

Titre : Créer du sens à distance : une lecture weickienne des pratiques de travail de résilience en période pandémique

Rubrique : Article de recherche

Auteur(s)

- 1 : Claire Estagnasié
- 2 : Consuelo Vásquez
- 3 : Claudine Bonneau

Citation : Estagnasié, C., Vásquez, C. et Bonneau, C. (2021). Créer du sens à distance : une lecture weickienne des pratiques de travail de résilience en période pandémique. *Ad Machina*, 5(1).
<https://doi.org/10.1522/radm.no5.1411>

Affiliation des auteurs

- | | | |
|------------------|---------------------------------|---|
| 1 : Université : | Université du Québec à Montréal | Courriel : estagnasie.claire@uqam.ca |
| 2 : Université : | Université du Québec à Montréal | Courriel : vasquez.consuelo@uqam.ca |
| 3 : Université : | Université du Québec à Montréal | Courriel : bonneau.claudine@uqam.ca |

Remerciements

Nous souhaitons remercier chaleureusement les membres du Groupe de recherche sur la communication organisante (ReCOOr) pour nos échanges qui ont grandement contribué à la réflexion autour de cet article.

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

Par son côté soudain et inédit, la pandémie de COVID-19 a causé un effondrement des repères traditionnels du travail, une situation jamais vue auparavant, ce que Karl Weick appelle un « vu jàdé ». Certaines organisations, dans l'obligation de fonctionner à distance lors des périodes de confinement sanitaires, ont pu résister, voire se réinventer. Cet article a pour objectif d'explorer, à la lumière de la théorie du *sensemaking* de Karl Weick, les capacités humaines et organisationnelles dans le déploiement du travail à distance à l'échelle globale pendant et après la crise sanitaire de la COVID-19. Pour cette recherche, neuf entrevues semi-structurées ont été menées avec des salariés travaillant à distance, portant sur leurs pratiques quotidiennes de travail en lien avec l'aménagement de l'espace, des temporalités, les pratiques communicationnelles avec les outils numériques, et la collaboration avec les autres membres de l'organisation. Les quatre sources de « résilience organisationnelle » proposées par Weick (l'improvisation et le bricolage, le système des rôles virtuels, l'interaction respectueuse, la sagesse comme attitude) nous ont permis de dégager quelques pistes sur la manière dont les individus se sont adaptés à cette période particulière à travers leurs pratiques quotidiennes de travail, que nous qualifions de « pratiques de résilience ». La contribution principale de cette recherche est de rendre opérationnel le cadre conceptuel de Weick dans un contexte distancié.

Abstract

By its sudden unprecedented nature and the collapse of traditional reference work points, the COVID-19 pandemic corresponds to a situation “vu jàdé”, the opposite of “déjà vu”. Some organizations, forced to operate remotely during periods of sanitary confinement, have been able to resist, or even reinvent themselves. Taking Karl Weick’s “sensemaking” theory as a conceptual framework, this article aims to explore the human and organizational capacities in the deployment of remote work on a global scale during and after the COVID-19 health crisis. For this research, nine semi-structured interviews were conducted with employees working remotely, focusing on their daily work practices in connection with spatial arrangements, temporalities, communication practices with digital tools, and collaboration with other members of the organization. The four sources of organizational resilience proposed by Weick (improvisation and bricolage, virtual role systems, an attitude of wisdom, and respectful interaction) allowed us to draw some insights on how individuals demonstrated resilience through their daily work practices during this period, which we qualify as “resilience practices”. The main contribution of this research is to render Weick’s conceptual framework operational in a remote context.

Mots clés

Création de sens, pratiques de résilience, travail à distance, COVID-19

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Créer du sens à distance : une lecture weickienne des pratiques de travail de résilience en période pandémique

Claire Estagnasié
Consuelo Vásquez
Claudine Bonneau

Introduction

Le 13 mars 2020, le Québec a déclaré l'état d'urgence sanitaire en réponse à l'augmentation fulgurante de la pandémie de COVID-19. Du jour au lendemain, le travail à distance est généralisé à tous les métiers pouvant s'exercer grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Si, avant la pandémie, certaines personnes se voyaient refuser la possibilité de travailler à distance sous le prétexte que l'organisation n'avait pas les outils nécessaires pour cela, cet argument a été balayé en quelques jours à peine. Dès les premières heures du confinement, les outils collaboratifs permettant le travail à distance ont été déployés dans la plupart des organisations et pour les métiers du « savoir » pouvant s'exercer à distance (Moriset, Brette, Chaire, Grasland, Richaud et Thivant, 2012). Avant la COVID-19, seuls 10 % à 15 % des salariés québécois pratiquaient, au moins partiellement, le travail à distance. Aujourd'hui, cette proportion a bondi à près de 50 %¹. Quelques mois plus tard, après plusieurs vagues épidémiques, le travail à distance est resté, et pourrait devenir le modèle organisationnel dominant même si la crise sanitaire prenait fin. Certaines organisations ont même profité de ce tournant pour céder une partie de leurs bureaux et proposer des programmes de *Work from anywhere* (Choudhury, Foroughi et Larson, 2021), c'est-à-dire la possibilité de travailler de partout. Ces modalités visent à attirer des talents en quête d'autonomie (Frick et Marx, 2021), et se distinguent du *Work from home* par la flexibilité géographique accordée aux personnes salariées, en plus de la flexibilité temporelle inhérente au travail à distance (Bal et Izak, 2021).

Le travail à distance a parfois été accusé d'alimenter les conflits travail-famille (Gajendran et Harrison, 2007) et d'accentuer l'isolement des travailleurs et travailleuses. Toutefois, une partie des individus l'ayant pratiqué lors du passage forcé à distance ont apprécié ces modalités au point de vouloir continuer à les exercer. Le même constat peut être fait du côté des organisations, qui ont su s'adapter, voire se réinventer très rapidement, grâce à leur créativité. Plus encore, les difficultés rencontrées, comme la fatigue visuelle sur des logiciels comme Zoom, représentent un indicateur sur le besoin de penser le futur du travail en matière de technologies certes, mais basées sur l'humain et selon une perspective de pleine conscience (Malhotra, 2021).

Dans un article phare, le chercheur des organisations, Karl Weick, a développé une théorie de la résilience organisationnelle, prenant comme contexte d'étude l'incendie du Mann Gulch (Weick, 1993). En bref, Weick affirme que l'explication de ce désastre (dans lequel ont péri 13 personnes) ne se trouve pas dans les conditions climatiques et naturelles de cet événement, mais dans l'incapacité de l'équipe de parachutistes de recréer le sens d'une situation critique afin de coordonner leurs actions. Si l'équipe, en tant qu'organisation, avait fait preuve de résilience, leur sort aurait été différent. Nous proposons de mobiliser ces pistes théoriques comme point de départ et de les réactualiser dans un contexte distancié pour mieux comprendre comment les organisations ont fait face à la crise de la COVID-19.



Plus précisément, la question de recherche qui a guidé ce projet est la suivante : comment les organisations, qui se sont trouvées dans l'obligation de fonctionner à distance lors de la période d'urgence sanitaire, ont pu résister, voire se réinventer, grâce aux sources de résilience organisationnelle, et comment ces sources de résilience s'ancrent-elles dans les pratiques des individus?

Cet article a pour objectif d'explorer les capacités humaines et organisationnelles dans le déploiement du travail à distance à l'échelle globale pendant et après la crise sanitaire, à la lumière de la théorie du *sensemaking* de Karl Weick (1993) et des quatre sources de résilience organisationnelle développées par cet auteur. Cette recherche tisse un lien entre la crise de la COVID-19 et la situation de « vu jàdé », c'est-à-dire le contraire d'un déjà-vu, « jamais vu auparavant » [traduction libre] (Weick, 1993, p. 633). Ce concept vise à mieux comprendre comment les individus ont adapté leurs pratiques quotidiennes de travail à cette période particulière. Nous nous appuyons donc sur les quatre sources de « résilience organisationnelle » (l'improvisation et le bricolage, le système des rôles virtuels, l'interaction respectueuse, la sagesse comme attitude) comme grille d'analyse de nos données. Puisque Karl Weick a utilisé des données empiriques secondaires ne provenant pas de ses propres terrains de recherche pour développer ses propositions théoriques, notre contribution consiste à observer des données primaires, en réalisant un *zoom in* (Nicolini, 2009) sur les pratiques quotidiennes des personnes travaillant à distance et du sens qu'elles donnent à leurs pratiques. Placer la focale sur les pratiques permet de mieux saisir les contextes en profondeur, ainsi que leurs dimensions matérielles et affectives. En ce sens, cette étude exploratoire contribue à combler une des limites identifiées au modèle du *sensemaking* de Karl Weick, soit l'impasse faite sur les dimensions matérielles et émotionnelles (Cornelissen, Mantere et Vaara, 2014). De plus, cet article rend opérationnel le cadre conceptuel de Weick des sources de résilience dans un contexte distancié.

1. Une vision processuelle de la création de sens

Théoricien des organisations mondialement reconnu, parfois considéré comme « radical », d'autres fois comme *mainstream* (Hernes, 2007), Karl Weick s'est inspiré de la psychologie sociale et de la cybernétique, et notamment du concept « d'énaction » d'Humberto Maturana et Francisco Varela (1987), une façon de concevoir la cognition en mettant l'accent sur la manière dont les organismes (y compris les humains) s'organisent par eux-mêmes, en interaction avec leur environnement. Karl Weick souscrit donc à une ontologie processuelle de l'organisation, où cette dernière est comprise comme un processus en train de se construire ou déconstruire par les interactions entre des individus (Vidaillat, 2009). Si les actions sont importantes et reliées au *sensemaking*, le langage aussi joue un rôle central (Weick, Sutcliffe et Obstfeld., 2005). L'organisation est alors constituée d'actions (Cordelier *et al.*, 2011) et identifiable sous le vocable d'*organizing* (Weick, 1979), que l'on pourrait traduire par « action d'organiser ». Le gérondif marque alors la vocation de devenir de l'organisation. Ainsi, cette dernière est constituée par le « faire », et donc par les pratiques des personnes membres de l'organisation. Pour Weick, le processus organisant peut être vu comme une oscillation entre l'intersubjectif et le structuré, c'est-à-dire entre les réalités exprimées par des verbes, et les réalités exprimées par des noms (Hernes, 2007). Ainsi, les noms sont des bases stables pour les processus, comme les routines, par exemple, alors que les verbes réfèrent aux flux des événements. La construction de sens implique que la réalité est en perpétuel accomplissement et qu'elle émerge des efforts à créer de l'ordre et à tirer rétrospectivement du sens. En se concentrant sur des contextes d'*organizing* situés dans un espace-temps limité, comme une crise, l'analyse de Weick s'intéresse à observer comment la création de sens se traduit dans les comportements des individus (Hernes, 2007), qui constitue l'unité d'analyse (et non les individus eux-mêmes).

2. Comprendre le *sensemaking* par les quatre sources de résilience organisationnelle

Dans la même lignée, et influencé par l'interactionnisme symbolique, Karl Weick publie en 1995 *Sensemaking in Organizations*, une monographie dans laquelle il propose un cadre explicatif sur les façons dont les individus et les organisations donnent un sens à l'environnement dans lequel ils évoluent (Helms Mills, Thurlow et Mills, 2010). Cette approche ne limite plus la création de sens à une expérience individuelle,

mais permet de la saisir au niveau organisationnel. Création de sens et organisations en tant que phénomènes seraient mutuellement constituées: la création de sens consisterait alors à « *transformer les circonstances en une situation qui est comprise explicitement en mots et qui sert de tremplin vers l'action* » [traduction libre] (Weick *et al.*, 2005, p. 409). Ainsi, le *sensemaking* désigne un processus continu – *ongoing process* – où l'individu agit parce qu'il fait l'expérience de quelque chose qui le force à y prêter attention et à y penser, et cette récursivité le conduit à l'action. C'est seulement *a posteriori* que la personne rétablit un lien de causalité entre ses actions, ses motivations et ses croyances, créant du sens entre passé et présent (Vidaillet, 2009).

Pour illustrer l'importance du *sensemaking* pour la constitution et le maintien de l'organisation, Karl Weick (1993) prend l'exemple du désastre de Mann Gulch, un incendie datant de 1949 dans l'État du Montana, durant lequel 13 parachutistes périrent. En s'appuyant sur l'ouvrage de Norman Maclean, *Young men and Fire* (1992), Weick analyse alors les faits sous l'angle de la désintégration conjointe du cadre (la structure des rôles) et de la création de sens dans une organisation de petite taille. L'équipe des parachutistes est considérée dans cet exemple comme une organisation, car elle est pourvue de routines, d'une structure organisationnelle simple (avec la coordination par un superviseur direct) et de règles, édictées par le chef, Dodge, et les commandants en second. De manière soudaine, un incendie a traversé la forêt où se trouvait l'escouade de pompiers-parachutistes. Au départ, ces derniers n'ont pas paniqué, pensant avoir affaire à un « feu de dix heures », un type d'incendie connu. Mais face à la puissance des flammes, totalement inconnue, les parachutistes ont perdu leur capacité à créer du sens ensemble, l'organisation s'est délitée, l'action collective aussi. Dès lors, les individus désemparés ont péri pour la majorité d'entre eux; seuls ont survécu ceux qui ont conservé un minimum d'organisation entre eux (Moriceau, 2019), comme Sallee et Rymsey, deux membres étant restés ensemble.

S'interroger sur la façon dont les organisations se désintègrent est un prérequis pour mieux comprendre comment, justement, elles résistent malgré les crises. Dans l'incendie de Mann Gulch, l'équipe des parachutistes était convaincue de faire face à un « feu de dix heures », un type d'incendie qui se combat par une technique de contournement. Pourtant, ce n'était pas le cas, mais les pompiers ne sont pas parvenus à changer de registre d'interprétation et ont échoué à donner un sens à cette situation inédite. Karl Weick utilise l'expression « d'épisode cosmologique » (Weick, 1985, p. 51-52) pour qualifier ce moment, c'est-à-dire un instant où les individus ne perçoivent plus le monde comme « un système ordonné et rationnel » (Weick, 2003, p. 65). Un épisode cosmologique pourrait être qualifié de « vu-jà-dé », néologisme pour désigner l'inverse du déjà-vu, et qui pourrait se résumer par la proposition suivante : « je n'ai jamais été là avant, je n'ai aucune idée d'où je suis, ni de qui pourrait m'aider » [traduction libre] (Weick, 1993, p. 633-634).

Les travaux de Weick ont influencé non seulement la gestion des crises, mais aussi les problématiques de création de sens de manière plus générale (Maitlis et Sonenshein, 2010). La crise de la COVID-19 a été assimilée par la littérature en théorie des organisations (Howard-Grenville, 2021; Langley, 2021), pour décrire le désarroi dans lequel la plupart des individus se sont trouvés face à la perturbation de leurs routines de travail.

Le qualificatif de « vu jà-dé » a aussi été repris par la littérature, faisant écho aux travaux de Weick (Heide et Simonsson, 2021, cité par Ruck et Men, 2021). La littérature récente sur la résilience organisationnelle tend à appliquer le cadre conceptuel de Weick à différents types de « perturbations » (Bartusevičienė, Pazaver et Kitada, 2021; Huang, Chen et Nguyen, 2020) telles que les catastrophes naturelles, mais aussi les pandémies, les récessions économiques, les guerres et les troubles sociaux. Dans tous les cas, la pandémie de COVID-19, dont nous ne sommes pas encore totalement sortis, représente un contexte intéressant pour renouveler la compréhension du cadre conceptuel de Weick. En effet, elle constitue « une occasion unique d'étudier le *sensemaking* dans un contexte extrêmement complexe, nouveau et en évolution rapide » [traduction libre] (Christianson et Barton, 2021, p. 1).



L'appel fait aux communautés de recherche à tester les différentes hypothèses sous-jacentes du *sensemaking* afin que la théorie devienne plus nuancée, notamment sur des contextes de longue durée (Christianson et Barton, 2021), a été suivi par plusieurs chercheurs, puisque les travaux de Weick sur la résilience organisationnelle ont récemment été actualisés dans divers contextes de travail bouleversés par la pandémie. Par exemple, appliquée à une étude de cas dans les services de santé britanniques, Bryce, Ring, Ashby et Wardman (2020) montrent que la résilience n'est pas une issue, mais plutôt un processus par lequel les organisations s'efforcent d'anticiper les menaces extérieures et d'y répondre en continu (voir aussi Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 1999). Mokline et Ben Abdallah (2021) ont mobilisé les travaux de Weick dans une étude qualitative menée dans des entreprises tunisiennes ayant pris des mesures d'urgence face à la crise. Ce cadre théorique est également en mesure de fonctionner dans le cadre d'études quantitatives, comme l'étude de Huang et ses collègues (2020), dans le cadre d'une recherche sur la résilience organisationnelle appliquée à la responsabilité sociale d'entreprises chinoises de différents secteurs. La théorie de Weick a déjà été opérationnalisée en contexte distancié, par notamment Bartusevičienė et ses collègues (2021), qui ont tenté de mieux comprendre « l'université résiliente » lors du passage des cours en distanciel en utilisant des méthodes mixtes. Les travaux de Weick sur la résilience organisationnelle ont ainsi été appliqués pour comprendre le passage du travail à distance du point de vue des ressources humaines (Fathy El Dessouky et Al-Ghareeb, 2020), mais aucune étude ne s'est pour l'instant penchée sur l'opérationnalisation des sources de résilience organisationnelle (Weick, 1993) ni sur les pratiques des individus. Or, pour ces derniers, devoir travailler à distance du jour au lendemain a pu s'apparenter à une perte de repères et de sens, ainsi qu'à une incertitude collective face à l'avenir.

Ces études montrent l'intérêt du cadre de Weick pour offrir des interprétations à la crise sanitaire. Face à cette érosion du sens et de la structure sociale, Karl Weick insiste sur la nécessité de rebâtir un sens, au risque de s'écrouler. Ce processus passe par quatre sources principales de « résilience organisationnelle » :

- 1) l'improvisation et le bricolage;
- 2) le système des rôles virtuels;
- 3) la sagesse comme attitude;
- 4) l'interaction respectueuse.

- 1) **L'improvisation et le bricolage.** Même sous la menace vitale d'un incendie surgit la créativité. Dodge, le chef des pompiers, a allumé un feu pour créer un espace par lequel les personnes présentes pourraient s'enfuir et échapper aux flammes. Ces qualités sont celles d'un bricoleur, au sens où l'entend Claude Lévi-Strauss (1966), c'est-à-dire une personne capable de créer de l'ordre par n'importe quel moyen à portée de main. Les bricoleurs restent créatifs sous la pression, précisément parce qu'ils agissent de manière routinière dans des conditions chaotiques et créent de l'ordre avec des matériaux qu'ils connaissent bien (Weick, 1993).
- 2) **Le système des rôles virtuels.** Karl Weick note qu'au-delà de la création de sens, l'autre problème majeur de l'équipe des pompiers était sa structure des rôles, l'unique structure qui maintenait ces personnes organisées entre elles (Weick, 1993). Même lors d'un incendie, l'organisation peut continuer de fonctionner dans l'imagination bien longtemps après qu'elle a cessé ses fonctions dans des activités tangibles et distribuées (Weick, 1993), si les individus maintiennent une structure des rôles sociaux dans leur tête, de manière cognitive.
- 3) **La sagesse comme attitude.** Karl Weick fait référence à Meacham (1983), qui considère que la sagesse est une attitude plutôt qu'une compétence ou qu'un corps d'information. Cette conception pourrait être résumée de la sorte : les personnes faisant preuve de sagesse savent qu'elles ne comprennent pas tout ce qui est en train d'arriver, puisque le moment est inédit, et ne cèdent ni à l'extrême confiance ni à la prudence excessive. Citant pour exemple la chasse au caribou pratiquée par les Naskapis, la sagesse comme attitude consiste en une ambivalence entre présent et passé : l'expérience est nouvelle, mais aussi chargée d'expériences passées (Weick, 1993).

- 4) **L'interaction respectueuse.** L'interaction respectueuse dépend de l'intersubjectivité, qui émerge des échanges de sens, et de la transformation du soi durant l'interaction. Karl Weick précise que la seule forme d'interaction qui maintient l'organisation est celle de l'interaction en face à face, un aspect qui mérite d'être rediscuté à la lumière du travail à distance imposé à tous les métiers transposés à distance pendant la pandémie. S'inspirant des travaux du psychologue Asch (1951) sur le conformisme, Weick rappelle l'importance de respecter les déclarations des autres, d'être capable de soi-même rapporter honnêtement afin que les autres puissent partir des observations, et d'être capable de respecter ses propres perceptions et croyances en les intégrant aux rapports des autres sans les déprécier ni se déprécier (ce dernier point ayant trait au respect de soi-même).

Ces quatre sources de résilience ont servi de grille d'analyse pour nos données, issues d'une démarche qualitative de type exploratoire.

3. Démarche méthodologique

Adopter le point de vue de la pratique implique de chercher derrière toute apparence le travail (re)productif qui transforme la façon dont nous concevons et conceptualisons l'apparente stabilité du monde social, de repenser le rôle des agents et des individus en mettant au premier plan l'importance du corps et des objets dans les affaires sociales, donnant ainsi un nouvel éclairage sur la nature de la connaissance et du discours (Nicolini, 2012b). La perspective de la pratique propose d'avoir pour point de départ les pratiques et non les pratiquants, ce qui implique de ne pas juste décrire ce que font les gens, mais comment les pratiques créent du sens, forment des identités et produisent l'ordre social. Ainsi, le sens et la cognition émergent des pratiques dans une organisation : créer du sens n'est pas un processus mental intangible, mais localisé dans l'activité matérielle et discursive (Weick, 1979). Cette vision dynamique de l'organisation permet de comprendre comment les organisations sont faites et refaites grâce au travail matériel et discursif, qui passe à travers les pratiques. La pandémie comporte de nombreux défis pour les spécialistes de la pratique, mais également une opportunité pour comprendre pourquoi certaines pratiques ont changé de forme (les réunions sur Zoom, par exemple) et d'autres non.

Pour comprendre comment les personnes qui travaillent à distance sont parvenues à (re)créer du sens lors de la pandémie, nous avons privilégié une approche qualitative compréhensive (Dumez, 2016). Étant donné la nature exploratoire de cette recherche, cette dernière ne prétend pas à la représentativité, mais seulement à dégager des axes de réflexion sur la problématique précédemment évoquée. La collecte de données a été effectuée par l'entremise de neuf entretiens semi-dirigés avec des personnes salariées travaillant partiellement ou totalement à distance avant et pendant la pandémie, et se réclamant de Montréal, au Québec, comme « port d'attache ». Ces entretiens ont été complétés par des visites des espaces de travail par caméra, et de partages d'écrans, afin de pouvoir documenter les pratiques et ne pas se reposer uniquement sur des récits verbaux postérieurs (Nicolini, 2012a). Ces entretiens ont été menés entre mai 2020 et juin 2021, en pleine crise de la COVID-19, caractérisée par le passage massif et rapide du télétravail à domicile à l'échelle globale. Étant donné le contexte sanitaire, les rencontres, d'une durée moyenne d'une heure trente, ont été réalisées grâce au logiciel de visioconférence Zoom, sauf avec deux personnes qui ont pu être rencontrées à leur domicile entre la première et la deuxième vague de la pandémie.

Les critères de recrutement étaient volontairement assez larges, afin de pouvoir rencontrer des personnes venant de différents secteurs d'activité. En revanche, les personnes devaient impérativement avoir déjà travaillé à distance par choix avant la pandémie, du moins de manière occasionnelle, car nous recherchions une certaine réflexivité sur l'évolution des pratiques en contexte distancié. De ce fait, si elles ont subi le passage à 100 % à distance avec la pandémie, toutes y étaient *a priori* plutôt favorables. Le recrutement a été effectué selon la technique de l'échantillonnage « boule de neige » (Audemard, 2020), qui consiste à identifier des réseaux de relations interpersonnelles entre certaines personnes répondant à l'étude, et permet

d'améliorer la compréhension du contexte. Ainsi, nous avons recruté, par exemple, des collègues d'une même organisation (#1 et #2 dans une organisation classique, #6 et #7 dans une entreprise nativement sans bureaux, baptisée ci-après Newiz), ainsi qu'un père et un fils (#2 et #5).

Tableau 1
Personnes participantes à l'étude

	Pseudonyme	Âge	Profession	Modalités de travail à distance avant la pandémie	Commentaires
#1	Jeanne	32 ans	Analyste	Deux jours fixes par semaine.	Collègue de Rémi #2.
#2	Rémi	25 ans	Spécialiste en informatique judiciaire	Deux ou trois jours par mois (non fixes) depuis le domicile.	Collègue de Jeanne #1 Fils de Jean-François #5.
#3	Rosa	34 ans	Journaliste	Occasionnellement à distance avant la pandémie, souvent depuis des tiers-lieux.	Ancienne travailleuse indépendante 100 % à distance.
#4	Marc	32 ans	Chargé de projet	Un ou deux jours par mois depuis le domicile.	Travaille dans le secteur public.
#5	Jean-François	55 ans	Directeur de produit	Télétravail total depuis 20 ans, alors que la majorité de ses collègues travaillent sur place.	Père de Rémi #2.
#6	Audrey	33 ans	Consultante en système comptable	Salariée d'une entreprise nativement sans bureaux, donc totalement à distance (en a profité pour faire du nomadisme numérique).	Collègue de Stéphane #7.
#7	Stéphane	45 ans	Directeur des services professionnels	Salarié d'une entreprise nativement sans bureaux depuis 2014, travaille totalement à distance depuis 2008.	Collègue d'Audrey #6.
#8	Arthur	56 ans	Chef d'entreprise	À distance depuis deux ans, car vient d'ouvrir une filiale à Montréal. Travaillait depuis des espaces de cotravail avec un collègue avant la pandémie.	Fondateur de l'entreprise.
#9	Tatiana	38 ans	Responsable service client	Occasionnellement avant la pandémie.	Son employeur utilise un logiciel pour surveiller sa présence en ligne.

Les personnes participantes (voir tableau 1), cinq hommes et quatre femmes, ont entre 25 et 56 ans. La grande majorité vit en couple (marié ou de conjoints de fait) et un tiers environ ont des enfants. Ces individus ont tous fait des études supérieures (sauf Jean-François, dont le diplôme le plus élevé est de niveau collégial) et occupent des métiers plutôt qualifiés (analyste, journaliste, chargé de projet) pouvant s'exercer

à distance par les technologies numériques. Bien que ces personnes aient toutes déjà travaillé à distance avant la pandémie, leur expérience préalable du travail à distance est très diversifiée, de quelques jours par mois pour certains, à des configurations de télétravail total pour d'autres (salariés d'entreprise sans bureaux pour Stéphane et Audrey, ou dans une entreprise où les autres collègues travaillent sur place pour Jean-François et Arthur). Par ailleurs, leur degré de connaissances et de maîtrise des outils de communication varie de moyen (Jeanne, Marc, Jean-François, Arthur, Tatiana) à excellent (Rémi, Rosa, Audrey, Stéphane) en fonction des individus. Les personnes de notre étude ne sont effectivement pas dans des professions que l'on pourrait qualifier de « risquées » telles que les parachutistes de l'incendie du Mann Gulch, mais le contexte organisationnel faisant suite à la pandémie de COVID-19, surtout dans les premiers mois, n'a en rien été un fonctionnement ordinaire de l'organisation ni un flux normal de travail. Par ailleurs, avec plus de 11 500 décès directement imputés à la COVID-19 depuis 2020 au Québec², et certains de nos répondants présentant une santé vulnérable (Jean-François notamment), la situation pourrait être, selon un certain point de vue, qualifiée de risquée.

Le guide d'entretien, de type semi-dirigé, a permis d'interroger les personnes recrutées sur leurs pratiques quotidiennes de travail à distance, autour de thématiques traitant de l'espace, des temporalités, des outils numériques, et de la collaboration avec les autres membres de l'organisation, tout en leur laissant la possibilité de discuter d'autres thèmes qui leur semblaient importants également. Cette liberté laissée aux personnes participantes leur a permis d'évoquer librement ce qui produisait du sens pour elles. Le contexte distancié n'a pas permis de mener une observation en présentiel, mais les entretiens réalisés en profondeur ont permis d'appréhender les pratiques quotidiennes mises en place par les individus travaillant à distance. Par ailleurs, les fonctions de partage d'écran ou de visite par caméra ont nourri la compréhension des pratiques matérielles ou en ligne racontées par les personnes recrutées. Après avoir retranscrit les entrevues, nous avons ensuite codé manuellement les données, de manière inductive et ouverte (Saldana, Huberman et Miles, 2013) et d'après la grille d'analyse des quatre sources de résilience organisationnelle proposée par Karl Weick (1993).

4. Analyse

Les données recueillies ont mis en lumière dans quelle mesure les individus ont perçu l'arrivée de la pandémie de COVID-19 et le passage en télétravail total comme un « vu jàdé » (4.1), et comment, grâce aux pratiques en lien avec les quatre sources de résilience organisationnelle proposées par Karl Weick, ils ont réussi à (re)créer du sens et à s'adapter. Malgré la crise, la plupart des organisations ont pu perdurer, voire se réinventer, pendant cette période trouble, notamment grâce à l'improvisation et au bricolage (4.2), aux systèmes des rôles virtuels (4.3), à l'interaction respectueuse (4.4) et à la sagesse comme attitude (4.4) de leurs travailleurs et travailleuses.

4.1 La pandémie de COVID-19 comme un « vu jàdé »

Même pour les individus qui travaillaient déjà à distance avant la pandémie, la crise de la COVID-19 a représenté un moment de pertes de repères qui pourrait s'apparenter au « vu jàdé » ressenti pendant l'épisode cosmologique weickien. Ce n'est pas le fait de travailler à distance en tant que tel qui est bouleversant pour ces personnes, mais le contexte dans lequel ces modalités se sont déroulées : un télétravail total et non plus occasionnel, avec d'autres membres du foyer à proximité, des collègues ou clients ne communiquant désormais que par la visioconférence (le téléphone a été le grand laissé-pour-compte de la pandémie), avec l'impossibilité de fréquenter des tiers-lieux, etc. Stéphane travaille à distance depuis 2007. Cadre supérieur dans une entreprise nativement sans bureaux depuis 2014, il travaillait auparavant à distance de son entreprise californienne depuis Montréal, pour être plus proche de sa famille. Bien qu'habitué à ces modalités, et qu'il bénéficie d'un bureau aménagé à l'étage supérieur de son domicile,



il a tout de même observé des changements radicaux dans sa façon de travailler à distance lors de la pandémie.

Quand y a un truc comme la COVID qui arrive, il y a une phase de questionnement, et à la limite c'est presque excitant : comment il va falloir qu'on organise le travail, plein d'incertitudes... Après ça, y a une phase un peu plus creuse, où les gens sont habitués à avoir un certain avancement et puis... je ne sais pas comment dire ça, mais quand on travaillait de la maison avant ça, c'est un choix. Avec la COVID, ce n'est plus un choix, tu peux plus sortir, fait que mentalement, ça a un impact, car ce n'est plus ta décision, tu te sens forcé. – Stéphane

En quelques semaines à peine, la pandémie de COVID-19 a bouleversé les repères spatio-temporels traditionnels du travail, même chez les personnes qui travaillaient auparavant à distance. L'aspect « vu jàdé » (jamais vu auparavant), où le monde n'est plus perçu comme un système ordonné et rationnel, laisse la place à imaginer d'autres manières de vivre et de travailler. Rosa, journaliste travaillant à distance depuis 10 ans, a commencé à envisager de quitter le centre-ville de Montréal, pour acheter une maison à la campagne avec sa conjointe, et être mobiles une partie du temps, grâce au télétravail.

On va négocier pour que le télétravail fasse partie de nos vies futures. Avec ma conjointe, on en parle, parce que peut-être qu'on va être amenées à se déplacer pour sa boîte à elle... En tout cas, il y a des déplacements qui sont à venir, mais moi je suis trop contente, parce que dans ma tête je me dis que comme ça je vais pouvoir télétravailler depuis la France, ou ailleurs – Rosa

Dès lors, les pratiques de résilience prennent racine dans ce contexte de « vu jàdé ». En premier lieu, les individus réagissent avec ce qui se trouve dans leur environnement direct, ce qui fait que la première source de résilience consiste souvent en de l'improvisation et du bricolage.

4.2 Improvisation et bricolage

Dès les premiers jours du passage en télétravail total, de nombreuses personnes ont aménagé rapidement un espace de travail au domicile. Les éléments matériels déjà existants ont parfois été reconfigurés, « bricolés » de manière à rendre l'espace adapté au travail.

On a changé la configuration de tout l'appartement au début de la pandémie, parce que c'était pas du tout adapté à ce qu'on travaille. Et donc là, au milieu de la pièce, on a mis la table de la salle à manger, la grande table en bois [elle la désigne] et c'est là qu'on travaille la plupart du temps — Rosa

L'un des éléments parmi les plus marquants des premiers jours de la pandémie a été le recours massif aux *Virtual Private Networks* (VPN) dans les premiers jours du confinement en mars 2020 : +206 % au Canada, +180 % en France en seulement deux semaines (Generation NT, 2020). Pour Arthur, chef d'une entreprise de cybersécurité depuis 23 ans, ce passage brutal à distance a été vécu de manière plutôt positive.

On est passé le 15 mars, à 100 % télétravail et on est en train de réinventer plein de choses, donc c'est assez passionnant. Le jeudi soir, on se disait « ouh là, ça ne va pas le faire la semaine prochaine », là on a dit à tous les collaborateurs de prendre toutes leurs affaires du bureau et de rentrer chez eux et globalement de s'installer chez eux et qu'on leur dirait ce qui se passe dans le week-end. Il y a eu quelques ajustements parce qu'il y avait des VPN à paramétrer, il y avait un peu plus de bandes passantes à avoir, et cetera... Mais on est dans la tech, donc on est déjà hébergeur Internet, donc c'est plus facile, parce qu'on avait déjà toute l'infrastructure disponible pour arriver à mettre ça en place. Tout le monde avait des ordinateurs portables, des téléphones cellulaires, tout le monde avait un VPN déjà, parce que beaucoup étaient

nomades, et que même s'ils n'étaient pas en télétravail, ils se déplaçaient déjà beaucoup donc... globalement... ça a été simple... ça a été mieux en fait, ça a été plus simple que ce qu'on croyait. – Arthur

Si le passage à distance total a été plus facile dans les organisations qui fonctionnaient déjà selon ces modalités, comme l'entreprise d'Arthur, il a aussi été déployé rapidement dans des organisations qui fonctionnaient majoritairement en présentiel, que ce soit dans le secteur privé ou public. Marc est chargé de projet dans un organisme à but non lucratif (OBNL), et n'était autorisé qu'à un jour de télétravail par mois avant la pandémie.

On a des protocoles de sécurité informatique assez intenses, qui font que c'est extrêmement compliqué d'accéder à tous les dossiers lorsqu'on est en télétravail. Jusqu'à très récemment, on partageait des documents, mais plutôt que de le faire via l'infonuagique, on utilisait énormément des serveurs mis en réseau qui étaient uniquement utilisables à travers le wifi et le système câblé quand on était sur place, donc quand on faisait du télétravail, il fallait s'assurer qu'on ait tous les documents sur notre ordinateur pour pouvoir travailler. [...] Depuis, on utilise un VPN qui permet à tout le monde d'accéder à ses dossiers depuis son ordinateur. Il était en train d'être déployé quelques mois avant la pandémie, mais il fallait en faire une demande justifiée et validée par notre supérieur hiérarchique. Mais depuis le premier week-end du confinement, après que le télétravail a été généralisé, les TI qui ont travaillé quasiment non-stop pendant le week-end pour installer à distance des VPN sur l'intégrité des ordinateurs du parc informatique de la société, et ensuite envoyer ces ordinateurs au reste des employés pour qu'ils puissent faire du télétravail... Ça a été toute une logistique, mais ils ont été les héros de toute l'histoire de l'organisation en à peu près deux jours! – Marc

Le passage d'une grande partie de la population active a aussi fait craindre, chez certains auteurs (Vargo *et al.*, 2021; Manokha, 2020; Katsabian, 2020), une augmentation des logiciels de surveillance empiétant sur la vie privée des personnes salariées. Si la dérive existe, il ne faut pas sous-estimer la créativité des individus, qui, grâce à de l'improvisation et du bricolage, arrivent à s'adapter, voire à contourner les situations problématiques. Tatiana travaille dans une entreprise américaine de services de paiement en ligne. Elle est responsable du service client dédié au marché slovène, pays dont elle est originaire. Son employeur, réfractaire au travail à distance avant la pandémie, s'est équipé d'un logiciel *Software as a Service* (SaaS) qui permet de détecter si la personne salariée est inactive derrière l'écran depuis plus de 15 minutes, grâce à une technologie qui permet de suivre les mouvements de la souris. Officiellement, les membres de cette équipe peuvent prendre deux pauses de 15 minutes dans la journée, l'une le matin et l'autre l'après-midi, et une pause repas de 30 minutes, à l'heure de leur choix. Chaque pause doit être indiquée dans le système à l'avance, sinon l'employeur est notifié que la personne a cessé son activité de travail dès que les mouvements de la souris ne sont plus détectés. Loin de s'en inquiéter, Tatiana a sollicité l'aide de son conjoint, informaticien, pour bricoler un *trackpad*, une sorte de stylo tactile qui fait bouger la souris toute seule, grâce à un programme qu'il a lui-même codé.

Si je veux faire une sieste, ou même sortir me promener, je lance le trackpad. Comme ça, personne ne sait que je ne suis plus derrière l'écran, et je ne suis pas obligée de rester sept heures assise devant si j'ai fini mes tâches. – Tatiana

L'improvisation et le bricolage permettent de créer de nouveaux canaux de communication, d'actualiser les anciens, ou même de réguler cette communication, dans le cas de Tatiana qui « bricole » pour échapper à la surveillance. Ainsi, en contexte de travail distancié, l'improvisation et le bricolage peuvent servir de prérequis (bien que ce ne soit pas toujours le cas) au maintien d'un système de rôles virtuels, la deuxième source de résilience organisationnelle.

4.3 Le système des rôles virtuels

Dès les premiers jours du passage à distance, la plupart des organisations ont maintenu, en ligne et à l'aide des logiciels de vidéoconférence, les réunions périodiques d'équipe. Cependant, la majorité des personnes interrogées témoignent de l'augmentation du nombre de rencontres d'équipe lors du passage à distance total. Marc raconte que depuis mars 2020, il a une réunion « chaque matin de 9 h à 9 h 30 » avec son supérieur hiérarchique, alors qu'auparavant ces entrevues étaient hebdomadaires. Dans l'entreprise de Rémi et Jeanne, le gestionnaire a décidé de favoriser les dialogues informels en organisant « un concours du plus beau bureau » et des cafés entre collègues en ligne.

On a beaucoup essayé Teams, et aussi plus d'appels. Ce n'est pas du tout l'habitude d'appeler directement. Ils [les gestionnaires] ont poussé à essayer de se parler plutôt que de chatter, et donc on utilisait beaucoup plus les appels que d'habitude, mais aussi beaucoup plus les partages d'écran, notamment pour les problèmes technologiques, donc la personne qui s'occupe de ça. Avant, je ne prenais pas trop de nouvelles de mes collègues, et là j'ai fait attention que toutes les deux, trois jours je demande « Comment ça va? », j'ai des conversations personnelles, chose que je n'aurais jamais eue avec mes collègues avant. Enfin, je les aurais eues de vive voix, mais jamais sur Teams. Même quand je suis partie en France un mois l'année dernière, ça n'a m'est pas venu à l'esprit. Et là, on a essayé de réitérer un peu ce qui se serait passé au boulot demain, par exemple, un appel, juste pour parler de nous, pour faire une discussion comme si on déjeunait ensemble.
– Jeanne

Maintenir une structure de rôle à l'aide des outils des technologies numériques est une stratégie déployée depuis longtemps dans les entreprises nativement sans bureaux. Dans celle où travaillent Stéphane et Audrey, un logiciel émulant la réalité de l'espace physique est déployé. Concrètement, l'outil représente un bureau, où chaque personne connectée est représentée par un avatar. Pour discuter avec une personne, il suffit de « frapper » à sa porte virtuelle, pour que, après acceptation, les deux caméras s'allument et permettent de discuter en visioconférence.

Ça revient à la présence à notre bureau virtuel. On a un statut qui indique quand on est occupé, quand on est disponible... et à ce moment-là les gens peuvent utiliser notre plage de disponibilité. [...] En ayant notre bureau virtuel, on se voit physiquement lorsqu'on est là et pas là, tsé, si y a des questions ad hoc, on peut venir, dire « est-ce que je peux te parler dix minutes? », comme dans un vrai bureau. C'est littéralement la même chose : « attends-moi deux minutes, suis avec un client ». Fait que deux minutes plus tard je reconnais à sa porte et on jase, on jase de n'importe quoi parce que la personne a besoin juste de parler. Dans cette optique-là, on a continué d'avoir un bon niveau de communication entre les différents employés. — Stéphane

À distance, le système des rôles virtuels fait fi des frontières physiques. Audrey mentionne l'importance de mettre en place des codes de communication pour maintenir le processus organisationnel malgré l'éloignement géographique.

On avait, en tant que consultants, la tâche de leur dire « vous allez devoir travailler ensemble parce que le système vous permettra plus de travailler individuellement. Donc vous allez devoir faire confiance à votre équipe d'Australie, vous allez devoir faire confiance à votre équipe d'Inde, parce que maintenant vous êtes dans un seul système, et la communication se passe sur le système, et non par courriels. Comment on va faire pour que la communication cette année soit suffisante, puis qu'elle soit impeccable pour tout le monde.
– Audrey

Comme l'illustre cet exemple, le système des rôles virtuels à distance est donc une manière de pallier l'absence physique. De cette manière, il constitue un prérequis à une interaction respectueuse.

4.4 L'interaction respectueuse

En contexte de travail à distance, les temporalités de travail peuvent différer. Dès lors, l'interaction respectueuse permet de s'adapter à la disponibilité des autres membres de l'organisation. Tout d'abord, la mise en visibilité de sa disponibilité passe par des outils dédiés, et fait souvent partie des codes organisationnels.

C'est dans les normes organisationnelles de tenir son calendrier Outlook à jour. Tu peux voir le détail des éléments si tu as l'autorisation, donc si la personne, en fait, te donne nommément l'autorisation de voir les détails de son calendrier, mais la plupart du temps, le défaut, en fait, on peut juste voir les plages occupées ou libres. – Marc

Ces codes organisationnels sont souvent implicites, non-dits, mais partie intégrante de la connaissance du fonctionnement de l'organisation.

On a besoin du « team knowledge » [...] c'est la connaissance de l'équipe, faut qu'on se transmette les uns aux autres, mais ils ne sont pas écrits quelque part. Il y en a beaucoup. Donc quand un collègue y va avec une question, je m'assure que si j'avais une réponse, c'est la bonne, sinon je vais lui dire que je lui reviens, et quand j'ai la réponse qui va bien je lui reviens, à la limite pour lui dire que je n'ai pas donné la réponse voulue, mais je fais le suivi. Puis... la qualité de ce qu'on va se répondre entre nous, c'est ce qui va faire en sorte qu'on a confiance les uns aux autres. Parce qu'après ça, on s'en va devant un client, si la personne fait le mauvais choix à cause de ce que tu as dit, ce n'est vraiment pas bien là, ce n'est vraiment pas chouette. – Audrey


Informé des autres sur ses horaires de travail et pratiques de connexion ou déconnexion est perçu, par l'ensemble des personnes interrogées, comme une marque de respect envers les autres.

Je m'aménage des moments pour me déconnecter, puis je vais mettre dans mon agenda « non disponible », sauf s'il y a une urgence, « joignable sur Hangout », quelque chose comme ça. En fait, je suis joignable toujours sur mon cell en cas d'urgence. Les gens ne le font généralement pas, mais je leur donne toujours un moyen de me contacter au besoin [...] Ils sont hyper respectueux. Si les gens n'étaient pas respectueux, je ne le donnerais pas. – Audrey

Contrairement aux contextes de travail en présentiel, le distanciel requiert une métacommunication, c'est-à-dire une communication sur la manière de communiquer en contexte de travail à distance, pour éviter d'empiéter sur la sphère privée, ou de se retrouver dans des situations de travail bloquantes. La confiance occupe alors une part prépondérante dans les échanges communicationnels.

Si je prévois des rencontres avec quelqu'un, puis que la personne ne se présente pas, la personne brise un peu ma confiance. Après ça, je vais avoir un peu un doute avec cette personne-là, parce que c'est la seule façon d'établir un lien... C'est comme, il y a quand même une technicalité qui vient nous chercher, chercher plus d'émotion que dans la vie en vrai, dans la vie réelle, quand on est à distance. Parce que justement, la façon d'établir la confiance avec les gens n'est pas identique. [...] C'est tout ce que la personne peut nous offrir, c'est ça notre rapport avec cette personne-là. Fait que, la confiance, c'est vraiment important. – Audrey

Maintenir une communication satisfaisante dans le respect des limites et attentes des autres membres de l'organisation contribue à maintenir le sens du collectif. Sans communication entre les membres de l'équipe, la collaboration ne peut être effective, ce qui créerait un risque de dislocation de l'organisation.



C'est vrai en personne aussi, mais je trouve qu'à distance, la personne disparaît un peu pour nous. Parce que si la personne ne revient pas avec un courriel, ou avec... c'est comme si la personne s'est sauvée! – Audrey

Le respect et la confiance sont particulièrement importants pour que l'organisation fonctionne malgré l'éloignement physique des membres. Si parfois une « métacommunication » (une communication sur les manières de communiquer) est requise, souvent les normes communicationnelles sont implicites. À l'intersection de l'interaction respectueuse et de la sagesse comme attitude se situe donc la connaissance de l'équipe, le *team knowledge* mentionné par Audrey : un ensemble de savoirs non verbaux qui permet le bon fonctionnement du groupe et la collaboration.

4.5 La sagesse comme attitude

Chez Weick, la sagesse est une attitude qui consiste à trouver le juste milieu entre une extrême méfiance et un excès de confiance. C'est une attitude plutôt qu'une compétence ou un corps d'information. Cette attitude peut passer par l'empathie et la patience envers les collègues qui ne répondent peut-être pas automatiquement.

Quand je suis arrivé chez Newiz, j'avais déjà bien développé un environnement de travail qui n'était pas basé sur la présence visuelle de mes collègues. Je sais que je n'aurai de réponse instantanément, mais que les gens sont là. C'est plus basé sur la confiance, quoi. – Stéphane

Respecter le rythme de réponse de ses collègues s'inscrit dans la même logique que d'élaborer son propre rythme de travail à distance, en s'inspirant d'expériences passées (en présentiel) et en l'adaptant à la situation actuelle (distanciée).

Sachant que le corps humain est basé sur plein de cycles au cours d'une même journée, c'est contre-intuitif de dire « je vais travailler de 9 à 5 », y a des moments de la journée où ça va aller, d'autres où ça ne va pas aller... moi je sais personnellement qu'à huit heures le soir j'ai un boost d'énergie et mes idées sont plus claires. Fait que je suis capable de travailler de 8 à 10 heures et probablement que je suis plus productif que pendant 6 heures dans la journée. Tu peux t'adapter à ton cycle personnel de performance. – Stéphane

Les outils numériques récemment déployés aident à trouver ce rythme sage et respectueux des limites. Même si certaines personnes interrogées admettent travailler plus à distance, d'autres disent prendre conscience du temps raisonnable à allouer au travail.

Le truc que je vais faire, c'est de mettre des petits créneaux de temps, où je vais mettre le détail d'une très grande activité que je dois faire, je vais la détailler [...] En général je prévois plus de temps que nécessaire, parce que je sais que telle tâche, si tout se passe bien, ça va me prendre plus de temps, mais en fait il va forcément y avoir un truc qui va se passer. – Marc

Marc admet ne pas répondre aux courriels reçus en soirée et les fins de semaine. Il s'inspire d'expériences professionnelles passées, en France, où le droit à la déconnexion a été entériné le 1^{er} janvier 2017 dans la loi Travail³, et l'adapte à sa situation de travail présente, dans un OBNL canadien en période de pandémie. (...)

Je ne réponds pas. J'applique passivement la politique, euh enfin la législation française qui prévoit que si un courriel qui arrive en dehors des heures de travail, c'est... tu ne l'as pas vu. Il n'est pas arrivé. – Marc

Pour tenter d'équilibrer ses sphères de vie, en vue de l'arrivée de son premier enfant quelques semaines après notre entrevue, Marc a aussi réduit ses horaires depuis qu'il travaille à distance. Non seulement certains projets ont été mis de côté à cause de la pandémie, mais il se dit aussi plus efficace. En plus d'être passé d'environ 55 heures à 40 heures de travail par semaine, il s'évite aussi une heure et quart de temps de transport par jour. Les 22 heures hebdomadaires ainsi gagnées sont réallouées sur son temps personnel.

Comment est-ce que je réalloue ce temps? En fait, à faire des choses euh de la vie de tous les jours... Faire ma part dans la maison... Je pense qu'on a profité de ce confinement pour rééquilibrer notamment les tâches ménagères. Parce qu'avant, je partais de la maison quand le soleil n'était pas encore levé, et puis je revenais, et on soupaît et on allait se coucher quasiment immédiatement. Donc par semaine, je devais passer... grosso modo, je passais quatre heures de ma journée hors sommeil chez moi, donc autant dire que je ne faisais pas grand-chose! Donc, ouais... Je fais plus la vaisselle, c'est moi qui m'occupe du linge. – Marc

Segmenter les sphères de vie passe par une segmentation des temporalités, par l'entremise des pratiques numériques. Par exemple, Audrey dit utiliser des navigateurs Internet différents pour séparer ses affaires professionnelles des personnelles. Une attitude sage, qui requiert une pratique d'autodiscipline de la part de la personne qui travaille à distance.

5. Discussion : vers des « pratiques de résilience »

Cette recherche s'appuie sur la théorie du *sensemaking* de Weick, qui tente de comprendre comment le désastre du Mann Gulch a été causé par l'interrelation entre la disparition de la création de sens et de la structure organisationnelle dans le même temps. La réponse de Karl Weick passe par (l'absence de) la communication permettant la coordination entre les membres et la structuration du collectif à travers les interactions. Ainsi, les relations entre les membres et avec leur environnement, ainsi qu'un gestionnaire permettant la construction d'interactions entre les membres de l'équipe (comme dans l'entreprise de Jeanne), sont les éléments permettant une (re)création du sens organisationnel. Ce *sensemaking* passe par des pratiques, qui portent en elles des dimensions matérielles (parfois bricolées), mais aussi affectives (s'exprimant dans le vécu des individus).

Notre analyse part des mêmes pistes théoriques pour mieux comprendre la *création de sens* et de *structuration* de manière interdépendante lors de la survenue d'un « vu jàdé », comme celui de la COVID-19. La pandémie aurait pu être un désastre anéantissant la plupart des petites (et grandes) organisations, et pourtant cela n'a pas eu lieu dans la majorité des cas. Au contraire, la plupart ont rebondi grâce à la résilience de leurs membres, et l'interrelation de ces résiliences a contribué à la (re)création d'un *sensemaking* commun et de (re)structuration. Certes, le *sensemaking* de Weick porte à l'origine sur des situations à risque où les routines ne sont plus opérantes, telle l'organisation des parachutistes dans l'incendie du Mann Gulch, et non sur le fonctionnement ordinaire de l'organisation. Mais depuis le texte fondateur de Weick (1993), la littérature s'est emparée de ces pistes théoriques pour les appliquer à différents contextes empiriques, avec différentes méthodologies, à l'origine d'un manque de clarté et d'une certaine confusion autour de la notion même de *sensemaking* (Maitlis et Christianson, 2014). Ainsi, comprendre le désastre de Mann Gulch ne sert pas seulement à mieux comprendre d'autres désastres organisationnels similaires, comme le suggérait Weick, mais à les éviter, et à comprendre les résistances et la réinvention des structures organisationnelles lors de crises, qu'elles soient naturelles, sociales, économiques ou sanitaires (Bartusevičienė *et al.*, 2021; Huang *et al.*, 2020). Analyser le *sensemaking* dans le cadre d'un événement « vu jàdé », telle la COVID-19 (Maitlis et Christianson, 2014) permet de renouveler la compréhension du cadre conceptuel de Weick en l'appliquant à un contexte à la durée incertaine. N'étant pas encore sortis totalement de cette crise, cette recherche présente l'intérêt de se réaliser *in the flow* et de l'intérieur (Langley et Tsoukas, 2016), s'inscrivant dans une tradition préhensive, alors que la compréhension du *sensemaking* lors du Mann Gulch s'est effectuée après-coup.



L'apport de notre recherche repose sur trois aspects principaux : l'application de la théorie de Weick en contexte distancié et pandémique, l'accent mis sur le vécu des travailleurs et travailleuses et la manière dont ils ont fait sens de cette situation et les pratiques que les personnes ont mises en place pour créer du sens en regard du « vu jàdé ». Ces dernières, même si elles sont individuelles, révèlent la dimension organisante et structurelle à laquelle réfère Weick.

5.1 Créer matériellement du sens en contexte distancié

Le premier apport de cette recherche réside dans son déploiement en contexte distancié. En 1993, Karl Weick mentionnait que l'interaction respectueuse ne pouvait avoir lieu que dans un contexte d'interaction en face à face, mais le caractère adaptatif de la communication entre individus travaillant à distance remet en question ce point. Ainsi, l'élément central qui ressort de cette crise est d'ordre technologique : les outils numériques déployés (ou dont l'usage a été renforcé) pour permettre le travail à distance massif ont servi de leviers aux quatre sources de résilience organisationnelle identifiées par Karl Weick 20 ans auparavant. À cet égard, lors de la pandémie de COVID-19, l'engagement au monde s'est effectué à travers un usage intense des technologies numériques (Mukherjee, 2021).

Non seulement l'interaction respectueuse (tout comme les autres sources de résilience organisationnelle) peut prendre forme dans un contexte en ligne, mais elle est même la condition indispensable pour que la communication à distance se déroule dans les meilleures conditions. Encore plus qu'en présentiel, la distance rend indispensable une « métacommunication », c'est-à-dire une communication sur comment et sur quel médium devraient se dérouler les communications.

Cette métacommunication peut se matérialiser par et grâce aux outils numériques. Comme l'exprime Audrey, sans réponse de la part de la personne interlocutrice, « c'est comme si la personne s'était sauvée » : le message, le courriel, ou la notification reçue matérialise la communication, et donc la relation de confiance entre les collègues. Ainsi, Audrey crée du sens en maintenant une communication détaillée et irréprochable avec les autres membres de son organisation, ce qui fait écho à la communication envisagée par Weick, celle qui produit l'organisation en tant que telle. Le même mécanisme de création de sens se retrouve aussi dans le témoignage de Jeanne, qui a davantage fait l'effort de communiquer avec ses collègues, de manière informelle, pour créer et maintenir un lien pendant la pandémie.

La création de sens passe non seulement par les messages véhiculés par les technologies numériques, mais aussi par leur aspect intrinsèquement matériel (Leonardi *et al.*, 2012). Lorsque les outils technologiques sont « bricolés », ils permettent de s'offrir des micropauses pour une sieste (Tatiana) ou de tenter de segmenter les sphères de vie (Audrey). Leur fonctionnalité permet d'être connectés aux autres, autant que de s'en déconnecter (Jauréguiberry, 2019).

Par ailleurs, notre recherche s'intéresse à la création de sens lors d'une crise, mais une crise à la durée incertaine, c'est-à-dire à une période de conditions turbulentes. Dans pareils contextes, le sens partagé et les émotions (Maitlis et Sonenshein, 2010) ou le vécu sont parties intégrantes de la création de ce sens.

5.2 L'accent mis sur le vécu du travail à distance

Le « vu jàdé » qu'a constitué la COVID-19 a permis de réveiller une certaine créativité des individus en contexte organisationnel, par exemple, en ayant des conversations informelles par visioconférence (Guérillot *et al.*, 2021), comme le raconte Jeanne. Ces nouvelles pratiques pourraient contribuer à reconfigurer le rapport au travail à long terme, que ce soit sur les plans individuel et collectif. Or, la créativité est un phénomène difficile à observer sans interroger l'individu sur ses ressentis, son vécu. Nous avons pu capturer cette dimension grâce à l'adoption d'une démarche qualitative et non quantitative, contrairement

à la majorité des premières études inspirées de Weick pendant la pandémie (Juvet *et al.*, 2021; Huang *et al.*, 2020). Nous avons aussi utilisé nos propres données, et non des données secondaires, à l'inverse de la plupart des études utilisant Weick comme cadre conceptuel (Fathy El Dessouky et Al-Ghareeb, 2020). Ainsi, l'un des apports principaux de cette recherche repose sur l'utilisation d'une perspective méthodologique s'intéressant à la pratique, qui invite à regarder de près les microactions et comportements participant à la création de sens. Nous proposons le concept de « pratiques de résilience », c'est-à-dire des microactions performant quotidiennement le sens et la structure organisationnelle, grâce auxquelles les individus ont fait perdurer ou recréer le sens à distance lors de la pandémie. Weick a été parfois critiqué pour ne s'intéresser qu'aux faits, omettant de prendre en compte les affects (Cornelissen *et al.*, 2014); ici, la méthode choisie, consistant en des entretiens en profondeur, a permis de capter le vécu et les émotions ressenties pendant la pandémie. Le format semi-structuré des entrevues a permis aux personnes interrogées de s'exprimer librement sur leurs vécus affectifs. Certaines d'entre elles, comme Rosa, Marc ou Rémi, ont produit du sens sur le plan personnel en se recentrant sur leur foyer pendant la pandémie, et en acceptant le mélange d'affects privés aux activités professionnelles. Ainsi, Rosa envisage le travail à distance à long terme en cherchant une maison à acheter à la campagne plutôt qu'en ville, et assume la superposition des activités familiales et professionnelles. Lors de notre entrevue, sa fille était sur ses genoux, et sa compagne travaillait sur la table dans la même pièce. En « bricolant » des espaces de travail à la dernière minute, en répartissant les rôles parentaux entre sa conjointe et elle pour l'organisation de leur travail respectif, en informant ses collègues de la situation par une interaction respectueuse, et surtout en faisant preuve d'une attitude sage, le comportement de Rosa est une parfaite illustration de comment créer du sens et maintenir l'organisation face à un « vu jàdé ». Un *sensemaking* visiblement réussi, puisque la journaliste aimerait poursuivre 100 % à distance après la pandémie.

5.3 Les pratiques que les personnes ont mises en place pour créer du sens face au « vu jàdé »

Notre analyse exploratoire fait aussi ressortir l'interdépendance des sources de résilience organisationnelle dans le cas du travail à distance, comme le montre l'exemple de Rosa. Sans improvisation et bricolage (déployer des outils technologiques permettant à la communication entre les membres de se poursuivre), le système des rôles virtuels ne pourrait durablement se maintenir. De plus, ce dernier est une condition sous-jacente à une interaction respectueuse. Les trois premières sources de résilience ont en commun d'être liées à des pratiques matérielles, communicationnelles ou symboliques (voir tableau 2), alors que la sagesse comme attitude se distingue par sa dimension cognitive. Dès lors, elle peut faire figure de prérequis aux trois autres sources de résilience, et apparaît plutôt comme une « métarésilience », c'est-à-dire une posture de résilience permettant la mise en œuvre des pratiques de résilience. Dès lors, la sagesse comme attitude invite les personnes travaillant à distance à développer un environnement adéquat et à tenter de segmenter les sphères de vie par des pratiques aux dimensions matérielles, symboliques, et communicationnelles grâce aux TIC (Estagnasié, Bonneau, Vásquez et Vayre, sous presse).



Tableau 2
Les pratiques de résilience identifiées [conception originale des auteures]

Les quatre sources de résilience chez Weick	Pratiques de résilience identifiées		
	Matérielles	Communicationnelles	Symboliques
Improvisation et bricolage	Reconfigurer l'appartement (Rosa #3)	Adopter des VPN (Arthur #8, Marc #4)	
		Détourner le logiciel de surveillance (Tatiana #9)	
Le système des rôles virtuels		Favoriser les dialogues sur les plateformes (Jeanne #1, Rémi #2)	
		Déployer un bureau virtuel (Audrey #6, Stéphane #5)	
L'interaction respectueuse		Tenir son agenda électronique à jour (Marc #4), informer sur ses horaires de travail (Audrey #6)	
		Connaître les codes organisationnels implicites, le <i>team knowledge</i> (Audrey #6)	
		Maintenir une communication satisfaisante et suffisante (Audrey #6)	
La sagesse comme attitude	Métarésilience = Développer un environnement adéquat, segmenter les sphères de vie (matériellement, symboliquement, et grâce aux TIC)		

Notre analyse exploratoire permet aussi de mettre en évidence la surreprésentation des pratiques communicationnelles de résilience, ce qui est cohérent avec l'importance du tournant du langage dans les travaux de Weick, en lien avec le tournant linguistique dans les études des organisations (Alvesson et Kärreman, 2000) : Weick suggère en effet que la création de sens est un problème de langage et de communication par lequel les situations, les organisations et les environnements sont racontés, et par cela même accèdent à l'existence (Hernes, 2007).

Conclusion

Cette recherche propose de comprendre un phénomène nouveau à la lumière d'une théorie classique des théories de l'organisation. Dans la lignée du *sensemaking* de Karl Weick, les « pratiques de résilience » enrichissent le *sensemaking* du concept de pratique, pour répondre à certains angles morts de ce cadre théorique régulièrement utilisé en théorie des organisations. Par ailleurs, l'article s'intéresse aux personnes qui travaillaient déjà à distance avant la pandémie, une population souvent ignorée de la plupart des recherches menées actuellement. Il présente un point de vue situé, dans une perspective de communication organisationnelle. Les données sont issues d'un terrain exploratoire et encore en cours, puisque la crise sanitaire n'est pas encore réellement terminée. Étant donné la nature exploratoire de l'étude, cette dernière ne vise donc pas à la représentativité, mais seulement à dégager des pistes de réflexion pour des recherches futures, lors desquelles il serait pertinent de sonder d'autres profils de travailleurs et travailleuses à distance.

Après avoir permis une première analyse des pratiques comme source de résilience des travailleurs et travailleuses à distance dans différents contextes organisationnels, cette étude mériterait d'être approfondie en se concentrant sur le *sensemaking* et les pratiques de résilience au sein d'une seule entité. De plus, la théorie du *sensemaking* de Weick a été conçue pour comprendre la (re)création de sens dans le cadre de petites organisations. Des recherches futures pourraient élargir ce cadre conceptuel à des organisations plus larges.

Pour conclure sur une note optimiste, la pandémie n'est pas encore derrière nous, mais déjà certaines organisations s'inspirent de ce sens (re)créé et issu des pratiques des individus pour proposer des solutions innovantes et respectueuses du bien-être de tous dans ce contexte imprévisible. Par exemple, les questions d'ergonomie au travail n'ont jamais été aussi examinées que depuis que la majorité des individus travaillent désormais à distance. Et si nous mettions notre créativité à redéfinir ce qu'est un travail sain, grâce aux pratiques de résilience?

NOTES

- 1 Selon un sondage ADP Canada, une firme spécialisée en gestion de ressources humaines, une étude citée par Le Devoir.
- 2 D'après les chiffres de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). <https://www.inspq.qc.ca/covid-19/donnees>
- 3 Article L2242-17 du Code du travail. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/

RÉFÉRENCES

- Alvesson, M. et Kärreman, D. (2000). Taking the linguistic turn in organizational research: Challenges, responses, consequences. *The journal of applied behavioral science*, 36(2), 136-158.
- Asch, S. E. (1951). Effect of group pressure upon the modification and distortion of judgments. Dans *Groups, leadership, and men* (H. Guetzkow (dir.)). Carnegie Press.
- Audemard, J. (2020). Objectiver les effets du contexte. A propos de l'échantillonnage en boule-de-neige mobilisé en sociologie politique. *B M S, Objectifying contextual effects. The use of snowball sampling in political sociology*(145).



- Bal, P. M. et Izak, M. (2021). Paradigms of flexibility: a systematic review of research on workplace flexibility. *European Management Review*, 18(1), 37-50.
- Bartusevičienė, I., Pazaver, A. et Kitada, M. (2021). Building a resilient university: ensuring academic continuity—transition from face-to-face to online in the COVID-19 pandemic. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 20(2), 151-172.
- Bryce, C., Ring, P., Ashby, S. et Wardman, J. K. (2020). Resilience in the face of uncertainty: early lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Risk Research*, 23(7-8), 880-887.
- Choudhury, P., Foroughi, C. et Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683.
- Christianson, M. K. et Barton, M. A. (2021). Sensemaking in the Time of COVID-19. *Journal of Management Studies*, 58(2), 572-576.
- Cordelier, B., Vásquez, C. et Mahy, I. (2011). L'organisation en mouvement : action, temporalité et processus. *Revue internationale de communication sociale et publique*, 5, I-VIII.
- Cornelissen, J. P., Mantere, S. et Vaara, E. (2014). The contraction of meaning: The combined effect of communication, emotions, and materiality on sensemaking in the Stockwell shooting. *Journal of Management Studies*, 51(5), 699-736.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Estagnasié, C., Bonneau, C., Vasquez, C. et Vayre, É. (sous presse). (Re)créer l'espace habité de travail : pratiques de rematérialisation du travail à distance. Dans *La digitalisation du travail : nouveaux espaces et nouvelles temporalités de travail*. ISTE.
- Fathy El Dessouky, N. et Al-Ghareeb, A. (2020). Human Resource Management and Organizational Resilience in The Era of COVID-19: Theoretical Insights, Challenges and Implications. Dans *2020 Second International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs(51154)* (p. 1-6).
- Frick, N. et Marx, J. (2021). *Integrating Digital Nomads in Corporate Structures: Managerial Contemplations* (p. 2111).
- Gajendran, R. S. et Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.
- Guérillot, G., Lalancette, S. et Plantard, P. (2021). Le numérique a-t-il aidé les Français à mieux vivre le confinement? *Enjeux numériques*, (14), 9.
- Heide, M. et Simonsson, C. (2021). What was that all about? On internal crisis communication and communicative coworkership during a pandemic. *Journal of Communication Management*.
- Helms Mills, J., Thurlow, A. et Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), 182-195.
- Hernes, T. (2007). Karl Weick on organizing and sensemaking. Dans *Understanding Organization As Process: Theory for a Tangled World*. Taylor & Francis Group.
- Howard-Grenville, J. (2021). Caring, courage and curiosity: Reflections on our roles as scholars in organizing for a sustainable future. *Organization Theory*, 2(1),
- Huang, W., Chen, S. et Nguyen, L. T. (2020). Corporate Social Responsibility and Organizational Resilience to COVID-19 Crisis: An Empirical Study of Chinese Firms. *Sustainability*, 12(21), 8970.
- Jauréguiberry, F. (2019). Désir et pratiques de déconnexion. *Hermès, La Revue*, 84(2), 98-103.
- Juvet, T. M., Corbaz-Kurth, S., Roos, P., Benzakour, L., Cereghetti, S., Moullec, G., Suard, J.-C., Vieux, L., Wozniak, H., Pralong, J. A. et Weissbrodt, R. (2021). Adapting to the unexpected: Problematic work situations and resilience strategies in healthcare institutions during the COVID-19 pandemic's first wave. *Safety Science*, 139, 105277.
- Katsabian, T. (2020). The Telework Virus: How the COVID-19 Pandemic Has Affected Telework and Exposed Its Implications for Privacy and Equality. *Available at SSRN 3684702*.

- Langley, A. (2021). What Is “This” a Case of? Generative Theorizing for Disruptive Times. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 251-258.
- Langley, A. et Tsoukas, H. (2016). *The SAGE handbook of process organization studies*. Sage.
- Leonardi, P. M., Nardi, B. A. et Kallinikos, J. (2012). *Materiality and organizing: Social interaction in a technological world*. Oxford university press on demand.
- Lévi-Strauss, C. (1966). *La pensée sauvage* (Paris: Plon, 1962). *See also idem: e sauvage Le totémisme aujourd'hui*.
- M, M. (2020, 26 mars). Confinement : le télétravail entraîne l'explosion du recours aux VPN. *Génération-NT*.
- Maclean, N. (1992). *Young Men and Fire*. Chicago: University of Chicago.
- Maitlis, S. et Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- Maitlis, S. et Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of management studies*, 47(3), 551-580.
- Malhotra, A. (2021). The Postpandemic Future of Work. *Journal of Management*, 47(5), 1091-1102.
- Maturana, H. R. et Varela, F. J. (1987). *The tree of knowledge: The biological roots of human understanding*. New Science Library/Shambhala Publications.
- Meacham, J. A. (1983). Wisdom and the context of knowledge: Knowing that one doesn't know. *On the development of developmental psychology*, 8(111-134), 1.
- Mokline, B. et Ben Abdallah, M. A. (2021). Organizational resilience as response to a crisis: case of COVID-19 crisis. *Continuity & Resilience Review, ahead-of-print*(ahead-of-print).
- Moriceau, J.-L. (2019). Karl Weick: Le sens au bord du chaos (p. 97-105).
- Moriset, B., Brette, O., Chaireire, O., Grasland, L., Richaud, A. et Thivant, E. (2012). The 'death of distance' fifteen years on: Information technology and knowledge-based service firms in rural areas.
- Mukherjee, A. (2021). Technology and the Simultaneous Collapsing and Expanding of Organizational Space: A COVID-19 Experience. *New Ways of Working*, 343.
- Nicolini, D. (2009). Zooming in and zooming out: A package of method and theory to study work practices. *Organizational ethnography: studying the complexities of everyday life*, 120-138.
- Nicolini, D. (2012a). Bringing it all together: a toolkit to study and represent practice at work. *Practice theory, work, and organization: An introduction*, 213-242.
- Nicolini, D. (2012b). *Practice Theory, Work, and Organization: An Introduction*. OUP Oxford.
- Ruck, K. et Men, L. R. (2021). Guest editorial: Internal communication during the COVID-19 pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 185-195.
- Saldana, J., Huberman, M. et Miles, M. B. (2013). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook and The Coding Manual for Qualitative Researchers. *Journal Technical Communication Quarterly*, 24(1), 1-15.
- Seidl, D. et Whittington, R. (2021). How crisis reveals the structures of practices. *Journal of Management Studies*.
- Vidaillat, B. (2009). *Le sens de l'action : sociopsychologie de l'organisation*. Vuibert.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2^e éd.). Random House.
- Weick, K. E. (1985). Cosmos vs. chaos: Sense and nonsense in electronic contexts. *Organizational dynamics*.



- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652.
- Weick, K. E. (2003). L'effondrement du sens dans les organisations : L'accident de Mann Gulch. VIDAILLET, Bénédicte, coord., *Le sens de l'action. Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation. Paris: Vuibert*, 59-86.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. et Obstfeld, D. (1999). *Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness*, *Research in organizational behaviour*. Elsevier, New York.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. et Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.