

UNE RUPTURE DANS LE RAPPORT AU TRAVAIL ? LA PANDÉMIE DE COVID-19 ET LES TEMPORALITÉS DE GESTION DE LEUR PARCOURS PAR LES SALARIÉS

[Marie-Élodie Laurent](#), [Laurent Taskin](#), [Pascal Ughetto](#)

ESKA | « [Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels](#) »

2022/73 Vol. XXVIII | pages 63 à 83

ISSN 2262-8401

ISBN 9782747233521

DOI 10.3917/rips1.073.0063

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2022-73-page-63.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour ESKA.

© ESKA. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Une rupture dans le rapport au travail ? La pandémie de Covid-19 et les temporalités de gestion de leur parcours par les salariés

Marie-Élodie LAURENT

labor-H, Université catholique de Louvain & M-Lab, Université Paris Dauphine-PSL

Laurent TASKIN

LouRIM, Université catholique de Louvain

Pascal UGHETTO

LATTS, Université Gustave Eiffel

Résumé

La crise sanitaire est réputée avoir provoqué une rupture dans le rapport au travail de beaucoup de salariés, qui en auraient tiré les conséquences à travers une inflexion marquée de leur parcours. L'article interroge cette hypothèse en se basant sur quinze récits de salariés d'entreprises privées et publiques belges, collectés au début de l'année 2021 dans le cadre d'une recherche transdisciplinaire. Il appréhende le rapport au travail et les choix effectués par les individus dans leurs parcours en les inscrivant à la croisée des normes organisationnelles, professionnelles et familiales que les individus s'emploient à accorder. Nos résultats montrent que, si elle a pu constituer un choc, la crise sanitaire a surtout amplifié et précipité des réflexions qui s'inscrivent dans des temporalités plus longues en matière de rapport au travail. La distance avec l'entreprise et la fréquentation continue des membres de la famille a imposé un poids accru des normes familiales et forcé à la recomposition d'équilibres avec des normes organisationnelles, désormais davantage obligées de composer avec les premières.

Mots clés

Rapport au travail, Parcours professionnel, Temporalités, Covid, Carrière

1. INTRODUCTION

La crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 en 2020 et 2021 a contraint les organisations, les équipes de travail et les individus à se réorganiser. L'intérêt des chercheurs s'est rapidement focalisé sur les effets du confinement et du travail à distance sur les dynamiques collectives, la performance ou, les risques d'isolement ou d'invisibilisation des individus au sein des entreprises (Barrerov et al., 2021 ; Bloom, 2020 ; Hodder, 2020 ; OCDE, 2020 ; Leroyer et al., 2021 ; Taskin, 2021).

Dans cet article, nous interrogeons les effets de la crise pandémique sur le rapport au travail des salariés et, singulièrement, sur leurs parcours professionnels. Pour ce faire, nous envisageons le parcours professionnel comme une construction personnelle qui est le fruit de négociations permanentes entre les normes professionnelles, organisationnelles et privées : les individus s'efforcent de répondre aux attentes que leur adressent des instances aussi diverses que la communauté de métier ou plus généralement les collègues, l'employeur et la hiérarchie qui l'incarne et, enfin, la famille ou plus largement les proches. Si l'on sait depuis longtemps que le travail et son exercice sont le fruit d'un compromis entre des régulations de contrôle, produites par l'organisation, et des régulations autonomes, notamment issues de normes professionnelles (Reynaud, 1988), nous soulignons ici que les individus salariés sont également tenus par leur entourage de répondre à des attentes et normes familiales (Perlow, 1998). Le rapport au travail s'inscrit à la croisée des attentes que ces trois sphères – organisationnelle, professionnelle et familiale – adressent aux individus. Dans l'activité continue de construction identitaire qui est la leur (Dubar, 2000), ceux-ci engagent un travail permanent, une recherche active, afin de tenter de les accorder autant que possible. Dans cette gestion du rapport à ces différentes normes, les parcours – une décision de quitter l'entreprise, voire de changer de métier, un souhait de mobilité interne – participent des efforts des individus salariés pour établir les compromis à leurs yeux les plus satisfaisants (Zimmermann, 2013).

Le parcours professionnel s'analyse dès lors comme une série d'évolutions qui se révèlent le fruit de transitions, voire de crises, où se rejouent les réponses apportées aux attentes de l'un ou de plusieurs des espaces normatifs (Côté, 2013). Le plus souvent, c'est uniquement ou principalement l'un de ces espaces qui, en bougeant, conduit les individus à réaménager les équilibres qu'ils s'étaient construits. Qu'en est-il, précisément, lorsqu'une crise affecte l'ensemble de ces normes simultanément ? La mise à l'arrêt des économies pour lutter contre l'épidémie a bouleversé dans un même mouvement les arrangements organisationnels et personnels sur la base desquels salariés et organisations avaient aménagé les activités économiques individuelles et collectives. Elle a pu favoriser, chez les actifs, l'engagement dans de nouveaux équilibres de vie. Du moins, l'hypothèse d'un réexamen du parcours professionnel a-t-elle été couramment envisagée, notamment par les responsables des ressources humaines des organisations partenaires de la recherche transdisciplinaire sur laquelle nous nous appuyons ici. Une telle perspective de recherche se retrouve dans l'étude de situations nouvelles et incertaines et consiste à combiner les connaissances et l'expertise scientifique et professionnelle pour y répondre (Adam-Ledunois et al., 2019 ; Pohl et al., 2021). Afin de comprendre ce qui s'est joué au moment de la crise sanitaire, nous exploitons ici quinze récits de vie recueillis auprès de salariés et à partir desquels peuvent être analysés leur réflexion sur le travail, leur rapport au travail et les implications pour d'éventuelles évolutions dans le parcours.

Alors que les acteurs aussi bien que les travaux de recherche se sont souvent interrogés sur la rupture qu'avait ou non favorisée, quasiment *ex nihilo*, la crise sanitaire, les résultats de notre recherche attirent l'attention sur des temporalités plus complexes et suggèrent que cette crise a moins suscité à elle seule des ruptures chez les individus qu'elle n'a amplifié, accéléré, précipité et concrétisé des réflexions inscrites dans des temps plus long. Elle a agi comme un choc qui a mis au jour des raisonnements et des arbitrages autour desquels les salariés s'activaient déjà pour articuler les sphères de leur vie mais dans leur for intérieur. Là où les employeurs pouvaient faire abstraction de l'implication des salariés dans un espace normatif familial en laissant ces derniers confectionner l'essentiel des solutions pratiques d'adaptation aux normes organisationnelles, la crise sanitaire a amené les normes familiales à s'imposer davantage. Notre recherche suggère ainsi que le confinement et le travail à distance, en éloignant physiquement les salariés des espaces de régulation des normes professionnelles et, surtout, organisationnelles, ont contribué à ce que certaines renégociations du rapport au travail s'y affirment plus franchement et plus rapidement que dans d'autres circonstances passées.

L'article s'ouvre par une première partie qui, d'éléments de la littérature, dégage l'idée que le rapport au travail et la construction des parcours professionnels méritent d'être appréhendés comme une dynamique de négociations permanentes entre des systèmes de normes distincts. Après avoir, ensuite, exposé la méthodologie inspirée des récits de vie et le contexte de cette recherche collaborative nous présentons, dans une troisième partie, les résultats de notre recherche. Finalement, nous discutons les temporalités et les spatialités que la crise liée à la pandémie de Covid-19 a particulièrement placées au cœur de ces constructions personnelles des parcours professionnels.

2. UN CADRE THÉORIQUE POUR ANALYSER LE RAPPORT AU TRAVAIL À L'ÉPREUVE DE LA CRISE SANITAIRE

A la faveur de la pandémie et des réponses qui lui ont été apportées (confinements, télétravail imposé, etc.), le rapport au travail ainsi que des évolutions supposées le marquer ont fait l'objet de commentaires nombreux. Au sein des organisations, l'intérêt pour cette question s'était manifesté avant la crise sanitaire. La littérature académique elle-même a connu depuis plusieurs années un regain d'attention envers ce problème très ancien dont l'enjeu est de comprendre la place du travail dans les vies et les identités (Lazarsfeld et al., [1933] 1981). Cette littérature a fourni une variété de contributions sous la forme d'exploitations d'enquêtes statistiques permettant parfois des comparaisons internationales et d'efforts de théorisation (Méda et Vendramin, 2013 ; Mercure, 2020).

2.1. Nature et composantes du rapport au travail

Dans la définition qu'en donne 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* ». Longtemps traité comme une question sociale d'ordre général, il s'est imposé ces dernières années comme un sujet de préoccupation au sein des organisations. De sa construction, en effet, émergent « *attitudes envers le travail et (...) comportements au travail* » (*ibid.*) dont les entreprises montrent, à travers leurs enquêtes « d'en-

gagement collaborateurs », l'importance croissante qu'elles leur accordent. Dans le même temps, il imprime son cours aux trajectoires suivies par les salariés, aux choix opérés dans leur parcours pour maîtriser un tant soit peu leur destin.

Pour Mercure (2020), le rapport au travail mérite d'être appréhendé à travers trois dimensions, qui en sont conjointement constitutives :

- *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 ;
- *les champs d'identification au travail*, témoignant de la manière dont l'individu s'identifie à l'organisation, au métier, à la trajectoire professionnelle, aux collègues de travail ;
- *les modes d'implication dans le travail*, révélant le type de lien vécu par les individus avec l'activité même de travail, dans son exercice.

Dans cette déclinaison en trois dimensions, le rapport au travail est progressivement saisi à travers l'activité de travail. Loin de s'imposer de façon abstraite, dans le registre des idées ou des valeurs, le rapport au travail s'éprouve dans les situations de travail, les réalités vécues qu'elles représentent pour les individus, les actions qu'elles appellent, les affects qu'elles font naître. Il apparaît, par ailleurs, que le rapport au travail se fonde 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 plus subjectives, liées à ce qui est ressenti dans le cadre d'une histoire personnelle, d'une construction psychique individuelle, de circonstances diverses.

Méda et Vendramin (2013) ont souligné l'apport potentiel, pour la compréhension des dynamiques façonnant le rapport au travail, d'approches attentives aux parcours de vie, telles que défendues par Lalive d'Epinay (2005). Il s'agit de voir le rapport au travail comme nécessitant d'intégrer, dans leurs interactions et interdépendances, des phénomènes aussi divers que :

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

Lalive d'Epinay défend que la compréhension détaillée des rapports des individus au travail appellerait autant l'apport des démographes quant aux comportements des classes d'âges ou des cohortes, que celui des psychologues développementaux (désormais intéressés par tous les âges de la vie), celui des sociologues et des psychologues ayant réalisé des études longitudinales sur des cohortes d'individus, mais aussi celui des sociologues et chercheurs en gestion des ressources humaines intéressés par les parcours de vie, les étapes et les transitions objectives et subjectives.

2.2. La crise sanitaire : une source de déséquilibre dans la négociation permanente du rapport au travail ?

La littérature récente nous incite ainsi à retenir un cadre analytique qui inscrit le rapport au travail et à l'organisation dans un contexte social élargi. Dans cet article, nous nous attachons

à souligner l'importance d'y voir une construction sans cesse mouvante, issue de négociations constantes entre différentes sphères de la vie des individus, sous l'effet de phénomènes, processus et événements personnels, privés et professionnels. Grâce à la contribution théorique majeure de Reynaud (1988), on sait à quel point ces négociations renvoient aux compromis qui se cherchent constamment entre des régulations de contrôle, produites par l'organisation, et des régulations autonomes, issues de normes professionnelles à l'intérieur du collectif de travail. Au sein des situations de travail, les règles conçues par l'employeur pour répondre aux impératifs productifs, de coordination et d'action en commun sont quotidiennement mis en balance par les salariés avec les règles de métier, légitimes au sein de la communauté professionnelle.

Dans des études qui s'efforcent de comprendre comment les individus articulent les attentes de l'organisation et leur vie personnelle, il apparaît cependant qu'un troisième espace de production de normes s'impose aux salariés : l'espace domestique et les normes familiales dont il est porteur. Perlow (1998) a pu montrer comment, alors que les employeurs peuvent vouloir agir sur la limite entre la journée de travail et le temps personnel, par exemple en obtenant des salariés qu'ils tolèrent que des réunions les obligent à quitter tardivement leur travail, la réponse effective dépend crucialement des compromis intra-familiaux. Que certains salariés cèdent ou s'opposent à ces tentatives s'explique beaucoup par une négociation avec les conjoints. On en vient ainsi à décrire les salariés comme des individus vers lesquels convergent trois systèmes d'attentes, issus de trois sphères éditrices de normes au sein desquelles il est attendu que les individus sachent se conformer aux prescriptions qui leur sont adressées. Ces trois systèmes ayant leur autonomie, ils placent les individus devant de possibles contradictions ou tensions. Cela conduit à envisager les individus comme déployant un véritable travail pour tenter d'articuler ces attentes ou, plus encore, échafauder des aménagements du cours de leur vie qui leur permettent le moins mal possible de répondre à la pluralité des attentes auxquelles il leur faut répondre. Entre organisation, métier et famille, l'individu confectionne des solutions par lesquelles il essaie de se mettre en conformité avec les normes à respecter, éventuellement en donnant l'avantage aux unes ou aux autres dans un équilibre qui pourra toujours se trouver réinterrogé par les systèmes prescriptifs. C'est l'histoire de ces tensions et de leurs résolutions que les salariés ont à l'esprit dans la construction de leur parcours de carrière et qui dessine une temporalité, un cours du temps, qui leur est propre.

Le rapport au travail, ici redéfini comme le fruit de constantes négociations, appréhendées dans une perspective temporelle longue, est lu comme dynamique et évolutif « *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* » (Côté, 2013, p.184). Dans une telle approche, on est conduit à s'intéresser à ce qui rythme le parcours objectif et subjectif des individus, y compris de possibles bifurcations. Les périodes d'évolution 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, en particulier avec ses proches (Côté, 2013). La crise liée à l'épidémie de Covid représente assurément un tel moment tout en affichant potentiellement des dimensions très singulières liées à l'échelle du phénomène et à l'ampleur de la réponse qu'ont constitué les confinements. Cette crise a impliqué le déclenchement,

à l'échelle collective, quoique à des degrés divers selon les individus, d'un bouleversement simultané des sphères principales d'influence sur le rapport au travail : l'organisation du travail, les pratiques de métier, l'organisation personnelle et familiale.

3. MÉTHODOLOGIE

Le cadre analytique retenu incite donc à s'interroger sur la façon dont la crise sanitaire et les réponses institutionnelles apportées dans beaucoup de pays ont pu affecter les équilibres constitutifs du rapport des salariés à leur travail et, par extension, leurs conditions d'activité et parcours professionnels. Nous nous basons sur 15 récits recueillis dans le cadre d'une recherche transdisciplinaire (ou collaborative) engagée sous l'impulsion conjointe des chercheurs et des responsables des ressources humaines des quatorze entreprises privées et publiques partenaires d'une Chaire universitaire dédiée à l'étude du Management Humain et des nouvelles formes d'organisation du travail : le labor-H de l'Université catholique de Louvain. Ces responsables pressentaient, dès l'été 2020, qu'ils devraient faire face aux effets, éventuellement disruptifs, de la crise COVID sur l'engagement à court et moyen terme de leurs salariés, sans savoir encore les appréhender. La recherche visait ainsi à rendre compte des évolutions du rapport au travail et à l'organisation liées à l'épisode pandémique du printemps 2020. La démarche de recherche prévoyait la réalisation d'entretiens dont la conception a été inspirée par la méthode des récits de vie et en particulier l'idée de « l'entretien narratif, au cours duquel un chercheur (...) demande à une personne (...), de lui raconter tout ou une partie de son expérience vécue » (Bertaux, 2010). Développée en sociologie, cette méthode se diffuse aujourd'hui également au sein de la recherche en management des ressources humaines (voir p.ex. Sanséau, 2005, Côté, 2016, Joyeau et al., 2010), son intérêt étant qu'elle s'attache à comprendre les phénomènes à travers la subjectivité des individus et qu'elle révèle la profondeur temporelle d'événements situés à un instant donné. Les interviewés sont invités à une reconstruction rétrospective des faits, vécus et sentiments éprouvés. Le fait que le récit sollicité soit largement empreint de la subjectivité des répondants et objet de reconstructions de leur mémoire et de filtrage des souvenirs, loin d'apparaître comme un défaut du recueil de matériaux, est au contraire une source d'information à exploiter (Bertaux, 2010). En pratique, il s'agit cependant d'une méthode lourde (nécessité d'effectuer plusieurs entretiens, longs, avec les personnes) et la contrainte de temps nous a obligés à composer avec une sollicitation plus réduite des personnes interviewées. Il s'agissait surtout de conserver des points essentiels telle que l'invitation faite à ces dernières de rendre compte de leur parcours professionnel et personnel, ainsi que de leur activité professionnelle actuelle. Il s'agit de saisir les temporalités, la nature et le sens des choix réalisés à différentes étapes de vie et de recueillir des éléments précis constituant les conditions de l'activité professionnelle (contraintes spatiales et temporelles, équilibres et interférences entre les différentes sphères ou temps de vie, etc.). Les entretiens comprenaient systématiquement une partie relative à l'expérience ressentie de la crise liée à la pandémie de Covid-19, les faits marquants, les conditions matérielles, et des questions visant à faire émerger les attentes actuelles et projetées dans le futur vis-à-vis du travail et de l'organisation.

Quinze répondants sont ici sélectionnés, en fonction de leur sexe, âge, secteur d'activité et métier, au sein d'une population de 22 répondants ayant donné leur accord, fin 2020, à un correspondant de l'équipe des ressources humaines de leur entreprise, elle-même partenaire

de la recherche, pour participer à un entretien relatif à l'évolution de leur rapport au travail. Les salariés sollicités par ces correspondants ne devaient que pour partie avoir manifesté, d'après eux ou auprès d'eux, des signes francs d'évolution de leur parcours professionnel (changement de poste, de métier ou d'entreprise). Cet ensemble de 15 répondants est constitué de 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 ces répondants : technique, back-office, production, agences commerciales, etc. Sept répondants sont salariés dans des entreprises publiques belges, les huit autres au sein d'entreprises privées belges ou implantées en Belgique. Sept répondants sont des managers. *In fine*, neuf de nos répondants auront opéré des évolutions professionnelles manifestes durant la crise (changement de fonction, de métier ou d'entreprise réalisé ou formellement validé avec leur employeur).

Les 15 entretiens ont été réalisés entre février et avril 2021, une période durant laquelle le télétravail est obligatoire – la deuxième vague de l'épidémie ayant légèrement modifié la temporalité de la recherche puisqu'il ne s'agissait plus de recueillir, *a posteriori*, les réflexions ayant germé au cours du premier confinement et leurs conséquences, mais aussi ce qui se jouait encore, au moment où les entretiens ont été réalisés. Ceux-ci ont duré entre 1h17 et 2h07 (avec une moyenne d'une heure et quarante minutes, cf. Tableau 1) et ont été enregistrés puis intégralement retranscrits. Afin de conserver l'anonymat des répondants, des prénoms d'emprunt leur ont été attribués et les références trop précises au contexte de travail ont été supprimées. Leur analyse a consisté en un codage thématique à partir des retranscriptions, notamment celui permettant d'identifier les normes organisationnelles, professionnelles et familiales.

4. A LA FAVEUR DE LA CRISE SANITAIRE, DES SALARIÉS EN RÉFLEXION SUR LEUR RAPPORT AU TRAVAIL ET LEUR PARCOURS, MAIS DANS UN TEMPS LONG

L'enquête a permis de faire apparaître deux grands ensembles de résultats : d'abord, l'existence de réflexions sur le parcours professionnel des salariés interrogés et, ensuite, l'effet « précipitant » de la crise sanitaire sur les débouchés de ces réflexions.

4.1. Rapport au travail : des salariés en réflexion

Les récits des répondants permettent de reconstituer les réagencements intervenus dans les équilibres à travers lesquels, avant l'épidémie de Covid-19, ils s'efforçaient de répondre simultanément aux normes organisationnelles, professionnelles et familiales. Avec le confinement du printemps 2020, ce sont d'abord les normes organisationnelles qui, sans préavis, changent. Le télétravail se généralise et, pour celles et ceux qui doivent poursuivre leur activité en présentiel (c'est le cas de Léa, présenté plus loin), les modes d'organisation habituels sont modifiés par les contraintes liées à la pandémie.

En réponse à ces évolutions de l'organisation du travail, les pratiques de travail ont apparemment su s'ajuster assez rapidement. Les salariés interrogés l'ont perçu ainsi et témoignent

du fait qu'ils ont partagé le sentiment qu'assurer la continuité d'activité, voire maintenir la productivité et les niveaux précédents de qualité avaient valeur d'impératifs auxquels chacun et chacune se devaient de contribuer. A l'instar de Charles, ils ont souvent l'impression que la plupart « *ont su s'adapter assez facilement, assez rapidement* ». Malgré l'intensité des enjeux et du travail à engager, ils peuvent en garder un souvenir plutôt positif :

Je n'ai pas eu le sentiment qu'il y ait eu une pression non plus horrible. Parce qu'ils [les managers] se sont rendus compte qu'on a tous continué à travailler, qu'on a tous donné notre maximum. Franchement le résultat était super bon. (Mathilde)

La réalisation du travail dans des conditions dégradées ou inhabituelles n'a apparemment pas entamé l'attachement à « un travail bien fait », bien au contraire. Qu'ils aient dû faire face à une charge de travail accrue ou à la situation inverse, les salariés ont activement reconstitué ou adapté leur idée du travail à fournir et de la qualité qu'il convient d'y mettre :

On n'avait plus de travail. Donc nos responsables ont vraiment dû chercher quelque chose à nous faire faire. (...) et ils nous ont trouvé du travail. Ils ne nous ont pas laissés comme ça, (...) on ne s'est pas retrouvés (...) sans rien 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 ». (...) 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)

Les managers de proximité sont, comme le montre l'exemple ci-dessus, souvent à la manœuvre, et témoignent fréquemment, dans l'instabilité du début de crise, d'un souci accru pour les individus et les collectifs de travail, qui perdure sur toute la période et qui sera salué par des collaborateurs :

Ce qui s'est passé, c'est que j'étais avec [les membres de mon équipe tenus de travailler sur site du fait de leur activité]. J'étais présente avec eux. (...) [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 (...). Et donc j'étais là pour soutenir mon équipe. (...) C'est l'accompagnement, l'accompagnement moral et physique, je pense qui est vraiment important ; beaucoup discuter avec eux. (...) j'ai une remarque à un moment donné, l'une des filles [tenues de télétravailler du fait de leur activité] qui disait « ouais, on se sent un peu exclues. On n'a plus du tout de contact » (...) Donc on a tout de suite établi 30 minutes par semaine où on se voyait tous en Teams (...). (Clémence)

Certains managers anticipent la possibilité d'une évolution durable des rapports avec les équipes (par exemple, positive « *dans le sens où, le côté humain et compréhension de l'autre, je pense qu'on va plus voir le rapport avec les collègues de la même manière (...), l'empathie a explosé, je trouve* », dit Vivien).

Au cours des diverses étapes de la crise sanitaire, les liens des salariés avec l'entreprise, ceux qui se tissent entre les collaborateurs et les manager ou avec leurs collègues, en sont venus à se réaliser plus fréquemment à distance, alors que la présence au domicile et la proximité avec la cellule domestique conduisaient à renforcer les interactions dans cette sphère de vie, dont les normes prennent de plus en plus de poids dans les réflexions des individus.

Les individus interrogés soulignent souvent à quel point la suppression des contraintes de trajet entre le domicile et le lieu de travail leur a permis une réallocation du temps dont ils apprécient largement les bénéfices, d'autant qu'ils déclarent ne pas percevoir de répercussion négative quant à la qualité de leur investissement dans leur travail ni à celle des résultats fournis. Pour Gladys, c'est principalement à la sphère familiale que ce temps gagné est ré-affecté, mais elle note aussi que ses loisirs retrouvent une place plus importante. Le bénéfice évoqué est souvent personnel : être beaucoup plus détendu, 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 rythmé. 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)

Le fait de travailler sous les yeux des membres de la famille provoque de la part de ceux-ci des commentaires sur cet aspect de la vie du conjoint ou du parent qui était jusqu'alors ignoré. Parce qu'il se réalise au domicile, le travail se trouve ainsi évalué par l'instance familiale, par exemple sur le registre du temps qui lui est accordé, de la masse de travail effectuée, du temps passé en réunion :

Par rapport à ma famille ? Oui, ils trouvent qu'on travaille beaucoup. C'est clair. Ça, 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, ici, elle aimerait peut-être qu'on termine un peu plus tôt. (...) 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. (...) 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, (...) 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." (Clémence)

Le pouvoir évaluatif et normatif des enfants lui-même a pu s'exprimer :

Quand j'ai dit à mes enfants : « [Le poste à responsabilités] 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, 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).

De tels commentaires des membres de la famille ne sont pas neutres pour les salariés, qui se trouvent ainsi éventuellement amenés à interroger des compromis qu'ils avaient jugés viables, des concessions faites au travail et à l'organisation dont ils avaient considéré qu'elles étaient légitimes ou nécessaires.

Chemin faisant, de nouvelles habitudes s'installent et les réflexions se poursuivent, en particulier sur les rythmes de vie et les concessions qu'on avait pu accepter jusqu'alors : « *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* », nous dit par exemple Joseph. Nourris de nouveaux vécus et de nouvelles références, les individus remettent en question les concessions qui leur paraissaient autrefois inévitables :

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, 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... En fait je...je trouve mon énergie finalement à un autre moment ou ailleurs (...) Ça a abattu cette carte, de me dire j'ai absolument besoin, full time, d'avoir des contacts physiques quoi. Ça, après un an, je n'en suis plus à dire ça quoi. (Mathilde)

L'ambivalence peut se manifester. Devant la perte de convivialité et la complexité du management hybride ou à distance, les individus relèvent les effets négatifs d'un fléchissement du collectif de travail, de la diminution des liens et de la solidarité entre collègues. Cela n'enlève, toutefois, rien au fait qu'ils ont ouvert, avec eux-mêmes et avec les membres de leur entourage, une réflexion sur les concessions à faire au travail pouvant aller jusqu'à réviser les choix antérieurs. Ils ont eu l'occasion de réévaluer leurs propres besoins et interrogent le niveau d'investissement qu'ils voudront désormais y consentir :

Je serai contente de voir mes collègues. Mais c'est vrai que, quand je ferme à 16 heures 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, parfois, le... le manque physique de voir les... les collègues. (Mathilde)

Les positions ne sont pas toujours tranchées mais expriment parfois la recherche d'un juste milieu entre l'avantage d'une plus grande qualité de la présence au sein de la famille et les bonnes raisons de se rendre de nouveau présent en entreprise :

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. (...) 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, « Ah, 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.

Q. Ça vous paraît faire partie intégrante de votre travail (..) de savoir soutenir un collègue (...) ?

R. Oui. Moi je trouve que c'est important. (...)

Q. Est-ce que ça pourrait faire que vous trouveriez normal de retourner au bureau plutôt deux jours, plutôt trois jours (...) ?

R. (*Réflexion*) Euh... (*Soupir*) Oui et non, je vais dire. 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. (Gladys).

Au fil de la crise, c'est un cheminement que nous observons dans les récits de l'ensemble des répondants ; mais dans certains cas, la réflexion a abouti, durant la succession des épisodes, à des décisions de carrière franches.

4.2. Accélération et amplification plutôt que rupture

Les entreprises partenaires de la recherche ont souvent fait état de leur sentiment ou inquiétude qu'une rupture ne s'introduise, dans le rapport au travail des salariés, à l'occasion de la pandémie. Les entretiens ne livrent pas une impression aussi nette mais font plutôt état de l'accélération et de l'amplification d'une réflexion.

Le discours d'Albin, sur les effets de la crise, évoque une remise en question forte et la possibilité d'une rupture générée par la crise.

Du 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 (...).

Q. Et est-ce que du coup votre perception du travail a changé la manière dont vous perceviez votre activité professionnelle ?

R. 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 [nom de l'entreprise], moi je vois pas l'intérêt qu'a mon travail. Actuellement je me dis que [mon 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 [nom de la 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)

Mais la prise en compte plus large de son parcours professionnel révèle une autre réalité. En début de carrière, Albin expérimente plusieurs ruptures professionnelles brutales liées à des causes extérieures sur lesquelles il n'a que peu de maîtrise. Il entretient depuis des compétences dans plusieurs métiers, cultivant ainsi des alternatives susceptibles d'être mises en œuvre à tout moment. Il se forme, depuis cinq ans, à une nouvelle activité, manuelle, plus proche de ses aspirations pour le futur. La crise le conforte alors dans son cheminement, contribue à le façonner. Il y trouve la confirmation de la pertinence des directions progressivement prises, tout en gardant la maîtrise du temps dans lequel il inscrira ses choix :

Je pense que ça a accéléré les choses. (...)

Q. Dans combien de temps vous projetteriez la mise en œuvre de ce projet (...) ?

R. (...) Quelques années quand même. (...) Non, j'ai envie de profiter du métier, de l'apprentissage que je fais maintenant dans mon métier pour être après un peu plus relax et pouvoir me reposer sur ce que j'ai appris. Et puis après bouger, clairement. (Albin)

Fanny, de son côté, a pris la décision de changer d'employeur dès le début de la crise liée à l'épidémie de Covid : elle décrit l'expérience d'un arrêt net de ses missions :

Là, 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 » (...) 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 (...). 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. (Fanny)

Si elle semble représenter un cas de rupture plus franche, Fanny, dans l'échange, nous révèle qu'elle a vécu un épisode professionnel difficile quelques années auparavant. Une fois de plus, si rupture il semble y avoir à la suite de la pandémie, c'est dans une histoire plus longue et vis-à-vis de réflexions déjà entreprises qu'elle prend sens. A l'occasion de la crise et voyant ses conditions de travail se dégrader et affecter à nouveau son bien-être, Fanny décide très rapidement de changer d'employeur. Mais il apparaît qu'elle avait déjà construit ce scénario préalablement. Elle connaissait l'employeur auprès de qui elle a décidé de postuler et l'avait déjà fait trois ans plus tôt : « *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* », explique-t-elle, en ajoutant : « *Je connaissais cette entreprise et, d'ailleurs, j'avais déjà postulé il y a trois ans.* »

Léa, qui travaille dans la même fonction depuis dix ans, voit son métier et ses conditions de travail évoluer négativement de manière graduelle depuis plusieurs années. Ses sources de satisfaction diminuent tandis que les motifs d'insatisfaction augmentent. La crise sanitaire y ajoute des modalités de gestion de la crise par sa hiérarchie qui l'éloignent momentanément

de son activité professionnelle, faute de pouvoir télétravailler. Le retour au bureau agit, chez elle, comme 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)

Comme le révèlent les récits de Fanny et Léa, les ressentis semblent les plus négatifs quand, en réponse au contexte de crise, les ajustements font défaut et que le travail est « empêché » (Clot, 2021), dans une tension insatisfaisante entre les normes organisationnelles et professionnelles et leur évolution. L'insatisfaction est alors susceptible d'entraîner des décisions plus rapides ou plus tranchées, d'autant plus aisément qu'elles avaient déjà été envisagées précédemment sans toujours les avoir fait aboutir. La crise fait figure de point de bascule d'un processus lent, entamé bien avant son déclenchement. C'est ce qui était déjà en tension avant la crise et s'inscrivait dans un compromis déjà fragile, qui se négocie rapidement.

L'évolution des conditions de travail liées à la crise ont rendu plus criant, pour Vivien, le décalage entre le contenu de son poste actuel et ses attentes et sources de motivation.

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, (...) c'est là que je me suis rendu compte : Mais finalement c'est pas le boulot que t'aurais dû faire. (...) 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 (...) 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. (Vivien)

Au-delà du contenu de son travail, les réflexions de Vivien s'inscrivent, à leur tour, dans un processus plus long, un épuisement graduel, généré par les responsabilités de management dont il a choisi de se défaire :

Ces 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 (...). Au début on ne fait pas attention, on se dit que c'est normal et, au bout du compte, c'est fatigant (...). Par exemple, moi, j'adore la voile (...). Et, ici, ça fait maintenant deux ans que j'ai pas su partir, donc ça me pèse (...). 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)

On décèle, à travers ces exemples, de quelle manière les choix d'orientation professionnelle, même ceux qui se lisent comme des bifurcations franches, s'inscrivent dans des temporalités

multiples. La crise sanitaire s'est insérée dans des dynamiques déjà actives dans le temps long, qu'elle a, chez certains salariés, dévoilées, renforcées, accélérées.

Les individus ne réagissent pas exclusivement aux évolutions d'un pan de leur existence. Ils élaborent de nouvelles réponses qui leur permettent de maintenir en équilibre, les différentes composantes de leur vie. 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. Ces constructions peuvent faire l'objet de trajectoires élaborées sur le long terme, et prévoyant à l'avance des portes de sorties, comme dans le cas d'Albin, ou subir, à des moments ponctuels, des révisions de plus ou moins grande ampleur. Au cœur de ces arbitrages, c'est une écologie personnelle que les individus s'attèlent à préserver ou qu'ils décident de repenser. Ainsi, 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 se révèlent à l'origine des arbitrages réalisés, y compris lorsque le parcours est linéaire, comme pour Louise, qui poursuit un cursus ascendant durant la crise.

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, 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 je 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)

Nos résultats montrent que la mise à distance, spatiale et sociale, des individus avec l'organisation, en ce qu'elle a permis de modifier le poids respectif des normes domestiques vis-à-vis des normes professionnelles et de celles de l'organisation, est une caractéristique importante de la crise pandémique lorsqu'il s'agit d'étudier ses effets sur le rapport au travail et les parcours professionnels. L'idée a été souvent exprimée, en début de crise, d'une nouvelle recherche de sens au travail qui aurait été liée à une prise de conscience, sous l'effet de la suspension du temps à la faveur des confinements, des enjeux du futur (climatiques, de consommation, de responsabilité sociale, etc.). En réalité, les évolutions du rapport au travail et des parcours professionnels interviennent, d'après nos résultats, plus fortement en réponse à des évolutions concrètes et au présent, des conditions de travail. Elles s'inscrivent aussi dans la continuité de processus déjà engagés et des négociations permanentes des individus pour préserver leur équilibre.

5. DISCUSSION

La crise sanitaire est couramment commentée comme étant à l'origine d'un « avant » et d'un « après ». Même si le léger recul dont on dispose désormais conduit à relativiser l'entrée dans un monde radicalement nouveau, il est couramment admis que beaucoup plus de salariés

qu'avant les confinements expriment l'envie de recourir au télétravail au moins certains jours de la semaine. Les employeurs s'inquiètent volontiers du risque que leurs collaborateurs ne sortent de la crise pandémique avec un plus grand détachement vis-à-vis de l'organisation qui les emploie, une plus grande envie de faire primer leurs intérêts, enjeux et contraintes personnels. Par-delà la complexité opérationnelle d'une réponse à de telles demandes, pointe la crainte de basculer dans une telle individualisation des modalités de travail qu'elle pourrait entamer les collectifs, avec des risques pour la performance, l'existence même de l'organisation, voire la santé des individus. Le rapport des salariés à leur travail et à leur organisation, qui pouvait faire l'objet d'un suivi régulier de la part des employeurs par le biais d'enquêtes d'engagement p.ex., semble susciter un questionnement à visée plus compréhensive, à mesure que l'on sort de la pandémie.

Celle-ci a, de fait, constitué un moment d'intense réflexion individuelle et collective dont nos entretiens ont permis de saisir quelques manifestations. Durant cet épisode, ponctué de périodes répétées de confinement isolant les individus des structures spatiales et sociales qu'ils fréquentent habituellement, les individus ont pu s'interroger sur leurs modes de vie, leurs formes de consommation, l'intérêt qu'ils y trouvaient ou, à l'inverse, une certaine vanité des priorités qu'ils avaient pu privilégier, mais aussi sur la soutenabilité de ces choix de vie. En tant que salariés, ils ont également pu se poser la question de ce qui leur importait réellement. La capacité réflexive des individus est apparue manifeste.

Cette réflexivité a certes été suscitée par le contexte hors-normes qui a été vécu en 2020, résultat qui fait écho aux conclusions de Hennekam et al. (2021) pour qui la pandémie a engagé les individus dans un travail identitaire. L'étude conduite par ces auteurs avait porté sur les phases, durant le confinement, à travers lesquelles les salariés en étaient venus à réfléchir à leurs certitudes et à leurs aspirations. Ils avaient véritablement mis en chantier une réflexion sur les personnes qu'ils désiraient être, quitte à s'affranchir de normes auxquelles ils se soumettaient. Toutefois, selon nos propres résultats, la réflexivité est permanente, faisant écho à des théories sociologiques ou philosophiques de l'individu contemporain (Taylor, 1989 ; Kaufmann, 2001) : la construction de l'identité, pour soi et pour autrui, est l'objet d'un travail incessant (Dubar, 2000). Les résultats présentés dans cet article suggèrent que, s'agissant des parcours, la réflexion des salariés n'avait pas attendu la pandémie et ses effets pour se déclencher. Alors que les entreprises se sont préoccupées du rapport au travail qui allait sortir de cette crise et ont souvent cherché à se préparer à une rupture favorisée par la suspension du temps et la possibilité laissée aux salariés de faire le point sur leurs priorités, la révision radicale de ces dernières n'est pas si évidente.

Certes, des travaux de recherche ont pu montrer comment, pour les cadres, la pandémie a pu agir comme un choc (Akkermans et al., 2020 ; Becdelièvre et Grima, 2020). Ce constat est cependant en mesure de cohabiter avec celui que nous proposons et qui suggère que la crise sanitaire s'est autant avérée inciter les individus à passer à l'acte lorsqu'ils envisageaient, sans jamais aller jusqu'au bout, de demander une mobilité interne, de changer d'employeur, voire de se donner un autre métier et de changer de vie. Au fond, les réflexions sont anciennes. La crise pandémique a surtout poussé des individus à en tirer des conséquences qu'ils n'osaient pas formuler jusqu'alors.

Le cadre théorique que nous avons utilisé attirait l'attention sur le caractère négocié et évolutif du rapport au travail. De fait, les entretiens ont confirmé l'heuristique d'une telle perspective et sa pertinence particulière pour éclairer un contexte comme celui de la crise liée à la

pandémie de Covid-19. La pluralité des espaces normatifs avec lesquels les individus salariés doivent composer y a été rendue particulièrement visible et porteuse d'effets. En mettant les économies à l'arrêt, les institutions ont créé des cadres dans lesquels le temps a été suspendu et des révisions systémiques de nos actes sociaux ont pu être engagés. Les connexions entre les sphères que les individus s'attachent, dans une certaine mesure, à séparer (organisation, métier, famille), ont pu être repensées simultanément (Hennekam et al. 2021) et dans un arrêt du temps qui permettait de se rendre disponible pour envisager des alternatives, voire pour les expérimenter. Les confinements ont été d'une durée suffisante pour cheminer de l'idée à l'engagement dans ces expérimentations. Et c'est d'ailleurs de leur temps, de la nécessité de sa partition stricte, de son allocation, de son bon usage, que les individus semblent, en tout premier lieu, revendiquer une réappropriation.

Le confinement au domicile s'est sans doute révélé porteur d'effet, la dimension spatiale ajoutant ici ses effets à celle du temps : les individus salariés se sont davantage trouvés à franchir des frontières auxquelles ils tiennent habituellement (Cho, 2020) et à imbriquer les dynamiques de travail et les dynamiques plus personnelles et familiales (activités de loisirs – notamment celles qui sont vécues sur le mode de l'aération de l'esprit, de la récupération de l'énergie, de la mise en mouvement du corps – moments consacrés aux siens). Ce faisant, le regard évaluatif des proches s'est fait plus prégnant. Le travail et les concessions qui lui sont faites ont été l'objet de davantage de commentaires suscitant des remises en question pour les individus concernés. L'instance normative qu'est la famille a ainsi trouvé le moyen de se faire reconnaître de façon plus puissante que ce n'est ordinairement le cas.

La crise sanitaire et les réponses qui lui ont été apportées ont donc, à certains égards, été l'occasion d'un rééquilibrage du poids des instances normatives dans les arbitrages rendus par les individus salariés dans la gestion de leur rapport au travail. Ces circonstances peuvent être considérées comme exceptionnelles, sans qu'il soit possible d'en tirer de conclusions sur une quelconque pérennisation d'un tel mouvement. Néanmoins, en se généralisant, le télétravail pourrait amener à rendre relativement durables ces configurations où le travail est effectué dans un cadre familial qui ne se prive pas de le commenter et de réélaborer les prescriptions qu'il adresse pour mieux faire valoir ses exigences normatives.

La recherche suggère que la perception et le vécu des conditions matérielles, spatiales et temporelles du travail constituent bien les facteurs qui confrontent les individus à l'idée de nécessaires réajustements de leurs habitudes et choix de vie, bien davantage qu'à d'abstraites représentations du futur ou projections dans celui-ci. Lorsque la crise sanitaire a pu donner l'impression qu'elle détenait le pouvoir de faire opérer des ruptures radicales aux individus, cela a, en réalité, pris appui sur des processus de réflexion déjà engagés, voire des scénarios immédiatement prêts, car constitués dans un temps long, mais le tout s'étant actualisé dans des circonstances vécues au présent dont l'intensité a permis une amplification ou une accélération. On pourrait également supposer que, non seulement le passé, mais également le futur compte dans cet exercice réflexif à travers l'anticipation par les individus des avenir souhaitables ou qu'ils aimeraient éviter.

En définitive, le rapport au travail entretient avec la crise sanitaire des relations plus subtiles que celles que traduisent les craintes fréquemment exprimées par les employeurs : les salariés n'ont pas brutalement changé d'état d'esprit. Ils ont simplement réévalué une situation modifiée par la crise et renoué avec des souhaits d'inflexion de leurs trajectoires qu'ils avaient plusieurs fois nourris et sont, chez certains individus, allés plus loin pour les concrétiser. Pour

les organisations, la situation de crise a contraint à concevoir que leurs collaborateurs sont chaque jour engagés dans un travail, constitutif de leur identité personnelle, pour accorder du mieux qu'ils peuvent les attentes des univers pluriels dans lesquels ils sont inscrits, l'univers que constitue l'organisation n'étant qu'un parmi d'autres (Ramaradjan et Reid, 2013).

La mise en évidence de ce résultat est liée aux options théoriques qui ont fondé le travail de recherche effectué et à la méthodologie adoptée. L'approche en termes de récits de vie a permis de faire apparaître une temporalité des constructions de choix individuels plus longue que celle que les employeurs imaginaient à l'œuvre chez les salariés. Cela coïncide, en tout cas, tout à fait avec les résultats des travaux de recherche de Méda et Vendramin (2013), mettant en évidence la tendance des individus – quel que soit leur âge – à construire leur identité dans plusieurs sphères de la vie et non plus dans le travail de façon privilégiée. Cela implique que, pour l'organisation, faire valoir ses normes peut exiger, désormais, un plus grand investissement pour justifier ses impératifs auprès des individus et pour concevoir les arrangements organisationnels de nature à faciliter la conciliation de ces impératifs avec les autres considérations que les salariés doivent honorer. Il ne s'agit pas tant de consentir ou non à une individualisation du travail, que d'accepter de participer à une négociation de normes, à la lumière des apprentissages de la crise. Au fond, l'enjeu pourrait être de concevoir que les individus salariés ne travaillent pas qu'à s'acquitter des tâches que les employeurs leur confient mais à répondre aux exigences plurielles que les sphères de leur vie leur demandent de prendre en compte. Dans ce sens, l'obtention et l'entretien de l'engagement des collaborateurs requiert de leur faciliter ce travail pour tenter d'accorder les espaces normatifs entre eux.

6. CONCLUSION

L'article a apporté une triple contribution dans l'analyse des effets de la pandémie de Covid-19 sur le rapport au travail des individus et leurs parcours professionnels. Premièrement, si l'idée a plusieurs fois été exprimée que cet épisode avait agi comme un choc ayant conduit des salariés à infléchir leur trajectoire précédente (Akkermans et al., 2020 ; Becdelièvre et Grima, 2020), nous avons souligné l'importance d'inscrire cette temporalité dans un temps plus long et dans une épaisseur de la réflexion que les individus mènent constamment sur leur rapport au travail et les décisions qu'ils estiment pouvoir prendre dans leur parcours. Dans d'étroites interactions entre ouverture de ces parcours (espace de choix) et contraintes (Zimmermann, 2013), les individus sont engagés dans une réflexivité constante que la crise pandémique a accéléré ou précipité mais n'a pas intégralement fait naître. Deuxièmement, alors que ce rapport au travail et ces choix de parcours contraignent les entreprises, les salariés n'en répondent pas uniquement à leurs employeurs mais, en réalité, le négocient auprès des instances normatives plurielles vis-à-vis desquelles ils se sentent engagés. En cohérence avec les contributions qui insistent sur la remise en cause simultanée des sphères de vie et de leurs frontières que la pandémie a représenté (Cho, 2020 ; Hennekam et al. 2021), nous avons, par rapport à elles, davantage théorisé les contraintes de négociation auxquelles les individus sont soumis et la fabrication de compromis qui est la leur. Troisièmement, nous avons, dès lors, montré comment l'instance familiale a trouvé dans les confinements l'occasion de faire valoir ses normes au point d'interroger les salariés sur les concessions qu'ils se sentent disposés à faire vis-à-vis des attentes organisationnelles. Notre recherche suggère ainsi que le confinement et le travail à distance, en éloignant physiquement les salariés des espaces de

régulation des normes professionnelles et, surtout, organisationnelles, ont contribué à ce que certaines renégociations du rapport au travail en ressortent plus franches et plus rapides dans le contexte de la crise liée à l'épidémie de Covid que dans d'autres circonstances passées. Les entreprises peuvent avoir durablement à composer avec cet effort de leurs collaborateurs pour répondre davantage aux attentes exprimées par la famille.

Une des limites de cette recherche tient au choix des personnes dont nous avons recueilli les récits. Dans la logique de la recherche transdisciplinaire, nous avons capitalisé sur la connaissance des praticiens et contacté des salariés qui avaient manifesté auprès d'eux une intention de bifurcation dans leurs parcours professionnels ou qui étaient pressentis, toujours par eux, comme en ayant l'intention. Une manière de dépasser cette limite serait, dans des recherches ultérieures, d'opter pour un design de recherche longitudinal permettant de recueillir les récits de salariés n'ayant pas manifesté de telles intentions afin d'observer, sur le long terme, les manifestations explicites de ces transformations, sans sélection *a priori* sur ce critère.

Enfin, dans le modèle que nous avons proposé, nous avons peu rendu compte du pôle des normes professionnelles et de la manière dont la régulation autonome a pu être affectée. Cela constitue également une perspective de recherche future prometteuse. Dans les récits des individus interrogés, on perçoit simultanément l'importance que prennent les liens avec le collectif de travail autant que la disposition d'individus à s'en affranchir, qu'il s'agisse de les mettre en balance avec ce qui serait dû à la famille ou aux amis ou de se montrer prêts à rechercher, à l'occasion d'une conversion professionnelle, d'autres communautés de métier. Quoi qu'il en soit, même si les entreprises sont nombreuses désormais à affirmer le rôle crucial des collectifs et à prêter attention, dans le contexte de l'hybridation du travail entre distance et présence, à l'entretien des liens sociaux au travail, notre recherche suggère que les individus en évalueront certainement l'enjeu dans le cadre d'un rapport au travail qui impose de plus en plus aux entreprises de composer avec la diversité des impératifs auxquels les salariés s'attachent à répondre en tant qu'individus. D'autres recherches pourraient mobiliser d'autres conceptualisations du rapport au travail et permettre de comprendre l'articulation des parcours professionnels avec les choix personnels et professionnels et investiguer par exemple l'articulation des régulations sociales avec les normes conventionnelles d'hybridité (Taskin et Gomez, 2015).

Financement et remerciements

Cette recherche a été menée et financée dans le cadre de la Chaire labor-H, centre de recherche et d'innovation transdisciplinaire en Management Humain et nouvelles formes d'organisation de l'Université catholique de Louvain (www.uclouvain.be/laborh) dont les auteurs remercient les quatorze organisations partenaires.

Références bibliographiques

- Adam-Ledunois, S., Canet, E., & Damart, S. (2019). Recherche collaborative ou comment comprendre le management en le transformant. In L. Garreau & P. Romelaer (dir.), *Méthodes de recherche qualitatives innovantes* (pp. 22-42). Economica.
- Akkermans, J., Richardson, J & Kraimer, M.L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 219, 103434.
- Barrero, J.M., Bloom, N., & Davis, S. (2021). Why working from home will stick. National bureau of economic research, *NBER Working paper series*, 28731.
- Beccdelièvre, P. (de), & Grima, F. (2020). La Covid-19, un choc de carrière restructurant le sens du travail. *Revue française de gestion*, 46(293), 151-160.
- Bertaux, D. (2010) *Le récit de vie*. Armand Colin.
- Bloom, N. (2020). How working from home works out. SIEPR Policy Brief.
- Cho, E. (2020). Examining boundaries to understand the impact of Covid-19 on vocational behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103437.
- Clot, Y. (2021). *Le prix du travail bien fait*. Découverte.
- 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.
- Côté, N. (2016). Understanding Turnover as a Lifecycle Process: The Case of Young Nurses. *Relations industrielles*, 71(2), 203-223.
- Dubar, C. (2000). *La crise des identités*. PUF.
- Hennekam, S., Ladage, J. J., & Powell, G. N. (2021). Confinement during the Covid-19 pandemic: How multi-domain work-life shock events may result in positive identity change. *Journal of Vocational Behavior*, 130, 103621.
- Hodder A. (2020). New Technology, Work and Employment in the era of COVID-19: reflecting on legacies of research. *New technology, work and employment*, 10.1111/ntwe.12173.
- Joyeau, A., Robert-Demontrond, P., & Schmidt, C. (2010). Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines : Principes, portée, limites. *Management & Avenir*, 34(4), 14-39.
- Kaufmann, J.-C. (2001). *Ego : pour une sociologie de l'individu*. Nathan.
- Lalivé d'Epinay, C. (2005). Le parcours de vie: Émergence d'un paradigme interdisciplinaire. Dans J.-F. Guillaume, C. Lalivé d'Epinay et L. Thomsin (Dir.), *Parcours de vie. Regards croisés sur la construction des biographies contemporaines* (pp. 187-210). Editions de l'Université.
- Lazarsfeld, P., Jahoda, M. & Zeisl, H. (1981). *Les chômeurs de Marienthal* (traduit par F. Larroche). Editions de Minuit.
- Leroyer, A., Lescurieux, M. & Viera Giraldo, V. (2021). Comment la pandémie de Covid-19 a-t-elle bouleversé le rapport au travail ? *Connaissance de l'emploi*, 172, 1-4.
- Méda, D., & Vendramin, P. (2013). *Réinventer le travail*. Presses Universitaires de France.
- Mercure, D. (2020). *Les transformations contemporaines du rapport au travail*. Presses de l'université Laval.
- OCDE (2020). *Productivity gains from teleworking in the post covid-19 era: how can public policies make it happen?* OCDE. https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135250-u15liwp4jd&title=Productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-COVID-19-era
- 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.
- Pohl, C. et al. (2021). Conceptualising transdisciplinary integration as a multidimensional interactive process. *Environmental Science & Policy*, 118, 18-26.

- Ramarajan, L., & Reid, E. (2013). Shattering the myth of separate worlds: Negotiating nonwork identities at work. *Academy of Management Review*, 38(4), 621–644.
- Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 29(1), 5-18.
- Sanséau, P.-Y. (2005). Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse. *Recherches qualitatives*, 25(2), 33-57.
- Taylor, C. (1998). *Les sources du moi. La formation de l'identité moderne* (traduit par C. Melançon. Seuil.
- Taskin, L. (2021). Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid. *Regards économiques*, 164, 13-19.
- Taskin, L. et Gomez, P.-Y. (2015). Articuler la théorie de la régulation sociale et l'approche conventionnaliste en gestion pour comprendre l'échec d'un projet de changement organisationnel : Illustration par la mise en place du télétravail dans deux administrations publiques belges. *@GRH*, 14(1), 99-128.
- Zimmermann, B. (2013). Parcours, expérience(s) et totalisation biographique. Le cas des parcours professionnels. In S. Ertul, J. P. Melchior & E. Widmer (dir.), *Travail, santé, éducation. Individualisation des parcours sociaux et inégalités* (pp. 51-61). L'Harmattan.

ANNEXE

Tableau 1. Participants

Prénom	Date de l'entretien	Durée (en minutes)	H/F	Age	Secteur	Fonction	Statut
Albin	18/2/2021	78	H	36-50	Privé	RH	Employé
Vivien	19/2/2021	96	H	36-50	Public	Opérations	Manager
Benjamin	19/2/2021	85	H	36-50	Privé	Opérations	Employé
Fanny	23/2/2021	112	F	36-50	Privé	RH	Employée
Louise	24/2/2021	101	F	50 +	Public	Opérations	Manager
Gladys	5/3/2021	123	F	36-50	Public	Opérations	Employée
Charles	10/3/2021	118	H	50 +	Privé	Finance	Employé
Joseph	16/3/2021	103	H	50 +	Public	Opérations	Manager
Félicité	11/3/2021	91	F	-36	Privé	Opérations	Employée
Justine	18/3/2021	127	F	36-50	Public	Finance	Manager
Clémence	19/3/2021	96	F	36-50	Public	Opérations	Manager
Virgile	23/3/2021	77	H	-36	Public	Opérations	Employé
Jean	24/3/2021	95	H	50 +	Privé	Opérations	Manager
Léa	25/3/2021	99	F	-36	Privé	Opérations	Employée
Mathilde	2/4/2021	102	F	-36	Privé	Opérations	Manager

Marie-Elodie LAURENT est Senior Manager au sein de Deloitte Capital Humain à Paris. Après 15 ans d'expérience professionnelle en tant que cadre puis cadre-dirigeant en ressources humaines et transformation, elle hybride ses activités professionnelles en rejoignant, en 2020, le labor-h, laboratoire de recherche et d'innovation de l'Université catholique de Louvain, puis le M-Lab de l'université Paris Dauphine-PSL.

Laurent TASKIN est Docteur en sciences économiques et de gestion, Professeur de GRH à l'UCLouvain, et professeur invité à l'Université Paris Dauphine-PSL. Chercheur au Louvain Research Institute in Management and Organizations (LouRIM), et directeur du labor-H, ses travaux portent sur les nouvelles formes d'organisation du travail et leurs enjeux pour le management et le rapport au travail. Il est l'auteur de nombreuses publications en GRH, dont *Management Humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (avec Anne Dietrich, chez De Boeck, 2020).

auteur correspondant : laurent.taskin@uclouvain.be

Pascal UGHETTO est Professeur de sociologie à l'Université Gustave Eiffel (Laboratoire Techniques, territoires et sociétés). Ses recherches portent sur les transformations du travail en lien avec l'évolution des stratégies d'entreprises. Il s'intéresse aux exigences adressées à l'activité de travail par l'organisation et le management et s'interroge sur leur accompagnement par l'organisation ainsi qu'à la représentation que des acteurs comme les directions fonctionnelles se font du travail. Dans cette perspective, il pose la question du pouvoir laissé aux cadres de terrain pour organiser l'activité de travail. Il a récemment publié *Les nouvelles sociologies du travail : Introduction à la sociologie de l'activité* (De Boeck, 2018) et *Organiser l'autonomie au travail* (FYP, 2018).

Title: A break in the relationship with work? The Covid-19 pandemic and the timing of career management by employees

Abstract: The Covid crisis is reputed to have caused a break in the relationship with work of many employees, who would have drawn the consequences through a marked change in their career paths. The article questions this hypothesis based on fifteen interviews from employees of Belgian private and public companies, collected in early 2021 in a collaborative research design. We consider the relationship to work and the choices made by individuals in their careers by placing them at the crossroads of organizational, professional and family standards that individuals strive to accord. Our results show the crisis has especially amplified and precipitated reflections that play out over longer time frames. The distance from the business and the continued association of family members has imposed an increased weight on family norms and forced a restructuring of balances with organizational norms, now more obliged to deal with the former.

Keywords: Relationship to work, Occupational paths, Career, times, Covid
