

Déspatialisation du travail collaboratif

Manager à distance et (donc) en ligne

SERGE K. LEVAN
MAINCONSULTANTS
sklevan@gmail.com

Au-delà des poncifs, manager à distance - et par conséquent *online* - oblige managers et managés à revenir aux fondamentaux du travail collaboratif en se concentrant sur leurs relations. La performance collective dépend plus de la communication-au-travail que des processus, du reporting et du contrôle routinier. Le tout avec un usage plus judicieux des outils de communication numérique en fonction des situations de travail.

hommes, organisations, technologies

—

La déspatialisation croissante du travail n'y change rien. Au contraire. Toute opération qui demande à être pilotée requiert un chef. C'était vrai hier. C'est toujours vrai aujourd'hui. Et ce sera encore vrai demain. C'est désormais bien banal d'affirmer que le chef d'aujourd'hui n'a rien à voir avec le chef d'hier. Si les idées de Mary Parker Follett (1) sont toujours d'une puissante modernité, force est de constater que presque toutes les cartes ont changé. Le chef d'aujourd'hui n'a plus le monopole des responsabilités, des initiatives et des contrôles. Alors à quoi sert un chef - pardon, un *manager* - face à des équipes dispersées censément plus autonomes ? Comment fonctionner face à des tra-

vailleurs éloignés, globalement plus instruits et souvent plus experts ? Ceux-là même qui revendiquent par ailleurs, au moins dans les discours, plus d'initiative et de responsabilité. Les multiples formes de déspatialisation du travail posent une nouvelle équation que managers et managés doivent résoudre ensemble. La pluralité des lieux et temps de l'activité professionnelle impose un recours assidu aux TIC. Ces nouvelles prothèses de communication exigent des pratiques appropriées aux différentes situations de travail et, bien évidemment, de management à distance. Car la performance économique du travail collectif dépend plus de l'efficacité de la communication que du reporting et du contrôle routinier.

Désormais, **il est plus important de faire son travail que d'aller au travail**. Et les lieux du travail ne cessent de se diluer en se multipliant (bureaux, domiciles, tiers lieux). Pourtant le bureau classique avait d'autres fonctions qui, aujourd'hui, ne sont pas remplacées par les technologies. Cet article propose quelques

(1) Mary Parker Follett (1868-1933). La mère des consultants en management, pionnière de la théorie des organisations mettant l'accent sur les relations humaines. Peter Drucker découvre le travail de Follett dans les années 1950 et dit qu'elle a été « l'étoile la plus brillante au firmament du management ».

réflexions sur la communication et le pilotage du travail à distance et, par conséquent, en ligne.

Le (nouveau) manager de proximité travaille à différentes distances

Notre pratique du management est encore souvent guidée par le postulat selon lequel managers et managés travaillent à proximité les uns des autres. La déspatialisation du travail désigne des changements majeurs, liés à l'usage intensif des TIC, qui affectent le cadre spatio-temporel de l'exercice du travail jusqu'alors principalement caractérisé par une unité de temps, de lieu et d'action. De fait, les pratiques traditionnelles du superviseur chargé de coordonner les actions de plusieurs personnes partageant un même espace étaient guidées par quelques principes simples : on divise et on affecte les tâches, puis on contrôle l'action, la présence et le temps de travail des individus.

Sous l'effet conjugué de plusieurs facteurs - de la globalisation de l'économie à la réduction de la trace carbone en passant par la recherche de proximité des clients - les organisations cherchent à tirer parti des TIC pour adopter des configurations de travail plus flexibles. On présente la dispersion spatiale et temporelle comme une forme de flexibilité permettant de *travailler à n'importe quel endroit, n'importe quand* (Kurland et Bailey, 1999). Mais cette nouvelle forme de flexibilité affecte fondamentalement le travail, dans ses processus (logiques d'action et d'interaction) comme dans ses structures (logiques de pouvoir et de responsabilité). A ce titre, le management, compris à la fois comme animation d'équipe et conduite de processus, est particulièrement touché.

Les enjeux du management à distance varient selon les formes prises par la déspatialisation du travail. **Quatre paramètres objectifs génèrent des difficultés de communication et de pilotage : la dispersion géographique, la dispersion temporelle, la dispersion culturelle et la dispersion organisationnelle.** Dans tous les cas, quelles que soient les configurations et les combinaisons de ces paramètres, le manager de proximité est toujours contraint de travailler... à différentes distances des managés. En effet, il n'y a pas que la distance géographique qui est à l'œuvre. La distance linguistique et culturelle, la distance horaire ou la distance technologique peuvent se juxtaposer pour impacter la relation manager-managé.

Il y a donc plusieurs situations de management à distance. Passons sur la distance géographique, de 30 mètres - voire moins - à des milliers de kilomètres, qui limite la communication interpersonnelle. Il y a la distance linguistique qui pose des problèmes basiques de compréhension mutuelle. En effet, les groupes dispersés utilisent généralement l'anglais comme langue de travail. Mais au-delà des 500 mots de rigueur, le niveau de compréhension et de maîtrise de cette langue varie sensiblement selon les individus. Conséquences inévitables : incompréhensions, malentendus, désaccords, conflits... Associée à la langue, il y a la distance culturelle qui induit des pratiques professionnelles différentes, tant dans les attitudes (manières conditionnées

de penser les choses) que dans les habitudes (manières conditionnées de faire les choses). La distance culturelle provoque plus de malentendus que de désaccords. On peut toujours être conscient d'un désaccord et tenter de le régler, mais les conséquences d'un malentendu peuvent être beaucoup plus graves. Ensuite il y a les décalages horaires (fuseaux horaires différents) et temporels (moments différents dans un même fuseau horaire). Une conférence web réunissant des participants pour lesquels il est 8 heures du matin ou 10 heures du soir induit forcément des situations délicates (concentration, réactivité...). Enfin, il ne faut pas ignorer, y compris sur une zone géographique restreinte (ville, région, pays) les distances technologiques et organisationnelles. Tous les membres d'une équipe projet ne partagent pas nécessairement les mêmes outils informatiques (matériels et logiciels, infrastructures réseaux) et ne partagent pas automatiquement le même environnement organisationnel (règles de travail, droits d'accès et d'action, par exemple). Tout cela pour dire que la déspatialisation du travail ne place pas au même niveau de confort tous les acteurs. Et le manager est contraint d'agir dans de multiples combinaisons de distances avec un confort très variable !

Cela induit des situations de travail et de communication qui obligent managers et managés à résoudre ensemble, une nouvelle équation : celle de la communication-au-travail. Autrement dit celle des nouvelles relations interpersonnelles au travail, car tout repose *in fine* sur le lien manager-managé mais aussi entre managés eux-mêmes. Car manager à distance et en ligne n'est pas que le problème du chef. C'est aussi celui du collaborateur.

La communication prime le reporting et le contrôle routinier

S'il y a un intérêt croissant au management à distance c'est qu'il existe une croyance dans les avantages attendus de sa généralisation. Il existe aussi, bien évidemment, des risques. Et l'attention se porte spontanément sur deux d'entre eux : la communication-au-travail et le pilotage opérationnel. Pilotage qui reste, comme je l'ai rappelé en tout début d'article, une responsabilité factuelle et contractuelle du manager de proximité.

Les avantages relèvent principalement, pour l'entreprise, de l'amélioration de la productivité qui va de 10 à 40% selon les études. Chez IBM, les gains de productivité étaient estimés jusqu'à 50% (Dubé et Paré, 1999). Les risques habituellement identifiés sont la perte d'appartenance à une culture d'entreprise et la moindre loyauté susceptible de l'accompagner. De même l'isolement social qui apparaît progressivement avec la faible fréquentation des autres. Et ce malgré l'existence des fameux « outils sociaux » qui à eux seuls ne remplacent pas la rencontre IRL (*in real life*). La communication-au-travail, au sens de l'interaction d'ajustement mutuel et non planifiée d'une part, le contrôle et la relation managériale d'autre part, sont les deux grands risques emblématiques du management à distance.

Précisons d'emblée que la communication dont il est question ici, dans le cadre spatio-temporel renouvelé du travail à distance, va au-delà de ce que l'encadrement

pense qu'il faut entendre par communication. Pour le manager lambda, communiquer, c'est (trop) souvent : transmettre des messages, et s'assurer que leurs destinataires (les subordonnés qu'on appelle un peu hypocritement les *collaborateurs*) les auront bien compris. Cette naïveté n'en finit pas de surprendre. Des efforts considérables sont pourtant déployés à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise pour communiquer. Car « *Communiquer davantage est un maître mot* » entend-on partout. Mais qu'en est-il de la compréhension mutuelle entre managers et managés ? Il faut donc rappeler avec insistance une idée simple. **Communiquer c'est essayer de se comprendre, c'est essayer de se mettre (au moins partiellement) d'accord sur quelque chose.** C'est aussi : vouloir se comprendre (Philippe Zarifian, 1998). Or cette communication là est une brique essentielle de la relation managériale. Relation qui ne se réduit pas, loin s'en faut, à de la coordination et du contrôle. Certes, il faut communiquer pour réussir. Mais pour réussir collectivement il faut d'abord communiquer pour se comprendre. Et ce pour des raisons qui tiennent tout simplement à la nature même du travail collectif et des questions qu'il doit traiter. Avec la déspatialisation du travail, managers et managés doivent accepter le principe qu'une part essentielle du travail consiste à organiser et mener cette communication là.

La communication-au-travail est donc un vrai problème sous-jacent à l'efficacité comme à l'efficience. A proximité comme à distance. Mais la dispersion des managers et managés requiert un management, donc un travail, beaucoup plus collaboratif qu'il ne l'est en général. Or la collaboration, entendue comme combinaison évoluée de communication, de coopération et de coordination autonome, ne se décrète pas. Elle repose avant tout sur une certaine confiance entre les individus, managers et managés d'une part, entre managés d'autre part. Mais de nos jours la confiance pose problème. Depuis la révolution industrielle, nous n'avons eu cesse de remplacer un management des relations fondé sur la confiance par des contrats et des fiches de tâches. Le travail prescrit décrit un cadre de productivité théorique, alors que le travail réel mobilise infiniment plus de connaissances, de savoir-faire et de rapports collaboratifs. Les anglo-saxons ont d'ailleurs deux mots différents pour désigner la confiance : *confidence* et *trust*. Le premier désigne une confiance a priori, de nature relationnelle qui entraîne normalement réciprocité, enclenchant ainsi une sorte de cercle vertueux : le temps dira si cette confiance est méritée et peut, éventuellement, faire l'objet d'un contrat. Le second désigne une confiance cognitive, fondée sur des critères soi-disant objectifs (connaissances certifiées, compétences démontrées, origine prouvée...) qui justifient pleinement l'établissement d'un contrat. Le travail à distance met l'accent sur le *trust*, plus que sur la *confidence*... Or le contrat n'est pas loin du contentieux et de la défiance. Des recherches avancées ont été faites prouvant que la confiance jouait un rôle essentiel dans la performance du travail. Le travail collaboratif, et l'implication qu'il suppose, ne peut se développer sans un tel climat.

Il se trouve que la confiance se construit par la communication-au-travail. Communication pour tous les actes de gestion et de production. Communication pour la délégation d'autorité et de responsabilité (le fameux *empowerment*). Communication pour les échanges sociaux. Fondamentalement, toute cette communication (donc ce travail) sert à mieux maîtriser la *distance managériale subjective*. Autrement dit, les représentations affectives et cognitives de la distance séparant un manager et un managé. **Le management à distance doit se concentrer sur le véritable niveau où se joue la relation managériale** : distance objective ou distance subjective ? On est loin des questions de reporting et de contrôle routinier rythmé par des plannings de points téléphoniques !

Des usages plus judicieux des outils de communication numérique

Les TIC sont-elles une réponse à la distance objective ? On dit souvent qu'elles ont permis l'abolition des contraintes traditionnelles de lieu et de temps. D'aucuns affirment même que la distance serait morte... Il est d'ailleurs intéressant de noter que nombre de technologies de communication S2S (*screen-to-screen*) cherchent à imiter une situation de communication F2F (*face-to-face*). En faisant l'hypothèse que cette dernière forme de communication reste la plus efficace. D'autres estiment que la distance géographique aura toujours un impact sur les relations entre les individus. Et ce, quelles que soient les avancées technologiques. Or le développement d'une relation de confiance prime sur tout artefact technologique. **Seule la confiance permet d'éviter que la distance géographique ne se transforme en distance psychologique, beaucoup plus problématique pour le management.** Manifestement, et les observations de terrain le montrent, la mise à disposition d'outils est insuffisante pour construire et développer en profondeur la relation managériale à distance.

L'analyse des situations de travail et de communication montre que, dans un premier temps, managers et managés ont des perceptions cognitives très marquées par une vision dichotomique présence/absence. On pense assez spontanément que la présence physique est rendue indispensable à distance et qu'elle est le seul véritable moyen pour évaluer qualitativement le travail réalisé. Pourtant l'essentiel n'est pas là. **Le plus important est de réussir à créer et à maintenir un sentiment de proximité.** Autrement dit, de réduire la distance managériale subjective entre manager et managé. Finalement, la seule distance « réelle » serait celle créée mentalement par les individus entre eux : « La distance n'existe que parce qu'on l'a créée nous-mêmes. »

En pratique, les managers peuvent privilégier les rencontres F2F pour construire la confiance... Et aussi pour l'entretenir sur la durée. Pour le reste, il faut utiliser les outils de communication S2S pour ce qu'ils permettent de faire aujourd'hui : échanger des informations. Car ces outils, aussi précieux soient-ils dans un cadre spatio-temporel éclaté, ne pallient en rien l'absence de communication informelle et spontanée qui est un des éléments

ments essentiels du statut présent/disponible. Il reste à savoir quels sont les usages pertinents que managers et managés peuvent construire et s'approprier ensemble, pour améliorer conjointement leurs pratiques de travail collaboratif et, par conséquent, le management à distance.

Les outils sont ce qu'ils sont : ils ont été conçus par des gens qui ont projeté des modèles, plus ou moins élaborés, dans des fonctionnalités avec un certain niveau d'utilisabilité. Les pratiques métiers sont issues des savoirs et savoir-faire construits et appropriés par des individus et des groupes sociaux. Il existe une relation d'influence mutuelle entre l'outil qui structure les pratiques et ces dernières qui pervertissent l'outil. Cela produit ce qu'on appelle des usages et, plus précisément des *schèmes d'action instrumentée*. La gamme des outils de communication et de collaboration à notre disposition s'enrichit (donc se complexifie) rapidement. Disons que cela va de la machine à café installée dans un simple couloir à la plate-forme de conférence web en passant par le bon vieux téléphone, la bonne vieille messagerie, sans oublier l'espace de travail collaboratif ou l'inévitable réseau social « bon à tout faire » à en croire certains.

Depuis toujours les médias de communication sont classés en fonction de leur comportement et indéniablement les travailleurs perçoivent des différences significatives entre les outils qui leur sont proposés. Mais leur compréhension et la hiérarchie des préférences restent floues. Par exemple, l'arrivée massive de la génération Y dans le monde du travail crée des situations cocasses : certains managers (génération X) sont perturbés quand ils reçoivent des comptes rendus (très succincts) au format SMS sur leur smartphone... dernière cri ! Il est logique de penser que la performance de l'interaction sera supérieure lorsqu'on choisit un outil adapté aux besoins de l'activité en cours. Toute la difficulté réside en fait dans la maîtrise des caractéristiques, tant de l'activité que de l'outil. En effet, il s'agit de **bien maîtriser les logiques et les règles d'usage des outils de communication collaborative** (Levan, 2004). La richesse d'un outil est une donnée toute relative car elle dépend de la *situation de travail et de communication* (Levan, 2004). Quel est le contexte ? Quel est le problème à résoudre ? Quelles sont les relations entre les protagonistes ? Quelle est la forme de communication requise : communication non verbale (écrite) ou enrichie (audio et vidéo) ? Toutes les études récentes (moins de 5 ans) et sérieuses montrent que sur le terrain, tous les modes de communication se juxtaposent. Et les moyens traditionnels restent toujours mobilisés démontrant ainsi le poids des logiques internes et des jeux d'acteurs. C'est l'effet millefeuille des moyens de communication (Kalika, 2006) : aucun effet de substitution n'est véritablement observé entre communication S2S et F2F, confirmant la théorie de l'empilement des médias... et ses conséquences sur la performance du travail quotidien comme sur la surcharge mentale des travailleurs. Si la substitution ne s'opère pas, l'utilisation des TIC va connaître des situations de blocage, simplement parce que les travailleurs

atteindront les limites temporelles de leur charge de travail (Kalika, 2002). Cette situation résulte de facteurs convergents : méconnaissance des particularités de chaque outil de communication, insuffisance de la formation à l'utilisation des outils dans les différentes pratiques métiers, poids des habitudes et logiques d'acteurs (Kalika, 2002). Le risque de surcharge est amplifié par les avancées technologiques. Et paradoxalement, la vitesse de communication peut considérablement ralentir le temps de décision.

Le management à distance pose donc un défi partagé aux managers et aux managés. La déspecialisation du travail les oblige à développer de nouvelles compétences. Et les *compétences collaboratives* (Levan, 2004) se révèlent centrales. La distance augmente le besoin de collaboration entre les acteurs d'en haut et ceux d'en bas. Et les TIC les amènent à adopter de nouvelles pratiques de communication, de coopération et de coordination qui sont en train de devenir les trois critères déterminants du bon fonctionnement des équipes. Cela suppose des usages plus réfléchis des outils de communication numérique mais aussi des transformations intra personnelles pour la génération de managers actuellement aux commandes : obligation de déléguer plus fréquemment mais en contrôlant davantage les résultats. Le dynamitage des organisations oblige inévitablement à repenser le travail. ▼

SERGE K. LEVAN

MAINCONSULTANTS

sklevan@gmail.com

33 (0)6 8994 3933

<http://mainconsultants.typepad.fr/sklevan/>

Consultant et formateur indépendant, expert du travail collaboratif en ligne et à distance. Concepteur de la Méthode MAIN®, méthodologie et ingénierie de la collaboration en ligne. Enseignant à l'université de Troyes (France) et auteur de nombreux ouvrages sur le travail collaboratif.

POUR ALLER PLUS LOIN

Dubé, Line et Paré, Guy. *Les technologies de l'information et l'organisation à l'ère du virtuel*. Revue Internationale de Gestion, vol. 24, numéro 2, été 1999, pp. 14-22.

Kalika, Michel. *Les défis du e-management*, in Les défis du management, coordonné par Kalika M., Editions Liaisons, 2002. *Management et TIC*. Editions Liaisons, 2006.

Kurland, Nancy et Bailey, Diane. *Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime*. Organizational Dynamics, vol. 28, numéro 2, pp. 53-68.

Levan, Serge. *Travail collaboratif sur Internet. Concepts, méthodes et pratiques des plateaux projet*. Vuibert, 2004.

travail+collaboration est une publication de MAINCONSULTANTS, société de conseil et de formation spécialisée dans le travail collaboratif en ligne et à distance. Pour consulter les numéros antérieurs, visitez le site <http://mainconsultants.typepad.fr/travailcollaboration/> Ou contactez directement Carla Moser
Mail : carla.moser@orange.fr