

Pathologie du travail collaboratif

Lutter contre le syndrome de la coquille vide (1)

SERGE K. LEVAN
MAINCONSULTANTS
sklevan@gmail.com

Pourquoi les stratégies de travail collaboratif en entreprise sont encore trop souvent des coquilles vides ? Des compétences collaboratives en friche et la phobie de l'innovation ordinaire sont les principaux signes cliniques de l'atonie du travail collaboratif.

hommes, organisations, technologies

PREMIÈRE PARTIE

Des compétences collaboratives en friche

Il n'est pas une entreprise qui ne soit emportée par les courants forts du collaboratif. Et, pour un nombre croissant d'entre elles, du *mainstream* « 2.0 » charriant promesses technologiques, outils « sociaux » et autres incantations managériales. L'image de l'Entreprise 2.0 (comprendre l'entreprise dont l'intranet, configuré en réseau social, est la colonne vertébrale) est lancée au printemps 2006 par un gourou américain de la Harvard Business School (Andrew McAfee 2006). Depuis elle est devenue le nouveau Graal des chevaliers du Management 2.0.

En 2005, le concept de Web 2.0 avait déjà ravivé les discours communs sur le travail collaboratif en entreprise. En 2006, le concept d'Entreprise 2.0 lançait une nouvelle mode de discours sur les transformations requises des organisations et du management à partir des nouveaux mantras du management : innovation, productivité, agilité, avantages compétitifs et autre intelli-

gence collective. Mais si les discours se sont renouvelés sur la forme, sur le fond et pour la plupart des entreprises, la réalité des pratiques peine à décoller. On focalise encore et toujours sur la technique et on improvise encore et toujours sur l'humain et l'organisationnel.

Autrement dit, on achète des outils et on les installe. Ou plutôt on les déploie à plus ou moins grande échelle. Ensuite, on brûle des cierges et on prie dame Nature pour que la collaboration émerge. En 2011 on attend toujours de voir des équipes projet (un peu plus) performantes et des communautés de pratique (un peu plus) porteuses d'innovations. On attend même toujours un travail quotidien et ordinaire plus efficace et plus efficace... avec des Collaborateurs 2.0 !

L'origine des problèmes est le plus souvent à rechercher dans les stratégies de travail collaboratif qui ne sont en réalité que des coquilles vides. Il faut reconnaître que la situation sur le terrain est difficile. La réalité de la colla-

boration est bien loin des discours tenus par et sur ces organisations. Le travail est avant tout une activité humaine, donc sociale, où la *communication-au-travail* prime au sein de *communautés-de-travail*. Mais communiquer n'est pas collaborer. Et les salariés, contrairement aux affirmations idéologiques des grands prêtres de la Collaboration 2.0, n'ont ni les compétences ni les conditions requises pour déployer des pratiques efficaces et efficaces de collaboration dans leurs activités quotidiennes. Les compétences collaboratives ne sont pas innées et elles n'émergent pas automatiquement par la seule existence des outils (qu'ils soient labellisés « 2.0 » ou pas). Elles se construisent et s'approprient, individuellement et collectivement. Donc elles prennent du temps. Le temps humain de l'apprentissage obligatoire. Temps et apprentissage que le management veut absolument ignorer, contraint qu'il est par l'urgence permanente (une forme de retard systématique ?) et l'inquiétude induite par une réalité complexe qui ne correspond pas à ce qu'il souhaiterait.

Mais pourquoi faut-il donc apprendre à collaborer ? Pourquoi est-ce plus difficile que les échanges ordinaires et spontanés de nos expériences dans la sphère privée ? Après tout, les pratiques actuelles de l'Internet semblent montrer que tout un chacun (et pas seulement la génération Y) partage des idées, des informations, des expériences autour de multiples centres d'intérêt. D'aucuns affirment que nous faisons tous du *collaboratif* sans le savoir, les pratiques privées donnant, semble-t-il, le ton.

La réponse est là. Au-delà de l'erreur largement répandue consistant à croire qu'on peut transposer les pratiques privées dans le monde du travail, il y a la méconnaissance profonde de ce qu'est réellement la collaboration au travail. Dans le monde de l'entreprise, dans le quotidien des salariés, la collaboration n'est ni naturelle, ni spontanée. Et il ne suffit pas de communiquer, que ce soit avec une simple messagerie ou un réseau social sophistiqué, pour concrétiser le *travail-communication* qui représente en fait, un changement considérable dans la manière d'organiser, d'accomplir et d'évaluer le travail.

Travailler et communiquer : une même réalité au cœur des NFOT

Existe-t-il une interdépendance ou, au contraire, une distanciation entre travail et communication ? Conceptuellement, ces deux notions sont autonomes. Et elles sont d'ailleurs étudiées sous plusieurs angles : sociologique, psychologique ou linguistique, pour ne citer que les principaux. Mais pratiquement, elles sont totalement intriquées. Imbriquées dans un *agir organisationnel* qui, au demeurant, caractérise les fameuses nouvelles formes d'organisation du travail (dites aussi NFOT). Ces NFOT étant censées dépasser les limites du travail néo-taylorien. Les objectifs de flexibilité du travail et de productivité justifient, depuis une vingtaine d'années, la recherche par les entreprises de nouvelles formes d'organisation. Et depuis vingt ans toutes les analyses convergent sur un point : ces nouvelles formes

d'organisation du travail induisent systématiquement un accroissement des exigences professionnelles. Ce qui est logique car ces NFOT élargissent les responsabilités des salariés. Ceci explique aussi pourquoi ces NFOT ne se développent pas rapidement. Les avantages de leur utilisation étant limités par les lacunes de la population active sur le plan des compétences.

Schématiquement, les NFOT remettent en question les divisions horizontales et verticales de nos organisations néo-tayloriennes. Les prés carrés issus de ces divisions rendent évidemment plus difficile la *communication-au-travail* dans des processus mobilisant des activités et des compétences transversales. Les NFOT sont fondées sur les notions d'équipes, de systèmes, de collaboration, de responsabilités... Donc de communication-au-travail. Mais de quelle communication parle-t-on ici ?

Bien évidemment, il ne s'agit (surtout) pas de la politique de communication de l'entreprise. Celle qui serait mise en place par une *Dircom* à travers un intranet d'entreprise. Une communication institutionnelle ou pseudo communication qui ne fait que répondre à des injonctions autoritaires. Il s'agit plutôt d'une communication qui permet de se comprendre, qui permet de se mettre (au moins partiellement) d'accord sur quelque chose, comme le dit Philippe Zarifian (1998). Qui rajoute que la communication c'est aussi « vouloir se comprendre ».

Cette communication là est particulièrement importante dans le travail collaboratif qui requiert une coordination autonome d'activités coopératives. La nécessité d'opérer ensemble passe par une forte activité communicationnelle. Et cette activité concerne deux domaines. Celui de la réalisation d'un accord sur la validité des objectifs que les acteurs poursuivent, sur les moyens qu'ils peuvent mettre en œuvre et sur les modalités d'évaluation du travail qu'ils adoptent. Le second domaine est celui du développement des individualités en tant qu'acteurs sociaux impliqués dans des processus de travail. Le travail étant ce « moteur irremplaçable de toutes les formes de la vie sociale » (Gilbert de Terssac, 1992), à défaut de communication, il deviendrait aliénation et blocage. Ce qu'il est en réalité dans certaines entreprises. Le *travail-communication* est donc un *agir ensemble* au cœur des NFOT. Plus encore, c'est un *ordonner ensemble* des actes de travail. Ce qui signifie une communication horizontale et verticale, typique de la remise en cause des divisions néo-tayloriennes du travail.

C'est ce travail collaboratif que les entreprises essaient de mettre en place dans des organisations où les anciens modèles persistent. On continue à voir un travail divisé (horizontalement et verticalement) et des responsabilités qui ne se partagent pas. Il y a le chef de service et les autres ; le chef de projet et les autres, etc. Cette situation est rendue encore plus compliquée par une déspécialisation croissante du travail. Un travail à distance (nomade ou pas) et en temps décalé qui réactualise la question de la *communication-au-travail*, tous statuts et toutes responsabilités confondus.

On comprend que ces nouveaux contextes imposent d'adopter de nouveaux profils hiérarchiques. Au-delà des rôles d'encadrement et de contrôle, il faut savoir écouter, animer, dialoguer... en ligne et à distance.

Les NFOT réclament de nouvelles compétences collaboratives

Le travail collaboratif ne se réduit donc pas à la mise en place technique d'outils de communication collaborative ni même à leur utilisation aléatoire et spontanée. Il s'agit bien d'une authentique forme d'organisation (et de communication) du travail. Et comme toute organisation du travail, le « travail collaboratif en ligne et à distance » résulte d'un... travail d'organisation préalable.

Ce travail d'organisation requiert un minimum de connaissances et de compétences. Et celles-ci ne peuvent pas être un champ réservé au management. Car le travail collaboratif, par nature, ne peut être produit que par un travail d'organisation collectif en amont. Tous les acteurs (d'en bas comme d'en haut) sont non seulement concernés, mais aussi impliqués.

On le sait désormais, les NFOT induisent un élargissement des responsabilités, donc des compétences requises pour tenir lesdites responsabilités. Et parmi ces responsabilités, on trouve l'organisation du travail collaboratif. Et tout particulièrement lorsqu'il se pratique en ligne et à distance. Le problème est que les outils seuls, ne donnent pas les clés de ces nouvelles formes d'organisation. C'est ici que les compétences collaboratives entrent en scène. En pratique, la mise en place comme l'utilisation des NFOT pour en tirer les avantages escomptés, exigent des compétences collaboratives. Car la collaboration, qu'elle soit ou non en ligne et à distance, est au cœur des nouvelles organisations. Mais que faut-il entendre par « compétences collaboratives » ?

En première approche, il faut comprendre les compétences collaboratives comme des compétences, à la fois individuelles et collectives, mobilisées dans la diversité des situations de travail et de communication. Il y a en effet un lien entre le concept de *compétence* (au singulier) et les *compétences collaboratives* (au pluriel). La Méthode MAIN® (Levan, 2004) appréhende la compétence à travers l'adaptation des attitudes et des habitudes au travail. Il s'agit en l'occurrence de l'attitude de l'individu face à son travail et à son organisation, son attitude au sein de réseaux (plus ou moins) collaboratifs constitués d'acteurs différenciés, mais aussi de l'attitude du management à l'égard des individus et des collectifs de travail et enfin de l'attitude de l'organisation dans son ensemble à l'égard du monde extérieur et de tous ceux qui évaluent la valeur de ce qui leur est livré (les clients).

Les compétences collaboratives dont il est question ici portent à la fois sur les activités préalables d'organisation du travail collaboratif et ensuite les activités collaboratives proprement dites. Pour illustrer simplement certaines de ces compétences, on prendra l'exemple

d'activités propres au mode projet, dans une configuration à *distance* (acteurs projet géographiquement dispersés) et par conséquent *en ligne* (communications numériques, en modes synchrone et/ou asynchrone). Au moment où les premières activités de préparation du projet sont mises en œuvre, le chef de projet va concevoir et mettre en place une organisation du mode projet. Le travail en ligne et à distance impose immédiatement l'utilisation d'un plateau projet virtuel. Cette organisation devra prendre en compte simultanément et en cohérence les facteurs humains (socialisation en ligne des acteurs projet géographiquement dispersés, interactions formelles et informelles...), les facteurs organisationnels (rôles et responsabilités sur le plateau projet virtuel, conduite des activités en ligne, en production, en pilotage et en animation d'équipe...) et les facteurs technologiques (outils et conventions d'usage, conditions et droits d'accès et d'action, sécurité des informations et des échanges...). Cette prise en compte intégrée des différents facteurs requiert à elle seule un minimum de connaissances sur le travail réel (*versus* travail prescrit), les caractéristiques de la communication collaborative (coopération et coordination), sur les spécificités du processus cyclique de la collaboration, sur les particularités du management à distance... Bref sur les fondamentaux du travail collaboratif. **Il faudra aussi des connaissances minimum sur les modalités pratiques de la conduite de projet en ligne et à distance.** Tout comme sur les modalités pratiques de la réalisation collaborative, en ligne et à distance, de certaines tâches telles que la rédaction collaborative de documents, la conduite de réunions de coordination (les points d'étape, points de pilotage...), de résolutions de problèmes et de brainstorming en ligne, la gestion et la valorisation d'une bibliothèque de travail, etc. Les compétences collaboratives amont servent donc à organiser le travail collaboratif.

En aval, ces compétences collaboratives vont porter sur les pratiques collaboratives en ligne et à distance. Celles-ci seront fortement liées à la capacité des individus à appliquer des schèmes d'usage et des schèmes d'actions instrumentées aux outils mis à leur disposition. Dans un contexte de prescription ouverte, typique du travail en mode projet, on reconnaît habituellement aux individus, et aux groupes, une forte part d'auto-détermination dans l'action. Les compétences collaboratives vont se traduire ici par les prises d'initiative et de responsabilité des différents acteurs, dans leurs différents rôles (coordinateurs de plateau, animateurs d'activités en ligne, participants actifs) face aux différentes situations de travail et de communication auxquelles ils se trouveront confrontés. L'initiative peut se comprendre de deux façons. D'une part l'initiative consiste à choisir, dans un répertoire donné de règles d'action, la plus appropriée. Par exemple, choisir la *bonne* règle d'usage d'une discussion électronique asynchrone. D'autre part, l'initiative signifie inventer une réponse adaptée pour faire face avec succès à un événement. Il s'agit alors de faire face à des événements qui débordent le répertoire des règles existantes. Par exemple, inventer une *bonne* règle d'usage pour l'utilisation collective et conjointe d'un

plan projet en ligne et partagé.

Une organisation peut élaborer son propre référentiel de *bonnes pratiques collaboratives* et, à partir d'un modèle de maturité, évaluer ses propres compétences collaboratives afin de les faire progresser. Cette progression passera nécessairement par des parcours de formation adaptés et des stratégies d'apprentissage en situation pour répondre précisément et concrètement aux contextes particuliers des NFOT. Or dans la majorité des entreprises ces compétences collaboratives sont littéralement en friche, réduisant les stratégies de travail collaboratif à des coquilles vides. Au-delà des discours et des belles histoires racontées dans les conférences, le terrain montre des entreprises peu, voire pas du tout, engagées dans des organisations de travail collaboratif. Et ce, malgré la profusion d'outils. En 2011, on évalue grosso modo à 37% les entreprises françaises de plus de 500 salariés qui déclarent utiliser ces méthodes sur un nombre restreint de projets. Et 23% assurent que le travail collaboratif est inexistant dans leurs processus métiers (source : Orange Business Services, 2011).

L'incontournable apprentissage des compétences collaboratives

Si les NFOT induisent un accroissement des exigences professionnelles, c'est entre autres parce qu'elles demandent de nouvelles compétences collaboratives. On l'a vu, ces compétences sont requises aussi bien pour les managers que les managés. Et ce pour plusieurs raisons. Les managers sont de plus en plus souvent impliqués dans les tâches de production en complément de leurs responsabilités de contrôle et de pilotage opérationnel d'ensemble. Le travail collaboratif (qu'il soit à distance ou de proximité) induit une plus grande autonomie des individus en augmentant leurs responsabilités de production par un autocontrôle de leurs propres activités (ce qui induit des conflits potentiels entre autonomie et contrôle). Le travail collaboratif, en ligne et à distance, en tant que nouvelle organisation impose une préparation négociée du travail en associant manager et managé. La communication-au-travail devient donc un défi partagé. Et tout comme le Chinois, ce travail-communication s'apprend. Cette communication est même au cœur de la productivité de l'entreprise car elle influence non seulement les rendements mais aussi les modalités de gestion et d'évaluation de la performance économique. Comme le signale Josiane Boutet (1999) la communication est désormais reconnue comme un facteur de productivité qui ne s'oppose plus à l'efficacité et à l'efficacité économique, mais au contraire la favorise.

C'est parce qu'ils permettent la mobilisation de l'intelligence collective, indissociable de l'activité de communication-au-travail des salariés, que les outils de collaboration (espaces de travail en groupes et réseaux sociaux d'entreprise) occupent une place de premier plan dans les SI d'entreprise. **Mais si les outils permettent la collaboration, ils ne l'induisent pas à eux seuls.** Car travailler ensemble, séparément, en collaboration

n'a rien de naturel. Selon les contextes, les parcours de formation devront s'adapter aux différents niveaux de maturité des pratiques collaboratives. Au-delà des fondamentaux reposant sur des concepts pragmatiques, les pratiques collaboratives devront adopter des modalités d'apprentissage expérientiel, c'est-à-dire en situation, alternant actions et réflexions, dans les conditions réelles des processus métiers et du travail quotidien.

Aujourd'hui les entreprises manquent encore beaucoup de réalisme en laissant les compétences collaboratives en friche. Il en va pourtant de l'employabilité de leurs propres salariés. C'est à l'évidence une des principales causes de la pauvreté des pratiques de travail collaboratif dans les organisations. Voire du caractère anémique de nombre d'entreprises. On dit que les organisations ne remettent que très rarement elles-mêmes en cause leur caractéristiques endogènes, sauf à affronter des crises particulièrement violentes... Dans la seconde partie de cet article sur la pathologie du travail collaboratif en entreprise, nous verrons effectivement, comme le dit le sociologue François Dupuy (2004) que « *le changement ne se produit pas quand il est nécessaire mais quand il est possible* ». ▼

SERGE K. LEVAN

MAINCONSULTANTS

sklevan@gmail.com

33 (0)6 8994 3933

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

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

Boutet, Josiane. *Quand le travail rationalise le langage*, in *Le monde du travail*, Collectif - sous la direction de J. Kergoat, J. Boutet, H. Jacot, D. Linhart, La découverte, 1999.

Dupuy, François. *Sociologie du changement. Pourquoi et comment changer les organisations*, Dunod, 2004.

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

Maggi, Bruno. *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Octares, 2003.

McAfee, Andrew. *Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration*, in *MIT Sloan Management Review* Vol. 47, No. 3, pp. 21-28, 2006.

Terresac (de), Gilbert. *Autonomie dans le travail*, Puf, 1992

Zarifian, Philippe. *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, PUF, 1996 (deuxième édition en 1998)

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