

TOUS EN TRAVAIL COLLABORATIF... À DISTANCE !

Entre éthique du collaboratif et brouillage des codes

Nadia Barville¹, Pascale Béтин², Bruno Cuvillier³, Gaétane de la Gardette⁴

16 MARS 2020 : LE CONFINEMENT S'APPLIQUE À TOUS JUSQU'À NOUVEL ORDRE !

Le COVID-19 entre sur la scène économique et sociale avec fracas, en imposant une nouvelle donne : « Le télétravail est impératif pour les postes qui le permettent » (travail-emploi.gouv.fr). Pour les autres, ce sera le chômage technique ou les congés ! L'objectif est d'assurer la continuité économique et la sécurité sanitaire.

— 1. DU STATUT DE MODALITÉ JURIDIQUE DE TRAVAIL À « ROUE DE SECOURS » DE L'ÉCONOMIE

Dès lors, le changement est massif. Près de 45 % des actifs ne travaillent plus du tout, 25 % se rendent encore sur leur lieu de travail, et 25 % télétravaillent¹. Cette situation de travail à distance interpelle. Très rapidement, Internet et les réseaux sociaux sont noyés par des articles ou des conseils pour bien « télétravailler ». Mais est-ce bien du télétravail ? Il est bon de rappeler que le télétravail concerne habituellement 3 % de la population active. C'est une modalité juridique d'organisation du cadre de travail. Elle exige une contractualisation, pas toujours évidente, et un partage des risques liés à cette activité. Les managers sont souvent réticents à sa mise en place. Ils exigent habituellement qu'il se fasse en dehors des jours de garde d'enfants.

Le télétravail se différencie du travail collaboratif réalisé par des managers de grandes entreprises multi-localisées. Voyageant beaucoup, ces cadres nomades ont besoin de pouvoir collaborer en tous lieux et en tous temps à l'aide d'une connexion internet mobile, de matériels et d'outils digitaux (Barville-Deromas et al., 2011).

Avec le confinement, il a suffi d'un mail pour officialiser le travail à distance de près de 25 % des professionnels. En 24 heures chrono, ils exportent leur bureau à domicile, sans plus de chichi, pour collaborer, dès le lendemain, à distance, à l'aide des mails, des visio-conférences, d'une connexion aux fichiers en ligne. Or, tout le monde n'était pas prêt !

¹ Docteure en Psychologie du travail et des organisations – Consultante Usages Numériques et Santé au Travail, CNAM Lyon.

² Psychologue du travail. Enseignante au CNAM Lyon.

³ Maître de conférences en psychologie du travail et Formation à partir de la pratique. Université Lyon 2, CNAM Lyon.

⁴ Psychologue du travail, intervenante en prévention des risques professionnels. Enseignante au CNAM et Lyon 1.

⁵ Odoxa – 9/04/20 - <http://www.odoxa.fr/sondage/covid-19-bouleverse-deja-modifiera-durablement-rapport-francais-travail/>

— 2. PLONGÉE À L'AVEUGLE DANS LE DIGITAL ET LE TRAVAIL COLLABORATIF !

Le travail collaboratif à distance permet, grâce à l'utilisation centrale des technologies collaboratives digitales (mails, messageries instantanées, applications de visio-conférences, téléphones, plateformes collaboratives, applications de co-construction de documents), de réaliser un travail entre plusieurs professionnels éloignés géographiquement (Zacklad, 2015). Les distances physiques et temporelles s'effacent. Le travail est localisé via l'interface de l'ordinateur mais les actions sont distribuées avec des collègues distants ou nomades (Bobillier-Chaumon & Association pour l'emploi des cadres, 2011 ; Vacherand-Revel, 2016). L'attention et la concentration, pilotées par les multiples notifications sonores ou visuelles, doivent être préalablement entraînées pour limiter le nombre d'interruptions de l'activité et éviter le zapping (Datchary, 2008).

D'un point de vue éthique, la collaboration passe par de réelles compétences pour gérer la fragmentation (sujets à traiter, échanges, temps), savoir décoder les intentions à travers les communications et surtout donner le temps aux accordages mutuels et temporels. Alors, ces cadres hyperconnectés conservent la lisibilité des actions collectives, la visibilité dans les projets et développent les régulations nécessaires à une collaboration efficiente (Bobillier Chaumon et al., 2018).

Avec le confinement, près de 25 % des professionnels éprouvent, sans apprentissage, l'effet de l'hyper-connectivité et de la discontinuité sur le sens au travail. C'est une reconfiguration complète des pratiques professionnelles, sur fond de disparition des frontières vie privée/professionnelle (accompagnement scolaire) qui s'opère en quelques semaines. Sur le plan professionnel, les enjeux classiquement vécus du fait du travail collaboratif s'éprouvent avec une certaine violence. Il faut aller vite, trouver le moyen d'être efficace, de maintenir sa visibilité et le sens au travail dans le flot des interactions. Construire un sentiment de continuité dans le travail est une gageure !

— 3. HYPER-CONNECTÉS SOLITAIRES... DANS LA TOURMENTE DES ÉCHANGES COLLABORATIFS

Place donc à l'hyper-connectivité sans appropriation des manières de faire bien, ni calibrage collectif des fonctionnements efficients ! Travailler collaborativement à distance ne s'improvise pas d'un clic sur un clavier !

L'explosion de la cadence des informations et de leur volume augmente drastiquement leur temps de traitement. Cette intensification et densification du nombre de tâches à réaliser se combine aux quiproquos et incompréhensions issus de communications parfois lapidaires (par manque de temps). Les informations transmises sont souvent partielles ou incomplètes. On pense alors que l'autre aura forcément compris. On oublie toujours que notre cadre de référence n'est pas celui de l'autre au moment où il lira le message. En effet, transmettre un mail ou un document ne dit rien des idées implicites qui peuvent s'explicitier lors d'un échange en face à face. La distance abolit la communication non verbale et cette veille sensorielle et relationnelle qui y est associée. Il faut alors traduire, à travers ces bouts d'informations les intentions des collègues à contribuer à une œuvre commune et être capables de re-mobiliser une intelligence de situations.

Hyper-connectivité, infobésité, désynchronisation des actions, fragmentation des activités, démultiplication des canaux de communication sont le lot commun du travail collaboratif à distance. Par manque de compétences instrumentales et stratégiques, les professionnels en confinement se débattent avec de nouvelles pratiques collaboratives et tentent coûte que coûte de faire un travail de qualité dans un environnement dégradé. Collaborer dans la tourmente des échanges fatigue ! (Jauréguiberry & Proulx, 2011)

— 4. SOLITAIREMENT COLLECTIF...

Le confinement a rompu les mécanismes de coordinations et de collaborations habituellement en place entre les professionnels. Les collaborateurs sont souvent laissés seuls pour réinventer les régulations, les coordinations et les arbitrages. Les managers peinent à trouver leur place. Certains adoptent des stratégies de retrait et ne contactent jamais leurs collaborateurs. D'autres, stressés de ne plus les avoir « à portée de vue », démultiplient les interactions au risque d'être harcelants. D'autres encore imaginent qu'il faut « savoir occuper » les collaborateurs et sont amenés à donner de multiples tâches sans lien avec l'activité. Peu savent réguler leurs interactions et apporter le cadre nécessaire à la limitation de la montée en tension des collaborateurs, laissés seuls à tenter de faire du collectif. Ainsi, ce manque de régulation sur les objectifs à suivre, ou leur redéfinition, pousse les professionnels à réaliser des amplitudes horaires qui dépassent très largement le tableau de service classique pour limiter l'accroissement exponentiel des tâches.

Avec le confinement, l'activité, insatisfaisante, se réalise dans une négociation personnelle entre les exigences de la continuité du travail, les contraintes familiales, le bricolage pour sortir d'une activité empêchée, le tout, dans un lieu domestique pas ou peu conçu pour l'exercice professionnel, où il faut avoir une vision du travail à faire, tant du point de vue des responsables que des collègues. Les critères du travail bien fait et de qualité, réalisé en environnement « classique » volent en éclat par la force de la situation. Rester hyperconnecté, sur tous les canaux possibles est une manière de compenser ce vide et de rester visible.

— 5. L'INJONCTION IMPLICITE À LA VISIBILITÉ EN COMPENSATION D'UN BROUILLAGE DES CODES

Bien que le droit à la déconnexion soit inscrit dans la législation, il est aisé de succomber à la tentation d'envoyer un mail, de relire un dossier ou de faire un reporting en dehors des heures de travail, sans que quiconque ne l'impose. Cette mise en visibilité d'une activité au-delà de ce qui est attendu, s'inscrit dans une stratégie de dévouement et de sur-engagement au service de l'organisation (Clot, 2008). Elle questionne d'emblée la reconnaissance dans un travail que l'on se dispose de faire, au prix d'un renoncement à la préservation de la sphère privée.

Avec le confinement, les outils digitaux colonisent massivement la sphère privée tant d'un point de vue personnel (accompagnement scolaire) que professionnel ou ludique. On assiste à une disponibilité inconditionnelle de soi dans un mélange des sphères et des codes. Les technologies digitales, véritables chevaux de Troie, contribuent à brouiller les temps psychiques du travail et du non travail. Ce brouillage ne se réduit pas à l'augmentation d'un travail invisible, il contribue à déshomogénéiser les temps hors travail, en suscitant des possibles, grâce à la facilité de connexion. Fractionner ces temps, par des multiples interruptions permises par le recours aux outils digitaux, c'est s'extraire d'ici et maintenant pour momentanément investir un ailleurs. Activité librement consentie dont les effets produiraient une forme d'aliénation sociale. Si les outils digitaux ne déterminent pas strictement les usages, la pression vécue au sein des organisations de travail en accélère l'utilisation fréquemment sur le mode auto-prescriptif. Il est donc nécessaire de créer ou re-crée des espaces de discussions collectives autour de ces « usages » ou « mésusages ».

— BIBLIOGRAPHIE

- Barville-Deromas, N., Chaumon, M.-E. B., & Vacherand-Revel, J. (2011), *Le rôle de la messagerie dans l'activité d'un cadre dirigeant: Entre usages subis et usages choisis*, L'Harmattan.
- Bobillier Chaumon, M.-E., Cuvillier, B., Sarnin, P., & Vacherand-Revel, J. (2018), « Usage des TIC et évolutions des pratiques socioprofessionnelles des cadres: Quels repères pour le métier et quelles incidences sur la santé? », in *Pratiques Psychologiques*, 24 (4), P. 349-373. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2018.01.001>
- Bobillier-Chaumon, M.-E., & Association Pour l'Emploi des Cadres. (2011), *L'impact des technologies de communication sur les cadres* (APEC).
- Clot, Y. (2008), *La fonction psychologique du travail*, PUF.
- Datchary, C. (2008), « Gérer la dispersion: Un travail collectif », in *Sociologie du travail*, 50 (3), p. 396 - 416, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0038029608000691>
- Jauréguiberry, F., & Proulx, S. (2011), *Usages et enjeux des technologies de communication*. Érès.
- Vacherand-Revel, J. (2016), *Travail à distance*, Dunod. <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/psychologie-du-travail-et-des-organisations-9782100738113-page-422.htm>
- Zacklad, M. (2015), « Genre de dispositifs de médiation numérique et régime de documentalité », in *Les genres de documents dans les organisations, Analyses théoriques et pratiques* (P. 145-183). https://www.academia.edu/30823408/Genre_de_dispositifs_de_m%C3%A9diation_num%C3%A9rique