'y intercaler, pour les signaler plus efficacement, des finalités morales ou normatives, qui sont régulièrement mises en relief par les recherches sur le rapport au travail (Noguera, 2011 ; Méda et Vendramin, 2013 ; Willemez, 2020 ; Vendramin, 2020).

Les **finalités instrumentales ou de subsistance** font référence à la dimension économique du travail, au besoin matériel de gagner de l'argent ou de produire des éléments ayant une valeur d'usage. Dans cette perspective, le travail peut relever exclusivement du domaine de la nécessité (Arendt dans Ferreras, 2007), ou constituer un moyen pour d'autres fins (Méda et Vendramin, 2013).

Dans ses travaux, Ferreras (2007) souligne que la finalité instrumentale du travail a été largement mise en avant dans les théories économiques modernes, mais aussi, d'une certaine manière, dans la philosophie sociale occidentale du travail (Marx,

Arendt, Habermas). Le travail est alors réduit, dans sa définition, à sa seule dimension instrumentale ou morale, ce que Noguera nomme *« concept réduit du travail »* ; travail et emploi sont alors confondus. C'est aussi à travers ce prisme que se sont développées les thèses prédisant la *« fin du travail »* (Rifkin, 1996) ou remettant en cause sa centralité et/ou la *« société du travail »* (Méda, 2020). Méda rappelle le retour à la valeur-travail et à l'éthique du travail provoquée, dans les années 1990 par le développement du chômage, qui conduira à la prise en compte de finalités élargies du travail, des finalités expressives, sociales ou normatives ; mais aussi à la suspension du débat sur la centralité du travail (Méda, 2010, 2020). Ferreras (2007) défend une conception expressive du travail ; la finalité expressive du travail, intégrant finalement, à titre secondaire, ses finalités instrumentales, dans le vécu des individus. Quelles sont donc ces finalités normatives et expressives ?

Les **finalités morales ou normatives** (Noguera, 2011 ; Méda et Vendramin, 2013 ; Vendramin, 2020) désignent le fait que l'individu puisse travailler parce qu'il s'y sent obligé pour participer au fonctionnement de la société (Méda et Vendramin, 2013). Elles peuvent être divisées en deux volets : d'un côté, le travail est conçu comme un devoir moral, une discipline coercitive dans une forme traditionnelle d'éthique du travail, de l'autre, le travail peut être considéré comme un vecteur de solidarité et de lien social (Noguera, 2011 ; Paugam, 2020), alors jugé indispensable au collectif. On peut aussi parler de *« valeur-travail »* (Méda, 2020).

Vendramin (2020) démontre, dans une étude sur le rapport au travail des jeunes et l'hypothèse d'un revenu inconditionnel, que si les attentes expressives liées au travail sont fortes, il n'en demeure pas moins que le rapport au travail reste marqué par l'éthique et le devoir. Ainsi, elle révèle, d'une part, que l'idée de recevoir de l'argent sans contrepartie est difficilement acceptable, et d'autre part, que les éventuels effets négatifs sur le vivre ensemble sont évoqués comme des risques à considérer. Ainsi, à l'hypothèse d'un revenu inconditionnel est opposée l'absence de mérite, ou l'absence de contre-don.

Les **finalités expérientielles** (Mercure, 2020), **esthétiques ou expressives** (Ferreras, 2007 ; Noguera, 2011 ; Méda et Vendramin, 2013) renvoient à des dimensions de développement personnel ou d'auto-expression, à la possibilité d'envisager le travail sous la forme d'une carrière ou d'y donner un sens, mais aussi à des dimensions relationnelles à travers lesquelles le travail est vécu comme un

don de soi pour les autres, la possibilité d'entretenir des liens ou de ressentir de la reconnaissance de la part des autres.

Ferreras (2007), dans une étude de terrain, décrit de manière détaillée, le rapport expressif au travail développé par des caissières de la distribution alimentaire. Ce rapport expressif est, dans la majorité des cas, autonome au travail, c'est-à-dire sans lien avec la nature du travail, le contenu et l'intérêt des tâches, et dans une minorité de cas endogène au travail, c'est-à-dire en lien avec ces éléments. Ferreras souligne que si le rapport instrumental au travail (travailler pour gagner de l'argent) reste présent dans l'ensemble des cas, le rapport au travail des caissières n'est pourtant jamais exclusivement instrumental. Le travail porte alors une signification expressive qui comporte les nuances suivantes : *« travailler c'est "être inclus" dans un tissu social, c'est "être utile" à la société, c'est "être autonome" dans sa capacité à mener sa vie. »* (Ferreras, 2007). C'est ici la création de lien social et de reconnaissance qui est principalement identifiée comme finalité expressive ou expérientielle du travail.

Dujarier (2017), dans une enquête sur les cadres fonctionnels, rapporte qu'ils déclarent travailler par intérêt pour l'activité, les échanges humains qu'elle tisse et le fait de réaliser quelque chose qui soit reconnu, combinant ainsi la recherche d'accomplissement à l'obtention de diverses formes de reconnaissance sociale.

Il convient de souligner, en conclusion, que si le découpage ci-dessus est utile à la compréhension du rapport au travail, l'ensemble des finalités du travail sont présentes, à divers degrés et de manière imbriquée, dans le rapport au travail des individus.

2.2. Champs d'identification du travail

Si le travail occupe une place importante dans la vie de beaucoup d'individus, ce n'est pas uniquement en tant que scène sur laquelle s'éprouvent et se négocient, pour les individus, le rapport aux valeurs qui ont cours dans la société à laquelle ils appartiennent. C'est aussi dans la mesure où le travail est une scène où ils ont l'occasion de forger leur identité. L'identité des individus n'est pas donnée, elle se construit par des processus d'identification qui aident ces individus à découvrir ce qu'ils peuvent et ce qu'ils souhaitent être. Les **champs d'identification** traitent du

lien entre le travailleur et un ou plusieurs aspects du monde du travail. Ils mettent en valeur **ce qui donne un sens pour le travailleur** et **ce dans quoi il se reconnaît**. L'étude des champs d'identification du travail permet de « *comprendre de quelle manière l'identité personnelle est liée au rôle professionnel ou en est dissociée* » et « *ce vers quoi le travailleur est le plus susceptible de s'investir* » (Mercure, 2020, p.35). Ce lien peut être étudié dans sa nature ou son intensité, mais aussi en fonction des objets avec lesquels il est tissé : tâche, métier, profession, carrière, équipe, organisation, etc. (voir Tableau 3). Cette étude revêt une importance particulière lorsqu'il est question de reconversions professionnelles ou de changements organisationnels en entreprise (Dubar, 2012).

Dans les travaux sur l'identité au travail, le travail est considéré comme un espace de socialisation pour les adultes (le plus important, généralement, après la socialisation primaire de l'enfance), dans lequel « *la reconnaissance par les collègues, les chefs ou les collaborateurs permet de construire son identité, son rapport à soi et aux autres et son expérience profonde de l'altérité et du sens de la vie* » (Sainsaulieu, 2012, p.745). Cette identité peut relever de sociabilités plus ou moins individuelles ou collectives et être liée à des degrés divers à la position d'emploi, aux conditions de vie au travail ou au contenu même de l'activité.

Willemez (2020) décrit, par exemple, dans une étude sur les magistrats, la force de la profession comme corps unifié ou du métier vécu comme une vocation.

	Dimension	Sous-dimension	Application au travail
IDENTIFICATION	Identification de l'individu	A l'organisation	Ce qui donne un sens pour soi et se rapporte à ce dans quoi l'on se reconnaît.
		A son travail	
		A ses collègues	
		A sa carrière	
		A son emploi	

Tableau 3 - Champs d'identification du travail

2.3. Modes d'implication dans le travail

Les **modes d'implication dans le travail** (voir Tableau 4) traduisent la manière dont les salariés *« vivent le travail au quotidien, interprètent les règles, se les approprient, conjuguent les rationalités concurrentielles de l'efficience et de la professionnalité, mobilisent leur savoir-faire, affirment leur autonomie. »* (Mercure, 2020, p.36). Si la notion d'implication a déjà été passée en revue dans la première partie, dans le cadre de travaux reflétant une autre orientation théorique, on notera ici à quel point l'accent est mis sur le fait que l'implication n'est pas un phénomène réductible à ce qui se passerait au plus profond d'un individu, voire d'une psychologie. L'implication se fait immédiatement dans un monde social, doté de règles, de points de vue et de rationalités différents de ceux et celles propres à l'individu étudié. Celui-ci adopte un mode d'implication au travail au croisement d'une variété de façon de se représenter le métier, les exigences productives, les enjeux de productivité. Le *« rapport à l'organisation passe par les tâches que nous accomplissons dans le quotidien du travail »* (Chanlat, 2012, p.37). Le rapport au travail trouve son expression dans les **actions effectives réalisées** dans le cadre du travail, dans la **manière dont les travailleurs s'approprient l'activité** face aux contraintes de l'organisation et de la coordination mise en place. C'est là que peuvent se révéler les tensions entre représentations, attentes, besoins et réalité du travail ; l'autonomie entravée (Durand, 2020), le don empêché (Dumond, 2010 ; Alter, 2010) peuvent en être des exemples. Les modes d'implication dans le travail sont principalement décrits par des travaux empiriques d'ethnographie, d'anthropologie ou de psychodynamique du travail, mais il est possible d'en repérer diverses dimensions à travers la manière dont les travailleurs décrivent leur activité et y sont plus ou moins attachés (Mercure, 2020). On y décèle surtout des formes variées d'implication concrète dans l'activité de travail. On parle aussi d'expérience vécue du travail.

Ces perspectives sociologiques convergent, sur ce point, avec les modèles de représentation du travail qu'ont développé des champs disciplinaires comme l'ergonomie de l'activité, la psychodynamique du travail ou la clinique de l'activité.

Pour la psychodynamique du travail, *« le travail est ce qu'implique, d'un point de vue humain, le fait de travailler : des gestes, des savoir-faire, un engagement du corps, la mobilisation de l'intelligence, la capacité de réfléchir, d'interpréter et de*

réagir à des situations, c'est le pouvoir de sentir, de penser et d'inventer, etc. » (Dejours, 2001, p.7), c'est ainsi une activité singulière, un rapport individuel à la tâche réalisée, toutefois inscrite dans un monde ordonné et contraint, qui oblige, en parallèle, à l'expérience du rapport social. C'est à travers ces approches que l'on peut mettre à jour, par exemple, les dimensions pratiques, les tensions, les négociations, les contraintes, les souffrances expérimentées par les individus dans leur rapport au travail, mais aussi l'importance des dimensions subjectives de l'expérience de travail ou du rapport au travail pour la santé physique et mentale des individus.

	Dimension	Application au travail
IMPLICATION	Modes d'implication de l'individu	Type de lien vécu avec l'activité même de travail

Tableau 4 - Modes d'implication au travail

Pour résumer, ces trois dimensions, **éthos du travail**, **champs d'identification du travail** et **modes d'implication dans le travail** permettent de rendre compte de la complexité du rapport au travail et à l'organisation, et de son caractère multi-dimensionnel. Elles laissent aussi entrevoir la diversité des approches et cadres de lecture pouvant être mobilisés, dans le cadre de recherches menées via des méthodes qualitatives, sur le rapport au travail.

A retenir

Le rapport au travail et à l'organisation peut être appréhendé via différentes modalités. Celles-ci sont porteuses d'une vision de l'individu au travail qui leur est propre et présentent des limites que nous signalons ci-dessous.

Ambition de l'entreprise	Objectiver / Mesurer Orienter les comportements	Objectiver / Mesurer Orienter les comportements	Comprendre Reconnaître l'action humaine
Principal domaine de recherche source	Comportement organisationnel	Marketing	Management Humain
L'individu au travail comme (vision dominante) …	Salarié	Client	Individu
Contenu	Satisfaction au travail Motivation au travail Implication au travail Engagement organisationnel	Expérience collaborateur	Ethos du travail Champs d'identification du travail Modes d'implication dans le travail
Limites	Universalisme Limites méthodologiques	Représentation restrictive et instrumentale de l'individu au travail	Complexité due à la multi-dimensionnalité

Tableau 5 - Trois modalités pour appréhender le rapport au travail

Partie 2 : Approches spécifiques sélectionnées pour la recherche : comprendre le rapport au travail comme un rapport négocié et une dynamique de don

A mesure que nous progressons dans notre examen des théories à notre disposition, nous constatons que, d'un rapport au travail qui était quasiment identifié au rapport à l'organisation (théories du comportement organisationnel), celui-ci semble finalement ne pas systématiquement s'aligner sur le rapport qu'une organisation aimerait voir ses salariés établir à son égard. **Un enjeu se situe donc dans les conditions d'articulation du rapport au travail et du rapport à l'organisation**. Nous avons choisi d'utiliser des approches qui permettent de mettre en lumière les formes d'articulation. Ces approches permettront, dans le dernier temps de la recherche, de faciliter l'identification et l'évaluation de pistes d'action pour les entreprises. Les deux perspectives que nous évoquons s'appuient sur des recherches de nature qualitative et s'inscrivent en continuité de la section « comprendre le rapport au travail et à l'organisation ».

3. Le rapport au travail et à l'organisation : une dynamique de don

La relation d'emploi, entre salarié et organisation, peut prendre des formes atypiques, que nous allons dans un premier temps éclairer. La relation d'emploi ou salariale est, à la base, une transaction économique, mais sans s'y réduire (Alter, 2012). La relation salariale est, par ailleurs, caractérisée par la signature du contrat de travail, lequel instaure une relation juridique très particulière, puisque les deux parties conviennent librement l'institution d'un lien de subordination du salarié à l'employeur. En vertu de ce lien, le salarié abandonne sa liberté durant sa journée de travail et la soumet à un pouvoir de direction. Les théories économiques modernes estiment que ce lien est justifié par la volonté de réduire les coûts de transaction qu'entraînerait au contraire la négociation si un employeur devait la répéter pour chaque tâche qu'il aurait besoin de demander au travailleur (Dumond, 2010) ; il permet aussi de pallier les incertitudes relatives à l'anticipation des modalités précises de réalisation des tâches ou à celles pouvant provenir de l'environnement (Frémeaux et Baudry, 2006). Cependant, soulignent, cette fois, les ergonomes, l'observation de l'activité de travail révèle que le travail ne se réduit pas à exécuter mécaniquement les tâches prescrites par l'employeur et qu'une

reconfiguration des prescriptions est très fréquemment nécessaire dans l'exercice effectif du travail, que ces prescriptions soient issues de l'exercice de l'autorité managériale (autorisée par le lien de subordination) ou de négociations réalisées dans des logiques plus transactionnelles. Travail prescrit et travail réel diffèrent : les tâches convenues, procédures, règles établies ne sont pas appliqués à la lettre (Dejours, 2003), y compris pour des raisons d'efficacité (ce que révèlent *à contrario* les grèves du zèle). Ni simple adhésion au lien de subordination, ni pure exécution des consignes résultant d'une relation économique où le salarié accepte de se soumettre à un employeur soucieux de réduire les coûts de transaction, le travail ouvre sur une dimension cruciale : celle de la coopération des salariés à la recherche de l'efficacité et à l'exécution des tâches. Au fond, c'est là le soubassement de ce que, dès les premiers modèles théoriques passés en revue, nous avions identifié autour de l'enjeu de la réciprocité et de la transaction sociale nécessaire pour obtenir l'engagement du salarié. A quelles conditions les salariés acceptent-ils de coopérer aux exigences de l'organisation qui les emploient et de donner d'eux-mêmes ? Au-delà du lien juridique de subordination et de la relation économique, une autre modalité doit alors être mise en jeu : l'échange de dons peut en être une explication pertinente. **Le rapport à l'organisation, dans l'exercice du travail, apparaîtrait alors comme *« l'enchâssement problématique et parfois conflictuel de transactions, d'une relation de subordination et d'échanges de dons, tolérés, acceptés ou empêchés. »*** (Dumond, 2010, p.151)

Cette introduction nous permet de souligner à quel point le don est présent, tant dans le rapport au travail, en particulier au plus proche de l'exercice de l'activité, que dans le rapport à l'organisation. Après avoir expliqué ce qu'est le don, nous nous attacherons à approfondir ces deux dimensions.

3.1. Le don/contre-don : un phénomène anthropologique

Le don est d'abord un **phénomène anthropologique**, présent dans l'ensemble des sociétés. Le phénomène du don a été documenté par des anthropologues dès le début du 20e siècle (Davy, 1922 ; Malinowski, 1922 ; Mauss, 1924), dans le cadre de l'observation de civilisations qualifiées alors de primitives ; et expliqué par la théorie du don/contre-don élaborée par Mauss (2013). Le don y est décrit comme la première étape d'une mécanique en trois temps indissociables, constitutifs du fait

social de l'échange (Lévi-Strauss, 1950) ou du lien social (Alter, 2010) : **donner, recevoir, rendre**. Celui qui donne prend l'initiative du lien, et celui qui reçoit le confirme en manifestant explicitement de la reconnaissance au donateur pour, ensuite, donner à son tour (Alter, 2010). Ce nouveau don n'est pas toujours réalisé sous la forme d'un retour direct vers le donateur initial, mais peut s'inscrire dans des logiques complexes incluant plusieurs individus ou collectifs (Firth, 1936 dans Lévi-Strauss, 1950). Ainsi interprété, **l'échange assure la construction du lien social :**

- entre individus, mais aussi entre les collectifs auxquels ils appartiennent : l'échange pouvant inclure un nombre indéfini de protagonistes ;
- dans une logique de réciprocité, qui ne vient pour autant jamais clôturer l'échange, puisque l'absence de valorisation explicite des choses échangées assure son déséquilibre continu ;
- dans des cycles sans fin, où les places de donateurs et donataires sont successivement occupées par les parties à l'échange.

Même quand elle repose sur des bases très économiques, où les individus passent contrat autour de ce qui représente leur intérêt et limitent leurs relations à cela, aucune société ne peut réellement tenir dans la durée, selon les analyses des anthropologues, si elle ne comprend pas de mécanismes de don-contre-don ; autrement dit, si les relations économiques ne sont pas accompagnées de formes de réciprocité. L'entreprise et la relation salariale n'échapperaient pas à cette observation. **Situé en entreprise, le don est, pour plusieurs auteurs, à l'origine d'échanges ainsi que des liens sociaux, qui y prennent forme à l'identique des mécanismes décrits ci-dessus** (Alter, 2010).

Des travaux récents dissocient le don codifié - issu de conventions sociales, de la culture du business, de la bienséance - du don ouvert - libre, gratuit, au retour beaucoup plus incertain (Gomez *et al.*, 2015, Masclef, 2015) ; ces deux formes de dons constituant la *« logique du don »*[3] par opposition aux logiques économiques, marchandes ou contractuelles notamment (Gomez *et al*. 2015). D'autres travaux considèrent que le don commence là où les conventions s'arrêtent (Alter, 2010). Toutes soulignent la complexité inhérente à l'échange, un hybride entre le gratuit et l'utilitaire (Alter, 2012), *« une synthèse (au sens chimique du terme) de don et de*

[3] Nous reprenons ici l'expression de Gomez *et al.,* 2015

marché, de contrat et de gratuit » (Gomez *et al.* 2015) et invitent, plutôt qu'à une lecture exclusive à l'aune soit de la transaction ou échange marchand, soit du don ou échange social, à intégrer la complexité de l'échange et du lien social. A des fins de repère, nous reproduisons cependant ci-dessous, sur base d'Alter (2012a) un tableau caractérisant ces deux types d'échanges, sans considérer que l'un ou l'autre doive apparaître sous des formes « pures ».

	Échange économique	Échange social
Délai de réciprocité	Instantanéité	Différée dans le temps
Valeur	Bien connue. Unité de compte = l'argent.	Mal connue : symbolique « totale »
Nature de l'échange	Des biens => ponctuel	Du lien => ininterrompu
Partenaires	Offreur et demandeur	« Réciprocité élargie »
Équilibre	Équivalence	Endettement mutuel

Tableau 6 - Échange économique et échange social (Alter, 2012a, p.21)

Comme Alter le proposait à propos de la sociologie du monde du travail, analyser le rapport au travail et à l'organisation *« à la lumière de la théorie du don suppose donc de mobiliser ces deux dimensions [échange social et échange économique] et, plus encore, de comprendre la manière dont elles s'interpénètrent. »* (Alter, 2012a, p.22)

Ughetto (2005), sur la base d'une recherche dans la distribution postale et la grande distribution (Ughetto *et al.*, 2002), démontre que les salariés semblent chercher à injecter du *« don de soi »* dans la relation salariale, sans que cela ne les prive de revenir à un lien dans lequel s'exerce une tension plus forte, par de la prise de distance et du calcul, dans un second temps. Il souligne le caractère ambivalent des effets des logiques économiques appliquées dans la relation employeur/salariés : elles contribuent à la construction de l'engagement mais

peuvent, à un certain point, et notamment lorsque se dégradent les perceptions du sens du travail, ou la possibilité de réaliser un travail de qualité, devenir les sources même d'une réévaluation de l'investissement au travail.

3.2. Don, travail et rapport au travail

Les dons et contre-dons sont **présents partout dans le travail** : ils sont dans l'information partagée gratuitement, les coups de main, les conseils donnés, le temps d'écoute consacré à l'autre, par exemple. Ils sont d'ailleurs présents dans le langage courant, lorsque l'on parle de *« renvoyer l'ascenseur »*.

Le travail ne pourrait être exécuté sans la coopération que le don permet (Alter, 2010 ; Dumond, 2010 ; Frémeaux *et al*., 2015). Le don est ce qui fait émerger la confiance (Masclef, 2015), assure la régulation du travail, la transmission des savoirs et des savoir-faire, la construction de la compétence collective (Frémeaux *et al*., 2015) ou l'expression d'ingéniosité pour mener à bien la tâche (Alter, 2010 ; Grévin, 2015) ; il donne la possibilité d'entreprendre ou d'innover (Gomez *et al*. 2015).

Des recherches sur les alliances stratégiques identifient la logique du don comme une force importante à l'œuvre durant ces processus, en particulier durant leurs prémices, en contribuant à l'émergence de la confiance, et notamment lorsque les partenaires sont inconnus l'un de l'autre et éloignés géographiquement. (Gomez *et al.,* 2003, Masclef, 2004, 2012 dans Masclef, 2015).

Des recherches déjà anciennes ont mis en lumière l'importance des capacités collectives des acteurs pour diffuser l'innovation. C'est le cas du développement de la micro-informatique, permise, dans les années 80, par ce qu'Alter qualifie *« d'alliance de cadres et de secrétaires »*, entrés en communication puis en coopération. (Alter, 1985)

Le don permet aussi aux individus d'exprimer leur autonomie et leur liberté (Simmel, 1998 dans Alter, 2012a ; Ughetto, 2005 ; Gomez *et al.,* 2015). L'identité du donateur se manifeste à travers le don (Masclef, 2015) dont la reconnaissance procure de la fierté et du prestige (Alter, 2010). L'échange de don est d'ailleurs partie intégrante de la relation managériale. Celui-ci, sous la forme de don de temps, de soutien, d'expertise et de prise de risque pour autrui, est détecté dans la

construction et l'exercice du leadership. Il s'exprime en particulier dans la capacité du leader à entraîner ses équipes : don, notamment don de soi du leader, suivis de contre-dons des *« suiveurs »*, sont à l'œuvre dans la mobilisation des collectifs (Pavageau, 2015). La reconnaissance des contre-dons par le leader permet alors l'émergence d'une identité collective (Masclef, 2015).

Ainsi, le don témoigne de l'engagement de l'individu, lorsque celui-ci est donateur. Il est à la source de cet engagement, lorsque l'individu est donataire (Frémeaux *et al.*, 2015). L'engagement des managers ou leaders vis-à-vis de leurs équipes pourrait, par ailleurs, être issu d'un phénomène de *« dette »* ou d'un *« capital don »* constitué préalablement (Pavageau, 2015). Car les dons et contre-dons circulent entre individus - horizontalement entre deux collaborateurs, verticalement entre manager et collaborateurs - mais ils circulent aussi à travers des *« Tiers »* (Alter, 2012) : le projet, le métier, le réseau, l'organisation. On donne au collectif et on reçoit du collectif en retour.

3.3. Don, organisation et rapport à l'organisation

Si le don est présent partout dans l'exercice du travail, comme nous l'avons vu ci-dessus, il *« permet donc l'existence même des organisations et leur fonctionnement »* (Frémeaux *et al.* 2015). Et c'est pourtant *« l'un des paradoxes majeurs dans le fonctionnement des entreprises actuelles : les salariés se "donnent" et se mobilisent régulièrement, mais, au lieu de se saisir de ce cadeau, les entreprises préfèrent financer des politiques de mobilisation »* (Alter, 2010, p.176). Il convient donc d'appréhender comment et **pourquoi les logiques de don sont contrariées** au sein des organisations.

Notons en premier lieu que ces logiques entrent en contradiction avec les paradigmes économiques modernes : ceux-ci s'appuient sur des contrats visant à réduire l'incertitude, à formaliser les termes des échanges et à éviter la dépendance vis-à-vis d'autrui. Au contraire, les logiques de réciprocité font appel à la confiance que les acteurs sont disposés à s'accorder mutuellement. On notera avec intérêt qu'il s'agit là de processus souvent considérés comme décisifs dans les formes d'organisation et de management qui, depuis plusieurs années, tentent de faire appel à l'autonomie dans les modes de fonctionnement.

Notons en second lieu que ces logiques viennent contrecarrer certains principes ou pratiques du management moderne :

- « pour donner, recevoir et rendre », il faut du temps et une autonomie suffisante dans l'exercice du travail ;

- l'incertitude quant à l'existence d'un retour à la hauteur du don réalisé nécessite de prendre le risque de l'incompréhension et du conflit, un risque que le management s'est investi à réduire par la production de règles ou de procédures formelles.

Notons enfin que si le la logique du don est vitale, elle est aussi complexe, à différents égards :

- Entre salariés et organisations, les relations sont tantôt économiques ou instrumentales, tantôt subordonnées, et tantôt inscrites dans des logiques de don. Les frontières entre ces différentes formes de relations sont toutefois floues (Dumond, 2010 ; Gomez *et al*. 2015). Le don pourrait d'ailleurs être plus conditionnel et générer une plus forte attente de retour, lorsqu'il est dirigé vers l'entreprise que lorsqu'il se manifeste entre individus (Pavageau, 2015).
- Si, pour certains, le don est, par essence, spontané et gratuit ; son instrumentalisation est toujours possible (Frémeaux *et al.,* 2015) et les logiques d'intérêt (Gomez *et al*. 2015) ou les trahisons (Alter, 2012) n'en sont pas absentes.
- L'absence de reconnaissance du don nie l'existence du lien et la réciprocité de la relation ; dans une certaine mesure, et en référence aux écrits de Mauss, *« refuser de prendre équivaut à déclarer la guerre »* (1924 dans Alter, 2010). Mais l'acte de « recevoir » le don engage les managers dans un exercice délicat d'expression de la gratitude, de mise en visibilité du non-dit face à un donateur dans l'impossibilité d'exprimer une plainte ; sans quoi il dénaturerait son don, en l'extrayant de son principe de gratuité[4], et se dévaloriserait en apparaissant comme « quelqu'un qui compte ». La logique du don est *« une relation qui engage directement les personnes, au-delà*

[4] Il est entendu ici par gratuité que le don ne fait pas l'objet d'une valorisation formelle et s'expose toujours au risque de non réciprocité.

des statuts ou des positions, avec tout ce qu'elles sont, leur histoire et leur sensibilité, leurs fragilités et leurs capacités relationnelles » (Grévin, 2015).

Dons *« empêchés »*, par un manque de temps pour l'échange ou d'autonomie d'action par exemple, mais aussi **absence de reconnaissance des dons** provoquent retrait, investissement limité ou ***« engagement raisonné »*** (Alter, 2010) des travailleurs ; mais aussi des phénomènes plus graves, d'**épuisement, de souffrance au travail** ou de **burn-out** (Ide, 2015).

L'entreprise regorge pourtant d'**espaces propices à la reconnaissance du don**. Tout espace de dialogue authentique, centré sur le travail réel (réunions d'équipes, échanges improvisés) est un espace de reconnaissance du don. L'entretien annuel y occupe d'ailleurs une place particulière où s'expriment nécessairement les attentes de reconnaissance et la réévaluation de la relation pouvant conduire à la poursuite ou non du don. Mais c'est avant tout dans la relation managériale de proximité, la présence auprès des équipes que la reconnaissance du don peut avoir lieu (Grevin, 2015), car pour recevoir le don, il faut d'abord le voir, l'apprécier, *« savoir y lire les traces du style personnel »* (Clot, 2008), c'est-à-dire prendre en compte ce que l'individu y apporte d'original, le *« juger »* (Dejours, 2009), c'est à dire en reconnaître l'utilité ou la beauté. En effet, *« sans connaissance des difficultés du travail réel, sans leur mise en visibilité par la discussion, les mots de la reconnaissance ne produisent rien, ou pire, sonnent comme une tentative grossière de manipulation »* (Detchessahar, 2013, p.64 dans Frémeaux, 2014).

La logique du don semble ainsi constituer un angle de lecture particulièrement pertinent des évolutions du rapport au travail et à l'organisation, apparues, devant ou pouvant apparaître, suite aux bouleversements générés par la crise de la COVID-19. Le travail comme sa régulation ont, en effet, à différents degrés, été affectés par les nouveaux contextes de travail consécutifs à la crise sanitaire. Il est utile d'identifier dans quelle mesure les logiques de don sont intervenues pour permettre la poursuite du travail ou de quelle façon elles ont été affectées par la crise ; mais surtout de savoir de quelle manière ces évolutions ont pu affecter, de façon plus ou moins durable, le rapport au travail et à l'organisation des collaborateurs.

A retenir

- Le don, phénomène anthropologique, dynamique en trois temps – donner, recevoir, rendre - est une manière de comprendre les échanges sociaux en entreprise.
- Les dons et contre-dons sont présents partout dans le travail. Ils sont à l'origine de la coopération, de l'engagement, de l'ingéniosité ou de l'innovation, par exemple.
- La dynamique du don est régulièrement contrariée en entreprise, ce qui est à l'origine d'investissements limités des travailleurs, mais aussi de phénomènes de souffrance au travail. L'efficacité productive elle-même peut être affectée.

La dynamique du don semble ainsi constituer un angle de lecture particulièrement pertinent des évolutions du rapport au travail et à l'organisation, apparues, devant ou pouvant apparaître, suite aux bouleversements générés par la crise de la COVID-19.

4. Le rapport au travail et à l'organisation : un rapport négocié au croisement de normes plurielles

A côté du don, une seconde perspective complète la précédente pour forger une alternative aux théories en comportement organisationnel et comprendre la configuration du rapport au travail et à l'organisation. Cette perspective inscrit le rapport au travail et à l'organisation dans un contexte élargi, comme une construction sans cesse mouvante, issue de négociations constantes entre différentes sphères de la vie des individus. Le rapport au travail apparaît alors comme une **construction personnelle**, et **inscrite socialement** au **croisement des normes professionnelles, organisationnelles et familiales** (voir Figure 1).

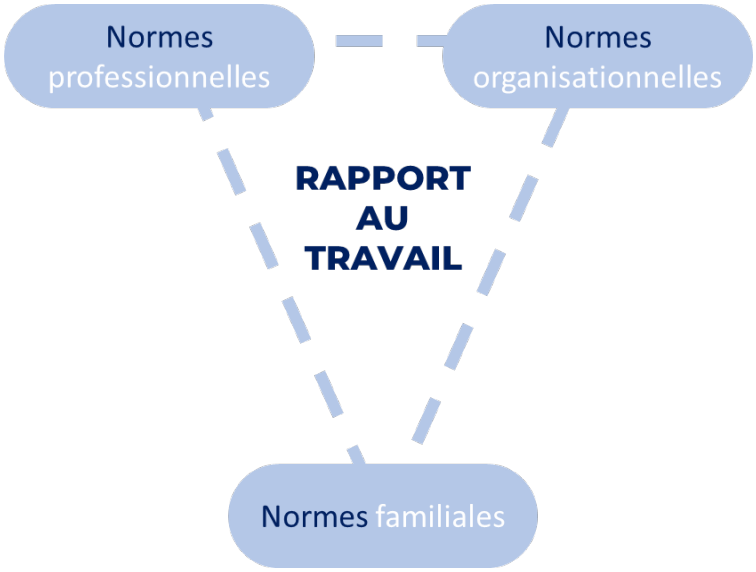

Figure 1 - Le rapport au travail au croisement des normes

Le point était déjà apparu chez Daniel Mercure : le contenu du travail compte pour comprendre le rapport que les individus établissent à l'égard de leur travail, mais ces individus sont simultanément inscrits dans plusieurs sphères de vie. Dans ces différentes scènes – celle du travail et celles renvoyant à d'autres aspects de leur vie : leur vie familiale, leurs engagements associatifs, etc. –, ils trouvent des liens et

des activités dans lesquels ils puisent des occasions de construction de leur identité par identification. Mais ils y font face aussi à des sollicitations, voire des prescriptions. Le rapport au travail en ressort comme un rapport fondamentalement négocié. Dans le modèle présenté ici, nous retenons le rôle majeur de trois foyers de normes au sein desquels la négociation s'opère :

- l'organisation ou l'employeur, qui fait valoir ses impératifs à travers des règles ou normes organisationnelles ;
- le métier, avec les collègues vis-à-vis desquels il est important de se faire reconnaître comme connaissant les règles de ce métier et comme étant capable de fournir un travail jugé comme conforme aux normes professionnelles ;
- la famille, qui prescrit également aux individus des exigences de disponibilité, de revenu, de division domestique des tâches ou autres et impose donc des normes familiales.

Ces négociations s'observent, au quotidien, dans l'emploi et dans l'exercice même du travail qui apparaît alors comme le fruit d'un compromis entre des régulations de contrôle, produites par l'organisation, et des régulations autonomes, issues de normes professionnelles collectives (Reynaud, 1988) mais aussi de normes familiales (Perlow, 1998).

Dans une perspective temporelle plus longue, le rapport au travail est *« le résultat de la rencontre entre les représentations, les attentes et les valeurs que les individus entretiennent à l'égard du travail et l'expérience concrète qu'ils font du marché du travail, qui, dans un mouvement itératif, contribue à redéfinir continuellement leur identité en fonction des événements qui surviennent aussi bien dans leur vie au travail que dans leur vie hors travail »* (Coté, 2013, p.184). Ces évolutions peuvent être observées selon deux temporalités : *« les changements sont analysés en eux-mêmes (temps court), mais ils s'inscrivent également dans des séquences plus longues qui orientent sur le long terme les parcours de vie (temps long) » (Grossetti, 2004 ; Hélardot, 2006 dans Coté, 2013, p.185). « Le temps court est celui où se vit la crise ou le changement ; le temps long est celui de l'évolution dans le temps des effets que produira l'événement dans l'ensemble du parcours de vie » (Coté, 2013, p.185).* Ces changements sont caractérisés en fonction de leur nature : les transitions, qui représentent le passage d'une tranche de vie à

une autre, les événements, qui sont le fruit d'évolutions relativement brusques dans la vie des individus et les bifurcations, qui se définissent par le caractère significatif des évolutions qu'elles amènent au déroulement de leur existence. Ces périodes de transitions sont des moments privilégiés pour étudier les interactions entre les différentes dimensions de la vie. C'est en effet, durant ces périodes que l'individu interroge les équilibres précédents, prend des décisions, négocie de nouvelles dispositions avec ses proches (Coté, 2013). La parentalité, une maladie, les besoins d'un proche sont des ruptures dans la vie personnelle qui sont susceptibles de favoriser le réaménagement du rapport au travail, tout comme peut l'être une promotion – anticipée, reçue, déçue – en entreprise, l'arrivée d'un nouveau manager, une décision d'élargissement ou de rétrécissement de la sphère de responsabilité confiée à l'individu. Peuvent également jouer des ruptures dans la pratique du métier en lien avec l'irruption d'une technologie, le jeu des départs et arrivées de collègues, et ainsi de suite.

Nous appuyons ici notre raisonnement sur le paradigme des « parcours de vie », qui consiste, tel que défini par Lalive d'Epinay *et al*. (2005) en *« l'étude interdisciplinaire du déroulement de la vie humaine, c'est-à-dire l'analyse et l'intégration dans un cadre théorique commun des interactions et des interdépendances entre :*

> *(a) les processus développementaux, biologiques et psychologiques ;*
>
> *(b) le contexte sociohistorique et les dynamiques qui l'affectent, ainsi que ses médiations institutionnelles, dont en particuliers les modèles de parcours de vie comme régulations sociales et ;*
>
> *(c) les parcours de vie individuels qui se développent dans le cadre des contraintes et des possibilités délimitées par (a) et (b), cela en fonction des ressources propres à chaque individu, du travail de réflexivité qu'il opère et de son "identité narrative" propre (Ricoeur, 1985). »*

Ces travaux s'appuient sur un champ désormais interdisciplinaire issu de différents courants de recherche : celui des démographes, qui scrutent les comportements des classes d'âges ou des cohortes (personnes ayant vécu un même événement démographique au cours d'une période de temps donnée) ; celui des psychologues développementaux, qui après s'être longtemps intéressés au développement des enfants et des adolescents, ont élargi leurs travaux à tous les âges de la vie (Baltes *et al.,* 1973 ; 1977 ; 2019 ; Zacher *et al.,* 2019) ; celui des sociologues et des

psychologues ayant réalisé des études longitudinales durant plusieurs dizaines d'année sur des cohortes d'individus (Elder, 1999) ; enfin celui des sociologues ayant bâti la notion sociologique de parcours de vie (Cain, 1964) qui s'intéressent particulièrement aux étapes de vie et à leurs transitions, comme constructions sociales et culturelles. Le développement humain y est considéré comme un phénomène multidimensionnel incluant, d'une part, des paramètres biologiques, psychologiques et sociaux, et d'autre part les différentes sphères de la vie (famille, travail, éducation, etc.) (Lalive d'Epinay *et al.,* 2005).

Dans l'étude des parcours de vie, on utilise le terme *« histoire de vie »*, lorsque l'on considère le parcours dans une perspective objective et *« récit de vie »* lorsque la perspective choisie intègre la subjectivité du sujet (Lalive d'Epinay, 2005). C'est cette seconde perspective, que nous présenterons ci-dessous, qui est retenue pour les travaux de recherche.

A retenir

Le rapport au travail et à l'organisation est une construction personnelle, et inscrite socialement au croisement des normes professionnelles, organisationnelles et familiales. Ils font l'objet de négociations constantes, visibles dans l'exercice quotidien du travail, comme dans les parcours de carrière ou de vie.

C'est en particulier durant des périodes de transition que l'individu questionne les équilibres précédents, prend des décisions, négocie de nouvelles dispositions.

Cette perspective d'un rapport négocié semble ainsi constituer un angle de lecture particulièrement pertinent des évolutions du rapport au travail et à l'organisation, apparues, devant ou pouvant apparaître, suite aux bouleversements générés par la crise de la COVID-19.

Démarche empirique qualitative

5. Les choix méthodologiques

Dans le cadre de cette recherche, nous cherchons à explorer les transformations du lien que les salariés entretiennent et construisent avec le travail et l'organisation en identifiant :

(i) les dimensions du rapport au travail qui se trouvent révélées ou affectées par la période de confinement vécue,
(ii) les attentes qui semblent émerger dans ce contexte vis-à-vis de l'organisation.

Il s'agira, dans un dernier temps et après avoir présenté les éclairages fournis par notre recherche, de favoriser des réflexions collectives entre entreprises partenaires. La crise sanitaire et ses implications (confinement, télétravail, chômage, transformations organisationnelles…) conduisent à redouter des comportements (démissions, désengagement, surinvestissement, formalisation des attentes…) qui témoigneraient d'une évolution du rapport que les salariés entretiennent à l'égard de leur travail. La démarche de recherche adoptée a été conçue de façon à articuler deux régimes temporels : celui de l'événement de la crise sanitaire, qui a comporté une part potentielle de rupture et a pu faire évoluer les équilibres en vigueur dans le rapport au travail des salariés, et celui des dynamiques plus longues dans lesquels les individus inscrivent leur rapport au travail. Le rapport au travail n'est pas ancré de façon stable et définitive dans les personnes mais représente plutôt une construction permanente, une gestion par les individus d'une série d'enjeux et de contraintes qui les conduit à reproduire, dans certains cas, mais aussi, dans d'autres, à infléchir de manière plus ou moins soudaine ou encore de faire évoluer dans le temps les options qu'ils prennent à l'égard de leur travail et des organisations qui les emploient (cf. Revue de littérature). Méthodologiquement, cela nous a amenés à nous inscrire dans le temps plus long d'un parcours de vie, en cherchant à savoir dans quelle mesure le rapport au travail était directement affecté par ce contexte. La crise pandémique a-t-elle changé le rapport au travail ou déclenché un changement dans les parcours des individus ? A-t-elle, au contraire, pu maintenir des équilibres existants

? Que nous apprend, finalement, la crise sanitaire du rapport au travail et de son évolution ?

Les deux parties précédentes de notre rapport nous ont permis de mettre en avant la richesse des recherches relatives au rapport au travail des individus :

- En premier lieu, nous avons relevé la diversité des approches épistémologiques utilisées (c'est-à-dire les modalités de création de connaissances scientifiquement validées sur le rapport au travail des individus). Dans un souci de simplification, nous avons divisé ces approches en deux grands courants, et avons caractérisé ces deux courants en mettant en avant les logiques sous-jacentes dans lesquelles ils s'inscrivent : *« mesurer »* ou *« comprendre »* le rapport au travail.
- En second lieu, nous avons souligné la densité des travaux et courants existant dans chacune des deux orientations épistémologiques présentées. Nous avons tenté de donner à voir la multiplicité des objets d'étude : états, attitudes, processus, liens, identité, ethos, expériences, par exemple.
- Nous avons ensuite fait le choix de considérer le caractère dynamique, négocié et évolutif du rapport au travail, comme pivot de compréhension des évolutions du rapport au travail. Nous avons identifié deux cadres de lecture précis, qui éclaireront la question de recherche en permettant, en particulier, d'observer articulation entre rapport au travail et rapport à l'organisation et de situer les évolutions éventuelles dans le temps long des parcours de vie. Nous avons présenté ces deux approches dans les sections *« dynamique de don »* et *« rapport négocié au croisement de normes plurielles »*.

Ce sont ces orientations qui nous conduisent à sélectionner une méthodologie de recherche particulière : la méthode des récits de vie.

5.1. La méthode des récits de vie

La méthode qualitative des récits de vie cherche à comprendre le sens des phénomènes humains et sociaux (Paillé, 2006 dans Joyau *et al.*, 2010). Elle *« implique l'analyse et la compréhension de situations à partir du vécu des individus »* (Sanséau, 2005, p.41) ; elle fait le lien entre passé, présent et avenir (Joyau

et al., 2010) ; elle apporte de la profondeur temporelle et ouvre à des lectures inédites des situations saisies à un instant donné (Sanséau, 2005).

La méthode est issue des pratiques de recherche des historiens (biographies, autobiographies) et des sociologues (école de Chicago). Elle est utilisée, en France, par les sociologues, depuis le milieu des années 1970, sur la base des travaux portés par Daniel Bertaux notamment. Pour Bertaux (1997, p. 6), en sciences sociales, *« le récit de vie résulte d'une forme particulière d'entretien, l'entretien narratif, au cours duquel un chercheur (…) demande à une personne (…), de lui raconter tout ou une partie de son expérience vécue ».* Wacheux (1996, p. 127), dans une définition de la méthode biographique souligne *que si « le discours est provoqué par le chercheur [, l]'acteur reste libre de la formulation des faits et des interprétations qu'il en donne »* (Sanséau, 2005, Joyau *et al.*, 2010). Le chercheur se présente alors dans une *« posture d'ignorance »*, sans hypothèse a priori (Joyau *et al.*, 2005).

Les éléments recueillis via la méthode de récits de vie sont très largement empreints de la subjectivité du sujet. Le sujet y est en effet invité à une reconstruction rétrospective des faits, de la mémoire qui en est gardée, des sentiments éprouvés, des enjeux vécus. Cette reconstruction porte l'expression de son rapport individuel au monde, et compose avec les inévitables processus de reconstruction de la mémoire et au filtrage des souvenirs (Berteaux, 2010). La richesse des éléments collectés et l'accès unique que cette méthodologie donne aux phénomènes sociaux ou aux expériences vécues par les groupes sociaux étudiés justifie de l'intérêt d'y recourir, en dépit de ces limites non seulement connues mais intégrées dans la démarche d'enquête elle-même.

La recherche en management a adapté cette méthode à ses préoccupations. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, Sanséau (2005) et Joyau *et al.* (2010) expérimentent la méthode des récits de vie et confirment son intérêt, tant pour la recherche que pour les praticiens. Ils soulignent que *« les résultats obtenus permettent d'analyser le sens des comportements des salariés, leurs représentations et leur rapport au changement »* (Joyau *et al.*, 2010, p.14). Joyau *et al.* invitent cependant à associer cette méthode avec d'autres approches, plutôt qu'à en faire un usage exclusif. Les exemples ci-dessous illustrent les applications qui ont pu être faites de la méthode des « récits de vie ».

- Coté (2016) examine les processus temporels à l'œuvre dans la décision d'infirmières et d'infirmières auxiliaires de quitter leur emploi. Elle met au jour le rôle des différents contextes de vie dans l'orientation de ce processus.
- Sanséau (2005) étudie l'aménagement du temps de travail (ARTT – en France) en entreprise en *« demandant à des personnes de "faire" le récit de leur vie à partir et autour de leur organisation du temps de travail »* (p.34).
- Joyau *et al.* (2010) étudient le travail réel (que font les salariés ? Quelles compétences sont requises ? Comment les évolutions des attendus en ce qui concerne les compétences sont-ils vécus ?) de salariés du secteur bancaire, dans le cadre d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Dans une autre étude, ils s'attachent à connaître *« les ressorts du processus d'adaptation des salariés en mobilité intra-nationale »* (p.26).

Sanséau (2005) propose plusieurs pistes pour compléter les objectifs traditionnels de la méthode des récits de vie, afin de les adapter à la fois au domaine spécifique des ressources humaines, et à la nature de la recherche en cours : il invite, par exemple, à appréhender *« sentiment et relation de l'acteur avec l'entreprise »* depuis les trajectoires de l'individu comme son appartenance à plusieurs groupes (social, familial, etc.) ; à appréhender l'organisation comme un *« ensemble d'individus uniques »* ; à *« repérer les conséquences des discours managériaux et des pratiques d'entreprise sur les constructions verbales des acteurs » (p.42)*. Il souligne la diversité des méthodes offertes aux chercheurs lors de la phase d'analyse qui permettent de rendre compte d'aspects spécifiques, en réponse aux préoccupations précises de la recherche.

C'est ainsi que nous poursuivons la présentation de la méthode des récits de vie, non plus d'une manière générale, mais en l'appliquant à notre propre recherche, pour rendre compte des choix spécifiques réalisés par l'équipe de recherche.

5.2. La méthode des récits de vie appliquée à notre recherche

La méthode des récits de vie amène les chercheurs à se décentrer légèrement par rapport à leur objet de recherche dans les questions qu'ils adressent aux répondants, afin de les inviter au récit. Ainsi, durant les entretiens, nous avons cherché à observer l'évolution du rapport au travail et à l'organisation, sans pointer ceux-ci directement, mais en approfondissant, au fil du récit, ces questions dès lors qu'elles émergeaient. L'objet de la recherche était cependant connu des répondants, avant l'entretien, et confirmé en début d'entretien.

5.2.1. Le rapport au travail négocié au croisement de normes plurielles

La méthode des récits de vie répond particulièrement bien à l'étude du rapport au travail comme objet négocié au croisement de différentes normes (professionnelles, organisationnelles et familiales). La méthode des récits de vie donne l'opportunité, à travers un récit largement porté par les répondants, de saisir l'ensemble des dimensions qui constituent leur parcours de vie, tel que l'individu les positionne dans son récit. La méthode des récits de vie s'appuie ici sur le paradigme des « parcours de vie ». Celui-ci intègre, dans un cadre théorique commun, les processus développementaux, biologiques et psychologiques, le contexte sociohistorique et les médiations institutionnelles, ainsi que les parcours individuels que les individus y inscrivent, en fonction de leurs ressources propres. Le chercheur est d'ailleurs, dans ce cadre, particulièrement attentif au contexte dans lequel les éléments émergent, et aux enchainements des sujets évoqués. Il peut y déceler les phénomènes d'engagement et les tournants de carrière vécus par les individus. Ces transitions, événements ou bifurcations sont d'un intérêt particulier pour la recherche si leur survenue est récente ou encore cours. Le chercheur peut alors déceler plus efficacement les négociations en jeu entre les différentes sphères de la vie sociale ou les différentes identités du sujet (François et van Zanten, non daté, Duval, 2011) et vérifier le caractère linéaire ou disruptif des tensions rencontrées et des choix opérés par le répondant.

5.2.2. Le rapport au travail comme une dynamique de don

Approcher les dynamiques de don exige également une méthodologie appropriée répondant, d'une part, à la contrainte qu'elles ne sont pas nécessairement envisagées de façon consciente par les individus et, d'autre part, au fait qu'elles s'expriment dans un temps long, par l'accumulation des actions du don (donner, recevoir, rendre) et de l'interprétation qui en est associée, sur leur cumul. Les mettre au jour au travers de récits de vie, ne peut pas se faire en imaginant pouvoir aborder le sujet frontalement. Il faut user de détours et de questions plus indirectes. En effet, nous avons souligné, dans la seconde section de la revue de littérature, la complexité des dynamiques de don, et notamment leur caractère indicible, informel ou tacite, qui s'accommoderait peu d'un questionnement direct. C'est donc par la densité des discours recueillis que nous comptions pouvoir déceler le rôle de ces logiques de don dans les évolutions du rapport au travail et à l'organisation. Dans cette optique, nous avons veillé à inviter les répondants à nous faire part d'expériences et de vécus concrets, en les amenant régulièrement à illustrer leurs propos par des exemples ou à les situer chronologiquement, en référence à des événements et des vécus précis. Nous avons, de cette manière, collecté simultanément, faits, ressentis et besoins.

5.3. Les modalités de recueil des données

5.3.1. Pratiques de recueil des données

Dans le cadre de la recherche, nous avons choisi de nous appuyer sur les outils suivants :

- La constitution d'un guide d'entretien (voir annexe), visant à s'accorder sur l'articulation des thèmes vers lesquels orienter les récits. Le guide contenait aussi une série de questions, qui pouvaient être utilisées librement par les chercheurs, afin de relancer les échanges ou de faire préciser des éléments insuffisamment développés.
- Une première série de trois entretiens a été réalisée par les deux chercheurs, qui tenaient des cahiers d'entretien, leur permettant de retranscrire leurs

impressions et les questionnements que ces premiers entretiens soulevaient.

- Une phase de partage, entre les deux chercheurs et les deux pilotes de la recherche, sur la base des retranscriptions intégrales des entretiens, non codés, et des cahiers d'entretiens a permis d'ajuster le dispositif de recherche (qualité de l'échantillon, guide d'entretien, posture des chercheurs) et de démarrer la phase d'analyse, qui s'est poursuivie en parallèle des entretiens suivants et a permis des ajustements réguliers.

En définitive, la phase d'amorce des entretiens a été réalisée de manière uniforme par la présentation de la recherche et de son contexte, le rappel du caractère anonyme des entretiens et la confirmation de l'accord du répondant pour l'enregistrement de l'échange. Le guide d'entretien a été utilisé de manière souple afin de créer une dynamique d'échange fluide avec le répondant : lui laisser, autant que possible, la maîtrise de l'entretien, tout en veillant à l'adéquation de l'échange avec l'objet de la recherche.

Les échanges se sont intéressés à l'ensemble du parcours professionnel des individus, afin de pouvoir situer les changements récents du rapport au travail et à l'organisation, à la fois sur un temps court, celui des événements liés à la crise sanitaire, et sur des temps longs, alors inscrits dans les trajectoires de vie ou de carrière :

- Dans le premier temps de l'entretien, les individus étaient invités à se présenter, en intégrant les phases et événements qui leur paraissaient importants dans leur parcours professionnel et personnel, ainsi qu'une description de leur activité professionnelle actuelle : le chercheur tentait de capter les éléments de trajectoire professionnelle et personnelle (nature et sens des choix réalisés à différentes étapes de vie), mais aussi de comprendre les conditions matérielles récentes de la vie professionnelle du répondant (contraintes spatiales ou temporelles, équilibre des différentes sphères de la vie et nature des interférences entre elles, nature de l'activité professionnelle et implication au travail, etc.).
- Dans un second temps, l'échange portait sur l'expérience de la crise COVID, les conditions dans lesquelles elle avait été vécue, les faits marquants et les principaux ressentis (vécus, conditions de travail, réaménagements des

équilibres de vie, changements dans la façon de travailler, de considérer son travail ou dans l'articulation avec les autres sphères de la vie) : le chercheur veillait alors à laisser émerger les attentes actuelles du répondant et la manière dont il se projetait dans le futur en ce qui concerne le travail et l'organisation.

En fin d'entretien, et en fonction des éléments déjà collectés, des questions plus précises sur le rapport au travail et à l'organisation étaient posées.

5.3.2. Échantillon

22 répondants potentiels, ayant pour certains seulement opéré des réorientations depuis le début de la crise COVID, ont été pré-identifiés par sept entreprises, partenaires du labor-H, qui ont sollicité leur accord pour participer à un entretien enregistré relatif à l'évolution de leur rapport au travail (enregistrement à destination des chercheurs du labor-H uniquement, à des fins d'analyse). Les personnes interrogées ont été sélectionnées en fonction de leur genre, âge, secteur d'activité et métier afin de constituer un échantillon diversifié. Au total, quinze personnes ont répondu positivement à nos démarches, dont sept hommes et huit femmes. Quatre individus sont âgés de moins de 35 ans, sept ont entre 36 et 50 ans, quatre ont plus de 50 ans. Ils travaillent dans des filières fonctionnelles pour quatre d'entre eux et dans des métiers de la ligne opérationnelle pour les onze autres. Ces métiers sont diversifiés du fait de la variété des secteurs d'activité dans lesquels opèrent nos répondants : technique, back-office, production, agences commerciales, etc. Sept répondants sont salariés d'une entreprise publique belge, les huit autres d'entreprises privées belges ou implantées en Belgique. Sept répondants sont des managers.

Afin de conserver l'anonymat des répondants, nous leur avons donné un prénom d'emprunt et veillé à effacer, dans les verbatims mentionnés, les références à leur contexte de travail qui permettraient leur identification, tout en n'appauvrissant pas les extraits d'entretien de leur contextualisation. Ce fut un équilibre parfois délicat à trouver. Aussi, nous ne lions pas ici, à dessein, prénoms d'emprunt et données de qualification des entretiens.

Numéro	Date	Durée (en minutes)
1	18/02/2021	78
2	19/02/2021	96
3	19/02/2021	85
4	23/02/2021	112
5	24/02/2021	101
6	05/03/2021	123
7	10/03/2021	118
8	16/03/2021	103
9	11/03/2021	91
10	18/03/2021	127
11	19/03/2021	96
12	23/03/2021	77
13	23/03/2021	95
14	25/03/2021	99
15	02/04/2021	102

Tableau 7 - Récapitulatif des entretiens réalisés

Variables	Répartition de l'échantillon
Entreprises publiques / privées	7 entreprises public, 8 entreprises privés.
Filières	4 dans des filières fonctionnelles, 11 dans la ligne opérationnelle (technique, back-office, production, agences commerciales, etc.).
Niveau de management	7 managers, 8 non-managers
Genre	7 hommes, 8 femmes
Age	4 ont moins de 35 ans, 7 ont entre 36 et 50 ans, 4 ont plus de 50 ans

Tableau 8 -Qualification de l'échantillon

5.4. L'analyse des données

Les entretiens, d'une heure et quarante minutes en moyenne, ont été enregistrés puis entièrement retranscrits.

Les parcours de vie des répondants ont été reconstitués, par le biais d'un récit d'une vingtaine de lignes et, pour une partie d'entre eux, d'une représentation schématique sous la forme d'une ligne du temps, représentant les grandes étapes du parcours de vie et ses évolutions, *« carrefours »*, *« moments charnières »*, *« événements »* ou *« catastrophes »* (Schütze, 1983, Legrand, 1993, Leclerc-Olive, 1997 dans Sanséau, 2005). Il s'agissait, pour les chercheurs, d'identifier les dynamiques dans lesquelles les parcours étaient construits, afin de détecter l'origine des inflexions éventuellement relevées lors de la pandémie et de ses conséquences, qu'il s'agisse de réflexion en cours ou d'évolutions mises en œuvre.

Une analyse thématique a été réalisée : *« Appliquée aux récits de vie, elle consiste à identifier dans chaque récit, les passages touchant à différents thèmes, afin de comparer ensuite les contenus de ces passages d'un récit à l'autre »* (Sanséau, 2005, p.50). Les thématiques retenues par les chercheurs dans l'analyse des retranscriptions relevaient de la négociation des normes organisationnelles, professionnelles et familiales, d'une part. Leur analyse alimente, dans la section suivante, les résultats relatifs aux parcours de carrière. Les thématiques relevaient d'autre part du vécu du travail objectif, subjectif et collectif. Leur analyse alimente, dans la section suivante, les résultats relatifs au vécu du travail.

Dans l'analyse des récits de vie, il importe de positionner les éléments dans le contexte plus large dans lequel ils sont apparus dans le récit, afin de saisir le vécu tel qu'il est rapporté par le répondant : les codages thématiques réalisés par les chercheurs consistent donc en des passages longs. Leurs retranscriptions sous forme de verbatims, dans le rapport, suivent le même schéma.

A retenir :

- La recherche a été réalisée selon la méthode des récits de vie. Cette méthode permet, en particulier, durant les entretiens, de conduire les répondants à inscrire l'événement de la crise sanitaire dans les dynamiques plus longues de leur parcours de vie et de carrière.

Quinze entretiens, d'une heure et quarante minutes en moyenne, ont fait l'objet d'une analyse thématique relative aux normes organisationnelles, professionnelles et familiales, d'une part, et au vécu du travail objectif, subjectif et collectif par les individus, d'autre part. En application de cette méthode, les verbatims présentés dans la section « résultats », font l'objet de passages longs, afin de saisir le vécu tel qu'il est rapporté par l'individu, dans le contexte de l'entretien.

6. Les résultats de la recherche

6.1. Introduction : quel rapport au travail de demain ?

La crise sanitaire et ses implications (confinement, télétravail, chômage économique, transformations organisationnelles, ...) conduisent à redouter des comportements (démissions, désengagement, surinvestissement, formalisation des attentes...) qui témoigneraient d'une évolution du rapport que les salariés entretiennent à l'égard de leur travail. Cette recherche vise à explorer les transformations du « lien » au travail et à l'organisation. Il s'agissait donc d'identifier (i) les dimensions du rapport au travail qui se trouvent affectées par la période de confinement vécue, (ii) les attentes qui semblent émerger dans ce contexte vis-à-vis de l'organisation pour coconstruire avec les entreprises partenaires, dans le cadre d'ateliers, (iii) les réponses organisationnelles et managériales à apporter pour en tenir compte.

Afin d'apporter un regard distancé par rapport à cette question de recherche identifiée par les partenaires du labor-H, nous avons élaboré un dispositif permettant d'inscrire les effets de la crise COVID dans du temps long, celui des parcours de vie des individus (cf. section précédente). Ce dispositif de recherche permet de mettre en valeur (i) les évolutions mais aussi les permanences dans la construction du rapport au travail des individus, tout en pointant des (ii) réponses managériales connues, dont les entreprises peuvent se saisir pour être activement actrices des négociations du rapport au travail et à l'organisation avec leurs collaborateurs et (iii) construire, à court et moyen terme, des réponses organisationnelles et managériales adaptées.

Dans cette section consacrée aux résultats de la recherche, nous nous attachons, dans un premier temps, à saisir les éventuelles évolutions du rapport au travail et à l'organisation, qui auraient impacté ou pourraient impacter les choix d'évolution de carrière des individus. Cette section nous permet de souligner que les évolutions de carrière opérées par les répondants s'inscrivent dans des négociations en gestation avant la crise COVID, entre différentes sphères de vie qui se trouvaient déjà en tension avant la crise. La crise COVID a alors pu jouer un simple rôle d'aiguillon pour accélérer les prises de décisions visant à résoudre ces tensions. Nous soulignons, en parallèle, l'émergence d'axes de réflexion sur le travail

communs à l'ensemble des répondants, y compris lorsque leurs expériences de la crise sont différentes. Ces réflexions laissent présager des négociations à venir : il s'agira, pour les individus, de réagencer les équilibres constitutifs de leur rapport au travail par la remise en question de la nécessité des déplacements, de la cadence de travail ou des rythmes de vie et de la fatigue qu'ils génèrent. Dans un second temps, nous nous intéressons aux effets de la crise COVID sur l'implication des individus dans leurs activités de travail et sur leur vécu ou expérience du travail au quotidien. Cette seconde section nous permet de confirmer la stabilité des aspirations des individus au travail. Le maintien, par les entreprises, de fondamentaux autorisant le vécu d'une expérience de travail correcte, durant les douze derniers mois, y est soulignée. Il apparait cependant qu'au-delà de ces fondamentaux, différentes dimensions du travail ont été affectées par l'expérience de la crise. L'implication des individus dans le travail, leur vécu du travail au quotidien, se sont donc bien modifiés sous les effets de la crise.

6.2. Crise sanitaire, rapport au travail et à l'organisation et parcours de carrière

6.2.1. Des évolutions qui s'inscrivent dans la continuité des parcours de vie et de carrière des répondants

Dans un premier temps, nous avons cherché à savoir si la crise liée à la pandémie a modifié le rapport au travail individuel des collaborateurs ou si elle a déclenché des renégociations sur fond d'un rapport au travail préexistant. Il s'agissait de savoir si des évolutions majeures voire des révisions majeures (des *« disruptions »*) ont eu lieu dans les parcours de vie et de carrière des individus pouvant témoigner de ruptures franches dans le rapport au travail et à l'organisation établis avant la crise COVID.

Nous nous intéressons donc, dans un premier temps, aux neuf répondants ayant opéré des évolutions de leur parcours professionnel durant la crise - changement de poste, de métier, d'entreprise réalisé ou formellement acté avec leur entreprise durant la crise ou adjonction d'une activité professionnelle complémentaire à leur activité principale. Nous nous sommes attachés à comprendre comment ces évolutions de carrière s'étaient construites : dans quel parcours de vie et de

carrière viennent-elles s'inscrire ? Quel rôle les répondants attribuent-ils à la crise COVID lorsqu'ils expliquent les choix qu'ils ont réalisés ?

6.2.2. La construction des parcours de carrière : des stratégies diversifiées de négociation entre des normes familiales, professionnelles et organisationnelles

Les parcours professionnels bâtis par les individus au cours de leur vie peuvent témoigner de stratégies diverses ; nous allons en montrer trois exemples, ci-dessous. Quelle que soient ces stratégies cependant, elles se construisent toujours par l'intermédiaire de négociations entre les sphères familiales, professionnelles et organisationnelles. Ces négociations sont constamment à l'œuvre, mais se révèlent plus fortement dans des moments de tension particuliers[5]:

- Le répondant X expérimente un premier métier, puis décide d'un changement radical vers une autre activité professionnelle en meilleure adéquation, à cette période de vie, avec ses aspirations financières, d'une part, et avec ses aspirations d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Il aspire aussi à un métier qu'il considère être mieux reconnu socialement. Il se projette dorénavant dans ce métier jusqu'à la fin de sa carrière.

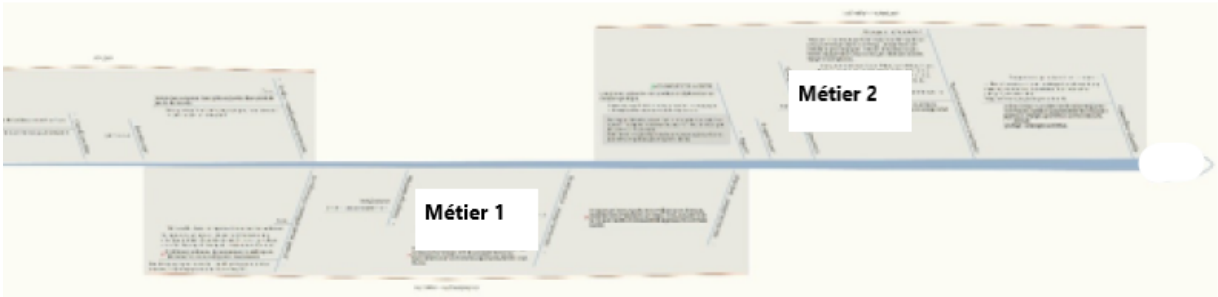

Figure 2 - Parcours du répondant X

- Le répondant Y expérimente plusieurs ruptures professionnelles brutales liées à des causes extérieures sur lesquelles il n'a que peu de maîtrise. Il

[5] Les données sont floutées pour préserver l'anonymat des répondants.

entretient ses compétences dans plusieurs métiers, cultivant ainsi des portes de sortie actionnables à tout moment :

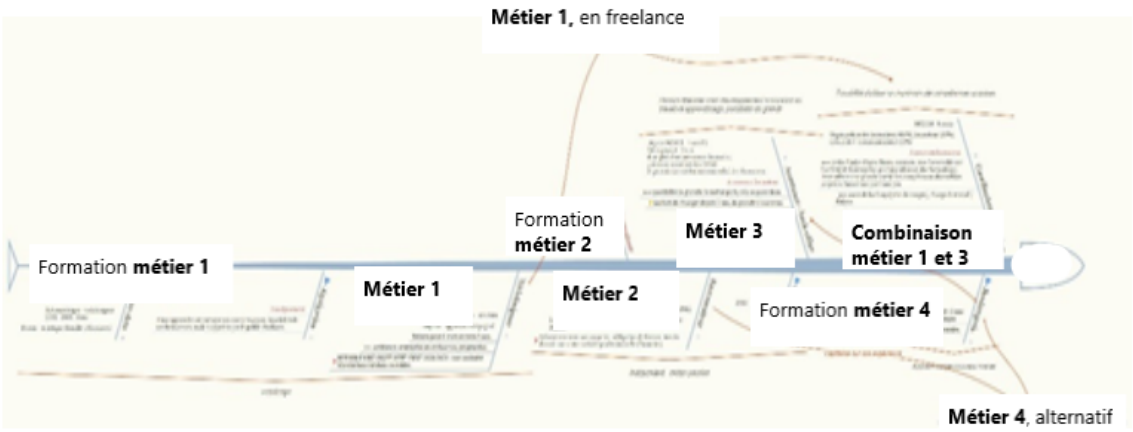

Figure 3 - Parcours du répondant Y

- Le répondant Z opère un ralentissement de la progression de sa carrière lors de la création de sa cellule familiale, puis reprend une évolution professionnelle ascendante :

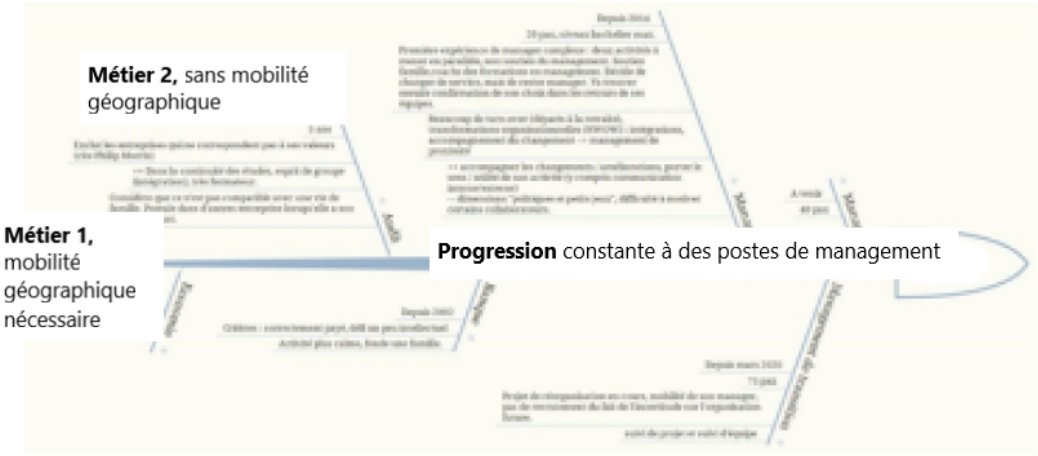

Figure 4 - parcours du répondant Z

L'observation de ces parcours permet de souligner la constance des mécanismes en œuvre dans la construction d'un rapport au travail qui est négocié, en permanence, entre différentes sphères de la vie. Chaque sphère génère des normes, attentes et prescriptions que l'individu, dans une élaboration active,

s'emploie à accorder. A différents moments des parcours de vie des individus, les équilibres établis peuvent être fragilisés, voire connaître des ruptures (exemple de X et Y). Ces équilibres se construisent souvent dans la durée ; certains compromis ne valant que parce qu'ils se trouveront rééquilibrés dans le temps par un nouveau compromis, tenant compte des sacrifices consentis lors des périodes précédentes (le cas de Z). Ces constructions peuvent faire l'objet de trajectoires élaborées sur le long terme, et prévoyant, à l'avance, des portes de sorties (dans le cas de Y), ou subir, à des moments ponctuels, des révisions de plus ou moins grande ampleur (dans le cas de X). Il apparaît que le système d'ensemble peut entrer dans des turbulences très fortes lorsque les normes de métiers, les normes hiérarchiques ou organisationnelles et les normes familiales entrent en tension : la santé des individus, la qualité des relations avec leurs proches et le rapport au travail et à l'organisation peuvent en être affectés. Ces tensions obligent les individus à élaborer des solutions nouvelles pour rétablir un équilibre. A ce sujet, quels phénomènes a-t-on pu observer durant la crise COVID ?

6.2.3. La crise COVID est sans effet ou s'apparente à un simple rôle d'aiguillon qui accélère des changements en gestation

Les choix opérés durant la crise COVID par nos répondants s'inscrivent dans ces schémas de long terme. Chez une partie des répondants, (i) la crise n'a joué aucun rôle dans les dynamiques en cours. Pour d'autres, (ii) la crise a contribué à concrétiser des évolutions déjà engagées avant la crise, dont témoignent régulièrement des actions préparatoires au changement menées dans les mois, ou parfois les années, précédents (formations, recherche d'un nouvel employeur ou d'un nouveau poste, par exemple). La crise n'est alors que l'aiguillon qui, en modifiant les équilibres, précipite le changement.

(i) Dans les exemples ci-dessous, le répondant nous indique que la crise n'a joué aucun rôle ou un rôle mineur dans son choix d'évolution. Gladys[6] est une salariée que des facteurs personnels et professionnels ont conduit à opérer des choix et particulièrement à gérer des mobilités professionnelles et géographiques, dans le

[6] Afin de préserver l'anonymat des répondants, nous n'avons pas lié les prénoms d'emprunt, utilisés dans cette section, avec les données concernant l'échantillon de recherche, où apparaissent des numéros.

passé comme dans le moment présent. Mais, dans les réflexions qui sont les siennes, la pandémie et ses effets interviennent peu :

> *Ce qui est aussi entré en ligne de compte, c'est l'évolution du métier que j'exerçais (…). Parce qu'il y a ça aussi, c'est qu'il y a le redéploiement et le redéploiement, il est dû à toute… toute une série de changements au niveau du métier, qui, à long terme, me convenaient un peu moins, par rapport… par rapport au métier. Et donc je me suis dit que c'était vraiment l'occasion et que finalement [ville], c'était un bon compromis quoi.* ***Est-ce que vous avez l'impression que la crise sanitaire a eu une influence sur votre décision ou sur votre… votre rapport au travail ?*** *Euh… (soupir) Pas… En tout cas pas sur ma décision. (Gladys)*

Chez Félicité, des évolutions étaient en cours lorsque la pandémie est intervenue. Dans le cas de cette interviewée, elles sont à replacer dans une gestion personnelle de son parcours où elle fait en sorte, en recherchant ou en provoquant des changements, de s'assurer la maîtrise d'une trajectoire professionnelle qui fasse sens pour elle. Elle fait en sorte d'éviter de se trouver dans la répétition. Elle organise particulièrement le renouvellement des situations professionnelles afin de reconstruire régulièrement des sources d'intérêt : *"J'aime bien le changement. J'imagine que c'est important aussi. J'aime bien le changement et une des raisons pour lesquelles j'ai voulu changer de fonction était celle-ci, de vouloir de la nouveauté. Et c'est pour cette raison que l'année passée, j'avais commencé un master du soir."* Dans ce cadre, la crise sanitaire ne joue pas comme un moment de remise en cause des choix précédents mais comme un contexte dans lequel la réflexion se poursuit :

Oui, parce que ça, ça devenait trop répétitif. Donc, déjà après, je ne suis pas quelqu'un qui critiquait le fait de devoir rester à la maison vu le COVID. Mais au final, c'était un peu tout, tout dans la routine. Donc le fait que mon travail est devenu une routine… Bon l'université, non… J'avais juste ma petite marche, elle aussi devenait de la routine. J'avais besoin d'un peu de changement aussi dans ma vie. J'avais fait un peu tout le tour, ce que je pouvais faire en [ancienne fonction] de mon [insistance]) point de vue. Donc oui, c'est là où j'ai commencé à avoir cette idée de regarder un peu ailleurs. Ailleurs dans [mon entreprise], pas très loin. ***Q : C'était principalement une envie de changement ?*** *Oui.* ***Q : Le fait que le travail vous le perceviez de manière pesante, comme une routine. Est-ce c'était uniquement dû au fait que ça faisait longtemps que vous étiez dans cette fonction ? Ou est-ce que le fait de vous retrouver en télétravail, à distance de vos collègues, ça a contribué à renforcer cette perception ?*** *Non. En réalité, ça, le télétravail ne me gêne pas. Être un peu loin de mes collègues, oui, mais comme je disais tantôt, on faisait comme des petits call… « J'ai une question de cinq minutes » et puis ça prenait 40. Donc un peu qu'on était loin, mais comme on arrivait toujours avec des moyens de communication à communiquer et donc ce n'est pas vraiment ça, c'était juste, vraiment, j'étais arrivée à un point où j'avais envie de changer de boulot. En réalité, le télétravail n'a pas vraiment influencé. Je suis un cas particulier je pense ! (…) Non, j'y pensais déjà. Donc, j'ai commencé déjà et j'y pensais déjà, j'y pensais déjà avec le confinement, oui mais ce n'est pas le télétravail en soi qui m'a fait faire ce changement, c'était juste la routine. La routine." (Félicité)*

(ii) Dans les exemples suivants, des décisions d'évolution de carrière ont été prises ou sont en réflexion avancée, mais le répondant nous affirme que la crise a accéléré des transitions qui étaient déjà en maturation. C'est par exemple le cas d'Albin qui évoque des réflexions en cours sur son parcours de vie : *« Je pense que ça a accéléré les choses ».* Ou celui de Joseph, lorsqu'il évoque, plus simplement, ses conditions de travail, et en particulier, des activités professionnelles qui nécessitent des déplacements sur plusieurs jours qu'il ne poursuivra probablement pas : *« C'était déjà présent. C'est peut-être un révélateur, ça a mis en lumière (…) peut-être que le COVID est arrivé à un moment donné où ce processus était déjà en cours de maturation, j'ai plus ce besoin, cette envie peut-être, beaucoup moins qu'avant. »*

Pour certains, la crise a rendu plus criant un objet d'insatisfaction préexistant. Vivien évoque ainsi un décalage entre le contenu de son poste actuel et ses attentes et sources de motivation. Cela l'amène à choisir de revenir vers des activités dans lesquelles il travaillait par le passé.

C'est peut-être le confinement qui a cristallisé certaines choses, mais je me suis retrouvé avec un grand problème (…) au niveau de la mission elle-même (…) Et donc ici après une grande réflexion j'ai décidé d'arrêter ce poste, vraiment. Et de revenir à un poste opérationnel et donc là je ne suis plus manager du tout, je reviens plutôt en arrière on va dire par rapport à mon parcours. (Vivien)

C'est un processus qui avait commencé avant, mais ça l'a amplifié. Ça l'a un peu cristallisé, oui c'est vrai. Parce que quelque part, un peu se retrouver face à mes dossiers de fond sur lesquels je devais travailler et avancer, et me rendre compte que ces dossiers de fond il y en a certains qui me pesaient, même si c'était motivant de pouvoir les terminer et d'avancer, c'est là que je me suis rendu compte que finalement la mission que j'avais dans son ensemble n'était pas celle que j'attendais. Et finalement, retrouver mes collègues en dehors de mes heures de travail personnel, me faisait du bien on va dire ça comme ça et c'est là que je me suis rendu compte mais finalement c'est pas le boulot que t'aurais dû faire. Même si je m'entendais super bien avec mes équipes et que ça me motivait de travailler avec eux, et le fait justement que le confinement me freine dans mes relations avec les gens parce que je ne pouvais pas avoir ce contact humain comme on l'avait avant, a fait en sorte que je me suis retrouvé dans le mauvais côté si on veut, de mon job, qui m'intéressait beaucoup moins et donc je me suis dit je ne peux pas continuer comme ça. Donc c'est vrai que ça a un peu accéléré le processus de me dire ok il faut que je fasse un autre job, voilà. (Vivien)

Léa, qui travaille dans la même fonction depuis 10 ans, voit le métier et les conditions de travail évoluer négativement de manière graduelle depuis plusieurs années. Les sources de satisfaction diminuent quand les sources d'insatisfaction augmentent. Elle pointe, en sus, des modalités de gestion de la crise par sa hiérarchie qui l'éloignent momentanément de son activité professionnelle. C'est pour elle le retour au bureau qui est un déclencheur.

C'était déjà dans un coin de ma tête, mais là, ça a donné un coup d'accélérateur parce que quand je suis revenue, quand les écoles ont rouvert (…), j'ai remis mes enfants à l'école et je suis revenue travailler. Et là, je me suis dit voilà pour le 31 décembre, il faut que je trouve autre chose parce que je ne tiendrai plus. (Léa)

Même dans les cas où la crise semble être un fort déclencheur de la décision d'évolution professionnelle, on décèle des actions préparatoires, déjà engagées avant la crise. Fanny a réalisé la majeure partie de sa carrière dans une entreprise à laquelle elle était très attachée. Mais elle a vécu un épisode professionnel difficile il y a quelques années, qui a mis à mal cet attachement. C'est à l'occasion de la crise

COVID, voyant ses conditions de travail se dégrader et affecter à nouveau son bien-être, qu'elle décide finalement de changer d'employeur et d'engager des actions proactives pour mener à bien ce projet. Mais dans l'échange, il apparaît qu'elle avait déjà construit ce scénario préalablement, même s'il n'avait pas abouti, et conservé l'hypothèse d'un réengagement de cette évolution professionnelle en suspens :

> *Je connaissais cette entreprise et d'ailleurs j'avais déjà postulé il y a 3 ans, (…). J'étais déjà attirée par cet employeur-là, je le suivais sur les réseaux donc c'était un employeur qui faisait partie de ma liste. (Fanny)*

Ces observations nous conduisent à relativiser l'impact de la crise COVID, à court terme (12 mois), sur les parcours des individus. Pour des individus tels que ceux qui viennent d'être cités, nous ne détectons pas de ruptures dans les parcours professionnels mais, le cas échéant, une accélération de la prise de décision. Finalement, c'est ce qui était déjà en tension avant la crise et s'inscrivait dans un compromis déjà fragile, qui s'est négocié rapidement au moment de la crise COVID.

6.3. Un objet central de renégociation à moyen terme : rythmes de travail, rythmes de vie et fatigue

Dans cette seconde partie, nous cherchons à savoir si la crise COVID génère des tensions ou augure de tensions nouvelles entre les différentes sphères de vie des individus, qui pourraient conduire, cette fois-ci à plus moyen terme, à des évolutions dans le rapport au travail et à l'organisation des individus et entrainer de nouveaux arbitrages quant à la carrière professionnelle.

Il s'agissait d'identifier les éléments de compromis ou de concession entre différentes sphères de vie qui, en projection d'une sortie de crise, sont requestionnés par les individus.

Nous nous intéressons donc ici à l'ensemble des profils interrogés.

Les compromis ou concessions réalisées entre les différentes sphères de vie sont effectivement largement questionnés par nos répondants, autour d'une question qui s'est révélée au centre des propos tenus par beaucoup de nos interviewés : celle des rythmes de vie. Le sentiment de fatigue voire d'usure s'impose dans les réponses de ces interviewés comme une caractéristique forte du "monde d'avant"

et des concessions qu'ils faisaient à leur emploi. Si la pandémie a été l'occasion d'une réflexion, c'est souvent sur cette concession qu'elle a portée, conduisant les individus à se demander s'ils étaient portés à reproduire de tels compromis.

La réflexion peut porter sur le rythme de l'activité de travail en elle-même : la charge de travail, le niveau de responsabilités ou les besoins de déplacements et les contraintes qu'ils imposent.

> *Je voudrais ravoir des horaires de travail où je me sens pas oppressé tout le temps, clairement. (Albin)*
>
> *J'avais énormément de voyages (…). C'était agréable, mais je me suis rendu compte après un an d'interruption, (…) en fait finalement, j'en ai plus envie. (Joseph)*

Elle peut aussi s'attacher aux avantages perçus des nouveaux équilibres imposés par la période de crise. La suppression des contraintes de trajet entre le domicile et le lieu de travail a permis une réallocation du temps. Ce bénéfice est largement apprécié par les répondants, d'autant qu'ils ne perçoivent pas d'impact négatif quant à la qualité de leur investissement dans leur travail ou celle des résultats délivrés.

Pour Gladys et Fanny, c'est principalement à la sphère familiale que cette réallocation du temps est allouée, pour Charles, ce sont les loisirs qui retrouvent une place plus importante. Mais, dans les trois cas, le bénéfice évoqué est personnel : être beaucoup plus détendus, profiter personnellement de moments familiaux ou de loisirs de qualité, y retrouver de l'énergie, ne plus être soumis à des rythmes soutenus.

> *[j]'ai vraiment eu beaucoup de bénéfices secondaires à faire du télétravail cinq jours par semaine. De un je n'avais plus tous ces kilomètres. Et de deux, mon fils ne devait plus aller à la garderie et à l'étude. Donc … Tous les jours … je vais le rechercher à la sortie. (…) Et je fais les devoirs, et il a fini ses devoirs beaucoup plus tôt, et je suis beaucoup plus cool pour faire mon souper, et puis… pour regarder la télé, ou aller me balader, (…) le bureau, ce n'est pas le même rythme quoi. C'est… c'est tout de suite beaucoup plus… plus rythmé, et voilà. C'est… Il faut se dépêcher pour rentrer, il faut qu'il fasse ses devoirs, et puis après il faut penser à faire les tartines, il faut… (soupir) C'est beaucoup plus intense comme rythme, qu'ici j'ai vraiment (…) adopté (…) un rythme beaucoup plus cool quoi. (Gladys)*

A ce moment-là donc on travaille tous de la maison, je n'ai pas beaucoup de boulot (…) à une heure acceptable je ferme mon ordinateur, et on décide d'aller se promener chaque jour en famille. (…) ce qu'on ne faisait jamais, je rentrais tard d'habitude, parce que j'ai beaucoup de trajets, donc je rentrais tard, je ne rentrais pas avant 18h30-19h d'habitude, là à 17h j'éteins mon PC, (…) donc tous les jours je partage pas mal d'échanges avec mon mari, (…) on a un petit chien on va le promener, on est tout de suite dans la nature ici c'est super chouette, et je me dis : oh, ça c'est chouette quand même, de rentrer tôt, d'aller se promener tous les jours, (…) d'échanger, on est de nouveau ensemble. Alors qu'avant, j'arrivais, je mettais les pieds sous la table et on mangeait. Là on se retrouve à préparer le repas ensemble, (…) ça me donne de l'énergie, j'aime bien. Alors je me dis c'est chouette de rentrer tôt. (Fanny)

L'avantage avec le télétravail, bah on sait tout faire dans la maison, et bon on a une maison avec un jardin, donc moi j'aime bien travailler dans le jardin, j'aime bien courir, je fais deux/trois fois du jogging par semaine, donc voilà, si y a une réunion qui se termine à cinq heures, avant (…) je reprenais la voiture, je pouvais rentrer à six heures et demie, si malheureusement y avait un accident sur le ring et des embouteillages c'était sept heures. A ce moment-là, bah oui pour aller courir c'est plus difficile parce que 19h c'est peut-être l'heure du souper, tandis que maintenant j'arrête à cinq heures, je mets mes baskets, à cinq heures cinq je m'en vais courir. Et donc voilà, bon ma fonction actuelle, avec la situation COVID, (…) moi elle me convient très bien quoi. Après, on travaille beaucoup plus. (Charles)

Le fait de travailler "sous le regard" de sa famille, en particulier de ses enfants, à qui il a fallu justifier de son engagement dans ses activités professionnelles, a pu jouer un rôle dans les réflexions opérées :

Quand j'ai dit à mes enfants « ce ne sera pas pour moi, ce sera pour quelqu'un d'autre », ils m'ont dit « ah c'est bien ». (…) ils me posaient des questions « mais tu vas travailler plus si tu as le poste ? », je dis « au moins autant » « oui mais c'est quoi la vie alors ? », enfin j'ai des enfants qui sont adolescents hein donc des grands adolescents (…) et je me suis dit oui ils ont raison en fait, oui la vie ce n'est pas que travailler (Louise)

Et alors ? Par rapport à ma famille ? Oui, ils trouvent qu'on travaille beaucoup. C'est clair. Ça, c'est ma fille, me l'a encore dit la semaine passée. On est tout le temps en réunion et c'est vrai. Maintenant, je lui disais et ce que je lui dis, c'est qu'avant, c'était la même chose. Sauf qu'elle ne nous voyait pas. Y'a juste que c'est vrai, ici, elle aimerait peut-être qu'on termine un peu plus tôt. Je n'en sais rien, mais bon, voilà. À part ça, à part cette réflexion-là de ma fille, je vais dire ça. Cet aspect-là fonctionne bien. (…) ***Vous leur dites quoi, vos enfants quand vous leur parlez du travail, de ce que c'est que le travail ?*** *Je pense qu'on a besoin de rien, ils le voient. Donc ma fille me dit tout le temps « je n'ai pas envie d'être derrière un PC toute la journée », par exemple. Je pense comme on l'a un peu dégoûtée de ça. (…) elle voit bien qu'on est des bosseurs. Surtout que j'ai une*

activité complémentaire sur le côté. Donc, elle sait… Mon compagnon a une activité aussi sur le côté, même si on a des journées bien bien remplies chez [entreprise]… Mais voilà, on a besoin de bouger et ça, c'est dans notre manière de fonctionner. On est comme ça et donc ça dit depuis qu'elle est toute petite. Je dis elle parce qu'elle est plus grande. Le petit, il ne dit encore rien. Rien du tout. Mais d'un autre côté, on est présent, on est quand même à la maison. Et ça, je pense que c'est quelque chose qu'ils apprécient aussi. Par rapport à avant, où on faisait les mêmes journées, mais on était à l'extérieur. Donc ici, le petit ben voilà. Lui, le petit, c'est bonheur, parce qu'il a ses parents près de lui, même si on est occupé. Mais on est quand même près de lui, à la maison. Donc, je pense qu'il y a du positif et encore une fois du négatif, évidemment, dans les deux cas. Mais ici, c'est le retour qu'on a de nos enfants. C'est vraiment ça. On travaille beaucoup. Oui, on est beaucoup au téléphone, oui, mais on est à la maison. (Clémence)

Chemin faisant, des réflexions sur la suite de la carrière émergent alors autour d'une renégociation entre les différentes sphères de vie. Clémence poursuit, depuis toujours, des activités parallèles à son activité professionnelle principale. Elle y construit des compromis : s'adonner à une passion qui occupe une place importante dans sa vie, apprendre et développer des compétences nouvelles, réinvesties par la suite dans son activité professionnelle principale, avoir des interactions sociales riches tout au long de ses journées. Plus libre dans l'aménagement de ses activités complémentaires, elle y trouve l'occasion de construire des compromis hybrides entre les différentes sphères de sa vie : elle travaille avec des amies, intègre ses enfants dans ses activités, poursuit des activités similaires à celles de son compagnon avec lequel elle peut alors échanger sur le travail. En contrepartie, elle doit régulièrement réaliser des arbitrages quant à son niveau et ses modalités d'investissement dans ces différentes activités. A l'occasion de la crise COVID, les interrogations qui émergent sont liées à la place et au temps réservé à la sphère familiale.

(…) avec le confinement, et je me rends compte que j'ai redécouvert un petit peu. Comment dire… Je ne vais pas dire la famille j'exagère en disant ça… Mais des moments en famille, plutôt ça, parce qu'évidemment, on n'a plus la route, parce que des fois, j'avais une heure de route pour rentrer à la maison. C'était le temps un peu perdu et donc, du coup, c'est vrai qu'en été, on va y arriver tout doucement, après la journée, on va plus vite promener, on va faire le tour du quartier, etc. Que je ne faisais jamais avant. Donc là, je me rends compte que mes enfants sont contents de cette heure-là, que je ne le faisais pas avant, donc que j'ai mis un peu de côté quand même. Même si je ne les ai jamais oubliés ce n'est pas ça que je veux dire, mais je n'ai peut-être pas passé assez de temps avec eux. Et ça, c'est vrai que c'est quelque chose qui me trotte pour le moment dans la tête. De me dire comment je peux faire pour finalement passer encore plus de temps avec eux. Donc, je ne cache pas que j'hésite à arrêter mon activité complémentaire… Ma partie [management] que j'aime bien, mais que je retrouve chez [employeur principal], c'est ça que pour le moment, c'est un petit questionnement que j'ai actuellement. Et c'est vrai, à cause du confinement, finalement, qui m'a fait prendre conscience que les enfants vont grandir. Ma fille a XX ans et je me dis elle a toujours été très proche de moi parce qu'on a fait [activité hybride professionnelle et de loisirs] ensemble. Du coup, elle était tout le temps avec moi dans toutes mes histoires de [loisir]. Mais finalement, ici, je me dis le petit. J'aimerais aussi profiter avec lui autrement et avoir un peu plus de temps pour eux. Plus que ce qu'on avait déjà. Donc, oui, c'est une réflexion que j'ai actuellement, mais sans pour autant me laisser du temps parce que je suis comme ça. J'ai besoin de… Soit, je reprendrai un peu plus de temps soit… Je ne sais pas où on trouvera une autre activité… voilà un peu moins prenante on va dire." (Clémence)

C'est souvent la fatigue générée par les rythmes de travail tenus avant la crise, le fait d'être sous pression, et en filigrane, les impacts possibles sur la santé, qui concluent les échanges sur ces questions d'équilibres.

[j]e ne sais pas moi, j'ai un rendez-vous absolument, chez un médecin, je n'en sais rien, j'invente n'importe quoi. Ou je suis vraiment crevée, ou j'ai une réunion qui je sais va déborder au-delà de 17 heures… de 16 heures et demi 17 heures et ça ne m'arrange pas. Je suis chez moi, et ça change toute la vie parce que tu n'as plus de pression quoi. (Mathilde)

Donc voilà, l'enseignement, c'est quoi ? Je, je … On roule beaucoup moins. Donc ça, c'est déjà pour l'environnement, déjà, économiquement aussi. Je pense que ça devait coûter cher et en plus, côté stress et fatigue et le temps perdu. Finalement, le temps perdu sur les routes, c'était voilà. Donc, du coup, on récupère directement en réunion comme j'expliquais juste avant… Je ne sais pas si ça s'est bien non plus parce que du coup, on a plus de réunions, on bosse beaucoup plus, etc. Mais d'un autre côté, il y a moins cette fatigue physique aussi, quoi. (Clémence)

Je suis beaucoup plus fatiguée après une journée de travail quand je vais au bureau qu'après une journée de travail quand je suis à la maison. Je travaille plus, je travaille mieux, je sais mieux me concentrer, et je suis beaucoup moins fatiguée à la fin de ma journée. Qu'au bureau, ce n'est pas le même stress, il y a plus de stimulus extérieurs, il y a les collègues qui parlent. On se sent plus obligé, je vais dire, de discuter avec ses collègues pour entretenir un lien cordial, amical, etc. Il y en a toujours bien un qui a une anecdote à raconter, donc pendant ce temps-là on est moins concentré, ou… ou on arrête de travailler, donc on… on est moins productif, on est plus vite distrait, etc. Quand je vais au bureau, que j'ai fini ma journée, J'ai… une sensation de… de pression en moi, qu'il me faut beaucoup plus de temps à relâcher que quand je suis à la maison. (Gladys)

Par ailleurs, si le sens ou le contenu du travail sont cités comme les principales raisons des choix d'évolutions professionnelles actés durant la crise par une partie de nos répondants, la pression et la fatigue sont aussi régulièrement présentes dans leurs réflexions. C'est le cas pour Vivien qui, après avoir évoqué son insatisfaction quant au contenu de sa fonction et à la nature de ses activités, nous fait part de l'épuisement généré par les responsabilités de management dont il a choisi de se défaire.

[c]es X années que j'ai passé en tant que manager, m'ont un peu épuisé. Et alors je pense que le confinement et la crise sanitaire a un peu cristallisé cette fatigue que j'avais et donc c'est peut-être pour ça aussi que j'ai dit « ok je vais un peu calmer le jeu », parce que l'air de rien, ça use d'être… voilà, on est toujours sur le pont, même quand on est en congé on a toujours ça derrière la tête et ça c'est aussi quelque chose au niveau management qui est très… au début on ne fait pas attention, on se dit que c'est normal et au bout du compte c'est fatiguant voilà, de toujours, surtout quand on est avec une équipe d'autant plus grande, il y a toujours quelqu'un qui doit vous téléphoner, parce qu'il y a un souci ou… Et ça, de ne pas pouvoir de temps en temps sortir ça de sa tête… Par exemple moi j'adore la voile, je fais du voilier quand je peux et ici ça fait maintenant deux ans que j'ai pas su partir, donc ça me pèse, ça prend du temps et donc j'ai l'impression que voilà, ça… ***Q : Ça empiète un petit peu sur votre vie privée ?*** *Ça empiète un petit peu sur mes moments de liberté, on va dire ça comme ça. La vie privée c'est toujours pareil oui. Mes enfants sont incommodés de ça, mais je sentais bien qu'ici j'étais fatigué, vraiment fatigué, que j'ai donné à fond pendant X ans. Et qu'il était temps que voilà, je ralentisse un petit peu le rythme. (Vivien)*

Louise qui, à l'inverse, a choisi de saisir une opportunité d'évolution professionnelle durant la crise, aborde aussi la question de l'impact du travail sur la santé lorsqu'elle se projette vers la suite de sa carrière.

> *Pour autant que tout se mette bien, que la relation avec le manager soit bonne, parce que je trouve que c'est quand même important en tout cas, de travailler en confiance, à partir du moment où on ne le fait pas il y a tout qui bug de partout et donc c'est pas gai. Après je ne sais pas. Je pense aussi beaucoup au fait que, et ça c'est peut-être quelque chose dont on n'en a pas parlé, j'ai vu autour de moi pas mal de femmes managers qui soit, partaient en burnout, ce qui m'étonne pas, soit avaient des graves soucis de santé, style cancer etc et je dois avouer aussi que ça a joué, quand j'ai postulé pour avoir le poste au-dessus, je me suis dit « est-ce que j'ai vraiment envie de faire ça ? Me rajouter de la pression, me rajouter du stress tout en sachant que tout ça est très négatif et que la vie c'est pas que le boulot. Que c'est tout ce qu'il y a autour, c'est la famille, c'est les amis, c'est la santé ». Pour moi la santé est très importante, (…) je ne voudrais pas non plus me dire « les enfants sont partis, je ne les connais pas bien ou e n''ai pas assez partagé avec eux, j'aurais dû faire plus de trucs, je me suis laissé guider par le boulot et je n'ai pensé qu'à ça et je n'aurais pas dû », mais je ne veux pas avoir de regrets. (Louise)*

Ainsi, notre recherche démontre que la crise n'a pas généré de disruptions majeures dans le rapport au travail des individus. Elle nous permet d'identifier un effet d'accélération dans la réalisation de choix de carrière pour seulement une partie de nos répondants ayant opéré des évolutions professionnelles au moment de la crise. Dans l'ensemble des cas de réorientations professionnelles, les choix réalisés se sont opérés dans la continuité de réflexions déjà amorcées au préalable ou en réponse à des tensions déjà présentes, témoignant d'un rapport au travail des individus à l'équilibre déjà questionné avant la crise. Par ailleurs, il apparaît que la question des rythmes de travail et de vie, pourrait constituer un objet de renégociation largement partagé par les individus, à l'issue de la crise. La charge de travail, les déplacements professionnels ou les trajets vers le lieu de travail se révèlent être les principales causes de rythmes désormais jugés trop et inutilement soutenus par nos répondants, qui y opposent la possibilité de réallouer leur temps à des activités dont ils tirent, à titre personnel, des bénéfices plus élevés ainsi que la préservation de leur santé, jusque-là trop souvent mise à mal.

A retenir :

- La crise COVID n'a pas généré de disruptions majeures dans les parcours de carrière des individus, mais elle a, dans certains cas, accéléré la prise de décision relative à une évolution professionnelle déjà en gestation.
- Les rythmes de travail et de vie et la fatigue qu'ils génèrent devraient être au cœur des renégociations du rapport au travail et d'éventuelles évolutions professionnelles, à la sortie de la crise COVID.

6.4. Crise COVID, rapport au travail et à l'organisation, et vécu du travail

Nous nous sommes, dans la section précédente, concentrés sur l'impact de la crise COVID sur les parcours de vie et de carrière des individus. Nous avons, dans un premier temps, constaté que la crise COVID n'avait pas créé de disruptions dans le rapport au travail des individus ou dans leurs choix professionnels mais qu'elle avait pu accélérer des prises de décisions, lorsque l'équilibre entre les normes professionnelles, organisationnelles et familiales était déjà fragile. Nous avons, dans un second temps, cherché à comprendre quelles nouvelles renégociations pourraient advenir entre les normes professionnelles, organisationnelles et personnelles, sous l'effet de la crise COVID ou lors de la "sortie de crise". Un sujet de renégociation semble s'imposer : celui des rythmes de travail et de vie.

Dans cette nouvelle section, nous allons nous intéresser aux effets de la crise COVID sur l'implication des individus dans leurs activités de travail, ainsi que sur leur vécu ou expérience du travail au quotidien. Nous avons pu constater que si les aspirations des individus au travail n'ont pas évolué, leur implication dans le travail se trouve en revanche modifiée, sous les effets de la crise sanitaire.

6.4.1. Des vécus individuels divers, mais des axes de réflexion communs

6.4.1.1. Des expériences variées

Chaque expérience de la crise COVID est unique. Ainsi, si nous avons cherché à en identifier les constantes ou similitudes pour dégager des interprétations pertinentes pour cette recherche, il nous semble aussi important de souligner les différences dans l'expérience vécue du quotidien de travail par les individus durant les douze derniers mois. Ces différences sont liées à des facteurs variés : le degré d'exposition perçu aux risques sanitaires, le contexte familial et personnel, la continuité ou non de l'activité professionnelle et ses conditions d'exercice, par exemple.

Il nous parait en particulier utile de souligner à quel point la charge de travail expérimentée durant la crise est un axe sur lequel les expériences divergent. Certains ont été exposés à des surcharges importantes de travail, quand d'autres connaissaient une charge de travail largement inférieure à leur charge de travail habituelle ou devaient faire le constat de l'extinction de leurs missions.

Dans certains cas, la surcharge de travail est liée à un contexte organisationnel spécifique, une réorganisation, par exemple, sans lien avec la crise COVID, mais dont la mise en œuvre a pu être bousculée ; dans d'autres cas, elle est liée au fait de travailler sur une activité spécialement impactée par la crise et qui s'est vue remaniée ou réorganisée. Mais dans la plupart des cas, c'est la seule extension du travail à distance qui impacte directement la charge, comme le décrit, par exemple, Clémence :

> *Alors ce qui se passe… ce n'est pas plus investie parce que j'ai toujours eu des journées très, très, très chargées. Ah, je m'investis dans beaucoup de choses dans le cadre de mon boulot et même des fois en dehors. Ce qui se passe, c'est que quand on se rend compte que toutes les réunions, Teams, etc. Tout se chevauchent. Avant, on avait les trajets, finalement… c'est vrai que c'est mieux pour l'environnement. Déjà, on roule moins. Donc ça, c'est peut-être une bonne chose. On est moins stressé sur la route, d'arriver à l'heure, etc. Mais néanmoins, les journées sont interminables par moments. Elles commencent très tôt et elles terminent très tard. Pas chez tout le monde. Mais en tout cas, je prends mon cas et donc toutes les réunions se chevauchent et même plus de pauses entre les deux. On termine 2 minutes plus tard, mais y'a un moment, ça devient. Ça devient compliqué. Ce n'est pas compliqué. C'est fatiguant, finalement, parce qu'en fin de journée, il est vite six heures, six heures et demie. On est toujours en réunion. On se dit « oula », il fait tout noir et finalement, des fois, je ne me lève même pas. Parce que tout, tout, tout, tout se suit, je n'ai même pas eu le temps de prendre un café comme on l'aurait fait sur site. Simplement. (Clémence)*

A l'opposé, lorsque le travail a été absent ou "empêché", et si l'accompagnement managérial a, en sus, fait défaut, l'expérience est tout autre. Fanny a pris la décision de changer d'employeur dès le début de la crise COVID : elle décrit l'expérience d'un arrêt net de ses missions, qui l'a conduite à s'engager dans un nouveau projet professionnel très rapidement.

> *[l]à dans mon dernier boulot il ne me nourrissait plus de manière sociale et il ne me nourrissait plus de manière intellectuelle donc j'étais en train de mourir. D'ailleurs je disais ça « je suis en train de mourir » et c'est marrant parce que dans le langage moi je disais « je suis en train de mourir quoi ici », alors que c'était vraiment plus profond que ça quoi.* ***(…) cette expression « je suis en train de mourir », c'était avant la crise COVID déjà ou c'était pendant la crise COVID ?*** *Non, non, c'était au moment de la crise COVID, quand je me suis retrouvée toute seule ici dans mon bureau, avec plus de challenges professionnels, plus d'attentes, on n'attendait plus rien de moi, je ne faisais rien et on ne me demandait jamais rien, ce que je devais faire. Alors on avait un point tous les lundis ; on devait venir et dire ce qu'on faisait. Pour moi c'était horrible parce que je devais dire que n'avais rien ou que je devais trouver, j'en rajoutais trois couches pour faire genre la fille qui est occupée, mais j'avais rien quoi. Donc je n'étais plus nourrie de manière intellectuelle et je n'étais plus nourrie de manière collégiale, sociale, ou je ne sais pas comment on appelle ça… (Fanny)*

A situations égales, les actions mises en œuvre par le management de proximité, auront bien entendu, eu un impact important sur l'expérience subjective du travail ou sur ses dimensions collectives. Clémence est manager d'une équipe ayant expérimenté, pour partie, la contrainte de devoir venir travailler sur site et pour partie, un télétravail à temps plein. Ce qu'elle décrit est un exemple, parmi d'autres, de ce que des managers de proximité ont pu élaborer, durant la crise, pour accompagner leurs équipes. On y lit aussi, en fin d'extrait, l'attention portée par les collaborateurs à ces actions. C'est aussi ce que l'on peut lire dans les réflexions de Léa sur le futur de son activité professionnelle.

> *Et alors ? Ce qui s'est passé, c'est que j'étais avec eux. J'étais présente avec eux. Donc, moi, j'étais [sur site] avec eux pour les accompagner pendant cette période difficile parce qu'eux avaient les [clients internes] devant eux, qui aussi étaient un petit peu réfractaires à tout ce qui se passait. Évidemment, tout le monde était un peu inquiet, etc. On n'avait pas les masques en suffisance directement, donc ça a été une période assez compliquée. Et donc j'étais là pour soutenir mon équipe à répondre à tous ces [clients internes] finalement qui, de temps en temps, étaient même frustrés. Donc voilà… donc, c'est l'accompagnement, l'accompagnement moral et physique. Je pense qui est vraiment important, beaucoup discuter avec eux… Et directement on a établi et ça, c'était à la demande d'une des filles… Je dis directement, mais c'était quelques semaines après. Elles se sentaient elles un peu en retrait… C'est vrai que j'étais à fond « Il faut gérer le terrain. » Les filles, elles se géraient… Donc pas de problème. Donc, j'ai une remarque à un moment donné, l'une des filles qui disait « ouais, on se sent un peu exclues. On n'a plus du tout de contact » évidemment, elles ne sont pas au bureau, donc elles voyaient plus de passage.*

Donc on a tout de suite établi 30 minutes par semaine où on se voyait tous en Teams quoi. On mettait la caméra et on faisait ça le vendredi, la dernière demi-heure, le dernier quart d'heure où chacune, on se voyait, chacun avec les garçons aussi. Et voilà « comment ça a été la semaine, comment ça va, comment on vit des choses. » Et donc je les écoutais, je disais « allez-y, il faut que ça sorte » et ça a fait énormément de bien parce que pendant une période, pendant l'année, on a plus pu le faire à cause de moi. Je veux dire avec mon planning qui était très chargé. Donc j'ai plus su le faire pendant quelques semaines et ils me l'ont réclamé en disant « Ouais, ça fait quand même du bien. » Donc, là, je m'oblige enfin, c'est un plaisir… Mais bon, c'est devenu une priorité de faire cette petite demi-heure de réunion avec eux pour leur bien-être, finalement. Voilà.

(…)

Mon rôle, c'était que mon équipe se sente bien. Donc, je sais qu'au départ, il y avait eu avec [postes] qui disaient « oui, mais nous, on doit rester et tout » eh bien, « ce n'est pas grave, je reste avec vous », donc je suis là, « je vous accompagne » et donc ça, je sais que ça a été. Ils ont été très reconnaissants par rapport à ça et donc je suis contente. Donc les filles comme je l'ai expliqué avant, elles étaient plus « Oui, on a, on est enfermées à la maison. »… Il y a certaines qui n'ont pas d'enfants, qui sont célibataires. Donc… Je me mettais à leur place parce que ça aussi, c'est beaucoup… J'ai de l'empathie, donc je comprends que je mets à leur place et je me dis « les pauvres, elles sont toutes seules chez elles, elles peuvent voir personne… » et donc, tout de suite, on a mis quelque chose en place, même si c'était un petit truc, mais à mon niveau, c'est ce que je sais, ce que je pouvais faire pour les aider. Donc, on a mis tout ça en place, donc voilà. Moi, ma satisfaction, c'est de voir aujourd'hui. Il n'y a jamais eu un malade pendant cette année, il n'y a personne qui s'est mis en maladie. Je vais dire…

(…)

Parce que, soyons clairs, j'entendais parmi les agents qu'on rencontrait : « Ouais, c'est facile, la hiérarchie est chez elle. » C'est souvent des choses que j'ai entendues. « Oui, c'est facile. Ils sont chez eux. Nous sur le terrain. » Mais moi, mon équipe n'a pas pu dire ça parce que j'étais sur place, moi (Clémence)

(à propos d'un autre service) [i]ls sont plus humains au niveau des chefs et ils sont beaucoup plus… Par exemple, l'année passée, c'est moi qui suis allée demander pour prendre ce congé parental COVID, vu ma situation avec mes enfants… On n'est pas venu me la proposer, loin de là. Et j'ai une collègue qui travaille [autre service], qui est à temps plein, ses enfants sont grands… C'est son chef qui est venu lui proposer « t'es sûre tu ne veux pas prendre un congé ? N'hésite pas si besoin, t'y as droit ? » Nous, on ne va jamais nous dire ça ! (Léa)

Ces vécus, très éloignés les uns des autres, n'auront pas les mêmes effets, à l'issue de la crise. Ils peuvent être à l'origine d'attentes individuelles marquées de la part des collaborateurs, qui nécessiteront une vigilance particulière dans l'articulation des dispositifs managériaux et organisationnels mis en place par les entreprises.

6.4.1.2. Deux objets de réflexion commun : ce dont l'individu a besoin au travail, ce que le travail lui coûte

Nous venons de souligner la diversité des expériences vécues par les individus depuis le début de la crise COVID et insisté sur la nécessité de prendre en compte, d'un point de vue managérial, ces contextes et vécus individuels. Nous pouvons cependant souligner qu'en dépit de ces expériences singulières, les individus sont traversés par des réflexions sur le travail qui leur sont communes. Il apparaît, en effet, que nos répondants ont pu ré-évaluer sous un jour nouveau leur rapport au travail et à l'organisation autour de deux questions : l'identification de ce dont ils ont individuellement vraiment besoin dans leur quotidien de travail, mais aussi la mesure de ce qu'ils donnent, jusqu'alors, au quotidien à leur entreprise.

Nous allons, dans la section suivante, nous attacher à présenter ce qui, dans le vécu du travail fait l'objet de de ces réévaluations.

6.4.2. Quelles réévaluations sont à l'œuvre dans le vécu du travail ?

Pour caractériser les évolutions de l'implication dans le travail et du vécu du travail des individus, nous soulignons que le travail est à la fois objectif, subjectif et collectif. Ce sont à ces trois dimensions, indissociables entre elles, qu'un Management Humain du travail doit s'attacher simultanément (Taskin et Dietrich, 2020, p.250). C'est ainsi, à travers cette grille de lecture, que nous proposons d'observer les évolutions dues à la crise COVID.

Dimensions	Travail objectif	Travail subjectif	Travail collectif
Contenus du Management Humain	*Résultat (performance)* *Contenu (expertise, compétences, métier)* *Temps* *Espace*	*Mobilisation subjective* *Sens et non-sens du travail* *Résistance, émancipation* *Reconnaissance, (in)justice*	*Collaboration* *Privé-professionnel* *Identification*

Tableau 9 - Le travail et ses dimensions, objets du Management Humain (source : Taskin et Dietrich, 2020, p.250)

6.4.2.1. Des aspirations vis-à-vis de l'expérience du travail inchangées et réaffirmées dans les discours

Les aspirations fondamentales des individus vis-à-vis de l'expérience du travail apparaissent inchangées. Avant comme pendant la crise COVID, les individus retranscrivent, dans leurs discours, les mêmes aspirations vis-à-vis de leur expérience du travail : avoir un emploi et du travail, pouvoir se consacrer à la réalisation d'un « travail bien fait », se sentir utile et reconnu, apprendre régulièrement, avoir des contacts.

Vivien exprime ici, par exemple, son aspiration à apprendre régulièrement, considérant qu'elle lui est propre, alors qu'elle est très largement répandue :

> *[j]'ai la caractéristique un peu particulière de me sentir obligé, enfin personnellement de me sentir évoluer de manière récurrente, au bout de 5-6 ans en général je suis toujours attiré par quelque chose d'autre. C'est pas que je m'ennuie très vite mais, disons dans le sens où je suis toujours attiré par quelque chose dans lequel j'apprends beaucoup. À partir du moment où j'ai fait le tour de quelque chose où ben je sens que j'ai d'autres choses à apprendre autre part, en général je n'hésite pas à changer de fonction ou à monter ou à carrément changer de secteur, de division, de quoi que ce soit. En fonction de ce qui m'intéresse."*

C’est aussi le cas de Jean, qui nous fait part, ici, de la satisfaction que lui procurent les évolutions techniques de son domaine d’expertise, qui l’amènent, sans cesse, à devoir se mettre à jour.

> *[c]e qu’il y a de très bien c'est qu’en fait c'est une fonction où on ne s’endort jamais. C'est-à-dire que je n’ai jamais connu au cours des 38 ans de carrière que j’ai. Je n’ai jamais connu une année égale à elle-même. On… En fait ce sont des techniques qui évoluent énormément. Donc il faut se tenir techniquement à jour très régulièrement. C'est un système qui est très normatif aussi. Donc il y a beaucoup de normes, de certifications qui changent également, qui évoluent avec le temps. Et donc il faut s’adapter. Il faut faire partie de groupes de travail également pour pouvoir justement amener le point de vue hein. Quand on parle d’une norme d’installation, ben on fait partie de comités qui participent à l’élaboration de la norme. Peut-être pas directement mais indirectement. Et donc notre point de vue peut être déposé pour faire évoluer d’une manière… Par exemple nous allons amener notre expérience par rapport à des gens qui sont peut-être avec moins d’expérience, mais plus de connaissances normatives. Et donc est un bon mix qui fait qu’on évolue. (Jean)*

Les entraves au souhait de pouvoir se consacrer à la réalisation d’un “travail bien fait” suscitent aussi des développements importants de la part des répondants. C’est, par exemple, le cas de Mathilde qui, interrogée sur les aspects plus négatifs de sa fonction actuelle, après nous avoir fait part de ses nombreuses sources de satisfaction au travail, pose la question de la qualité du travail, à la fois comme une source d’insatisfaction et comme le motif, à terme, d’un inévitable départ de cette fonction.

> ***Et alors peut-être plus les points négatifs du coup ? Est-ce qu’il y en a ?*** *Oui. Oulala. Malheureusement. Ben est-ce qu’il y en a ? Oui. Mais c'est-à-dire que le sentiment qu’on peut de moins en moins faire son travail là, à ce moment-là, et je parle pour mes collaborateurs mais finalement pour moi aussi. Si un dossier arrive chez moi, d’avoir de moins en moins de temps pour se consacrer à faire une analyse vraiment profonde et… et technique de qualité. Donc on est… On bascule beaucoup vers la quantité plus que de la qualité. Même s’ils nous disent que la qualité reste primordiale. Ben avec les outils qu’on nous donne, c'est-à-dire le nombre de personnes que j’ai en-dessous de moi, je ne peux pas faire plus quoi. Donc on a un retard dingue, et ça c’est quelque chose que j’ai beaucoup de mal. Parce que je suis très clients, et je me mets beaucoup à la place du client, donc j’aimerais bien qu’on me gère d’une certaine manière, et aujourd'hui on a du mal à faire ça. Donc voilà. Ça c’est… c’est très, très lourd. Donc on a une pression constante, de la part des… des (…), de la part des clients, de… Voilà. Mes services si tu veux sont des services qui sont… Enfin mon service est un service qui est au téléphone, donc ils ont du téléphone, du téléphone, du*

téléphone, beaucoup, beaucoup, beaucoup. Et ça c'est très prenant. Très, très prenant (…). Et donc on est souvent en train d'éteindre des incendies à gauche et à droite quoi. Ok il faut mettre une rustine là, on va mettre une rustine là. On va… Mais jamais vraiment de… voilà. De… Ce sentiment de pouvoir retrouver une espèce de quiétude, de retrouver un boulot un peu… Je ne vais pas dire du tout à mon aise parce que je ne cherche pas quelque chose où on n'a rien à faire, loin de là. Mais retrouver un confort et un équilibre, oui. Dans la charge de travail. Ça c'est le gros, gros point négatif. Et qui fait que je pense il y a des gens qui s'en vont, tu ne fais pas ça pendant… pendant 10 ans en fait. A un moment donné tu ne tiens plus quoi. (Mathilde)

Finalement, Vivien ou Clémence résument assez bien, dans les verbatims ci-dessous, les aspirations les plus communes des individus au travail : apprendre, construire, échanger, faire partie d'une équipe. De la même manière, Louise les transcrit dans sa vision de manager pour son équipe : que le travail soit source d'épanouissement, de bonheur, de reconnaissance.

[j]e ne ferais jamais un boulot où j'arrive le matin, je pose ma gamelle, je fais mon boulot et je repars sans poser de questions, ça c'est pour moi c'est hors de question. Je suis là pour apprendre, pour avoir des rapports humains, pour construire des choses, pour rendre un service… voilà, pour moi c'est vraiment ça qui me motive par rapport à mon travail. (Vivien)

[j]'ai énormément de contacts avec tout le monde. C'est quelque chose que j'apprécie énormément. Je ne m'ennuie pas encore parce que bon, voilà, on travaille sur les processus de demain, on travaille sur les outils de demain. Et donc, même si ça fait XX ans que je suis là, certains pourraient dire que je reste dans la zone de confort. Mais non, parce que j'essaie toujours d'améliorer les processus. (…) Voilà donc j'ai une petite équipe qui me rejoint au fur et à mesure et elle va encore s'agrandir prochainement. Et voilà, j'ai là, j'ai la chance d'avoir une hiérarchie qui me fait énormément confiance et je me rends compte que les [équipes] me font aussi confiance. (Clémence)

Mon rêve serait que l'équipe y soit heureuse et épanouie. Que chacun se sente valorisé, que nous ayons tous envie de mettre du cœur à l'ouvrage parce qu'on s'y sent bien, qu'on en voit l'utilité, que la répartition des tâches est équilibrée, … (Louise)

Les aspirations principales des individus dans leur quotidien de travail n'ont donc pas été modifiées par la crise COVID. Ces dernières ont-elles, en revanche, pris une importance particulière durant cette période, et ont-elles pu être satisfaites ?

6.4.2.2. Des fondamentaux du vécu du travail réaffirmés et généralement maintenus par les entreprises

Dans la majorité des cas, les actions de management entreprises au cours des 12 derniers mois au sein des entreprises partenaires ont permis de maintenir des fondamentaux qui ont garanti, même sous contraintes, une expérience satisfaisante du travail à leurs collaborateurs, au regard du contexte de crise. Ceux-ci le relèvent d'ailleurs régulièrement, comme Louise, qui nous indique : *« Je trouve que l'entreprise justement a très vite pris les bonnes initiatives »* ou Clémence, à qui nous demandons si elle s'est sentie soutenue par son manager et son entreprise.

> *Alors moi, je dirais oui. Mon manager, j'ai une belle complicité aussi avec lui et avec tous les responsables de service, tous mes collègues directs. Donc, on s'est toujours soutenus, on s'est toujours entendu. Mon chef a fait des réunions régulièrement, surtout au niveau enfin au début du confinement, pour voir un peu « qu'est-ce qu'on fait là ? Qu'est-ce qu'on fait pour nos [équipes] ? » Parce qu'on a quand même un gros service. Donc il fallait être cohérent entre nous pour de nouveau que la communication soit cohérente. Donc, oui, se sentir soutenu. Je me suis sentie soutenue, en effet. Même par rapport aux difficultés qu'on rencontrait [sur site]. Parce qu'encore une fois, tous mes collègues étaient chez eux. Ma hiérarchie était chez elle aussi. Moi, j'étais sur terrain, enfin, sur site, donc je voyais, j'entendais (les équipes), voilà toutes leurs frustrations, etc. Et donc, on essayait de mettre des choses en place pour essayer de lever un peu ces frustrations pas toujours faisables hein, attention… Mais voilà, on a toujours eu une confiance et un… C'est constructif quoi, je veux dire, c'est très positif. Au niveau de la société aussi, il y a une cellule COVID qui s'est mise en place… y'avait quelqu'un que je contactais, je ne vais pas dire tous les jours, mais à un moment donné, c'était vraiment ça, au tout début du moins du confinement qui était toujours disponible pour nous aussi. « On va faire si on va faire là… machine, etc. » Donc voilà, ça a été… En tout cas mon cas de mon point de vue… Je vais dire que c'est quelque chose qui a bien fonctionné et ma hiérarchie était présente. (Clémence)*

L'importance d'avoir un travail, la sécurité que cela procure et le sentiment d'être utile prennent une importance particulière dans les récits :

> *On n'avait plus de travail. Donc nos responsables ont vraiment dû chercher quelque chose à nous faire faire. (…) elles ont vraiment essayé de nous trouver des trucs intéressants le plus possible, mais elles ont fait avec les moyens du bord, avec aussi les connaissances qu'on a (…) ils ont dû goupiller avec tout ça, et ils nous ont trouvé du travail. Ils ne nous ont pas laissés comme ça, (…) on ne s'est pas retrouvés (…) sans rien faire, parce que voilà quand il n'y a rien à faire…*

Il y a des gens (…) qui n'avaient plus rien à faire. (…) Je l'ai bien vécu même si certaines tâches n'étaient pas top. Je me suis dit « j'ai du travail, j'ai du travail ». (…) On faisait ça, c'était fini, on nous trouvait autre chose (…) c'est vrai que c'est de l'incertitude et que ce n'est pas facile à gérer. Ça a été parce que j'avais confiance dans ma hiérarchie, et je savais qu'ils n'allaient pas nous lâcher quoi. (…) Il a fallu relativiser (…) Ma priorité à ce moment-là c'était de faire le job qu'on me donnait et d'être contente d'avoir un job quoi. (Gladys)

Le boulot a changé un peu au fur et à mesure, mais on en a toujours eu. Parce que dans le deuxième confinement, les [équipes] ont quasiment continué à travailler de manière normale. Il y avait un peu moins de quantité, oui, mais ils ont pu continuer (…). Donc voilà, on a quand même eu du boulot et ensuite, c'est en [mois] où, là, on s'est dit « qu'est-ce qu'on va faire ? » (…) Parce que là, on n'a plus grand chose. (…) Donc, on s'est dit « qu'est-ce qu'on va faire ? » Et puis ben là, moi, j'ai eu la chance, je peux le dire comme ça, oui. Il y a un service (…) eux ont eu une surcharge de travail assez importante à court terme (…) donc ils ont demandé à un autre service s'il y avait la possibilité d'avoir quelques personnes pour travailler chez eux (…) et on m'a demandé et j'ai dit oui, tant qu'on y est, pour pouvoir travailler un petit peu quand même, ben oui, pourquoi pas ? Donc, voilà, la deuxième partie, je l'ai vécue quasiment normalement parce que j'avais du boulot. (Virgile)

Pour ce qui est de la perception d'avoir réalisé du "bon travail", c'est la continuité d'activité et la capacité à fournir des résultats identiques à ceux de l'avant-crise qui sont mis en avant. *"La plupart des collaborateurs qui, du jour au lendemain, se sont retrouvés en télétravail, ont su s'adapter assez facilement, assez rapidement"*, nous dit Charles. *"Je n'ai pas eu le sentiment qu'il y ait eu une pression non plus horrible. Parce qu'ils se sont rendus compte qu'on a tous continué à travailler, qu'on a tous donné notre maximum. Franchement le résultat était super bon"*, indique Mathilde.

Les effets constatés peuvent même aller au-delà du maintien de l'activité. Les répondants font état d'une productivité accrue ou d'un sentiment plus grand d'avoir réalisé un travail de qualité : *« Je trouvais même que… je travaillais mieux »*, constate Gladys. C'est aussi ce que relate Clémence, pourtant réfractaire au télétravail avant la crise, même si elle contrebalance ce constat positif par les impacts négatifs d'une mobilisation accrue, puis par ceux d'un manque de contacts. Clémence, en effet, fait comprendre à quel prix et grâce à quel engagement ce maintien des niveaux habituels de production ou de prestation a été obtenu : la journée de travail s'est considérablement densifiée, les temps de

respiration ont été sacrifiés pour loger ce qui relève en temps normal d'une coordination ou d'une transmission d'informations lors de moments informels. La formalisation de l'informel a été effectuée en prévoyant des appels téléphoniques ou des visioconférences dont le coût cognitif et subjectif est plus élevé que celui de la conversation professionnelle. Les salariés ont été au rendez-vous, le don de leurs temps de pause est manifeste, leur engagement forme une grande part de la préservation d'une certaine performance des entreprises ou administrations

> *C'est vrai que je pense que je suis plus concentrée quand même. Je disais j'arrive à me mettre dans la bulle, ça, c'est vrai. Mais c'est vrai qu'ici, je suis moins dérangée aussi parce que quand je suis sur site, il y a toujours quelqu'un « [Clémence] » donc on vient tout le temps me poser des questions, qu'elles soient importantes ou pas, finalement. Les gens passent dire bonjour etc. Donc, c'est vrai qu'on est, je pense, plus productif. Oui, soyons clairs quand on est à la maison, OK on a plein de réunions, mais on est sur le sujet, on discute du sujet, on va droit au but, donc les réunions durent moins longtemps. Puisqu'en plus en Teams, on ne va pas éterniser la discussion. Je pense que l'enseignement, c'est vraiment ça. Et donc oui, niveau production, moi je dirais, je dirais ça. On est plus productif, on va plus au bout des choses, au fond des choses. La seule chose, encore une fois, c'est vraiment bien gérer son timing... Comment dire ? La petite demi-heure qu'il y a de trop dans votre dans votre agenda, elle est vite prise, en fait... « Ah, j'ai vu que t'avais une demi-heure...On peut s'appeler ? » Ben, on va s'appeler. Voilà, donc, c'est à un moment donné, on se dit... Moi, mon problème, c'est ça, c'est de me dire il faut que je... Il faut que j'arrive à souffler un peu dans la journée. C'est général. Tout le monde. Donc je sais que je ne vais pas dire « et les gars, moi, je veux souffler deux minutes. » Ce n'est pas ça. Mais voilà, les réunions maintenant, c'est à 8 heures du matin jusqu'à midi. Des fois, c'est midi et demi. Des fois, c'est jusqu'à 13 heures et on reprend à 13 heures. Je mange des fois devant mon PC et ça se termine très tard. C'est juste cet aspect-là que je trouve un peu énergivore. Mais d'un côté, c'est vrai que je me rends compte que je ne vais plus au bout des choses" (...)*

> *"**pour vous ? Est-ce que c'est plus satisfaisant ?** Je suis satisfaite parce que je traite peut-être peut être beaucoup plus de sujets sur la journée. Je suis satisfaite aussi parce que je suis peut-être moins dérangée par jour. Mais d'un autre côté, le côté social, mais ça, c'est plus personnel. Ce n'est pas lié au boulot, mais le côté social. Là, vraiment, ça me manque vraiment. Il y a des gens, je trouve ça triste, des gens qui partent en pension. On les verra plus. Et en fait, c'était nos collègues. On les voyait tous les jours avant et ici, on ne sait pas faire de petite fiesta, machin, etc. Ils terminent et voilà. Au revoir, salut. On les verra plus. C'est ça que je trouve un peu. Bah voilà, c'est vraiment le côté humain, côté social, que j'aime beaucoup." (Clémence)*

Les contacts avec les collègues, ou avec leurs équipes pour les managers, la convivialité du collectif de travail, les échanges informels entre collègues ont, en effet, manqué de manière générale à la majorité des répondants, même quand des pratiques alternatives ont été mises en place.

> *même si on a des Teams tous les matins avec les collègues, des choses comme ça, ça manque de ne pas être au travail et de ne pas avoir des vrais contacts, de pas avoir des vraies rencontres, de pas prendre le temps d'aller parler à ses collègues (Albin)*
>
> *J'ai perdu contact avec beaucoup de gens oui. J'ai beaucoup de contacts au boulot, finalement je me rends compte que ces contacts ont disparu. Il y a beaucoup de gens dont je n'ai plus de nouvelles. (Joseph)*
>
> *[l]es contacts ne sont plus les mêmes. C'est triste. C'est triste parce qu'on n'a plus autant de contact avec nos collègues et au fur et à mesure le contact… Je ne vais pas dire « s'éteint » avec certains quand même un peu. Les gens avec qui on a beaucoup d'affinités, forcément, ça perdure. Mais ceux avec qui on a moins d'affinités, on ne s'appelle plus ou quoi que ce soit, comme chacun continue sa route de son côté… Voilà quoi… (Virgile)*
>
> *[l]a deuxième chose qui manque aussi, mais ça, tout le monde se le dit donc je pense que on le fait un petit peu de plus en plus… C'est qu'on commence la réunion, puis hop, on démarre directement dans la réunion. Ce qui est logique, bien sûr, mais on perd un peu, c'est ce côté humain enfin, quand je dis 'humain', c'est ce côté « Tiens, ça a été ton week-end, ça va, tes enfants. » Voilà le petit côté convivial, je vais dire. On met beaucoup plus sa caméra, donc ça, c'est quelque chose que je ne faisais pas avant. Mais c'est vrai que je la mets beaucoup plus comme ça ben voilà, c'est vrai, on voit les gens, c'est plus agréable. Mais bon, voilà, y'a ce côté… On perd plus son temps, entre guillemets, à demander comment les gens vont finalement… Enfin, on le fait hein « Salut tout le monde va bien ? Oui tout le monde va bien »… point. Alors qu'avant en réunion, on serait peut-être mis à deux minutes sur le côté « ah tiens ça va ? ça va, ton fils machin? » Donc ça, c'est plus le côté convivial (Clémence)*
>
> *Moi par rapport à ça quand je voyais que tout le monde allait manger pendant le temps de midi, évidemment c'était un crève-cœur quoi, un moment qui est extrêmement agréable de pouvoir diner avec les collègues, de pouvoir parler d'autre chose, de… Et donc je me suis retrouvé à un moment donné totalement isolé du reste. Et c'est très frustrant parce qu'on ne sait pas comment les autres vont, on ne sait pas comment ils vivent, comment va leur enfant, … enfin leur vie quoi, comme une discussion de collègue. Et donc ça c'est, psychologiquement c'est vraiment lourd quoi. Mais je sais pourquoi je l'ai fait, je sais dans quel contexte je l'ai fait et je sais pourquoi moi je m'imposais ça (Benjamin)*
>
> *Le physique joue beaucoup. Mais je vais dire même chez les nordiques ça joue énormément hein je vais dire. Et voilà, ça c'est quelque chose qui… qui manque. Qui manque. Et le contact de pouvoir parler avec une personne, c'est… Parce*

> *que moi j'ai organisé des apéritifs, on faisait ça… Je fais ça le vendredi par exemple hein, je… Je dis à tout le monde « allez, hop, vous terminez vous rentrez tous à la maison à 15 heures et on se fait un apéritif virtuel ». Ça a eu un succès monstre. Euh… Ça a d'ailleurs été repris par les ressources humaines chez nous hein, qui ont conseillé de… Enfin pas tous les jours hein, mais de faire ça une fois de temps en temps. (Jean)*

Pour les individus qui exercent des responsabilités hiérarchiques ou détiennent des fonctions d'animation, le défaut d'une rencontre physique avec les membres de l'équipe constitue une difficulté de leur activité même puisqu'ils sont privés de l'occasion de percevoir l'état de leurs collaborateurs, de s'ajuster en conséquence, de modifier les façons de formuler des consignes :

> *Ce que je regrette c'est tout ce qui est conversations informelles. Donc on n'a plus les bruits de couloirs, je n'ai plus le visage de mon équipe quand j'arrive au bureau ou quand je les croise ou que je vais demander un truc à l'un, je vois l'ensemble de l'équipe (…) Il n'y a pas d'aparté avec son voisin comme quand on est autour d'une grande table où là on dit « tiens, ça été ceci… », enfin cette convivialité a été perdue je trouve. (Louise)*

Le point n'est pas négligeable quand on a à l'esprit l'investissement qui a souvent été celui du management intermédiaire pour aider les équipes à tenir le coup et la performance à se maintenir. En complément des actions mises en œuvre par l'entreprise pour maintenir des contacts, certains répondants s'appuient sur les contacts issus d'autres sphères de leur vie pour recréer un univers d'interaction qui corresponde à leurs besoins. Jean, en attendant de pouvoir revenir au bureau, s'organise pour substituer aux interactions avec ses collègues des interactions avec ses proches.

> *En fait, si vous voyez, je suis dans ce qu'on appelle le coin déjeuner. (rires) (…) Et alors la cuisine qui se trouve juste derrière. Mon épouse est souvent… Elle cuisine, elle pâtisse, elle fait plein de choses. Ou elle est dans le salon qui est juste à côté. Et donc quelque part, ben le simple fait d'être auprès les uns des autres, pour moi c'était important. Et donc je me suis dit ben je vais aménager. (…). Par exemple mon dernier ben je lui aménagé son espace également de bureau ici à côté de moi, ben comme ça on peut se voir. Bon, des fois il étudie, des fois il joue. C'est… ce sont des jeunes hein. (rires) Ils aiment bien les jeux vidéos etc. Mais on est en contact. Moi je… Comme ça on est dans un espace de contact (…) Et puis c'est la santé aussi des autres parce que le simple fait d'être devant le PC et d'être en contact avec quelqu'un qui est à côté, ça ne m'empêche de discuter avec mon épouse parce qu'elle me demande « est-ce que tu veux ceci,*

> *tu veux cela ? » Voilà. Et ce contact moi ça… J'aime bien le garder. Parce que j'ai une autre pièce, mais qui est tout en haut, c'est une chambre qui est une chambre d'amis. J'aurais pu me mettre là, mais j'aurais été tout seul. (Jean)*

Mathilde jugeait, avant la crise, son besoin de contacts avec les autres supérieur à ce qu'il s'avère être vraiment. Elle dit d'ailleurs avoir trouvé, en dehors du champ professionnel, des solutions de substitution satisfaisantes pour y faire face.

> *Je m'étais dit « ouille, ouille, ouille, comment ça va se passer à la maison. Je ne verrai pas les gens, comment je vais être motivée etc. » Et en fait puis je suis passée à deux jours (…). Et puis… et puis effectivement quand on est passés en full télétravail, ça a abattu la carte de me dire « en fait je suis complètement capable de travailler seule. Pratiquement seule. Tant que je garde ce contact ». Alors ok il est peut-être virtuel, mais j'ai tellement de contacts malgré le COVID à l'externe que… que… En fait je…je trouve mon énergie finalement à un autre moment ou ailleurs, mais voilà quand j'appelle mon collègue Pierre ou quoi on… Ouais. Ça a abattu cette carte, de me dire j'ai absolument besoin, full time, d'avoir des contacts physiques quoi. Ça, après 1 an, je n'en suis plus à dire ça quoi. Du tout. (Mathilde)*

A retenir :

Sur le plan du travail objectif, le constat d'une performance maintenue et la sécurité d'un emploi conservé ont autorisé les individus à éprouver, sur le plan subjectif, un sentiment d'utilité qui leur est apparu comme une aspiration particulièrement centrale durant la crise et les conduit à réaffirmer l'importance du travail dans leur existence. Le travail collectif a vu ses fondamentaux plus affectés, durant la crise, du fait de la distance accrue entre collègues : pour les répondants, c'est le manque de contact qui s'est avéré le plus contraignant, même si des dispositifs alternatifs ont limité les effets négatifs de la distance, tout en augmentant, pour les managers, la charge de travail attachée à cette dimension de leur activité. Dans nombre de cas, l'engagement des entreprises et des managers pour leur garantir une expérience du travail correcte, en contexte de crise, est reconnu par les répondants. Mais au-delà des fondamentaux sur lesquels les entreprises ont dû se concentrer dans ce contexte de crise, le vécu du travail s'est modifié.

Dimensions	Travail objectif	Travail subjectif	Travail collectif
Résultats de recherche	Performance maintenue, emploi conservé	Sentiment d'utilité, importance du travail dans la vie	Manque de contacts

Tableau 10 - Réaffirmation et maintien des fondamentaux

6.4.2.3. Mais au-delà de ces fondamentaux, l'implication des individus dans le travail est modifiée

Sur le plan du travail objectif, en parallèle de fondamentaux maintenus – les emplois des individus, d'une part, la performance et les résultats du travail, d'autre part -, ce sont les conditions spatiales et temporelles du travail, la charge de travail et, in fine, les rythmes de vie qu'ils engendrent qui apparaissent comme les principales évolutions des vécus du travail des individus. Ce point a été développé dans la section précédente, au cours de laquelle nous avons illustré les racines des réflexions des individus sur leur carrière par ces expériences concrètes de modification des vécus du travail.

Sur le versant du travail subjectif, quand l'importance d'avoir un travail ou celle du sentiment d'utilité qu'il génère est affirmée avec force dans les récits, le sens du travail est, en revanche, interrogé.

> *[d]u mois de septembre jusqu'au mois de décembre ça a été de plus en plus lourd, de plus en plus lourd. Ça a vraiment été… on ne voyait pas de perspective en fait, comme beaucoup de gens, et ça s'est tassé, tassé, la motivation a baissé et donc voilà on ne voyait pas le bout du tunnel (…)* ***Et est-ce que du coup votre perception du travail (…) a changé (…) la manière dont vous perceviez (…) votre activité professionnelle, (…) ?*** *Totalement. Pour moi totalement, même si je suis très heureux d'avoir changé de travail. Pour moi le travail que je fais, même si un grand intérêt pour [entreprise], moi je vois pas l'intérêt qu'a mon travail. Actuellement je me dis que [autre projet professionnel], ça aurait plus d'intérêt actuellement (…) aider les gens à faire face à tout ce qui se passe (…) On commence à se dire « tiens est-ce qu'on ne devrait pas quitter [la ville] ? » Parce que pendant le confinement, vivre à [ville] c'était pas gai quoi. (…) Et du coup ça a remis un peu le travail en cause, en se disant « est-ce qu'on ne devrait pas un peu moins travailler ? » Simplement. Ou revoir différemment le travail. (Albin)*

Effet non souhaité de la méthodologie ou indice plus préoccupant, nous notons que le sens du projet collectif ou du projet d'entreprise est notablement en retrait des récits : quand le sens du travail n'est pas remis en cause par les répondants, comme dans l'exemple ci-dessus, les missions, raisons d'être, stratégies des entreprises sont peu évoquées par les répondants comme éléments de sens, de satisfaction ou de fierté au travail, quand bien même ces derniers soulignent les nécessités de la continuité de l'activité, comme étant à la source des impératifs d'activité expérimentés durant la crise. Seuls les managers semblent avoir trouvé

du sens dans la réaffirmation de leur rôle auprès de leurs équipes : un rôle largement dévolu aux dimensions du « *care* », et moins attaché à construire l'engagement du collectif de travail dans les projets de l'entreprise.

Sur le versant du travail collectif, il est d'ailleurs nécessaire de dissocier deux dimensions, souvent complémentaires, mais qui ne sont pas similaires. Nous avons en effet signalé que le sentiment d'un manque de contacts est largement partagé par les individus, ainsi que l'envie de pouvoir réinvestir des espaces de convivialité et d'échanges au sein desquels des liens plus informels peuvent se développer entre collègues de travail. Mais cette envie de contacts entre collègues, largement exprimée, ne dit rien de l'envie de s'investir à nouveau dans le collectif de travail. On décèle au contraire des réticences à s'y investir ou à s'y réinvestir, notamment lorsque cet investissement apparait, pour l'individu, entrer désormais en concurrence forte avec d'autres sphères de sa vie. L'investissement dans un collectif de travail nécessite, en effet, des compromis et comporte des contraintes dont il a été en partie possible de s'affranchir durant la crise COVID. Le réinvestissement dans le collectif de travail apparait alors comme un coût, dont les individus mesurent désormais le niveau. Ils hésitent alors à s'en acquitter à nouveau sans renégociations, quand bien même ils perçoivent les conséquences négatives d'un désinvestissement pour la qualité du travail.

Ainsi, si Mathilde, manager, nous fait part des difficultés qu'elle rencontre dans l'animation du collectif de travail qu'elle a en charge ; mais elle trouve aussi, à titre individuel, une satisfaction importante à en être physiquement éloignée :

> *[t]ous les lundis matin en fait j'ai prévu un petit café virtuel pour lancer la semaine, pour qu'on s'entende, pour qu'on ait de l'énergie tous ensemble. Parce qu'en fait j'en donne, mais j'en ai besoin. Donc j'ai besoin d'eux aussi finalement. C'est vraiment dans les deux sens. Je leur en ai justement parlé mardi, parce qu'à distance lorsque je fais une réunion parfois c'est morne plaine derrière là. Tu vois je parle et je n'entends rien, et ça me rend complètement folle. Et donc je leur ai dit quoi. Je leur ai dit « écoutez, les gars, moi j'ai un truc aussi à vider mon sac chez vous » (rires) « quand je fais une réunion, ayez au moins la gentillesse de me répondre oui non, ok on a bien entendu, oui on comprend etc. » Et donc depuis… depuis deux semaines en fait maintenant je… j'anime la réunion d'une autre manière. Parce que je trouvais que ça devenait lourd.*
>
> *(…)*

> *[j]e serai contente de voir mes collègues. Mais c'est vrai que quand je ferme à 16 heure et demi, 17 heures et que j'ai le bonheur d'être avec mes enfants directement et de faire directement autre chose, ça gomme un peu si tu veux parfois le… le manque physique de voir les… les collègues quoi. Tu vois. (Mathilde)*

L'ambivalence est encore plus saillante dans le discours de Gladys. Elle dénonce les problématiques liées au fléchissement de son collectif de travail, impacté notamment par la distanciation qui réduit les liens entre collègues de travail et le soutien des membres du collectif de travail entre eux. Mais Gladys, qui affirme que cet investissement dans le collectif de travail, cette solidarité entre collègues, fait partie intégrante du travail, hésite ensuite à considérer que cet investissement doive être supporté à nouveau, dans les mêmes proportions, à l'issue de la crise :

> *Au niveau de la communication et parfois de l'esprit d'équipe (…) il y a des gens qui ont vécu les choses beaucoup moins bien que moi et ça s'est ressenti sur leur travail. Et du coup ça a un impact sur la cohésion de l'équipe, parce que si on a des collègues qui « flanchent » et qui perdent leur motivation et qui ne font plus bien ce qu'ils ont à faire, ce sont les autres qui doivent le faire derrière quoi. (…) pour ces collègues-là, le fait d'être isolé chez eux en télétravail, ce n'était pas facile non plus. Parce que quand on est en… À côté de son collègue, et qu'on voit le matin quand il arrive… qu'il n'a pas le grand sourire de d'habitude… (…) on peut toujours lui parler, « ha, tu n'as pas l'air en forme », « tu veux qu'on en discute », ou on essaye de rigoler (…) ça je trouve que c'est quelque chose vraiment de… de négatif par rapport à la crise.* ***Ça vous parait faire partie intégrante de votre travail (..) de savoir soutenir un collègue (…) ?*** *Oui. Moi je trouve que c'est important. (…)* ***(…) est-ce que ça pourrait faire que vous trouveriez normal de retourner au bureau plutôt deux jours, plutôt trois jours (…) ?*** *(Réflexion) Euh… (soupir) Oui et non, je vais dire. Voilà. Parce que euh… Euh… C'est… c'est un aspect important, oui, d'accord (…) Faut garder une proportion raisonnable. (…) on ne va pas non plus au bureau euh… juste… pour… pour des séances de psy de ses collègues (rires) Je pense qu'il faut essayer de trouver un juste milieu entre les deux quoi. (soupir) (Gladys).*

Le management de proximité pourrait cependant se révéler plus sensible qu'auparavant à engager ce dialogue, avec les équipes. Car la crise a aussi permis de révéler aux managers que ce qui était acquis comme investissement nécessaire au travail, des dons exigés au collectif au titre de son bon fonctionnement, n'était pas expérimenté de la même manière par tous les individus.

C'est ce que l'on peut déceler dans certains échanges : les signes d'une prise en compte plus fine de l'expérience des individus au travail par les managers, et de l'instauration d'un dialogue plus fourni. C'est ce que Vivien et Jean relèvent ici.

> ***Vous pensez que vous aurez un regard nouveau quand même après cette crise ?*** *Oui je pense qu'on ne va plus voir le rapport avec les collègues de la même manière, je pense. Tout à fait.* ***Ce qui sera sans doute positif, vous pensez ?*** *Oui, positif dans le sens où… aller, le côté humain et compréhension de l'autre, l'empathie a explosé je trouve, en tout cas personnellement et je sens par rapport aux autres, on s'occupe beaucoup plus de ce que vivent les autres en fait. Donc l'empathie est devenue un moteur beaucoup plus fort qu'avant et donc, je suis peut-être naïf en disant ça mais je pense que cette empathie va peut-être perdurer dans le temps (…) on a tendance à plus aller chercher les gens, à demander « t'es sûr que ça va ? Comment tu te sens ? ». On a plus été, finalement ce qu'on voyait du premier coup d'œil, on allait le chercher autrement par le dialogue, etc et donc je pense que ce côté empathie a pris beaucoup plus d'ampleur qu'avant. (Vivien)*
>
> *"Je vais dire les gens sont aussi à l'écoute. Parce que ça c'est aussi un… un effet de… du COVID, c'est que les gens écoutent un peu plus les autres. Parce qu'eux-mêmes se rendent compte de certaines difficultés. Et donc ils sont peut-être un peu plus ouverts à l'écoute." (Jean)*

Dans les discours de Clémence et de Jean, tous deux managers, on perçoit, par exemple, que l'empathie développée pourrait permettre une meilleure prise en compte de ce que coûte, pour chaque individu, l'investissement dans le collectif en fonction des conditions dans lesquelles cet investissement s'organise.

> *Avant, je ne faisais jamais télétravail, par exemple parce que j'ai besoin vraiment de voir mes collègues. C'est quelque chose. Je suis une extravertie, donc évidemment, je me ressource avec les autres. C'est comme ça que, par exemple, des collègues avec qui j'ai discuté, qui sont peut-être plus introvertis, mais eux, c'est le bonheur enfin, le bonheur… J'exagère… Le mot est un peu trop fort, mais je veux dire, eux, ils ont, ils ont besoin d'être seuls pour se concentrer, etc. Pour rester dans leur bulle, voilà. Que moi, même s'il y a du monde autour de moi, j'arrive à vraiment me mettre dans ma bulle, à me concentrer, même s'il y a du bruit autour. (Clémence)*
>
> *En fait, ce qui est important c'est que les gens ont toujours un temps de déplacement. C'est vrai que moi j'habite près du boulot donc en 5 minutes je suis donc moi quelque part ça m'impacte très peu. Par contre, les gens qui ont une demi-heure voire 1 heure de trajet, pour eux ça a un impact énorme. Mais vraiment énorme. (Jean)*

Les pistes fragiles d'un management plus humain des collectifs de travail émergent des discours de ces managers : la possible réémergence, entre organisations et individus, mais aussi au sein des collectifs, d'un tissage des liens sociaux plus riche, basé sur la reconnaissance des dons individuels des collaborateurs au collectif et à l'entreprise.

A retenir :

Dimensions	Travail objectif	Travail subjectif	Travail collectif
Résultats de recherche	Questionnement des rythmes, charge de travail et conditions de travail	Questionnement sur le sens du travail Sens du projet collectif ou du projet d'entreprise en retrait	Affranchissement du collectif

Tableau 11- Une implication des individus dans le travail modifiée

6.5. Conclusion

Des composantes essentielles de l'implication dans le travail ont ainsi été affectées par la crise COVID. Les rythmes, temps et espaces du travail ont été bouleversés, présageant de renégociation à venir sur le plan du travail objectif, tant dans l'activité quotidienne que dans des perspectives, à plus moyen terme, de carrière. Le sens du travail est interrogé, quand ceux du projet collectif et du projet d'entreprise s'effacent des discours. Enfin, l'affranchissement des contraintes du collectif questionne le caractère acquis de dons gratuits des collaborateurs à l'entreprise pour faire fonctionner efficacement ses collectifs de travail. Il ouvre une réévaluation des liens des collectifs, dans les entreprises, à l'issue encore incertaine.

A retenir :

- Les aspirations fondamentales des individus au travail sont inchangées : apprendre, construire, pouvoir se consacrer à la réalisation d'un « travail bien fait » et faire partie d'une équipe.
- Les actions de management entreprises durant la crise ont permis de maintenir des fondamentaux, qui ont assuré un vécu correct du travail à la plupart des répondants.
- Néanmoins, l'implication dans le travail est modifiée : la crise COVID vient questionner les rythmes et conditions de travail, son sens ainsi que la nature et l'intensité de l'investissement nécessaire dans le collectif de travail.
- Au-delà de ces éléments généraux, les expériences individuelles de la crise restent très diversifiées ; d'un collaborateur à l'autre, des situations de travail en tous points opposés ont pu être expérimentées.

Dimensions	Travail objectif	Travail subjectif	Travail collectif
Contenus du Management Humain	*Résultat (performance)* *Contenu (expertise, compétences, métier)* *Temps* *Espace*	*Mobilisation subjective* *Sens et non-sens du travail* *Résistance, émancipation* *Reconnaissance (in)justice*	*Collaboration* *Privé-professionnel* *Identification*
La réaffirmation et le maintien de fondamentaux	**Performance maintenue, emploi conservé**	**Sentiment d'utilité, importance du travail**	**Manque de contacts**
Une implication des individus dans le travail modifiée	**Questionnement des rythmes, charge de travail et conditions de travail**	**Questionnement sur le sens du travail** **Sens du projet collectif ou du projet d'entreprise en retrait**	**Affranchissement du collectif**

Tableau 12 - Les réévaluations à l'œuvre dans le vécu du travail

7. Implication et limites des choix théoriques et méthodologiques réalisés

Dans la première partie de notre rapport, nous avons souligné la diversité des approches épistémologiques visant à mesurer ou comprendre le rapport au travail et à l'organisation, ainsi que les sous-jacents, les intérêts et les limites principaux de chacune de ces approches (cf. *Tableau 5 - Trois modalités pour appréhender le rapport au travail*). Dans la seconde partie du rapport, nous avons choisi de considérer le rapport au travail comme une construction dynamique, négociée et évolutive, inscrite simultanément dans le temps court des événements et du quotidien du travail et dans le temps long des parcours de carrière et de vie des individus, en proposant deux cadres de lecture singuliers du rapport au travail et à l'organisation : la *« dynamique de don »* et le *« rapport négocié au croisement de normes plurielles »* (organisationnelles, professionnelles et personnelles, en particulier). Ces cadres constituent des perspectives alternatives à celles habituellement mobilisées par les chercheurs et les praticiens (principalement issues des théories du comportement organisationnel) et permettent une approche compréhensive et nuancée des évolutions du rapport au travail qui pourraient être provoquées par la crise COVID.

Nous devons, tout d'abord, rappeler que nos choix théoriques et méthodologiques comportent des partis-pris, que nous avons tenté d'expliciter et de justifier tout au long de ce rapport ; d'autres choix théoriques et méthodologiques auraient pu être réalisés, et apporter des données complémentaires ou alternatives pour répondre à notre question de recherche. En axant notre analyse sur la dynamique à l'œuvre dans la construction du rapport au travail et à l'organisation des individus, au lieu de le considérer comme un état à mesurer périodiquement, nos résultats donnent à voir la nature négociée (transactionnelle, inscrite dans une dynamique de don) du rapport au travail et à l'organisation. Ils invitent, en sus, à remettre en cause le postulat d'un lien binaire entre individu et travail ou entre individu et organisation, qui offrirait une vision très partielle de cette notion, en montrant que les éléments à la source des évolutions du rapport au travail et à l'organisation proviennent fréquemment d'autres sphères de la vie des individus. Nous devons cependant souligner que le contexte particulier de la crise COVID-19, au cours duquel nombre

de nos répondants expérimentaient des conditions de travail inhabituelles, dans lesquelles les liens avec l'entreprise, au manager ou aux collègues se réalisaient à distance, alors que la présence au domicile et la proximité avec la cellule familiale pouvait être renforcée, pourrait donner un poids inhabituel aux normes familiales et minorer l'impact des normes professionnelles et organisationnelles dans la négociation du rapport au travail et à l'organisation.

Dans cette troisième partie de notre rapport, nous avons fait le lien entre les cadres théoriques proposés et la méthode de recherche mise en œuvre : celle des *« récits de vie »*. Cette méthode, encore faiblement mobilisée en sciences de gestion, s'appuie sur la subjectivité du sujet et de son rapport au monde pour comprendre, à travers les faits, sentiments et besoins rétrospectivement mis en récit, l'expérience telle qu'elle a été vécue par le sujet, et telle qu'elle s'intègre et persiste dans sa mémoire. Nos travaux confirment l'intérêt de la méthode des récits de vie pour révéler le caractère individuel et subjectif de la construction du rapport au travail et à l'organisation. Cette méthode permet, par ailleurs, d'ouvrir la focale, en ouvrant la collecte puis l'analyse à des temporalités diverses, qui entrent simultanément en jeu dans la construction du rapport au travail. Dans notre cas précis, par exemple, elle permet de réinscrire la crise COVID, événement marquant et encore récent, dans des temps plus longs, qui relativisent son impact et confirment que l'événement de la crise entre en résonnance avec les expériences précédemment vécues par les individus - les tensions préexistantes, par exemple, ou les crises et événements antérieurs qui présentent des similitudes avec elle – plus qu'il ne créé de disruptions, tel que le postulait notre cahier des charges initial. Le rapport au travail et à l'organisation apparaît aussi, à travers ces narrations, enraciné dans le rapport plus général au monde, entretenu par l'individu au cours de sa vie. Il convient toutefois de reconnaître que cette approche, en laissant une large place à la subjectivité des sujets interrogés, donne un accès moins direct et surtout moins rapide à des éléments plus objectifs, constitutifs de l'expérience du travail, et qui pourraient offrir des indications plus tangibles pour l'action. Cette méthode complète alors efficacement des recherches inscrites dans un temps plus court, qui s'attacheraient uniquement et plus en détail, aux vécus récents des

individus[7]. Nous rapportons aussi, dans le prolongement de ce propos, la complexité de mise en œuvre de cette méthode.

C'est finalement dans ce qu'elle induit, en termes de recommandations pour l'action, que cette perspective alternative révèle une part importante de sa contribution. En invitant les praticiens des ressources humaines, appelés à considérer le rapport au travail et à l'organisation comme une dynamique en constante évolution, à une participation plus active et régulière à sa négociation, elle incite à renouveler les modalités de gestion du rapport au travail et à l'organisation : de constats ou mesures périodiques conduisant à la construction de réponses managériales et organisationnelles séquencées, vers une mise en discussion continue. Considérer, par ailleurs, le rapport au travail et à l'organisation comme le résultat d'une négociation entre différentes sphères de vie positionne l'organisation comme partie prenante importante mais non unique dans la construction du rapport au travail et à l'organisation des individus, et l'invite à plus largement prendre en compte les autres environnements de contraintes et d'opportunités au sein duquel ce rapport se construit. Pour conclure, il paraît toutefois utile de pointer les risques d'utilisations inappropriées des perspectives théoriques mobilisées dans ce rapport : d'une part, l'instrumentalisation des logiques du don - contre-don, dans une vision exclusivement transactionnelle des liens entre individu et organisation, en gripperait la dynamique et produirait très certainement des effets délétères dans le rapport au travail et à l'organisation. D'autre part, si nous éclairons la construction du rapport au travail à travers la dynamique du don, constitutive des liens sociaux existant dans l'entreprise, il n'en demeure pas moins que c'est bien le travail, et non les relations humaines, qui doivent rester l'objet central de la gestion des ressources humaines ou du Management Humain. C'est d'ailleurs, à travers le prisme du travail, que nous lisons, dans cette troisième section, les résultats de notre recherche, concernant les expériences vécues durant la crise COVID.

[7] A ce sujet, nous invitons nos partenaires à consulter l'étude du labor-H « (co-)présence et management des équipes » (2020/2021) qui apporte un éclairage additionnel sur les expériences du travail, vécues par les individus, durant la crise COVID.

Recommandations

Après avoir mis en valeur les évolutions mais aussi les constances dans la construction du rapport au travail des individus dans cette période particulière, il s'agissait, dans cette dernière partie de la recherche, (i) d'identifier des réponses managériales dont les entreprises peuvent se saisir pour être activement actrices des négociations du rapport au travail et à l'organisation avec leurs collaborateurs et (ii) de construire, à court et moyen terme, des réponses organisationnelles et managériales adaptées aux enjeux posés par la distanciation qui a caractérisé l'activité de travail durant la crise sanitaire en matière de "lien" au travail. Les recommandations qui sont formulées ici sont issues des orientations de la recherche, des résultats et analyses présentés en amont.

8. Des implications pour l'action liées à la posture de recherche

Cette recherche caractérise le rapport au travail à l'organisation comme un rapport dynamique, négocié et évolutif, en rupture avec une considération traditionnelle qui objective le rapport au travail en termes de comportements mesurables telles que la satisfaction, la motivation, l'implication.
Les responsables RH sont invités à considérer que le rapport au travail n'est pas entièrement réductible à des comportements mesurables, mais est multi-dimensionnel et évolutif.

Recommandation A : la gestion des individus (notamment leurs parcours de carrière) et le management de proximité doivent pouvoir composer avec l'influence des dimensions organisationnelle, professionnelle et familiale sur le rapport au travail, par l'institutionnalisation de moments et d'espaces de discussion *ad hoc* structurés et leur prise en considération.

Recommandation B : le management de proximité et les membres des équipes de travail doivent considérer le rapport au travail comme une dynamique de don où le rapport perçu entre le "donner", le "recevoir" et le "rendre" est constitutif du rapport au travail et aux autres. Disposer d'espaces de discussion permettant

d'aborder ces éléments est souhaitable puisque notre recherche, avec d'autres, montre qu'une mise en retrait des individus vis-à-vis de leur travail et de leur organisation peuvent être le résultat d'un arrêt de cette dynamique vertueuse. *Recommandation C : la GRH doit être sensible à ce que ses pratiques produisent de la reconnaissance au travail*, afin de préserver cette dynamique de don (et le savoir recevoir). Cela inscrit la GRH dans la proposition du Management Humain.

9. Des implications pour l'animation des collectifs de travail et l'accompagnement des carrières

Deux enjeux concrets pour la gestion des organisations et du travail sont issus de nos travaux et de cette posture particulière : (1) La nécessité de reconstruire ou de réactiver les collectifs de travail ; (2) La nécessité d'accompagner les parcours, les trajectoires, les carrières qui se négocient en fonction de normes organisationnelles, professionnelles et personnelles qui pourraient, comme résultante de la crise COVID, appeler à une évolution des rythmes de vie.

9.1. Reconstruire ou réactiver les collectifs de travail

Notre recherche a montré que le lien au travail pouvait être considéré comme une dynamique de don. Le rapport au travail, mais surtout à l'organisation comprise comme une communauté de travail, s'interprète dès lors comme une relation impliquant de donner - recevoir – rendre. Le postulat qui a été fait dans cette recherche, et qui fut étayé par notre travail empirique, est aussi celui d'une renégociation du rapport au travail lorsque cette dynamique se grippe : je donne sans retour, je ne perçois pas ce que je reçois, je m'épuise à donner, je suis incapable de rendre…

Recommandation D : Accompagner et former le management à l'identification et à la valorisation de la dynamique de don. Par exemple, identifier et reconnaître le développement de compétences, les évolutions des tâches et missions prises en charge et le niveau d'autonomie acquis durant la crise sanitaire, en engageant un dialogue sur le travail, au niveau individuel et collectif ; veiller à la reconnaissance

des efforts consentis durant la crise COVID au niveau individuel et collectif et accompagner le collectif de travail dans la renégociation/redéfinition de normes organisationnelles et professionnelles reconnues et partagées, en favorisant le dialogue en équipe sur le travail.

Recommandation E : Favoriser et valoriser le développement de compétences qui influencent et soutiennent positivement les dynamiques collectives comme, par exemple, la capacité de collaborer, de partager ses connaissances, de maintenir le lien avec les autres par l'adoption des comportements adéquats dans le travail et leur valorisation (p.ex. prise en compte du collectif, initiatives permettant de faire du lien) ou dans l'animation des réunions.

Recommandation F : Redonner une visibilité à la dynamique du don, au niveau collectif. Par exemple, en définissant un cadre incitant la participation aux collectifs de travail ; en négociant une norme de présence en équipe ; en définissant des objectifs d'équipe ; en initiant des projets transversaux et communs qui amènent les personnes à (re)travailler ensemble sur des thématiques ad hoc, en aidant les individus à se projeter et s'engager dans la construction d'une nouvelle vision du futur, en lien avec les activités de l'entreprise. Dans tous les cas, visibiliser et accompagner les contributions apportées, les valoriser, veiller à la réciprocité.

9.2. Accompagner les parcours, les trajectoires, les carrières qui se renégocient au regard de nouveaux rythmes de vie

Notre recherche a aussi considéré que le rapport au travail n'était pas un "donné" mais bien le fruit d'une renégociation permanente au regard de trois sphères : privée, organisationnelle et professionnelle. Cette perspective - qui rompt aussi avec la perspective classique visant à mesurer et figer ce qu'est le rapport au travail - a été largement confortée par nos entretiens. Les évolutions vécues dans les parcours de carrière de nos répondants sont le fruit de ces renégociations prenant place entre ces trois sphères, sur des temps longs, que certains événements - dont la crise Covid - peuvent précipiter ou réveiller.

Recommandation G : Se préparer à composer avec des aspirations diverses des collaborateurs, leur volonté de réaliser leurs choix personnels et envisager les solutions pratiques aidant à leur conciliation avec les besoins de l'organisation.

Les sociétés contemporaines font peser sur leurs membres des attentes fortes d'affirmation d'eux-mêmes comme individus. Ils sont constamment appelés à affirmer des projets et des choix personnels et, de fait, ils y répondent. Publiques, privées, mutualistes, associatives, les organisations voient ces choix individuels s'affirmer avec force, et cela d'autant plus que leurs salariés sont appelés à honorer des attentes qui ne sont pas seulement celles de l'employeur mais aussi de la sphère familiale, ou encore de leur communauté professionnelle. Les organisations doivent ainsi se préparer à devoir composer toujours davantage les aspirations et choix propres aux différents individus, marqués par leur tranche d'âge, leur situation familiale, leur localisation, etc.

Les individus entretiennent avec leur travail un rapport au sein duquel ils admettent aisément devoir faire des concessions, réaliser des compromis. Parmi ces compromis, les rythmes de vie très soutenus, le sentiment de manquer de temps ou de courir après le temps semblent particulièrement sujets à des révisions. Les envies d'évoluer vers une plus grande maîtrise de son temps s'expriment fréquemment.

Les employeurs doivent sans doute s'attendre à devoir composer encore plus intensément que ces dernières années avec ces aspirations de leurs collaborateurs, qui pénètrent désormais davantage les entreprises ou les administrations et tentent de s'y ménager une place. Les salariés se montrent plus disposés à faire un recours plus large aux possibilités de télétravail. Concrètement, cela va se traduire par une complexité plus grande de l'articulation des agendas des uns et des autres, spécialement pour le management intermédiaire. Le risque existe qu'à une phase d'ouverture relativement large des possibilités succède une phase de restriction de ces possibilités pour remédier aux difficultés qui pourraient ainsi surgir.

- *Recommandation G.a. Pour éviter de tels à-coups, de nature à entamer la confiance, les organisations pourraient prendre le temps d'organiser une réflexion collective* sur la conciliation des exigences de l'activité individuelle et collective avec les aspirations des individus. Plutôt qu'une réflexion « en chambre », entre spécialistes, il serait profitable d'investir dans un temps de réflexion plus élargie et de

débat sur les conditions acceptables et réalisables de recours au télétravail. A partir d'une discussion sur l'activité qui est quotidiennement réalisée, des tâches qui doivent être menées à bien, des conditions mobilisées, les acteurs des différentes entités à l'intérieur des organisations pourraient envisager – à l'intérieur des modalités et principes généraux négociés avec les organisations syndicales – les règles spécifiques de mise en œuvre s'efforçant de répondre aux aspirations individuelles tout en s'accordant aux besoins de l'organisation.

- *Recommandation G.b. A cette échelle, mériterait également d'être pensées les conditions matérielles aidant à la conciliation des choix variés des individus et des besoins de l'organisation.* La tolérance du collectif aux choix de certains de ses membres de pratiquer plus ou moins souvent du travail à distance pourrait s'exprimer plus facilement si l'équipement technologique permet la participation à distance aux échanges collectifs.
- *Recommandation G.c. Les membres du management intermédiaire voyant leur activité de gestion des plannings mais aussi de préservation des dynamiques collectives, de négociation avec les collaborateurs autour de la conciliation entre leurs choix personnels et les besoins de l'organisation, ces encadrants doivent voir leur activité soutenue :* dialogue fort et régulier avec leur propre hiérarchie pour évoquer les problèmes éventuels et rechercher les solutions, préservation des possibilités données aux encadrants d'ajuster les règles en fonction de l'activité spécifique du service concerné et de la composition de l'équipe de collaborateurs…

Recommandation H : Anticiper sur les risques de surinvestissement personnel et organiser les rythmes de travail _. Les collaborateurs régulent plus difficilement, dans les nouvelles conditions de travail, les rythmes de travail. Lorsqu'ils opèrent à distance, ils sont tentés de remédier à la perte des échanges informels et de ce qu'ils permettaient en termes de transmission de l'information et de coordination, en prévoyant des réunions formelles, plus coûteuses au plan cognitif. De façon plus générale, les possibilités d'une hyperconnexion, déjà bien identifiées avant la crise sanitaire, sont un problème à traiter.

Recommandation : Aider les individus à se décharger du sentiment d'obligation qui les conduit à se connecter de façon excessive en organisant les moments où ils ne seront pas présents dans les murs de l'organisation. Par exemple, prévoir dans les équipes des temps collectifs dans lesquels chacun informe les autres sur des sujets qu'il aura à traiter afin d'organiser des prises de relais momentanées ou des délégations partielles de dossiers ou de sujets en cas d'absence.

10. Les points d'attention

En marge de cet exercice de formulation de recommandations, les résultats de notre recherche ont également donné lieu à l'identification, par les praticiens membres du labor-H, d'un certain nombre de points de vigilance. Parmi ceux-ci, l'adéquation avec le cadre légal, qui suit plutôt qu'il ne devance les attentes d'un rapport plus souple au temps, que les salariés et les employeurs pourraient s'accorder à appeler de leurs vœux, nous paraît important à souligner. Il s'agirait alors, pour les organisations, et à leur initiative, d'offrir dès à présent les balises et perspectives qui autoriseraient ces évolutions, dans le cadre d'un dialogue social actif, s'inscrivant dans la durée et autorisant les expérimentations. La mise en mouvement de nos recommandations a d'ailleurs pu être saisie, par des praticiens, comme une nouvelle série d'équilibres à construire entre individuel et collectif, cadre général et initiatives locales, réactivité (en réaction à la crise, en particulier) et proactivité (vers le futur).

A retenir :

Recommandations liées à la posture	
A. La gestion des individus et le management de proximité doivent tenir compte de l'influence des dimensions organisationnelle, professionnelle et familiale sur le rapport au travail. B. Le management de proximité et les membres des équipes de travail doivent mesurer à quel point le rapport du travail intègre une dynamique de don : ils doivent la conforter ou, au minimum, ne pas l'endommager. C. La GRH doit être sensible à ce que ses pratiques produisent de la reconnaissance au travail.	
Recommandations pour raviver le collectif de travail	**Recommandations pour accompagner les parcours de carrière**
D. Accompagner et former le management à l'identification et à la valorisation de la dynamique de don. E. Favoriser et valoriser le développement de compétences qui influencent et soutiennent positivement les dynamiques collectives F. Redonner de la visibilité à la dynamique du don, au niveau collectif.	G. Anticiper sur les risques de surinvestissement personnel et organiser les rythmes de travail H. Se préparer à composer avec des aspirations diverses des collaborateurs, leur volonté de réaliser leurs choix personnels et envisager les solutions pratiques aidant à leur conciliation avec les besoins de l'organisation.

Tableau 13 - Synthèse des recommandations

Conclusion

Sollicités par les membres du labor-H sur les évolutions du rapport au travail et à l'organisation révélées ou affectées par la crise COVID-19, nous avons choisi, après avoir exposé les différentes options offertes aux chercheurs et aux entreprises pour mesurer ou comprendre le rapport au travail, par le biais d'une revue de littérature, de considérer, dans le cadre de cette recherche, le rapport au travail comme une négociation permanente, inscrite dans des temps longs.

Fruit d'une négociation constante entre des normes organisationnelles, professionnelles et personnelles, le rapport au travail des individus évolue, durant la crise, dans la continuité de négociations déjà engagées ou en passe de s'engager. La crise peut alors avoir joué un rôle d'accélérateur dans des prises de décision relatives à des évolutions de carrière, mais ne semble pas être à l'origine de disruptions dans la construction, sur le temps long, du rapport au travail des individus.

Cependant, les modifications des conditions du travail imposées par le contexte de crise, génèrent des évolutions de ces différentes normes, qui impactent, plus directement, le vécu du quotidien du travail. Les rythmes, charge, conditions spatiales et temporelles du travail sont largement questionnées : les rythmes de vie pourraient, ainsi, être aux avant-postes des renégociations du rapport au travail à venir. Le sens du travail peut par ailleurs faire l'objet de réflexions nouvelles, d'autant que le sens des projets collectif et d'entreprise apparaissent en retrait, dans les discours des individus.

Enfin, les individus pourraient aussi valoriser différemment les conditions de leur réengagement dans les collectifs de travail, dont ils ont pu partiellement s'affranchir durant la crise. Considérer, alors, le rapport au travail comme une dynamique de don, à travers laquelle se construisent et se renégocient les liens sociaux entre individus et entre individus et organisation, apporte alors un éclairage utile pour comprendre les risques mais aussi les opportunités générées par la crise pour rénover ces liens sociaux, indispensables au fonctionnement des entreprises.

Les résultats de la recherche invitent ainsi les entreprises, à s'attacher, d'une part, au renouvellement des liens des collectifs, en s'appuyant, en particulier sur les effets

de la reconnaissance au travail ; et d'autre part, à anticiper le besoin d'une prise en compte plus individualisée des aspirations des individus au travail, dans ses trois dimensions objectives, subjectives ou collectives.

Bibliographie

Alter, N. (2006). *La bureautique dans l'entreprise : Les acteurs de l'innovation* (Nouvelle éd édition). Editions L'Harmattan.

Alter, N. (2010). *Donner et prendre*. La Découverte. http://www.cairn.info/donner-et-prendre--9782707167200.htm

Alter, N. (2012a). *Chapitre 8 - Don et échange social*. Presses Universitaires de France. https://www.cairn.info/sociologie-du-monde-du-travail--9782130606413-page-139.htm

Alter, N. (2012b). L'utilité de la théorie du don. *La nouvelle revue du travail*, *1*. https://doi.org/10.4000/nrt.311

Baltes, B. B., Cort, W. R., & Hannes, Z. (2019). *Work Across the Lifespan - 1st Edition*. Academic Press. https://www.elsevier.com/books/work-across-the-lifespan/baltes/978-0-12-812756-8

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, *66*(1), 32-40. https://www.jstor.org/stable/2773219

Bertaux, D. (1997). Le récit de vie.

Blau, P. (2017). Exchange and Power in Social Life. Routledge.

Brigitte, C.-P., & Peyrat-Guillard, D. (2012, janvier 1). *L'implication (ou l'engagement ?) au travail : quoi de neuf ?*

Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, *30*(1), 63-77. https://doi.org/10.2307/3172514

Chanlat, J.-F. (2012). Anthropologie des organisations. In *Encyclopédie des ressources humaines, José Allouche* (p. 34-40). Vuibert. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00666441

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Presses Univ. de France. https://www.puf.com/content/Travail_et_pouvoir_dagir

Côté, N. (2013). Pour une compréhension dynamique du rapport au travail : La valeur heuristique de la perspective des parcours de vie. Sociologie et sociétés, 45(1), 179-201. https://doi.org/10.7202/1016400ar

Côté, N. (2016). Understanding Turnover as a Lifecycle Process: The Case of Young Nurses. Relations industrielles, 71(2), 203223. https://doi.org/10.7202/1036607ar

Dejours, C. (2001). Subjectivité, Travail et Action. La Pensée : revue du rationalisme moderne, Gallica, 328, 7-19. https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k62036881

Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*. Éditions Quæ. https://doi.org/10.3917/quae.dejou.2003.01

Dubar, C. (2012). Transformation des identités professionnelles et reconversions industrielles. In *Encyclopédie des ressources humaines* (3e éd., p. 748-757). Magnard-Vuibert.

Dujarier, M.-A. (2015). *Le management désincarné*. La Découverte. https://www.editionsladecouverte.fr/le_management_desincarne-9782707178442

Dumond, J.-P. (2010). La relation de travail : De la reconfiguration des prescriptions au don empêché. *Travailler*, *n° 23*(1), 151-161. https://www.cairn.info/revue-travailler-2010-1-page-151.htm

Durand, J.-P. (2020). Les rapports au travail dans la fabrique de l'homme nouveau. In *Les transformations contemporaines du rapport au travail , sous la direction de Daniel Mercure* (p. 143-155). Presses Universitaires de Laval.

Duval, H. (2011). Construction identitaire d'enseignantes de la danse en milieu scolaire Sphères de négociations, tensions et stratégies identitaires. https://core.ac.uk/download/pdf/55647426.pdf

Elder, G. (1999). Children of the Great Depression : Social Change in Life Experience. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429501739

Ferreras, I. (2007). Chapitre 2. Rapport expressif au travail. In *Critique politique du travail* (p. 47-79). http://www.cairn.info/critique-politique-du-travail--9782724610123-page-47.htm

Flanchec, A. L., Mullenbach, A., & Rojot, J. (2015). Favoriser la satisfaction au travail : Les apports de l'enquête REPONSE 2011. *Management Avenir*, *N° 81*(7), 37-55. https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2015-7-page-37.htm

François, Pierre, et Agnès van Zanten. « L'entretien biographique - principes généraux ». s. d.

Frémeaux, S. (2014). Sens au travail et management du travail [Note de synthèse - HDR, Université de Nantes]. https://hal-audencia.archives-ouvertes.fr/tel-01337242

Frémeaux, S., & Baudry, B. (2006). L'incomplétude et l'incertitude dans la relation de travail. *La Revue des Sciences de Gestion*, *n°220-221*(4), 43-47. https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-4-page-43.htm

Frémeaux, S., Grevin, A., & Masclef, O. (2015). L'entreprise, une affaire de don. In *L'entreprise, une affaire de don: ce que révèlent les sciences de gestion*. Nouvelle Cité.

Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2019). « Expérience collaborateur » et « Expérience client » : Comment l'entreprise peut-elle utiliser l'Intelligence Artificielle pour progresser ? *Question(s) de management*, *n° 23*(1), 135-156. https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2019-1-page-135.htm

Gagné, M., & Forest, J. (2009). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. In *Comportement organisationnel. Volume 3, Rojot et al.* (p. 163-269). De Boeck.

Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, *n° 8*(2), 27-36. https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2009-2-page-27.htm

Gollain, F. (2001). Penser le travail dans son historicité. *Revue du MAUSS*, *no 18*(2), 176-195. https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2001-2-page-176.htm

Gomez, P.-Y., Grevin, A., & Masclef, O. (2015). *L'entreprise, une affaire de don: Ce que révèlent les sciences de gestion*. Nouvelle Cité.

Gorz, A. (1988). *Métamorphoses du travail: Quête du sens: critique de la raison économique*. Galilée. https://monoskop.org/images/a/ab/GORZ_Andr%C3%A9_-_M%C3%A9tamorphoses_du_travail_Critique_de_la_raison_%C3%A9conomique_%28OCR_A5%29.pdf

Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, *25*(2), 161. https://doi.org/10.2307/2092623

Grevin, A. (2015). Faut voir tout ce qu'on donne ! Comment le travail exprime le don. In *L'entreprise, une affaire de don: ce que révèlent les sciences de gestion*. Nouvelle Cité.

Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. World.

Ide, P. (2015). Le burn-out : Une maladie du don ? *Nouvelle revue théologique*, *Tome 137*(2), 256-277. https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-theologique-2015-2-page-256.htm

Igalens, J. (1999). *« La satisfaction au travail », dans Encyclopédie de la gestion et du management, sous la direction de Robert Le Duff* (Dalloz Gestion). https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/encyclopedie-de-la-gestion-et-du-management-9782247026531/

Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, *47*(3), 368-384. https://doi.org/10.2307/20159587

Joyeau, A., Robert-Demontrond, P., & Schmidt, C. (2010). Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines : Principes, portée, limites. Management Avenir, n° 34(4), 1439. https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-4-page-14.htm

Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *The Academy of Management Review*, *37*(1), 130-151. https://www.jstor.org.proxy.bib.ucl.ac.be/stable/23218855

Lalive d'Epinay, C., Bickel, J.-F., Cavalli, S., & Spini, D. (2005). *Le parcours de vie: Émergence d'un paradigme interdisciplinaire* (p. 187-210).

Larouche, V., & Delorme, F. (1972). Satisfaction au travail : reformulation théorique. *Relations industrielles / Industrial Relations, 27*(4), 567–602.

Lazarsfeld, P. F., Jahoda, M., Zeisel, H. (1933). *Les chômeurs de Marienthal*. Trad. fr., Ed. de Minuit.

Lévi-Strauss, C. (1950). « Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss ». In *Marcel Mauss (1902-1938) Sociologie et anthropologie* (p. 33).

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, *4*(4), 309-336. https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0

Masclef, O. (2015). Séduire l'inconnu : comment les alliances stratégiques sont tissées de don. In *L'entreprise, une affaire de don: ce que révèlent les sciences de gestion*. Nouvelle Cité.

Mauss, M. (2013). Deuxième partie. Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. In *Sociologie et anthropologie* (p. 143-279). Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.maus.2013.01

Méda, D. (1995). *Le Travail, une valeur en voie de disparition ?* Flammarion. https://editions.flammarion.com/le-travail-une-valeur-en-voie-de-disparition/9782081237681

Méda, D. (2012). Les fins du travail. In *Encyclopédie des ressources humaines* (3e éd., p. 1551-1557). Magnard-Vuibert.

Méda, D. (2020). Y a-t-il un retour de la crise de la société du travail ? In *Les transformations contemporaines du rapport au travail, Daniel Mercure* (Presses Universitaires de Laval, p. 39-58).

Méda, D., & Vendramin, P. (2013). *Réinventer le travail*. Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.meda.2013.01

Mercure, D. (2020). *Les transformations contemporaines du rapport au travail | | Sociologie contemporaine*. https://www.pulaval.com/produit/les-transformations-contemporaines-du-rapport-au-travail

Mercure, D., & Vultur, M. (2019). *Dix concepts pour penser le nouveau monde du travail*. Hermann. https://livre.fnac.com/a13223174/Daniel-Mercure-Dix-concepts-pour-penser-le-nouveau-monde-du-travail

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications.

Mignonac, K. (2004). Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, *Paris*(53), 80-93. http://search.proquest.com/docview/220852876?pq-origsite=summon

Mottay, D. (2003). Contenu du travail et satisfaction des salariés: résultats d'une étude empirique en milieu hospitalier: introduction. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, *Paris*(49), 42-53.

Nayar, V. (2010). *Employees First, Customers Second*. Harvard Business Review Press.

Neveu, J.-P., & Thévenet, M. (2002). *L'implication au travail*. Vuibert.

Noguera, J. A. (2011). Le concept de travail et la théorie sociale critique. *Travailler*, *n° 26*(2), 127-160. https://www.cairn.info/revue-travailler-2011-2-page-127.htm

Paugam, S. (2020). Le monde du travail comme fondement de la solidarité : vers un déclin inéluctable ?, p. 59-86. In *Les transformations contemporaines du rapport au travail*.

Pavageau, B. (2015). Je donne donc je suis. In *L'entreprise, une affaire de don : ce que révèlent les sciences de gestion*. Nouvelle Cité.

Perlow, L. A. (1998). Boundary Control: The Social Ordering of Work and Family Time in a High-Tech Corporation. *Administrative Science Quarterly*, *43*(2), 328-357. https://doi.org/10.2307/2393855

Perrot, S. (2016). *La mesure de l'engagement des collaborateurs*.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998, juillet 1). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, *July–August 1998*. https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy

Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, *16*(3), 136-141. https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108

Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, *29*(1), 5-18. https://doi.org/10.2307/3321884

Rifkin, J. (1996). *La fin du travail*. Éditions du Boréal.

Revillard, A. (2017). La réception des politiques du handicap : Une approche par entretiens biographiques. Revue francaise de sociologie, Vol. 58(1), 7195. https://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-2017-1-page-71.htm

Rojot, J., Vandenberghe, C., & Roussel, P. (2009). *Comportement organisationnel. Volume 3*. De Boeck.

Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail - Librairie Eyrolles*. Economica. https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/remuneration-motivation-et-satisfaction-au-travail-9782717830729/

Roussel, P. (2009). La motivation au travail. In *Comportement organisationnel. Volume 3, Rojot et al.* (p. 163-269). De Boeck.

Roussel, P., Dalmas, M., Manville, C., & Mottay, D. (2009). Théorie de la motivation au travail et management. In *Comportement organisationnel. Volume 3, Rojot et al.* (p. 163-269). De Boeck.

Roussel, P., Dalmas, M., & Oubrayrie-Roussel, N. (2009). Les modèles intégrateurs de la motivation au travail. In *Comportement organisationnel. Volume 3, Rojot et al.* (p. 163-269). De Boeck.

Roussillon Soyer, C., Roussel, P., Charbonnier-Voirin, A., & Bentein, K. (2017). L'influence de la rémunération fixe sur la motivation autonome au travers du soutien organisationnel perçu et ses conséquences en termes d'engagement et de satisfaction au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, *106*(4), 32-45. https://doi.org/10.3917/grhu.106.0032

Sainsaulieu, R. (2012). L'identité au travail. In *Encyclopédie des ressources humaines* (3e éd., p. 743-747). Magnard-Vuibert.

Sanséau, P.-Y. (s. d.). Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse. 25.

Sievers, B. (Éd.). (1990). La motivation : un erzatz de significations. In *L'Individu dans l'organisation: les dimensions oubliées, sous la direction de Jean-François Chanlat*. Presses de l'Université Laval ; Editions Eska.

Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management humain: Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2e éd.). De Boeck.

Ughetto, P. (2005). *Action dans l'entreprise et engagement dans le travail : Une sociologie économique de l'acteur au travail*.

Vandenberghe, C. (2009). Engagement organisationnel. In *Comportement organisationnel. Volume 3, Rojot et al.* (p. 271-306). De Boeck.

Vendramin, P. (2020). Rapport au travail des jeunes et revenu inconditionnel : éthique du travail et attentes expressives, p. 109-124. In *Les transformations contemporaines du rapport au travail*.

Verrier, G., & Bourgeois, N. (2020). Chapitre 7. Le focus sur l'expérience collaborateur. In *Les RH en 2030* (p. 5866). Dunod-. https://www.cairn.info/les-rh-en-2030--9782100808380-page-58.htm

Wacheux, F. (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion. https://www.decitre.fr/livres/methodes-qualitatives-et-recherche-en-gestion-9782717830538.html

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, *7*(3), 418-428. https://doi.org/10.2307/257334

Willemez, L. (s. d.). Le rapport au travail pris dans ses temporalités : le cas des magistrats français. In *Les transformations contemporaines du rapport au travail, sous la direction de Daniel Mercure* (p. 125-154). Presses Universitaires de Laval.

Zacher, H., Rudolph, C. W., & Baltes, B. B. (2019). Chapter 1 - An Invitation to Lifespan Thinking. In B. B. Baltes, C. W. Rudolph, & H. Zacher (Éds.), *Work Across the Lifespan* (p. 1-14). Academic Press. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-812756-8.00001-3

Annexe

Annexe 1 – Guide d'entretien

UCLouvain

labor
CENTRE D'INNOVATION ET D'EXPERTISE SUR LE MANAGEMENT HUMAIN ET LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION

GUIDE D'ENTRETIEN

Titre de la Recherche : Quel rapport au travail et à l'organisation de demain (post-covid) ?

Référence : axe 2 – 2020/2021

Pilote : Laurent TASKIN & Pascal UGHETTO

Chercheurs : Nicolas DUCHATEAU, Marie-Elodie LAURENT

Timing : février à avril 2021

DESCRIPTIF DU CONTEXTE

Matériel : Teams, fonction enregistrement.

Traitement des données collectées : retranscription externalisée, anonymisation.

Prise de rendez-vous : centralisée.

Entretiens réalisés par : chercheurs du labor-H uniquement.

DESCRIPTIF DES ENTRETIENS

Type d'entretiens : récits de vie

Durée (approx.) : 1 heure 30 à 2 heures.

Objet : Identifier les dimensions du rapport au travail qui se trouvent affectées par la période de confinement vécue et les attentes qui semblent émerger, dans ce contexte, vis-à-vis de l'organisation. Deux cadres de lecture spécifiques ont été identifiés pour l'analyse : la dynamique du don et le rapport négocié au croisement des normes.

Cibles : échantillon constitué sur la base de 3 à 4 contacts par organisation partenaire, dont 50% ont opéré des réorientations professionnelles ou sont animés par des questionnements professionnels, depuis la crise COVID. Equilibre recherché : public / privé, H/F, managers / non-managers, tranches d'âge.

Nombre d'entretiens : 20 entretiens.

Introduction

- Remercier le répondant pour sa disponibilité.
- Se présenter et rappeler les objectifs de la recherche.

> *Notre recherche porte sur les évolutions du rapport au travail et à l'organisation depuis la crise Covid et sur les attentes qui pourraient émerger vis-à-vis de l'entreprise.*

- Expliquer comment va se dérouler l'entretien (échange, mais avec une large liberté de développement de la part du répondant), rappeler la durée prévue pour l'entretien.
- Rappeler la garantie de l'anonymat et faire confirmer l'accord du participant pour l'enregistrement.

Vous avons sollicité dans le cadre d'une recherche que nous effectuons en partenariat avec votre entreprise autour de la question du rapport au travail. Ce que nous cherchons à comprendre : quel rapport les individus entretiennent avec le travail ? qu'est-ce qui inspire un tel rapport au travail ? sur quoi cela se fonde ? est-ce que cela évolue ? est-ce que la crise sanitaire bouge les choses dans ce domaine ?

Faisons des entretiens avec une vingtaine de salariés, hommes et femmes, de tous âges, dans le public et dans le privé, etc. Essayons d'avoir des gens pour qui la crise sanitaire a semblé faire changer des choses, d'autres pour qui ce n'est pas nécessairement le cas, etc.

Allons donc couvrir avec vous des thèmes comme votre travail actuel, ce que vous pouvez nous dire de votre rapport au travail, votre parcours, les inflexions qu'il a pu y avoir dans votre rapport au travail, etc.

Enregistrement ? Anonymisation. Entreprise n'aura pas accès aux entretiens.

Thème 1 : Fonction actuelle et parcours professionnel

- ***Pourriez-vous, dans un premier temps, vous présenter, et me décrire les différentes étapes ayant marqué votre parcours professionnel ?***
- ***Pourriez-vous me parler un peu plus longuement de votre activité professionnelle actuelle / des douze derniers mois ?***

Le chercheur tentera de capter les éléments de trajectoire professionnelle et personnelle (nature et sens des choix réalisés à différentes étapes de vie), mais aussi de comprendre les conditions matérielles récentes de la vie professionnelle du répondant (contraintes spatiales ou temporelles, équilibre des différentes sphères de la vie et nature des interférences entre elles, nature de l'activité professionnelle et implication au travail, etc.).

La fonction

En quoi consiste son travail ? Qu'est-ce qu'il apprécie dedans, qu'est-ce qu'il/elle aime moins ? Ce qu'il aime moins : pourquoi ? Monotone, rébarbatif, usant, etc. ?

Est-ce un travail qu'il se verrait faire toute sa vie ?

Au-delà de cet intitulé de votre fonction : est-ce son métier ? Comment définirait-il son métier ? Un métier qui a été choisi ou plutôt un concours de circonstances, voire une obligation ?

Le parcours

A l'origine : choix d'études. Lequel ? D'ailleurs, était-ce un choix ? Volonté des parents ? (Que faisaient les parents ?). Etudes se sont bien passées ? A cette époque, se voyait comment 5 ans, 10 ans, 20 ans plus tard ?

Après les études : premiers emplois : où ? quel type ? quel contenu ? en rapport avec les études ? subis ? choisis ? expérience bien/mal vécue sur le coup ? et avec le recul : expérience intéressante ? pourquoi ? (pour ce qui a été appris ? pour l'ambiance de travail ? pour le cv ?)

Arrivée dans l'entreprise actuelle : quand ? sur quel poste ? avec l'idée, à cette époque, d'y rester ? obtention de ce poste : vécue comment ? Et par la suite : satisfaction, frustration, déception, bonne surprise ? pourquoi ?

Evolution dans cette entreprise : quels postes ? impression que cela dessine une carrière (cohérente, logique, etc.) ?

Dans les changements qui sont intervenus dans cette trajectoire (inflexions, accélération, stagnation, réorientation…) : qu'est-ce qui a joué ? dans l'entreprise (rapports avec la hiérarchie : sur la même longueur d'ondes / incompréhensions ; rapports avec les collègues ; organisation du travail qui fait/ne fait pas confiance…) ; dans votre vie familiale (mise en couple, mariage, arrivée d'un enfant, décès d'un proche, déménagement du conjoint…) ?

Ces ruptures : subies ? provoquées ? devancées ? accompagnées ? Vécues comment : sur le coup ? et rétrospectivement ?

Thème 2 : Le rapport au travail

Impression d'entretenir un rapport au travail identique ou différent au fil du temps ? qu'est-ce qui reste identique, qu'est-ce qui a changé ?

Impression de travailler beaucoup ou peu, ou normalement ? Nombre d'heures travaillées par semaine, approximativement ?

Travail chez soi en dehors des heures de travail ? Re-connexion le soir ou le we, ou pendant les vacances ? Pour regarder les mails ? pour les traiter ? pour se connecter aux logiciels de gestion ? pour se pencher sur des dossiers ? Accepté facilement ou difficilement ? Et par l'entourage ? Reproches ? Motif de conflit ? Accepté ? Conjoint fait la même chose ? Evolution au fil du temps ? pourquoi ? Usure, lassitude, sentiment de non-réciprocité ?

Place du travail dans sa vie ? Importante ou non ? Excessive ? En termes de temps qui y est consacré ? Du point de vue de ce que cela représente, apporte ? Définit son identité ? Là encore, évolution dans le temps ?

Ce qu'il trouve dans le travail : sympa de voir les collègues, des clients, le contact, les liens sociaux ? apprendre des choses ? se découvrir soi-même ? se donner des défis ?

Les conditions de travail, l'organisation du travail : ont tendance à rendre le travail agréable / exigeant mais plaisant / difficile et déplaisant ? Aident à prendre du plaisir dans le travail, font perdre le plaisir du travail ? Pourquoi ? Dû à quoi ? Evolue au fil du temps ?

Se voit continuer à travailler ainsi pendant longtemps encore ?

Envie de prendre sa retraite : le plus tôt possible ? le plus tard possible ? pile quand ce sera possible ? pourquoi ? Qu'est-ce qu'il a envie de faire lors de sa retraite ? Le fait déjà ? ne trouve pas le temps de le faire ? Changement de rythme de vie : lui fait peur, l'attend avec envie ?

Le temps qui n'est pas consacré au travail : défini comment ? loisir, temps pour la famille, de l'activité mais pas du travail ? Engagements associatifs (lesquels ?), élu dans sa commune ?

Autour de lui : conjoint : travaille ou non ? beaucoup ? se sont connus au travail ? voient le travail de la même manière ? Enfants : très jeunes ? grands ? encore à la maison ? Questions qu'ils posent sur le travail ? Y répond comment ? Aimerait qu'ils reproduisent ce rapport au travail / ne voudrait surtout pas ? Si grands enfants : travaillent déjà ? sont d'accord ou pas d'accord avec l'interviewé sur le travail, le rapport au travail ? lui reprochent des choses ? en tient compte ? essaye de changer ?

Thème 3 : la crise COVID

- ***Comment la crise covid a-t-elle impacté vos activités professionnelles ?***

Le chercheur pourra engager l'échange sur l'expérience de la crise COVID, les conditions dans lesquelles elle a été vécue, les faits marquants et les principaux ressentis (vécu, travail, réaménagements des équilibres de vie, changements dans la façon de travailler, de considérer son travail ou dans l'articulation avec les autres sphères de la vie).

Le chercheur veillera alors à laisser émerger les attentes actuelles du répondant et la manière dont il se projette dans le futur en ce qui concerne le travail et l'organisation.

Crise sanitaire : comment s'est-elle passée ? Télétravail / impossible de poursuivre le travail pendant les périodes de confinement / travail qui a continué de se dérouler dans l'entreprise ?

Bien / mal vécu ? Pourquoi ?

Rythmes se sont ralentis, accélérés ?

Travail a changé de contenu ? Plus intéressant / moins intéressant ?

Contacts : plus / moins / différents ? visio, etc. : bien / pas bien ? déshumanisant ? fatigant ? permet plein de choses ?

Travaillez chez soi : facile / pas facile ? Agréable / pas agréable ? Temps de transport épargné ? conditions matérielles (logement, informatique, accès aux logiciels de gestion, aux dossiers, enfants…). Tendance à travailler plus ? moins ? prise du repas : comment ? sur le pouce ? temps pris pour cuisiner ?... Agréable / contraignant / simple question d'organisation ?

Hiérarchie a été amenée à faire confiance ? A plutôt eu tendance à surveiller, au contraire ? Etait joignable ? Aidante ? Crise sanitaire a été l'occasion de faire des choses nouvelles ? Collègues ont été coopératifs, ont représenté un soutien ? Il a fallu se débrouiller seul ? Sentiment d'isolement ?

Organisation a évolué à l'occasion de la crise sanitaire (par exemple plus de confiance, plus de responsabilité, plus d'espaces de liberté) ? En bien / en mal ?

Télétravail : aimerait que cela soit davantage possible désormais ? Aimerait télétravailler une partie de la semaine ? Combien de jours ? Avantages ? inconvénients ?

Aborde son travail différemment désormais ? Sur ce qui est important (dans le travail en général, dans le travail exigé par son poste en particulier) ? Sur la façon dont il faut travailler (prendre davantage son temps, faire attention aux autres…) ? Des choses qu'il ne veut désormais plus faire ? Des compromis qu'il ne veut plus accepter ? Ou tout va repartir à l'identique ?

A pensé à changer de poste ? quitter l'entreprise ? changer complètement de métier ? pour faire quoi ? pourquoi ? lassitude ? sentiment d'avoir fait le tour, de ne plus rien apprendre ? sentiment d'injustice ? envie d'un autre type de travail ? Discuté de cela avec son entourage ? familial (d'accord ou non sur cela dans la famille) ? des collègues (voient les choses de la même manière) ? la hiérarchie ? des projets de changement ? pour un avenir proche / lointain ?

Conclusion

Remercier et proposer de nous recontacter s'il/elle souhaite nous partager d'autres informations dans le cadre de cette recherche.

UCLouvain

labor
CENTRE D'INNOVATION ET D'EXPERTISE SUR LE MANAGEMENT HUMAIN ET LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION

Ont contribué aux travaux 2020-2021 du labor-H

Pilotes académiques :
Prof. Laurent TASKIN (UCLouvain, directeur du labor-H), Dr. Michel AJZEN (UCLouvain, research manager du labor-H), Prof. Christian DEFÉLIX (IAE Grenoble), Dr. Marine DE RIDDER (UCLouvain), et Prof. Pascal UGHETTO (Univ. Gustave Eiffel)

Chercheur.e.s :
Nicolas Duchateau, Marie Elodie Laurent et Liévine Moreau

Experts académiques ou professionnels invités :
Prof. David AUTISSIER (Université Paris Est Créteil) ; Prof. Xavier BAETEN (Vlerick Business School) ; Stépahnie CAMPS ; Jean-Jacques CLOQUET ; Philippe DENIMAL ; Prof. Anne DIETRICH (IEA Univ. de Lille) ; Aurélie Echement ; Dr. Fanny FOX (ULiège) ; Ariane KINA ; Laurent PRODON ; Katrien STERCKX

Membres des entreprises partenaires :

Cindy ARNOULD
Ine BAPTIST
Christophe BORREY
Vinciane BOURGEOIS
Géraldine BRAEM
Karen CALLAERT
Nicolas CID LINDE
Céline CLUNY
Ophélie COLMANT
Mélicia CORREIA
Carine COURTIN
Siska D'HOORE
Didier DARTOIS
Sophie DE CONINCK
Sandra DE DOBBELEER
Stéphanie DE LANGHE
Sophie DE NEEF
Thierry DE WAHA
Davide DEL CANALE
Jean-Jacques DEHENEFFE
Catherine DELVAUX
Christine DENAYER
Vanessa DENIS
Olivia DEVELAY
Muriel DUCHESNE
Catherine EN GALYTCHEFF
Bruno EUGENE
Antoine FERON
Adeline FONTAINE
David FRAITURE
Frederic FULVO
Isabelle GENIESSE
Caroline GERVY
Christine GILIS
Géraldine GROSJEAN
Nancy GUILLAUME
Marie-Béatrice GUILLAUME
Sabina GUSEYNOVA
Anne GUYAUX
Florence HANZIR
Julie HERION
Mélanie HOLTER
Frédéric INFANTINO
Marie-Aline JACOB
Caroline JOLLY
Annick KELLEN
Nathalie KINIF
Amandine KITAMBALA
Christophe KOELMAN
Nathalie KUPERBLUM
Estelle KUPPERSCHMITT
Taoufiq LAAZIRI
Elodie LEFEBVRE
Lucrèce LICATA
Elsy LIEBAUT
Monique LIEVENS
Emilie LORENZINI
Joëlle LUYCKX
Manuel MAGNETTE
Seti-Doli MAKOLA
Anne-Françoise MARISCAL
Cristina MARTIN Y GOMEZ
Georges MERCIER
Rachel MERRES
Aurélie MEUR
Bernard MONNIER
Virginie MOSBEUX
Sébastien MOUCHART
Nesrine NOUICHI
Philippe PARMENTIER
Sophie PERES FERREIRA
Isabelle PETIT
Isabelle PIERRET
Isabelle QUOILIN
Emmanuelle RAPPE
Olivier RENARD
Manel RICO GRAO
Caroline RIGO
Fanny ROMBAUT
Pierre SANGRONES
Yannick SCHATTENS
Thierry SCHOYSMAN
Julie SIMMONS
Inge STEVENS
Catherine STROOBANT
Jean-Claude SWALUS
Cindy TASIAUX
Monika TEIRLIJNCK
Maïté TIMMERMANS
Lien VAN DRIESSCHE
Christine VAN DROOGENBROECK
Bénédicte VANDE VELDE
Ilse VANDEN BORRE
Annelies VERBECKE
Vinciane WANSART
Christine WAUTELET
Corentin WELLEMANS

egr
FONDATION LOUVAIN
LOU RIM