

Quels travail et relations au travail après la COVID-19 ?

La phase de déconfinement débutée le 11 mai a pris une nouvelle impulsion avec l'annonce des mesures entrant en vigueur dès le 15 Juin. La question du rapport au Travail est actuellement au centre des préoccupations des collectivités et des agent-es. Dans un souci de capitalisation sur cette période extraordinaire et de « résilience » de nos collectifs, nous tentons de nous outiller, d'évaluer, d'apporter des solutions sur notre vécu et notre relation au travail.

Henry Clety, docteur en psychologie et enseignant-chercheur en psychologie du travail, spécialisé dans la dynamique de groupe, le management, santé au travail, consultance et méthodologies d'accompagnement aux changements, apporte son regard systémique sur les relations au travail et l'objet Travail, l'individu et le collectif, en période d'après COVID-19.

En France, les informations épidémiologiques et politiques semblent indiquer que la crise sanitaire et le confinement sont maintenant derrière nous. En tant que psychologue, et notamment chercheur en sciences du travail, quelles leçons en tirez-vous en ce qui concerne le travail ?

Il faut tout d'abord relever que la pandémie, sa propagation mondiale et les ripostes de confinement/déconfinement de nos sociétés constituent un événement historique. Jamais rencontré à cette échelle, jamais vécu « de mémoire d'Homme », il constitue à ce jour une singularité dans notre Histoire, qui, c'est possible, inscrira des changements dans nos fonctionnements et nos vies.

Il faut aussi remarquer le caractère composite et singulier des réactions et des trajectoires prises – notamment dans le déconfinement : des stratégies gouvernementales différentes d'une nation à une autre voire simplement d'un département « vert » à un autre « rouge », des décisions institutionnelles agiles et réactionnelles, des organisations qui composent entre services assurés, télétravail et chômage forcé, des communications divergentes... et une multitude de réactions individuelles uniques et spécifiques, situées entre espoir et espérance en une normalité à retrouver et craintes et incertitudes quant à un avenir nébuleux. Les exemples à l'école, dans les entreprises, dans les institutions ou dans les familles ne manquent pas. Chacun se cherche et construit ses réponses, parfois même dans le paradoxe.

Alors cet événement se conçoit-il ? Y a-t-il une connaissance qui s'y constitue ? Depuis mi-mars, les études en sciences sociales et humaines font nombre, face à cette a priori opportunité. En quelques jours, suite à l'annonce du confinement, des projets ont émergé dans les laboratoires, sur l'effet du confinement et du déconfinement, sur les stratégies individuelles ou organisationnelles, sur le télétravail, sur le stress, sur l'agilité managériale, sur la résilience... Quelques variables, quelques questions et une enquête diffusée en ligne suffisent à beaucoup pour élaborer leur projet et leur intention de comprendre. Mais, personnellement, au motif notamment de la singularité de l'événement, je crains qu'il soit difficile d'en comprendre toutes les aspérités. Comprenez qu'il ne s'agit pas de scepticisme ou pessimisme de ma part mais critique épistémologique et souhait de rigueur scientifique.

Il faut mesurer le défi dans l'événement qui nous intéresse ici. Les épidémiologistes sont-ils/elles équipés d'outils et de modélisations théoriques suffisants pour comprendre la pandémie vécue ? Les économistes ont-ils/elles les paradigmes leur permettant de modéliser ses effets ? Avons-nous en sciences du travail les théories permettant de cerner les interactions entre cette singularité et les organisations du travail ? ... Nous pouvons nous interroger. En témoignent les expert-es, qui, bien souvent, n'ont de prophéties que de propos justifiant leur conception du Monde, admettant même après jusqu'à l'erreur de la prédiction : « la pandémie restera en Chine », « il y aura une seconde vague », « la réouverture des écoles est un mauvais choix », « le télétravail va devenir la règle », « le confinement va détériorer les relations sociales et générer des troubles psychiques majeurs » ... Il faut craindre donc qu'il n'y ait à proprement parler pas d'enseignements de cette histoire, au sens d'une meilleure compréhension du travail. Bien malin – mais peu scientifique – celle ou celui qui saura dire ce que sera le travail et notre rapport au travail après cela : sans doute différents, mais possiblement encore les mêmes.

Votre réponse se comprend mais ne peut-on véritablement rien faire de ce qui s'est passé et ce que nous avons vécu ?

Bien au contraire. Je redis, autrement, ceci : cet événement ne nous permet pas de mieux comprendre les organisations du travail et le travail lui-même, d'en élaborer une nouvelle connaissance et d'en prédire les révisions/transformations, car nous n'avons pas encore, je crois, de conceptions théoriques suffisamment élaborées pour cela. Mais ne pas mieux comprendre le travail, connaître les effets de la pandémie sur les organisations de travail et pouvoir anticiper leurs évolutions, ne signifie pas que l'événement, si magistral singulier puissant et incompréhensible soit-il, ne peut rien nous apporter.

Ainsi, il est déjà remarquable la multiplicité, divergente, des réponses organisationnelles, collectives et individuelles faites face à l'événement. Nous l'observons chacun-e. Certain-es ont vu leur nombre de réunions d'équipe croître quand d'autres les réduisaient. Certain-es ont développé une compétence digitale avec l'usage de nombreuses plateformes (Teams, Zoom, Jitsi...) quand d'autres n'y sont simplement jamais parvenus. Certaines entreprises ont réorienté toutes leurs productions vers des produits sanitaires (masques, visières...) quand d'autres les ont simplement stoppées. Certain-es ont maintenu leur télétravail heureux du format quand d'autres tentaient le retour à leur bureau. Certain-es font le choix d'un retour à la normale quand d'autres digitalisent toutes les activités. Les exemples et contre-exemples ne manquent jamais. Chaque fois compréhensible et intelligible, chacun d'eux peut être marqué d'échecs ou de réussites sur les plans performatifs et/ou psychosociaux. C'est donc la multitude des réactions spécifiques qui est notable et qui émerge comme la réponse. La règle, c'est donc celle du cas !

Dès lors est-ce intelligible ? Les références à la théorie des systèmes et aux théories des organisations peuvent éclairer, me semble-t-il, ces observations. Qu'est-ce à dire ? Une organisation de travail peut être conçue comme un système dont les composantes (entités, services, individus, produits, techniques, outils...) interagissent dans la perspective donnée par la finalité de l'organisation, comme par exemple produire un service. Chaque composante est en soi un système lui-même constitué d'autres éléments également en interaction. Rappelons qu'une interaction signifie que des éléments interagissent, agissent et rétroagissent l'un vers/sur l'autre. Le système joue alors, sur ces bases, de continuelles adaptations et ajustements, permettant à ses composantes de répondre à la finalité qui

sont les leurs (livrer un colis, gérer la paie, résoudre les problématiques de maintenance, répondre aux attentes des usagers...) dans une complète interdépendance et interaction.

Sans vouloir entrer dans des considérations trop théoriques, notons simplement que les organisations du travail sont ainsi des systèmes, composés de sous-systèmes interagissant dans un environnement donné. Leur particularité est qu'il s'agit de systèmes complexes. Autrement dit, les adaptations et ajustements continus qui les caractérisent résultent d'opérations complexes, les rendant peu prévisibles, quasi-aléatoires et incertaines. C'est aussi le cas d'autres systèmes tels que le climat, les organismes vivants, l'intelligence artificielle, les organisations sociales, l'activité cognitive...

En somme, la singularité historique que nous venons de vivre confirme la complexité intrinsèque des organisations du travail ainsi que leur imprévisibilité propre et leur irréductibilité à quelques lois et/ou composantes. C'est la raison pour laquelle nous observons tant de réponses et de cas.

Vous nous confirmez en fait qu'il est difficile de comprendre tout ce qui se passe, d'en sortir une règle et qu'il nous faut essentiellement retenir que c'est complexe. Mais alors, comment peut-on accompagner les organisations du travail ? Comment manager les équipes et les accompagner dans cette période si particulière et difficile pour certain-es ?

Il faut comprendre une chose essentielle : reconnaître la complexité d'un système, c'est reconnaître son autonomie, c'est-à-dire sa capacité à trouver une réponse spécifique aux enjeux émergeant de son environnement. Ainsi, admettre que le système par ses ajustements peut trouver une réponse sans que celle-ci soit programmée, c'est lui reconnaître une capacité propre qui ne nécessite aucune action externe, et où même à contrario cette action externe pourrait contredire l'autonomie, l'ajustement et la réactivité du système. C'est donc bien d'autonomie dont il est question. C'est elle qui doit concentrer tout l'intérêt et l'attention des dirigeant-e et des managers : non simplement par principe éthique et humaniste mais bien par logique systémique. Ainsi, s'assurer que l'organisation sait réagir efficacement à son environnement, c'est s'assurer qu'elle soit autonome, comme doivent l'être ses propres composantes, comme par exemple ses équipes et ses collectifs.

La complexité est d'ailleurs une notion qui s'applique parfaitement aux équipes de travail. Celles-ci sont des systèmes, qui, on le comprend, ne peuvent se réduire à la collection d'individus/compétences mis bout à bout. L'adage « *le tout est plus que la somme des parties* » s'y applique et c'est même le motif essentiel d'une organisation en équipe. Ainsi, constituer une équipe, c'est permettre à un groupe d'individus, mandatés par leur organisation, de produire ensemble et en autonomie une tâche pour laquelle ils sont réunis et co-responsables. En conséquence de quoi, si il n'y a pas d'intérêts organisationnels et performatifs à obtenir des réponses nouvelles et originales aux problèmes, alors il faut préférer un système contrôlé par des acteur-rices externes omniscients qui pilotent, contrôlent et dirigent des individualités – préférez donc Taylor et/ou l'OST. Malheureusement, c'est rarement le cas. Dans les contextes socio-économiques et les enjeux climato-géopolitiques actuels qui génèrent des environnements incertains et dynamiques, les organisations du travail ont besoin d'agilité et de complexité.

Voulez-vous dire que la réponse nécessaire au travail dans ce contexte particulier est d'utiliser un fonctionnement favorisant l'autonomie, et un travail d'équipe par exemple ? si oui comment fait-on ?

L'équipe en est effectivement un exemple. Il ne s'agit pas de la réponse mais d'une réponse possible. Rappelons-le une équipe est un système complexe – donc supposant l'autonomie –, capable d'innovation, de résolutions de problèmes originaux. Pour faire équipe, il faut :

- Formuler un but partagé par les membres, qui constitue ainsi une raison d'être du groupe et dont les membres portent la co-responsabilité ;
- Composer l'équipe de façon à ce que les membres, et les compétences qu'ils portent, se complètent utilement dans l'atteinte du but ;
- Rappeler régulièrement le but commun et la nécessité de tous pour renforcer l'interdépendance et la co-responsabilité de chacun-e ;
- Fournir à l'équipe l'ensemble des ressources cognitives, informationnelles et matérielles nécessaires. Plus elle aura d'informations, plus elle pourra être autonome ;
- Favoriser le maximum d'interactions entre les membres directement et entre l'équipe et son environnement (autres équipes, usagers, fournisseurs...).

Dès lors, les bases utiles à la constitution d'une équipe sont réunies. Ce sont ensuite les relations sociales et les interactions, orientées par le but partagé, qui vont instaurer une dynamique propre et singulière au groupe et accroître la confiance, la cohésion, la croyance en une efficacité groupale... Pour attendre un degré d'autonomie suffisant, l'équipe va se structurer (se complexifier) sur la base d'interactions multipliées en son sein et avec son environnement. Cela peut nécessiter plusieurs années, durant lesquelles, il faut le rappeler, les conflits ont une fonction systémique. Un conflit ne se réduit ou supprime pas, il se gère en réflexivité, utile qu'il est au groupe et à ses membres pour se comprendre et élaborer leur propre configuration/organisation. Chaque équipe se construit en un système avec sa propre structuration mais toujours avec des réponses efficaces face aux enjeux auxquels elle est confrontée.

Vous le percevez sans doute, le travail en équipe et la mobilisation des collectifs au travail peuvent sembler une réponse utile au contexte actuel, car, pour gérer l'incertitude, un système complexe autonome est adéquat. Et, en substance, certains cas observés en cette période correspondent à l'émergence, la structuration et au développement d'équipe tendant vers l'autonomie.

On comprend l'intérêt des équipes qui apportent une souplesse et une agilité à l'organisation du travail, mais quelle place y tient le/la travailleur-se ?

Il est central. Tout d'abord, suivant la même logique « d'emboîtement » systémique, comme l'équipe est une composante autonome de l'organisation complexe, l'individu peut aussi être considéré comme un sous-système complexe et autonome. Autrement dit, il s'ajuste et s'adapte continuellement suivant ses compétences, ses ressources, son expérience, ses savoirs, ses contraintes, ses missions, son environnement, ses procédures... Par ses qualités, il sait produire en autonomie une réponse originale aux problèmes qu'il rencontre. Le/la travailleur-se peut donc se concevoir comme un système complexe, performatif à la condition d'autonomie. Ces qualités adjointes à celles autres membres de son équipe participent de la complexité et de l'autonomie de celle-ci et donc de l'organisation. Si vous

suivez la logique, vous comprenez la nécessité d'entretenir l'autonomie du/de la travailleur-se plutôt que de tenter son contrôle. Cette considération du/de la travailleur-se vous la retrouvez – sans qu'elle s'établisse dans les mêmes référentiels théoriques –, dans les principes posés et explicités par d'autres théories, telles que les théories psychodynamiques du travail et les théories de l'activité : développer le pouvoir d'agir, réduire la qualité du travail empêchée, etc. A l'échelle donc du/de la travailleur-se, il faut :

- Formuler un but clair à son action, qui l'inscrive en responsabilité dans un engagement et un sens du travail important ;
- Développer ses ressources (compétences, techniques, informations...) ;
- Faciliter et soutenir sa réflexivité, afin qu'il élabore, appréhende et s'approprie une connaissance optimale de son environnement, des contraintes, des ressources.

La conception du/de la travailleur-se, posée théoriquement, est qu'il/elle est donc l'acteur-riche (le système agissant) le plus à même de traiter, en autonomie, les problématiques qu'elle/il rencontre à l'endroit de la fonction et de la mission qu'elle/il occupe, comme l'équipe l'est à son échelle. Si elle ou il n'en est pas capable, c'est qu'elle/il n'est pas suffisamment autonome, c'est-à-dire qu'elle/il manque d'informations, de ressources ou qu'il/elle est empêché-e... peut-être par un/une cadre qui souvent pense encore faire mieux, là où elle/il bénéficie peut-être simplement d'informations qu'elle/il refuse au/à la travailleur-se.

Justement, vous nous évoquez un/une travailleur-se capable d'autonomie et de décisions ou encore un collectif de travail utile face à la complexité, mais alors, quel rôle a la/le manager ?

C'est le point légitime qui émerge de notre réflexion. L'apriori serait de penser qu'elle/il n'a plus d'utilités et d'intérêts dans une organisation fondée sur des collectifs autonomes et des travailleur-ses autonomes. C'est une erreur d'analyse. Il/elle est en vérité essentiel-le, mais dans des pratiques et une posture nouvelle.

Les organisations du travail classique, emprunte de culture taylorienne et gestionnaire, ont fait du/de la manager un-e agent-e de contrôle évaluatif et de prise de décisions : l'« anti- » autonomie. C'était pourtant juste et utile dans des organisations qui se concevaient/théorisaient dans des théories mécanistes. Il fallait des « pilotes » : ingénieur-es, gestionnaires, administrateur-rices... Mais ces modèles, entrés en tension avec les transformations socio-économiques et technologiques de la fin du siècle dernier, ne répondent plus aux exigences nouvelles d'agilité et de complexité que nous évoquons au motif de notre nouvel environnement et de ses singularités.

Alors quel-le manager faut-il pour nos organisations, collectifs et individus autonomes ? En termes systémiques, il faut un-e agent-e facilitant la circulation de l'information, l'interaction et les échanges entre les « composants » du système, puisque c'est ce qui structure/développe l'autonomie, la complexité et l'agilité. Il ne s'agit plus de décider ou contrôler, mais de réunir les conditions d'une auto-décision ou d'un auto-contrôle. C'est donc un déplacement de posture managériale.

Le terme de déplacement est important. Comme, on ne passe pas d'un système non autonome à autonome en claquant des doigts, on n'organise pas l'autonomie d'un collectif et de travailleur-ses en quelques jours. C'est un processus qu'il faut accompagner. Et la/le manager l'accompagne par le

déplacement de sa propre posture. D'une directivité explicite à une démarche de conseil, en passant par un rôle de formateur-riche et d'accompagnant-e, le rôle de la/du manager transfigure le changement, en écho avec l'évolution du groupe et de l'individu. De donner du sens, il passe à permettre le sens ; de gérer des préoccupations, il en permet maintenant l'expression... Son rôle est majeur et essentiel. Je doute, d'ailleurs que le développement de l'autonomie puisse s'établir sans son action. C'est donc plus de management dont il est nécessaire maintenant, mais un management différent que de coutume.

Finalement la crise sanitaire et le confinement auront eu des effets, non ?

Je me répète. Il est, me semble-t-il, impossible de parler d'effets de la crise sanitaire et du confinement sur le travail et les rapports au travail. L'événement singulier a tout juste, et c'est déjà beaucoup, rappelé et confirmé les connaissances acquises en sciences du travail, qui s'écrivent depuis l'Ecole des Relations Humaines, les théories historico-culturelles, le paradigme systémique..., et qui dictent aujourd'hui les préconisations des expert-es en management, en santé au travail, en QVT ou RSE. Ces propositions transparaissent dans les nouvelles organisations du travail (entreprise libérée, adhocratique, modèle participatif, management bienveillant, travail en « co- »...).

Il faut le comprendre, tout cela n'est pas le prédicat issu de philosophies humanistes ou d'idéologie gauchistes, c'est la conclusion d'élaborations scientifiques construites sur l'observation et la mesure, et sur la modélisation et la conceptualisation critique du Travail et des organisations du travail au regard de ces données recueillies. Il ne s'agit pas de défendre l'autonomie, l'engagement, le sens, le collectif par simples principes éthiques mais au motif qu'ils constituent des dynamiques structurantes du travail et des organisations actuelles.

La QVT, qualité de vie au travail, tient par exemple une place importante dans les discussions actuelles. Et, elle est encore souvent posée en distinction, sinon en opposition, aux performances organisationnelles, collectives et individuelles. Mais cette simple dissociation est confirmatoire des approches mécanistes toujours usuelles dans nos esprits. Or, théoriquement (et par la preuve scientifique), il n'y a pas lieu de les dissocier, étant tous deux l'expression des « productions » des systèmes. Autrement dit, l'organisation, les collectifs et les individus, dans la mesure où ils ont l'autonomie qui leur permet les ajustements et régulations nécessaires dans leur environnement, auront ce double résultat, d'une vie au travail de qualité et de réponses performatives aux enjeux professionnels qui se posent.

On comprend qu'il nous faut repenser notre rapport au travail et notre conception du travail. Cela demande sans doute un gros investissement. Cette période de déconfinement, où le travail reprend avec en toile de fond un risque de récession, vous paraît-elle propice à cela ?

Je le crois. Encore une fois, dans un contexte/environnement incertain, les systèmes/organisations sociales doivent user de complexité pour s'adapter et se réviser. Pour cela, elles doivent tendre vers un accroissement de leur degré d'autonomie globale et interne. Il leur faut donc accroître la latitude des collectifs, le partage des ressources notamment informationnelles, la reconnaissance et la mobilisation des acteurs....

La singularité historique que nous avons tous vécue constitue un événement, une expérience par laquelle des enseignements peuvent émerger, localement dans chaque organisation, dans chaque équipe et pour chacun. Espaces de discussion sur le travail, ateliers d'innovation, groupes d'analyse des pratiques professionnelles... toutes ses propositions semblent aujourd'hui fort utiles pour faire de cette histoire, non une expérience douloureuse qu'il faut oublier mais une opportunité de réflexivité et d'apprentissage. D'autant que, plus que de simplement progresser, ces espaces collectifs permettront l'expression des vécus et des ressentis de chacun suite à l'événement. En cela, c'est déjà un progrès pour de nombreuses organisations : se considérer non comme une mécanique de production mais une organisation psychosociale.

Propos de :

Henry Cléty est psychologue, docteur en psychologie et enseignant-chercheur en psychologie du travail. Il participe aux activités de recherche de la chaire en Santé au Travail de l'Université Catholique de Lille, y dirige différents projets et continue parallèlement d'intervenir en consultation et accompagnement auprès d'entreprises et d'institutions de la région.

Ces activités et travaux portent sur les domaines de la QVT, des collectifs et des équipes de travail, des dynamiques d'innovation et du changement organisationnel.

En savoir plus :

Aubé, C. Rousseau, V. et Savoie, A. (2006). Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail : un modèle théorique. *Le Travail Humain*, 69(3), 269-294.

Pavard, B. et Soubie, J.-L. (1994). « Pourquoi étudier les systèmes coopératifs ? » In B. Pavard (Ed) *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception*, Toulouse, Octarès Editions.

Savoie, A. et Brunet, L. (2012). « L'équipe de travail et l'intervention psychologique systémique ». In J.-L. Bernaud et C. Lemoine (Eds), *Traité de psychologie du travail et des organisations*, 3e édition, Paris, Dunod.



Licence autorisant la réutilisation des informations et documents du CdG59

Vous êtes libre de réutiliser les informations :

de les reproduire, les copier, de les adapter, les modifier, les extraire et les transformer, de les diffuser, les redistribuer, les publier et les transmettre (y compris sous cette même licence), de les exploiter à titre commercial **Sous réserve que** la mention suivante soit apposée sur le document réutilisé : "**Source : CdG59- titre et lien du document - date de sa dernière mise à jour**"