



We-Search

## COMMENT LE COVID A IMPACTE LA MANIERE DE TRAVAILLER DES ONG ET, EN PARTICULIER, LEUR RÔLE D'ADVOCACY AU SEIN DU PARLEMENT EUROPEEN?

Martina POLISENO \*, Markku MIDRE \* et Maimouna KANE \*

We-Search Journal | Le Covid-19 vu par les sciences humaines

2021 | pages 40-49

ISSN : 2684-596

---

Pour citer cet article :

POLISENO, Martina, Markku Midre et Maimouna Kane, « Comment le Covid a impacté la manière de travailler des ONG et, en particulier, leur rôle d'advocacy au sein du parlement européen ? », in *We-Search Journal: « Le Covid-19 vu par les sciences humaines »*, 2021, pp. 40-49

<http://www.we-search.be/>

\* Etudiants en BA3 à l'ULB

## COMMENT LE COVID A IMPACTÉ LA MANIÈRE DE TRAVAILLER DES ONG ET, EN PARTICULIER, LEUR RÔLE D'ADVOCACY AU SEIN DU PARLEMENT EUROPÉEN?

---

### Introduction

En 2020, nos vies à tous ont été secouées par la pandémie de Covid-19. Nous avons décidé d'axer notre travail sur la façon dont les pratiques de plaidoyer ont été affectées en particulier dans les ONG du quartier européen à Bruxelles. L'entrée par les "pratiques" et leur évolution nous permet de saisir finement le travail de plaidoyer auprès des institutions européennes et ses conditions de félicité en temps de pandémie. Le but de ce travail est de vérifier si le télétravail a effectivement transformé la vie professionnelle quotidienne au sein d'une ONG. Une attention particulière sera portée à la question de l'informalité et du développement de réseaux, et à la façon dont les professionnels les investissent tout au long de la crise sanitaire.

La pandémie a-t-elle affecté la manière de travailler au sein des ONG et, en particulier, le plaidoyer auprès des institutions européennes? Si oui, de quelle façon? Telles étaient nos premières interrogations.

La revue de la littérature sera divisée en trois grands axes. Avant tout, nous allons nous focaliser sur le travail quotidien des ONG, ensuite sur *l'advocacy* au parlement européen et enfin sur les relations sociales au travail et l'organisation informelle.

### Le travail quotidien des ONG

D'abord il convient de souligner l'avantage non négligeable de la position géographique que possèdent les ONG présentes à Bruxelles. En effet, poser ses bureaux à Bruxelles, capitale européenne, accueillant le Parlement ou la Commission Européenne, permet aux ONG et aux lobbies en général de pouvoir tenter d'influencer en amont les décisions qui vont être prises (Berny, 2008). Ce qui caractérise les ONG basées à Bruxelles, c'est leur capacité à mobiliser les moyens de pouvoir qui se classent en deux types distincts (le paragraphe suivant provient de Blaser, 2009). D'abord, nous pouvons citer le « pouvoir de relation ». Ce type de pouvoir fait référence à la capacité des ONG à intégrer des réseaux institutionnels et personnels dans l'environnement local, ce qui aide grandement la mise en place de réseaux transnationaux. Pour cela, les ONG misent sur les rencontres informelles grâce au contact direct qui vont permettre de tisser des liens personnels de confiance mutuelle entre les militants d'une même cause, voire même dans certains cas, d'organisations opposées. Ce type de relation est capitale pour permettre d'établir des « *winning coalitions* et pour [permettre] le succès du travail de lobbying ».

Ensuite, nous pouvons citer le « pouvoir du savoir » (Blaser, 2009). C'est surtout grâce à ce moyen que les ONG peuvent influencer les décisions, en absence d'autres moyens de pression (Berny, 2008). Pour pouvoir la transformer en une ressource de pouvoir, les ONG s'appuient notamment sur la force et la qualité du réseau qu'ils entretiennent avec les détenteurs de savoirs et d'informations (Blaser, 2009). De plus, cela permet aux ONG d'acquérir sur le long terme, un savoir dit tacite, c'est-à-dire que l'ONG acquiert « des connaissances spécifiques en termes de pratiques, de conventions, de règles sociales d'intégration, d'aspects juridiques et organisationnels y compris des aspects informels de l'exercice de l'influence politique. Ce savoir confidentiel est le plus souvent attaché à des individus quant à sa production voire sa diffusion quand celle-ci a lieu. » (Blaser, 2009). Ce qui va amener à la construction d'une solide base de données compilant tout ce savoir qui deviendra une source importante de pouvoir (Blaser, 2009).

### ***L'advocacy* au Parlement Européen**

« Le lobbying, c'est un métier. Beaucoup pensent qu'on fait des relations publiques, qu'on joue au golf avec les députés, qu'on fait des gueuletons à droite à gauche... C'est faux. Ce n'est pas du tout un métier de représentation. C'est un métier d'expertise. (...) Un bon lobbyiste, c'était un technicien qui connaissait son sujet. Il identifiait qui étaient ses interlocuteurs naturels, essentiellement à la Commission, (...) et il allait les voir pour expliquer son dossier. » (Guéguen, 2019). Voilà comment un lobbyiste à Bruxelles définit la notion de lobbying dans un article de l'Écho datant d'avril 2019.

En général, les termes de lobbying et *d'advocacy* ont tendance à se confondre, cependant les deux ont leurs nuances. Les chargés de plaider eux-mêmes, ne se disent pas lobbyistes, comme le souligne Etienne Ollion, « et si je dis « des lobbyistes comme toi », il me reprend et évoque son travail de « chargé de plaider » (...) cette distinction (...) s'ancre dans la réalité d'une certaine pratique. » (Ollion, 2015).

Le travail *d'advocacy* ou de plaider en français, s'inscrit directement dans cet exercice de pouvoir de relation et de savoir. En effet, la littérature définit le terme *advocacy* comme étant « les activités de groupements organisées en vue d'influencer les décisions de l'administration, que ce soit au niveau local ou national. » (Ollion, 2015), ce qui s'applique parfaitement au travail de plaider fait par certaines ONG à Bruxelles.

Il est intéressant de reprendre le travail fait par Etienne Ollion pour comprendre le travail *d'advocacy*. L'auteur a suivi le quotidien d'un chargé de plaider dans une association basée à Bruxelles. Ainsi, le quotidien d'un chargé de plaider reprend les deux types de pouvoirs vus plus haut. D'abord, celui-ci doit se tenir au courant des nouvelles émanant du Parlement et des groupes de travail. « Cela passe par un suivi assidu : il garde un œil sur les nombreuses sources d'information, s'arrête souvent pour noter les « événements » annoncés sur les différents points d'affichage officiels du Parlement. » (Ollion, 2015), ce qui demande une présence quotidienne au Parlement (Ollion, 2015).

Ensuite, le chargé de plaider collecte les données dont il a besoin et fait une recherche dans sa base de données pour voir quel parlementaire pourrait soutenir leurs revendications et donc qu'il voudrait rencontrer pour discuter et faire son travail *d'advocacy* (Ollion, 2015). Pour cela, plusieurs

approches existent, que cela soit par la prise de contact par mail à la prise de contact grâce à des événements et autres.

Cependant, il existe une certaine hiérarchie spatiale au sein des institutions européennes, ce qui amène à la mise en place d'événements qui permettent «de parvenir à attirer l'attention des journalistes, voire de quelques membres du Parlement.» (Ollion, 2015). À cela peut s'ajouter le fait de diffuser, quotidiennement, une newsletter en rapport avec son domaine de plaidoyer, à envoyer à son réseau<sup>1</sup> afin de permettre encore une fois, de gagner en visibilité (Ollion, 2015).

## **Les relations sociales au travail et l'organisation informelle**

L'employé ne choisit pas ses collègues de travail, les postes distribués ou encore une hiérarchie formelle qui s'impose à lui. Cependant, il peut en revanche choisir une chose : les personnes avec qui il veut continuer à communiquer au-delà de ses obligations de travail, c'est ce que Claire Bidart appelle «la sociabilité au travail» (Bidart, 1997).

Renaud Sainsaulieu rappelle que la structuration des tâches permet de déterminer les moyens de communication qui sont au cœur de l'apprentissage individuel et collectif : «nos travaux nous amènent précisément à constater à quel point l'individu pouvait être influencé dans sa façon de raisonner, de symboliser et d'interpréter son expérience ou celle des autres, par les circonstances de la communication dans le travail» (Sainsaulieu, 1977).

Le travail doit donc être considéré comme ensemble formé du cadre formel, qui regroupe les conditions concrètes du travail comme la hiérarchie, les rôles de chacun, et ce que cela implique comme conséquences. De la même façon, le cadre informel engendré dans l'organisation qui regroupe, les règles officieuses, les autorités parallèles, etc., et qui permet d'assurer le fonctionnement de l'organisation, doit être considéré dans l'analyse (Reynaud, 1988). C'est cet ensemble formé qui permet de déterminer les attitudes collectives du groupe (Bidart, 1997).

Ces deux cadres s'appuient sur un système de croyances et de valeurs (Reynaud, 1988). Alors que le terme même d'informel peut laisser croire que son organisation repose sur un ensemble d'états affectifs, en réalité il n'en est rien, l'informel reposant bien sur une logique, voire même une régulation qui permet de répondre à «des besoins créés par les rapports sociaux.» (Reynaud, 1988).

Enfin, Michel Crozier et Erhard Friedberg rajoutent le fait qu'une organisation est un « construit humain » (Bidart, 1997), en ce qu'elle constitue une réponse faite par les humains au besoin « d'une structuration minimale des stratégies des acteurs, afin de permettre la vie en collectivité » (Bidart, 1997). Concrètement cela signifie que si un groupe doit faire face à des difficultés qui font qu'ils doivent se coordonner afin de les contourner, ceux-ci vont définir une méthode d'organisation et une manière de gérer la collectivité, avec le fait que chacun reste libre de construire des décisions rationnelles (Bidart, 1997).

---

<sup>1</sup> Pour entretenir et étoffer son réseau, Etienne Ollion cite à la page 26, le moyen pour le chargé de plaidoyer peut participer à des réunions de lobbyistes

Ce qui amène à une organisation informelle faite autour des difficultés, qui permet de fabriquer « un cadre de référence, la « culture » de l'entreprise, qui s'impose en partie aux travailleurs. » (Bidart, 1997).

## Le télétravail

Avant toute chose, il convient de donner une définition claire de la notion de télétravail. La littérature définit le télétravail comme étant « [un concept qui] renvoie à une forme régulière et formelle d'organisation et de réalisation des activités professionnelles, se déroulant totalement ou partiellement à distance (...) et via l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. » (Vayre, 2019).

Le télétravail implique donc trois notions clés. Il y a d'abord la dimension spatiale du télétravail qui se caractérise par le fait que l'employé travaille à distance de l'entreprise. Ensuite, il y a la temporalité du télétravail qui se caractérise par le fait qu'il peut se faire à temps partiel ou à temps plein. Et enfin, le télétravail se caractérise par l'utilisation des TIC (*information and communication technologies*) (Haddon & Silverstone, 1996).

Le télétravail induit une véritable rupture du cadre « spatio-temporel habituel du travail » (Bobillier-Chaumon, 2003). Cette forme de travail affecte en profondeur l'organisation du travail et du contrôle, tout en permettant de donner plus d'autonomie aux télétravailleurs d'organiser, faire et planifier leur activité (Dumas & Ruiller, 2014). Le fait de travailler au bureau permet d'avoir un sentiment d'appartenance à un groupe social, comme le rapporte Cohen Montandreau, « [le fait de] partager un espace de travail avec des collègues, un manager, avoir un espace de travail personnel, même extrêmement réduit (un casier où l'on range son manteau) impliquent symboliquement l'appartenance à une même structure, à une même organisation, à un même groupe de travail » (Bobillier-Chaumon, 2003). Étant donné que le télétravail amène à désattribution du travail habituel, du fait que le télétravailleur doit s'autodiscipliner dans l'organisation de son travail à domicile, l'absence d'un espace propre au travail et l'absence, d'un sentiment d'appartenir à un collectif engendre un sentiment d'isolement social chez le télétravailleur (Bobillier-Chaumon, 2003). Pour éviter ce sentiment d'isolement, « le télétravailleur doit apprendre à la fois à occuper une nouvelle place dans l'organisation de l'entreprise et à développer de nouveaux modes de gestion et de relations dans son activité, tout en veillant à préserver sa sphère privée » (Bobillier-Chaumon, 2003).

Ce détour par la littérature académique nous permet d'esquisser à ce stade l'hypothèse selon laquelle le télétravail a effectivement bousculé les pratiques ordinaires des ONG bruxelloises, et ce pour plusieurs raisons :

- Tout d'abord dans la mesure où les relations informelles ont été fortement limitées, voire empêchées.
- Ensuite, dans la mesure où ces relations informelles ont dû s'adapter ou se transformer.
- Dans ce cas, est-ce que d'autres types de rapports, plus formels (échanges par mails, rendez-vous teams, ou autres), les ont remplacés ? Si oui, avec quels effets sur les relations interpersonnelles ?

Nous cherchons donc à comprendre si la pandémie a eu un impact sur les relations informelles et la création de réseaux. Nous entendons nous intéresser non seulement à la modification des règles institutionnelles ordinaires, mais également à toute pratique qui n'est pas formellement réglementée.

Afin d'éprouver nos hypothèses, notre enquête porte sur des personnes qui travaillent dans des ONG collaborant avec le parlement européen ainsi que les eurodéputés. Nous avons choisi de nous occuper à la fois de ceux qui s'occupent d'advocacy et de ceux qui ne le font pas.

Nous avons décidé d'utiliser comme méthode d'enquête celle des entretiens semi-directifs. En cette manière nous arrivons à conduire les interlocuteurs à parler de leur travail quotidien *d'advocacy* au sein des institutions européennes, mais en même temps nous laissons la liberté aux interviewés de toucher les sujets qui leur tiennent le plus à cœur et qui peuvent nous ouvrir des éléments de réflexion intéressants. Ces entretiens se sont déroulés en distanciel via Microsoft Teams, Skype et Zoom. Cette méthode a offert à nos interlocuteurs la possibilité d'être complètement à leur aise, grâce à l'environnement dans lequel ils se trouvaient, et cela a été confirmé lors de tous les entretiens menés. En outre, cette méthode s'est avérée être très efficace pour nous aussi car elle nous a permis, grâce aux enregistrements des écrans, non seulement de réécouter les réponses de nos interviewés, mais aussi de revoir en vidéo leurs réactions aux questions et leurs expressions faciales.

L'échantillon se compose de huit personnes. Nous avons réalisé six entretiens individuels et un entretien double. Les entretiens ont été réalisés en avril 2021 et nous avons interviewé des seniors, ainsi que des juniors et des stagiaires qui travaillent pour des ONG basées sur Bruxelles. Les noms ont été anonymisés pour des raisons de *privacy*, mais nous allons reprendre les informations principales de nos interviewés dans le tableau qui suit.

	<b>Titre</b>	<b>Rôle</b>	<b>Institution</b>
Richard	Policy and Advocacy Officer	Senior	Confédération de ONG
Maria	Policy and Advocacy Officer	Stagiaire	Confédération de ONG
Georges	Advocacy Adviser	Senior	ONG qui s'occupe de la liberté et la sécurité en matière de procréation
Michel	Policy and Advocacy Officer	Stagiaire	Confédération de ONG
Inès	Coordinatrice	Senior	ONG féministe qui promeut l'égalité, la diversité et la solidarité
Anastasia	Coordinatrice des programmes	Senior	ONG qui s'occupe d'enfants en détresse

Karlotta	Project and policy officer	Senior	European network of social integration enterprises
Elita	Policy officer	Senior	European network of social integration enterprises

Fig. 1.1

## Analyse.

Nous avons décidé de regrouper l'analyse dans grandes thématiques :

- Le changement des pratiques ordinaires des ONG dues au télétravail ;
- Les changements des relations au travail ;
- L'impact de la Covid sur le networking ;
- La manière dont les employés d'ONG pensent l'après Covid.

### Le changement des pratiques ordinaires dues au télétravail

Il est intéressant de noter que toutes les ONG ne se sont pas adaptées au télétravail de la même manière. En effet, certaines, comme celle d'Anastasia, étaient habituées au télétravail de manière ponctuelle, notamment dans le cadre des contacts avec les partenaires internationaux hors mission qui se font majoritairement en ligne.

Nous pouvons souligner le fait, que comme vu plus haut, le télétravail a comme conséquence, une véritable rupture du cadre spatio-temporel. De plus, le fait de passer du présentiel en distanciel induit des grands bouleversements dans la manière de travailler au quotidien, les journées types changent, s'adaptent au télétravail. Dans certains cas, la « journée type » est venue en même temps que le télétravail. Comme le souligne Georges, avant la Covid-19 les journées étaient rythmées par les réunions qu'elles soient en interne, avec d'autres ONG ou alors avec des eurodéputés. Il y avait plus de déplacement pour les personnes travaillant dans des ONG qui comptaient dans leur rang des membres issus de pays européens basés autre part qu'à Bruxelles. Avec le télétravail tout se fait en ligne et il n'y a tout simplement plus de déplacements à l'étranger et les déplacements dans Bruxelles, dans le cadre du travail, sont également moins fréquents voire même inexistantes.

Une autre rupture est le fait qu'il soit plus difficile de rester concentré lorsqu'on est en télétravail. Comme mentionné par Richard il trouve qu'il soit plus facile de se distraire pendant des appels sur Zoom parce qu'il reçoit constamment des notifications qui le font déconcentrer. En ce qui concerne *l'advocacy* en lui-même, il est intéressant de souligner que leurs témoignages rejoignent celui fait dans la littérature vue plus haut, du quotidien du chargé de plaider. Ainsi nous voyons l'importance du déplacement au Parlement et des recherches en amont et nous pouvons voir que cette facette de *l'advocacy* a complètement disparu avec la pandémie et que tout se fait désormais par internet. La qualité des relations informelles se retrouve grandement modifiée du fait que désormais, tout se fait en ligne.

Avant la Covid-19, les réunions en présentiels faisaient en sorte que les ONG pouvaient lier des liens directs et plus étroits avec les membres du parlement européen puisqu'ils se voyaient et pouvaient échanger. Suite à la crise, tout est différent. Le contact est plus difficile car les prises de contact ne se font plus face à face mais par mail. Le majeur problème avec cette méthode de prise de contact c'est que les parlementaires reçoivent énormément de mails et que certains mails se perdent, ce qui complique la prise de contact.

La Covid-19 a également impacté l'influence des ONG sur les eurodéputés dans le sens où les interviewés ont le sentiment qu'il est plus compliqué d'influencer en temps de covid qu'avant. La majeure cause à cela est la dimension humaine qui se voit fortement affaiblie et qui peut s'exprimer sous plusieurs formes. La première est le fait que toute approche informelle est supprimée ce qui rend le travail d'advocacy moins efficace et moins impactant. La seconde est le fait qu'il soit difficile de nouer des liens à travers un écran car les réunions et entrevues sur ordinateur dépersonnifient les interlocuteurs. Les échanges, en effet, n'ont pas lieu de manière directe puisque tout passe par un média, l'ordinateur, ce qui contribue à augmenter la sensation de distance entre les collègues. Il devient, donc, plus difficile d'avoir et de garder l'attention de ses interlocuteurs.

Michel indique également que le monde des ONG est beaucoup plus informel à la différence des institutions européennes. Il tient à souligner que le monde des ONG est plus centré sur la personne et moins sur le rôle et la fonction que la personne occupe et cela fait en sorte que les travailleurs des ONG ont plus l'habitude à interagir avec les autres, que ce soit à distance ou en présentiel. Il affirme aussi que chez les travailleurs de la Commission Européenne, par exemple, c'est le contraire. La majorité des travailleurs sont spécialisés sur une tâche particulière et ils n'ont pas une vraie interaction avec le monde en dehors de leur environnement de travail.

Richard, rejoint par Karlotta, mentionne également le fait que passer en ligne impacte très durement le plaidoyer en lui-même. En effet selon cette personne, le fait de ne plus pouvoir faire de rencontre informelle rend *l'advocacy* moins impactant, moins puissant dans au moins deux domaines. Le premier est celui de l'accès aux informations qui ne sont plus partagées de manière informelle comme avant, vu qu'envoyer des documents par mail laisse des traces, qu'imprimer une copie sur place et la donner en main n'en laisse pas. Deuxièmement *l'advocacy* est devenue moins impactant selon lui car, même si le monde des ONG utilisait déjà largement les nouvelles technologies, il y a encore une *advocacy* « à l'ancienne » qui reste la plus pratiquée et qui n'est pas réalisable en ligne via des appels sur Zoom.

## **Le changement des relations au travail**

Comme dit plus haut, le télétravail amène de grands changements dans la manière de travailler, le cadre informel en étant complètement changé. La pandémie a forcé des centaines d'organisations à changer leurs habitudes de travail et passer en distanciel nécessite une adaptation. Alors, comme dit précédemment, nous pouvons appliquer la théorie du fait que le groupe va se coordonner pour contourner les difficultés, en créant une organisation informelle afin de garder les liens entre les employés. Comme par exemple dans le cas d'Inès, une journée de programmation retrouvailles lorsque l'on pouvait ressortir entre les deux premières vagues ou encore des drinks online et cafés networkings. Ces derniers sont devenus assez courants depuis la crise du Covid-19, ils ont

essentiellement été mis en place pour remplacer les pauses café, les after works et les networkings « réels ». Des christmas coffees à thème ont même été mis en place pour quand même garder le networking vivant et éviter de se reposer exclusivement sur les réseaux déjà existants.

De plus, le rôle du manager est très important lors du télétravail qui doit prêter attention aux travailleurs, ce qui rejoint la pensée d'Inès qui évoque l'importance de ménager et de préserver son équipe en cette période.

Enfin, le télétravail peut comporter un risque d'isolation sociale. Comme mentionné plus haut, le télétravail induit une déspatialisation, ce qui fait que le travailleur perd le sentiment d'appartenance à un groupe social. Elita nous confiait que la Covid-19 a eu un impact sur les relations sociales entre collègues et provoque un sentiment de solitude car les moments de cohésion de groupe sont supprimés, le fait d'aller boire un café ou manger entre collègues n'est plus faisable.

## **L'impact de la Covid sur le networking**

Concernant l'impact de la COVID-19 sur le networking, nos interviewés s'accordent pour dire que la situation actuelle apporte son lot de difficultés quant au développement du networking. Richard nous confie qu'il n'a pas de nouveaux contacts dans son réseau de contacts et que la majorité de ses contacts remontent à avant la pandémie. Il nous dit aussi qu'avant c'était beaucoup plus simple car il suffisait d'aller boire un café et se rencontrer de façon informelle pour tisser des nouveaux liens et avoir des nouvelles informations ou opportunités. Il est rejoint par les interviewés 3 et 5.

Il peut paraître évident qu'élargir son réseau est beaucoup plus difficile lorsque c'est fait en ligne. Cependant ce n'est pas le cas pour tout le monde. En effet, au cours de ces interviews, nous avons remarqué qu'une personne (Maria), une stagiaire pour une confédération d'ONG, avait plus de facilité à approcher les gens en ligne car elle a commencé à travailler pendant la pandémie et elle n'a jamais connu une autre manière de travailler et de faire networking. Elle nous indique d'avoir eu la chance de rencontrer des personnes haut placées qu'elle n'aurait pas pu rencontrer si le travail n'avait pas été en distanciel.

De l'autre côté, on trouve Michel, lui aussi stagiaire pour la même confédération d'ONG, qui indique avoir eu une expérience complètement différente par rapport à celle de Maria. En effet il nous dit que « les personnes ne se rappellent pas de ton nom, elles vont peut-être se rappeler de ton visage si tu les rencontres et tu leur parles, mais tu ne peux pas envoyer des mails, ce sont des personnes qui reçoivent des centaines de mails par jour, je ne peux pas m'attendre à me distinguer des autres ».

Il y a enfin une partie des interviewés qui reconnaissent que le COVID a changé la manière de construire son propre réseau, mais qui utilisaient déjà avant la pandémie certaines méthodes d'approche en ligne. Dans ces cas précis là, le COVID a eu un impact négligeable.

On peut donc trouver deux raisons pour lesquelles nos interviewés ont eu du mal à accroître leurs réseaux. D'une part on trouve les *seniors* qui se divisent entre ceux qui ont déjà un réseau et qui préfèrent attendre la fin de la pandémie pour l'élargir. De l'autre il y a ceux qui constatent que non seulement leurs réseaux n'ont pas été affectés négativement, mais ils pensent

que sa construction a été facilitée dans la mesure où il y a « *même des échanges internationaux qui ont commencé à émerger de manière virtuelle* » (interviewés 7 et 8).

De l'autre côté, il y a les stagiaires qui sont « obligés » de commencer à construire leurs réseaux pour rendre le stage fructueux, mais qui devront, lorsque le networking reprendra en présentiel, revoir leurs méthodes d'approche et de networking. En effet, tous les deux stagiaires, même s'ils ont une vision opposée sur la situation qu'ils sont en train de vivre, avouent qu'ils sont inquiets et ne savent pas s'ils seront capables de faire du networking en présentiel.

Un aspect intéressant du network des travailleurs des ONG est la force des liens qu'ils arrivent à tisser. La force d'un lien est « une combinaison (probablement linéaire) de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (la confiance mutuelle) et des services réciproques qui caractérisent ce lien » (Granovetter, 2000). À nouveau, nous pouvons différencier le type de lien construit selon l'ancienneté des employés. Il est possible de remarquer que les *seniors* donnent plus de valeur aux liens forts et, comme on l'a déjà mentionné, ils préfèrent attendre le retour à une *advocacy* en présentiel pour élargir leur réseau, pas seulement pour une question de confort, mais aussi parce qu'ils estiment que le niveau de confiance que l'on arrive à établir avec un collègue lorsqu'on le connaît en distanciel ne puisse pas atteindre le même niveau d'un lien construit en présentiel.

De l'autre côté, nous trouvons les stagiaires qui n'ont jamais eu la chance de construire des liens forts avec leurs contacts et qui basent leur *network* sur la construction de liens faibles. Il y a ici une nette distinction entre Michel qui regrette cette situation et qui aurait aimé avoir l'opportunité de tisser des liens plus forts et l'interviewée 2 qui considère le télétravail comme une grosse opportunité et qui reconnaît l'importance des liens faibles.

## **La manière dont ils pensent l'après COVID**

Du point de vue de l'après COVID et de comment la méthode de travail sera organisée, les interviewés sont plutôt du même avis. Ils imaginent pour la plupart une solution hybride entre le télétravail et le travail au bureau. Certains (interviewés 1,4,8) évoquent même des alternatives notamment des réunions zoom lorsqu'il s'agit de l'international pour éviter de trop voyager afin de réduire son empreinte carbone. Cette alternative peut être aussi considéré comme étant plus inclusive géographiquement parlant car elle permettrait d'inclure des personnes et organisations issues de pays pauvres qui ne peuvent pas forcément se permettre de voyager plusieurs fois par an (Georges). Cependant, l'aspect *de plaidoyer, réunion bilatérale avec les parlementaires, avec la commission*, reviendra sûrement comme avant car c'est plus efficace et plus pratique (Georges).

Finalement on peut voir que le sentiment qui transparait de nos interviews, tant chez les stagiaires que chez les seniors, est le désir de pouvoir choisir où exercer sa profession. Le sentiment majoritaire est qu'il y'a du bon dans les deux manières de travailler et que ce bon est à prendre pour réinventer le monde du travail. Elita pense que la flexibilité de travailler à la maison ou au bureau est un plus dans la mesure où elle est adaptée aux nécessités des travailleurs.

## Conclusion

Comme nous l'avons vu tout au long de cette recherche, la pandémie de Covid-19 a eu un impact direct sur les ONG. Cela a d'ailleurs touché notre propre enquête, dans la mesure où il nous a été particulièrement difficile d'organiser des entretiens, malgré le jeu de l'interconnaissance et de « l'effet boule de neige ». À notre question de recherche initiale, soit « *comment le covid a impacté la manière de travailler des ONG et en particulier leur rôle d'advocacy au sein du parlement européen ?* », nous pouvons répondre que le télétravail a effectivement bousculé les pratiques ordinaires. Le travail ordinaire a grandement changé, d'abord tout simplement parce que les acteurs ne peuvent plus se voir en présentiel et que désormais tout se fait en ligne. La nature du travail *d'advocacy* a été grandement affectée, avec l'impression, pour certains interviewés, que leur travail n'est plus aussi impactant qu'avant la pandémie. Ce changement de nature est souvent interprété comme une perte de qualité ; cela peut s'expliquer par le fait que les pratiques informelles sont devenues presque inexistantes, et il y a en acte une formalisation des relations du travail. Pour la même raison, nous avons constaté un changement dans les relations informelles entre collègues. Cependant pour remédier à cela, la manière de travailler a évolué et des formes d'organisations plus informelles ont été développées, afin de garder le lien qui unit les équipes entre elles et aux organisations.

---

## BIBLIOGRAPHIE

Berny, Nathalie. «Le lobbying des ong internationales d'environnement à Bruxelles: Les ressources de réseau et d'information, conditions et facteurs de changement de l'action collective.» *Revue française de science politique* 58, no. 1 (2008): 97–121.

Bidart, Claire. *L'amitié, un lien social*. Paris: La Découverte, 1997

Bläser, Ralf. « Les ONG transnationales à Genève et à Bruxelles. Densité institutionnelle et opportunités socio-spatiales dans des villes mondiales ». *Annales de géographie* 118, no. 668 (2009): 382–396.

Bobillier Chaumon, M.E. « Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité », *Le Travail Humain* 66, no. 2 (2003): 161–192.

Guéguen, Daniel. « Le lobbying des ONG est plus efficace que celui des secteurs économiques » *L'Écho*, 20 avril 2019, consulté le 30 avril 2021 <https://www.lecho.be/opinions/carte-blanche/daniel-gueguen-le-lobbying-des-ong-est-plus-efficace-que-celui-des-secteurs-economiques/10118895.html>

Granovetter, M. « La force des liens faibles », in *Le marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer, 2000, 45-73.

Haddon, Leslie, and Roger Silverstone. « Le télétravail et révolution des relations entre le domicile et le travail », *Réseaux (Centre national d'études des télécommunications (France))* 14, no. 79 (1996): 57–71.

Marc Dumas, and Caroline Ruiller. « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? » *Revue management & avenir*, no. 74 (2014): 71–.

Ollion, Étienne. « Des mobilisations discrètes : sur le plaidoyer et quelques transformations de l'action collective contemporaine », *Critique internationale (Paris. 1998)* 67, no. 2 (2015): 17–31.

Reynaud, Jean-Daniel. « Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie* 29, no. 1 (1988): 5–18.

Sainsaulieu, Renaud. *L'identité Au Travail*. Paris: SciencesPo, Les Presses, 2019.

Vayre, Émilie. « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. », *Travail humain (Paris)* 82, no. 1 (2019): 1–39.