



[Le confinement a-t-il changé en profondeur nos habitudes de travail ?](#)

Publié le 28 mai 2020 à 12h00

Injonctions contradictoires, généralisation du télétravail, quête de sens... la période que nous venons de vivre aura-t-elle des conséquences à long terme sur notre manière de travailler. Marion Sterlin, coach professionnelle, présidente fondatrice de [Bloom&](#) et Albert Moukheiber, docteur en neurosciences et psychologue clinicien* apportent leur regard croisé post-confinement.

ELLE. Pendant le confinement, on avait parfois l'impression qu'il fallait toujours être efficace, qu'il n'y avait plus de pauses dans notre travail ?

Marion Sterlin. La nécessité d'optimiser son temps a été très forte, on a vu apparaître des formations, des tutoriels sur comment bien réussir son confinement, quel sens y apporter. Une nouvelle [injonction](#), assez pressurisante, est venue peser sur certains, déjà surchargés d'un point de vue organisationnel et professionnel. D'autres ont même redoublé d'efforts, par sens du collectif et par loyauté, en se disant « il faut se battre pour l'économie, pour ceux sur le front ».

Albert Moukheiber. Longtemps on a laissé s'installer un récit : si l'on ne parvient pas à faire ce qu'on veut, c'est par manque de temps. « Je rêve d'apprendre une nouvelle langue mais je n'ai pas le temps ». Avec le confinement, certains pensaient pouvoir le faire, mais non ! Car ce n'est pas qu'une question de temps, c'est foncièrement dur et nous n'apprenons plus aussi vite qu'enfants. Cette réalité a été mal vécue pour certains qui ont du mal à accepter de ne pas être productif. D'autant que nous n'avons pas tous été égaux face au [confinement](#) : maison ou appartement, enfants ou non, entreprises conciliantes ou qui augmentent la pression...

ELLE. Si le télétravail se généralise à l'issue du confinement, que deviendront les moments informels (pause-café, déjeuner...) qui composent la vie des entreprises ?

Marion Sterlin. On le sait, ils ont des effets bénéfiques sur l'équilibre au travail : des relations de confiance s'y créent et des informations importantes s'y diffusent grâce à des interactions spontanées. Quand on utilise des outils distanciels (messagerie d'entreprise, conférence téléphonique...), on prévoit ces moments et on en perd la fluidité. Cet informel peut-il vivre indépendamment d'un espace physique ? Je crains la perspective d'un télétravail qui pourrait potentiellement isoler les individus. Sans oublier qu'il efface les frontières entre la vie personnelle et professionnelle et oblige à une disponibilité permanente et instantanée.

Albert Moukheiber. Avec le [télétravail](#), où la communication ne passe qu'à l'écrit ou par la webcam, les couacs de communication et les mauvaises interprétations se multiplient. La communication interpersonnelle comprend l'intonation, le langage du corps, le sourire... et tout cela passe à la trappe avec le télétravail. Le contact social est fondamental pour notre équilibre général. Aujourd'hui, tel que le travail a été pensé, il est compliqué de dire qu'être au travail ou chez soi revient au même. On l'a vu, malgré nos avancées technologiques, les apéros à distance n'ont pas vraiment remplacé nos relations sociales !

ELLE. Le confinement a suscité beaucoup d'espoirs quant au monde de demain, notamment dans le domaine du travail...

Marion Sterlin. C'est vrai, mais malgré ce contexte inédit, nous n'avons pas réinterrogé nos modes de vie. Cela aurait pourtant été l'occasion de questionner certains sujets comme l'écologie, l'organisation de la société, et la place du travail et des entreprises dans tout cela. Nous ne nous sommes pas posé la question du sens et c'est pourtant fondamental. Les patrons qui disent aujourd'hui ne plus avoir besoin de locaux, que tout le monde télétravaillera : que mettaient-ils derrière l'ambition et le projet de leur entreprise ? Des travailleurs remplissant une tâche et créant un profit ou pensaient-ils à un réel

projet collectif, qui a du sens et une empreinte commune ? Au lieu de changer de paradigme actuel, nous l'avons adapté. Il serait temps de considérer les pans économiques, sociaux, écologiques comme un tout. Conclure que la révolution c'est le télétravail, c'est contourner le vrai débat.

Albert Moukheiber. Beaucoup d'entreprises ont essayé d'utiliser ce temps comme une occasion de changer leurs habitudes. Pour autant, elles évoluent dans un environnement en crise et plein d'incertitudes. J'imagine difficilement qu'elles puissent repenser le monde du travail, tout en ayant un chiffre d'affaires qui chute... Changer le monde est un processus long et compliqué. Croire qu'après un confinement on changerait, c'est du « wishful thinking » : des souhaits. Mais nous sommes des êtres d'habitude, notre cerveau fonctionne ainsi et passer de l'intention à l'action prend du temps !

Propos recueillis par Anna Fonters

* « Votre cerveau vous joue des tours » (Allary Editions, 2019)