



## PERMANENCE ET MUTATIONS DU TRAVAIL AU PRISME DE LA PANDÉMIE

### Séminaire de l'Institut de l'École normale supérieure

Neuf séances en soirée entre mai et juillet 2021, rue d'Ulm et rue Gay-Lussac à Paris

La crise sanitaire bouleverse le travail dans toutes ses dimensions – sociales, temporelles, géographiques, cognitives. Ce séminaire propose à une quinzaine de cadres dirigeants de travailler en petit comité avec un plateau multidisciplinaire de chercheurs et d'experts de haut niveau pour explorer quelques traits saillants de cette expérience sans précédent et tenter d'en dégager ensemble des pistes d'avenir.

Entreprises et salariés ont été capables de s'adapter presque dans l'instant à une situation radicalement neuve. Avant la crise, le développement de la gig économie polarisait l'attention sur les travailleurs de plateforme. Imposée par les circonstances, l'accélération fulgurante de la digitalisation des échanges étend à la population bien plus vaste des salariés les questions que soulève l'entrée massive des outils numériques dans l'intimité des pratiques de travail. Quels en sont les effets sur l'expérience même de travailler, de se concentrer, de collaborer avec autrui – de surcroît dans des conditions de confort et de risque très inégales ?

Alors qu'une part rapidement croissante des échanges passe par les écrans, au moins pour les cadres, altérant de nombreux aspects de la vie au travail (réunions, formations, échanges informels...), que devient la relation de subordination, pierre angulaire du contrat de travail ? Comment évolue le rôle des managers, chargés à la fois de motiver et contrôler leur équipe ? Que devient la confiance quand les interactions s'opèrent majoritairement à distance ?

La généralisation du télétravail modifie-t-elle durablement le rapport au « bureau », en obligeant à repenser à la fois les locaux d'entreprise, les espaces domestiques, la distribution des temps de présence entre les deux, la frontière entre les sphères privée et professionnelle ? S'il faut équiper les collaborateurs à distance, voire instituer des normes concernant leur espace de travail, jusqu'où l'entreprise va-t-elle s'hybrider avec la maison, avec des tiers-lieux ?

La crise éloigne les salariés de leurs collègues et de leurs managers, mais paradoxalement les y lie encore davantage, avec bien plus de connexions par mail, *chat* et surtout visioconférence. Des salariés ont pu souffrir du manque de relations sociales, et en même temps se sentir envahis quand l'entreprise s'immisce chez eux. Quelles formes de coopération peuvent naître de cette nouvelle articulation entre l'individuel et le collectif ? Avec quels effets sur le bien-être au travail ? Sur la performance des collaborateurs ?

Pour beaucoup de celles et ceux qui peuvent ou doivent travailler à distance, la suspension des routines de travail et de mobilité est l'occasion de remises en cause. L'exigence de plus de sens au travail, de comportements plus éthiques et plus sobres de la part des employeurs, paraît gagner en intensité. Les entreprises peuvent-elles répondre à ces aspirations, notamment à celles des plus jeunes, si maltraités par les effets de l'épidémie et dont l'intégration au monde du travail est un enjeu immédiat et crucial ?

La crise sanitaire, sociale, économique se manifeste aussi aux yeux de tous comme une crise organisationnelle des systèmes de santé publique et comme un moment de vérité pour les dirigeants politiques. Que peut enseigner l'analyse du cas français à des entreprises ? Au-delà, que peuvent entreprendre ces dernières en matière de formation, de développement des compétences, pour bâtir des organisations plus résilientes et entraîner leurs managers à opérer en situation d'incertitude radicale ?

Sans prétendre épuiser son sujet, ce séminaire de formation et de recherche offrira une série d'éclairages novateurs sur les métamorphoses actuelles du travail. Il fera largement appel à l'expérience vécue des participants pour en discuter la portée, le caractère pérenne ou éphémère, les implications pour l'entreprise et les réponses possibles, au cours de neuf séances de travail en soirée, entre mai et juillet 2021.

# PROGRAMME

Séance 1 – 5 mai 2021 à 18h00

**Ouverture** – *Intentions du séminaire – tour de table – méthode de travail*

**La pandémie, catalyseur des mutations du travail ?**

*Brice Teinturier*

Comment la crise interroge-t-elle le rôle de l'entreprise dans la société ? Comment influe-t-elle sur la perception que les salariés ont de leur employeur, de leur propre utilité, de la place accordée au travail dans leur existence ? Des études permettent de jeter un premier regard sur les mutations que semble dessiner ce moment très singulier de notre vie sociale, et sur la variété des réactions qu'il suscite en matière de rapports au travail et au management. Mais ces mutations ne peuvent pas être comprises sans référence à des évolutions globales qui préexistaient à la pandémie.

Séance 2 – 11 mai 2021, 19h

**Le (droit du) travail dans tous ses états**

*Emmanuelle Barbara*

La crise institue un laboratoire grandeur nature des modes de travail, auquel nul n'aurait imaginé participer à titre obligatoire et si longuement. Cette expérience constitue la première étape tangible d'une évolution substantielle : la stabilité propre à la civilisation du contrat de travail à durée indéterminée, telle que bâtie au XX<sup>ème</sup> siècle, s'effiloche, sous l'impact de changements profonds aux conséquences multiples. Entre rêve d'une nouvelle façon d'être au travail et cauchemar de nouveaux asservissements, l'époque oblige à explorer de nouveaux territoires.

Séance 3 – 18 mai 2021, 19h

**Télétravail et cognition**

*Stefana Broadbent*

Un enjeu majeur des transformations actuelles du travail en ligne est la gestion de l'attention. La coexistence du travail et des relations privées dans un seul espace physique ou virtuel engendre des conflits dans les choix d'attribution de l'attention. L'attention est en effet non seulement une ressource cognitive individuelle, qui nous permet d'orienter et de sélectionner nos tâches et nos activités, mais aussi un mécanisme social. Les processus de coordination de l'attention et d'attention conjointe sont à la base de toute collaboration. Nous avons développé des stratégies pour soutenir et assurer ces processus (solutions architecturales, hiérarchies sociales, modes d'interaction). Dans la nouvelle configuration du travail à distance, comment allons-nous transformer un mécanisme aussi essentiel et aussi profond ?

Séance 4 – 1<sup>er</sup> juin 2021, 19h

**Le management de proximité à l'épreuve de la distance.**

*Mathieu Detchessahar*

La dissociation des collectifs de travail creuse-t-elle encore l'écart qui semblait s'installer, dès avant la crise, entre des encadrants de plus en plus mobilisés par leurs tâches managériales, et leurs équipes opérationnelles ? Voit-on au contraire l'interruption des relations informelles inhérentes à la coprésence dans l'entreprise s'accompagner – paradoxalement – d'un resserrement des liens entre cadres et agents quelquefois seuls face aux problèmes à résoudre et aux choix à faire ? Par-delà les idées reçues, que révèle l'expérience inédite de la distanciation sur la manière dont sont réellement vécus, par les uns et les autres, les enjeux d'autonomie, de confiance, de contrôle et de performance ?

Séance 5 – 8 juin 2021, 19h

### **Ethnologie du bureau - histoire et perspectives**

*Pascal Dibie*

Objet d'étude longtemps négligé, le bureau prend aujourd'hui une connotation nouvelle. Partant d'une lecture de l'histoire technologique et sociale de l'univers somme toute récent de la bureaucratie dans le monde occidental, et des mécanismes qui en ont fait la puissance tant symbolique qu'économique, l'intervention s'interrogera sur les transformations que pandémie et révolution numérique pourraient imposer à ce cadre familier de notre vie quotidienne (généralement assise), et sur les implications possibles pour l'organisation spatiale du travail.

Séance 6 – 15 juin 2021, 19h

### **Coordination, coopération, anticipation**

*Henri Bergeron, Olivier Borraz, Patrick Castel*

Le regard de la sociologie des organisations sur la gestion de la crise sanitaire est riche d'enseignements pour les entreprises. En France, des autorités prises de court ont créé de nouvelles organisations en ignorant celles qui avaient été constituées en amont pour se préparer à l'éventualité d'une telle pandémie. Quelles ont été les circonstances et les conséquences de ces choix ? Dans quelles conditions la coopération entre les acteurs a-t-elle néanmoins pu fonctionner à l'hôpital ?

Séance 7 – 22 juin 2021, 19h

### **Peut-on se former pour mieux faire face à l'incertitude ?**

*Henri Bergeron, Olivier Borraz, Patrick Castel*

La gestion de l'incertitude n'est pas propre aux situations de crise. Elle traverse l'ensemble des décisions des acteurs publics et privés. Comment tirer les leçons des crises passées, mais aussi des échecs que rencontrent régulièrement ces acteurs dans leurs projets de changement et de réforme ? Ensuite, comment promouvoir une démarche d'enquête qui vise à comprendre avant d'agir ? S'agissant plus spécifiquement des crises, comment mieux préparer les managers à leur survenue, au-delà des outils existants (plans et exercices) ?

Séance 8 – 29 juin 2021, 19h

### **Être heureux au travail dans un monde virtuel ?**

*Claudia Senik*

L'extension massive de la virtualisation du travail est le moteur d'un changement organisationnel d'ampleur dont il importe de comprendre comment il peut permettre d'allier efficacité et bien-être des salariés. La distance détruit-elle nécessairement l'attachement à l'entreprise, la confiance entre collaborateurs et le climat social ? Le travail à domicile brouille-t-il les temps sociaux, détruisant au passage une partie de la motivation que procure le rassemblement des salariés dans l'espace physique de l'entreprise ? Pour répondre à ces questions, il est important de réexaminer les sources du bien-être au travail à la lumière ce qui sera sans doute la grande mutation du travail au 21<sup>ème</sup> siècle.

Séance 9 – 6 juillet 2021, 18h30

### **Conclusions d'étape – Vers de nouvelles organisations du travail ?**

Contraintes d'inventer dès mars 2019 des modes de fonctionnement que nul n'imaginait, les entreprises ne cessent depuis de s'adapter et d'innover. Quel avenir dessinent leurs expérimentations ? Le regard sur la contribution réelle de chaque fonction a-t-il changé ? Une nouvelle distribution spatiale et temporelle du travail peut-elle s'installer durablement ? Certains profils de managers se révèlent-ils dans la crise ? Plus largement, dans quelles directions bâtir des organisations plus résilientes pour les temps qui viennent ?

*Lors de cette séance de clôture animée par les organisateurs du séminaire, les participants seront invités à échanger librement sur ce qu'ils retiennent des séances précédentes, à évoquer leur vécu des relations de travail pendant la crise et à partager leurs visions des avenir possibles. La réunion sera aussi l'occasion d'accueillir le témoignage d'une personnalité dont le nom sera annoncé en juin.*

## INTERVENANTS

**Brice Teinturier** est Directeur général délégué d'Ipsos en France, et en supervise directement les activités Publics Affairs, corporate et réputation, satisfaction et conduite du changement auprès des salariés. Diplômé de Sciences-Po, titulaire d'un DEA de philosophie et d'un DEA d'études politiques, travaille depuis plus de 30 ans dans les études d'opinion (IFOP, TNS Sofres, Ipsos). Il intervient régulièrement dans les media et auprès de nombreux dirigeants pour les éclairer sur les enjeux d'opinion et les conseiller sur leur positionnement et leur réputation. Il est membre du jury du prix du livre économique et du prix du livre politique. Il a publié *Plus rien à faire, plus rien à foutre, la vraie crise de la démocratie* (Robert Laffont, 2017).

**Emmanuelle Barbara**, *Associée Senior* du cabinet d'avocats August Debouzy a créé le pôle social du cabinet en 1996. Elle enseigne en Master II à l'École de droit de Sciences-Po Paris et participe par ailleurs aux réflexions sur l'évolution du droit social auprès de nombreux think tanks. Elle est membre du Comité Directeur de l'Institut Montaigne.

**Stefana Broadbent**, docteure en sciences cognitives de l'Université d'Edinburgh, est une anthropologue des pratiques numériques. Actuellement Professeur à l'École Polytechnique de Milan, dans le Département de Design, elle a dirigé l'unité Collective Intelligence à la Fondation Nesta (2014-2016). Elle était auparavant Professeur de Digital Anthropology à l'University College de Londres. Elle est membre du comité de prospective de la CNIL, et l'auteure de nombreux articles dans des publications scientifiques, ainsi que d'un livre intitulé *Intimacy at work* (Routledge 2016).

**Mathieu Detchessahar**, Professeur agrégé des Universités et professeur à l'Institut d'Économie et de Management de l'Université de Nantes, membre du conseil scientifique de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) et de l'Observatoire de la Qualité de vie au travail du groupe EDF. Il est également membre fondateur du Groupe de Recherche Anthropologie Chrétienne et Entreprise (GRACE).

**Pascal Dibie**, ethnologue, Professeur émérite de l'Université Paris7- Denis Diderot où il détenait la chaire d'ethnologie du monde contemporain, est l'auteur de nombreux ouvrages dont *Ethnologie de la chambre à coucher*, *Ethnologie de la porte, des passages et seuils*. Son dernier ouvrage s'intitule *Ethnologie du bureau, Brève histoire d'une humanité assise* (Métailié, 2020).

**Henri Bergeron** est Directeur de Recherches au CNRS au Centre de Sociologie des Organisations de Sciences Po, où il dirige le Master Organisations et Management des Ressources Humaines et l'Executive Master Management des Politiques Publiques. Ses recherches portent sur les politiques publiques et mobilisent les outils de la sociologie de l'action publique, et de la sociologie des organisations pour rendre compte des dynamiques à l'œuvre dans les processus de l'action publique et dans ceux qui président à la transformation des organisations.

**Olivier Borraz**, Directeur de recherche au CNRS, dirige le Centre de Sociologie des Organisations de Sciences Po. Ses recherches ont longtemps porté sur la politique des risques en santé environnementale, puis l'usage des instruments du risque dans l'action publique dans une perspective comparée. Il travaille désormais sur la préparation à la gestion des crises comme domaine d'action publique, en observant ses organisations et ses instruments et la place qu'y occupe l'expertise.

**Patrick Castel** est Directeur de Recherche à la Fondation Nationale des Sciences Politiques, au Centre de Sociologie des Organisations. Au croisement de la sociologie de l'action publique et de la sociologie des organisations, ses travaux portent sur la décision, les conditions de la coopération et du changement dans des activités et organisations complexes.

**Claudia Senik**, normalienne, est Professeur à Sorbonne Université et à l'École d'économie de Paris (PSE). Elle est Directrice scientifique de l'Observatoire du bien-être au Cepremap. Ses travaux portent sur l'économie du bien-être subjectif, notamment sur le lien entre revenu, croissance, inégalités et bonheur. Elle s'intéresse aussi aux sources du bien-être au travail, ainsi qu'au comportement des femmes à l'école et sur le marché du travail. Auteur de nombreuses publications dans des revues internationales, et d'ouvrages dont *L'économie du bonheur* (République des idées) et *Bien-être au travail : ce qui compte* (Presses de SciencesPo, 2020). Elle a également dirigé l'ouvrage collectif *Crises de confiance ?* (La Découverte, 2020).

**Hélène Delahaye**, docteure en sociologie, est responsable recherche et prospective au siège de La Poste. Ses premiers travaux ont concerné l'impact des évolutions organisationnelles de La Poste sur le rapport au travail et au management des postiers, dans un contexte de transformation de ce groupe. Elle s'appuie sur les sciences humaines et sociales pour mieux comprendre les effets pour l'entreprise des mutations contemporaines.

**Alban Leveau-Vallier**, normalien, achève une thèse de philosophie de l'IA et enseigne à Sciences Po. Jeune chercheur indépendant, il s'appuie sur une solide réflexion théorique, une compréhension fine des technologies numériques et de leurs enjeux sociétaux. Il accompagnera l'ensemble du séminaire.

## Neuf séances en soirée (18h ou 19h – 22h)

à l'École normale supérieure, 45 rue d'Ulm ou 62 rue Gay Lussac, Paris

La participation à l'ensemble du cycle, composé de 9 séances, est de **8 750 € HT**, soit 10.500 € TTC par personne. Elle comprend les frais d'inscription, de restauration et de documentation.

**Le nombre de participants est limité à 15.**

*Les règles sanitaires en vigueur seront strictement observées.*

Le règlement est à faire parvenir à l'**Institut de l'École normale (I-ENS), 45 rue d'Ulm, 75005 Paris.**  
Pour toute information : institut@ens.fr ≈ tél : 01 46 33 67 14 et 07 82 70 83 60

## L'Institut de l'École normale supérieure

*L'Institut de l'École normale supérieure est une association sans but lucratif (régie par la loi de 1901).*

*Il propose à des cadres dirigeants des secteurs public et privé de travailler au contact de chercheurs et d'experts de haut niveau, lors de séminaires d'une quinzaine de personnes qui mobilisent un large éventail de disciplines scientifiques et littéraires pour éclairer les phénomènes émergents qui vont transformer le paysage stratégique des entreprises.*

*Les participants à ces formations, qui sont généralement chargés de gérer le présent mais aussi d'imaginer l'avenir de leurs organisations et d'en préparer les évolutions, trouvent également à l'Institut l'occasion de mettre en perspective leur pratique professionnelle et d'élargir le champ de leur réflexion.*

*Les adhérents de l'association sont des groupes tels que La Caisse des Dépôts, LVMH, L'Oréal, Hermès, MBDA, des banques et compagnies d'assurances comme BNP Paribas Cardif ou Lazard, des cabinets juridiques internationaux comme Cleary, Gottlieb, Steen & Hamilton, des sociétés d'investissement comme Euris.*

*Ne visant aucunement à enseigner des techniques de management, l'Institut de l'ENS déploie son offre de formation dans les domaines où l'approfondissement de la réflexion et de la culture personnelles des dirigeants ne peut être dissocié du développement de leurs compétences professionnelles.*

*La conviction de ses animateurs est que l'apport des sciences et des humanités est plus que jamais essentiel pour préparer les décideurs à appréhender la complexité du monde qui vient.*

\*

*Plus généralement, l'Institut de l'ENS a pour vocation est de tisser des liens entre les entreprises et la recherche universitaire, particulièrement celle qui s'effectue au sein de son École. Le budget de L'Institut est alimenté par les cotisations de ses membres et par le paiement des prestations qu'il fournit. Ne recevant aucune subvention, il est parfaitement indépendant.*

Président : Dominique D'Hinnin  
Vice-président : Marc Mézard,  
Directeur de l'École normale supérieure  
Trésorier : Jean Michel Mangeot  
Directeur : Pierre Cohen-Tanugi