Travail à distance et représentations du collectif de travail

Remote Work and Representations of Collective Work

Jérémie Rosanvallon

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/706>

DOI : [10.4000/interventionseconomiques.706](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.706)

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

Éditeur

Association d'Économie Politique

Référence électronique

Jérémie Rosanvallon, « Travail à distance et représentations du collectif de travail », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 34 | 2006, mis en ligne le 01 juillet 2006, consulté le 02 décembre 2022. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/706> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.706>

Ce document a été généré automatiquement le 2 décembre 2022.

Creative Commons - Attribution 4.0 International - CC BY 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Travail à distance et représentations du collectif de travail

Remote Work and Representations of Collective Work

Jérémie Rosanvallon

Introduction

Le travail à distance et ses ambiguïtés

- 1 Le travail à distance se développe, mais que produit-il ? Parallèlement à l'établissement d'organisations en réseau, de plus en plus de salariés sont amenés à réaliser une partie de leurs activités avec d'autres salariés, situés dans d'autres services, d'autres organes de l'entreprise [Bercot, Coninck, 2003]¹[Dodier, 1995] [Périlleux, 1997] [Veltz, 2000] [Boltanski & Chiapello, 1999]. Cette distance semble bien souvent se poser en obstacle au travail collectif. Nombre de sociologues analysent, en effet, la coopération, les apprentissages, dans leur ancrage dans la co-présence². Qu'il s'agisse de décrire le travail d'équipe par la construction de « l'attention distribuée » [Joseph, 1994]³, une « communauté de parole » [Lacoste, 2000⁴], ou d'une « identité » [Sainsaulieu, 1977], les moments de co-présence des individus se posent toujours comme une donnée incontournable. Car plus globalement, la présence physique des individus est l'une des propriétés fondamentales des interactions [Goffman, 1975], l'ôter reviendrait à les amputer. D'une manière générale, on a ainsi tendance à considérer que la distance rend le travail collectif difficile, qu'elle est un frein non seulement à une coordination efficace entre salariés, mais aussi à une intégration des équipes de travail, au partage des informations, au transfert des compétences. Si la distance pose des problèmes opérationnels, elle n'est pas pour autant un obstacle systématique à la construction d'une activité collective.

- 2 Toutefois, il ne s'agit pas d'établir une règle générale sur toutes les situations de travail distant, tant elles sont diverses [Bailly, Blanc, Dezalay, Peyrard, 2002]. Par travail à distance, nous entendons principalement les situations dans lesquelles des équipes de salariés doivent coordonner leur activité tout en étant physiquement éloignés⁵. On distingue ainsi la proximité physique et la proximité communicationnelle, c'est-à-dire les possibilités de communication entre salariés. Nous pensons ici principalement aux messageries électroniques, logiciels « groupware » ou de gestion qui sont de plus en plus présents dans l'activité [SESSI, 2003, 2005] [Bigot, CREDOC, 2001], mais aussi au téléphone ou au fax. La distance peut, par ailleurs, prendre deux autres formes. La première est professionnelle : les salariés distants géographiquement exercent des métiers différents, mobilisent d'autres compétences. La deuxième est organisationnelle : les salariés font partie de services différents [Bercot, Coninck, 2003], ont donc des statuts différents, des objectifs, des consignes parfois divergents.
- 3 La thèse que nous défendons ici est que le travail à distance ne détruit pas les collectifs de travail mais les fait exister de façon paradoxale, sur un mélange de malentendus et d'apprentissages localisés. Le collectif de travail repose les perceptions, les représentations et les interprétations que les salariés se font de leur travail et du travail collectif, représentations construites sur les relations de confiance et sur les expériences de travail partagées.
- 4 Nous montrerons ainsi d'abord que le travail à distance entretient l'unité du collectif parce que les malentendus, les divergences entre les salariés sont très souvent masquées. Les outils de gestion et de communication permettent d'échanger des informations nombreuses et précises et relient les salariés les uns aux autres en permanence. Mais cette efficacité est elle-même porteuse d'effets pervers et notamment de surcharge d'informations et d'interactions. L'usage des systèmes d'information et de communication tend ainsi vers une restriction du contenu des échanges entre salariés et vers une segmentation du réseau d'échanges, afin de limiter les effets de surcharge. Dès lors, une grande partie des désaccords entre salariés passent inaperçus. De façon paradoxale, les salariés ont alors le sentiment de mieux se comprendre qu'ils ne se comprennent effectivement. La représentation du collectif comme homogène repose ainsi en grande partie sur des malentendus.
- 5 Nous montrerons ensuite que le travail à distance renforce la répartition des rôles et des compétences au sein du collectif de travail, en s'appuyant davantage sur un jeu d'attentes réciproques que sur une répartition des composantes de l'activité. Alors que le travail de coordination à distance est souvent basé sur une division des rôles et des compétences, on constate que les salariés impliqués sont généralement capables de se prononcer sur des domaines d'expertise qui ne sont normalement pas le leur. Les acteurs peuvent faire appel à des compétences variées mais le travail à distance implique une répartition des rôles. Les divisions opérées par les systèmes d'information amènent les interactions à se baser sur des jeux d'anticipations et d'attentes. On s'attend à ce que les autres salariés s'en tiennent au rôle qu'on pense qu'ils doivent jouer, au discours qu'ils sont supposés tenir.
- 6 Enfin, nous montrerons que des apprentissages localisés et l'instauration de zones de confiance permettent de soutenir le travail collectif. Lorsque les salariés ont des relations répétées, ils apprennent à comprendre, interpréter et anticiper les réactions de ceux avec qui ils sont en contact répété. Ils peuvent aussi évaluer la qualité du travail réalisé. Ces relations privilégiées servent de repères aux relations de travail.

Étant donné que ces apprentissages sont fondés en partie sur des représentations, on ne peut les distinguer totalement des malentendus qui parcourent l'activité collective.

Présentation du terrain d'enquête

- 7 Cet article se fonde sur les résultats d'une enquête menée dans une grande entreprise de matériaux de construction. L'entreprise produit principalement du plâtre et des matériaux de doublage. Ses clients sont principalement des négociants en matériaux de construction et non les entreprises utilisatrices des produits. L'étude a plus précisément porté sur la gestion des commandes de produits hors catalogue, ou hors-standards. Par définition, ces produits sont très variés et l'entreprise n'est pas sûre de pouvoir répondre à ces demandes. Certains de ces produits ne sont que des variantes de produits standards, d'autres sont plus originaux. Alors que pour les produits standards, les procédures de commandes sont très standardisées, la gestion des produits hors-catalogues appelle la mobilisation de plusieurs catégories de salariés, afin de déterminer si l'entreprise peut et veut répondre à la demande et dans quelles modalités. Il s'agit ainsi de définir la « la faisabilité » et « l'enjeu »⁶ d'une commande.
- 8 Le nombre relativement important⁷ de demandes de produits hors standards a amené l'entreprise à organiser leur gestion. Il ne s'agit donc pas d'une activité de gestion de projet⁸, dans la mesure où le processus est standardisé. La procédure est pensée autour d'une division des rôles. Cinq catégories de salariés sont impliquées, correspondant à cinq services de l'entreprise. Les assistantes commerciales (première catégorie d'acteurs) reçoivent la demande de leurs clients⁹. Après avoir identifié cette demande comme hors-standards, elles la transmettent à l'équipe logistique. Cette dernière joue en partie le rôle de coordonnateur. Les assistants logistiques (deuxième catégorie) commencent ainsi par faire suivre la demande aux assistants techniques (troisième catégorie). Ceux-ci jugent de la pertinence technique et légale de la demande (si elle est conforme à une réglementation). Les assistants logistiques récupèrent alors le dossier et consultent le responsable marketing (quatrième catégorie) de la gamme de produits concernée pour savoir s'il accepte de répondre à cette demande, dans les quantités données et pour un client donné. Si tous les avis convergent vers une réponse positive, les assistants logistiques cherchent alors une usine (cinquième catégorie) pour produire la commande et étudier un délai de livraison. Une fois tous les paramètres de la commande stabilisés, l'assistant logistique en charge du dossier transmet à l'assistante commerciale toutes ces données et celle-ci informe à son tour son client. Bien entendu, cette présentation reste schématique et ne détaille pas les inévitables allers et retours, négociations entre les acteurs.
- 9 Les salariés sont situés dans des bureaux, des bâtiments différents et la messagerie électronique est l'outil principal de coordination. Même lorsqu'ils sont dans un même bâtiment, les différentes équipes se voient peu et se parlent rarement autrement que par les systèmes d'information et de communication. Chacun se perçoit néanmoins comme étant intégré dans une chaîne de coordination impliquant les autres catégories de salariés. Il y a, par ailleurs, un flou constant autour des termes de la coordination, et surtout autour des termes de « faisabilité » et « d'enjeu ». Ils ont, en effet, une pluralité de sens mais les salariés ne mobilisent pas toujours les mêmes au même moment et ne les hiérarchisent pas de la même façon. La faisabilité résume tous les paramètres concrets de ce que l'entreprise peut proposer : Est-ce techniquement réalisable ? Y a-t-il

un produit standard de substitution ? Quelle usine fabriquera le produit ? Dans combien de temps pourra-t-on le livrer ? S'agit-il d'un produit dont on souhaite lancer ou stopper la production ? L'« enjeu » renvoie aux critères utilisés pour évaluer la faisabilité marketing. Il faut ainsi voir si, pour un client donné, une quantité donnée, l'entreprise a intérêt à répondre à la demande. Pour cela, les salariés se réfèrent aux quantités demandées, aux chantiers, aux commandes et aux clients qui seront potentiellement conquis par l'offre de produits hors standard. Certains privilégient souvent un sens plutôt qu'un autre. Mais ces sens ne sont jamais figés et peuvent varier d'un moment à un autre, d'un acteur à un autre, quelle que soit sa position dans l'organisation. Il y a ainsi, autour de ces termes, un grand flou qui affecte la coordination entre les salariés, et surtout, ce flou n'est jamais totalement exprimé, explicité.

- 10 L'enquête a duré quatre mois, de février à juin 2005, et a principalement été réalisée par entretiens et observations des différentes catégories de salariés sur leur poste de travail. Nous avons aussi reconstitué des « histoires », retraçant le cheminement d'un dossier, en nous basant d'abord sur la totalité des courriers électroniques échangés puis en menant des entretiens avec les personnes concernées.

Le travail à distance masque et maintient les divergences d'interprétation des termes de « faisabilité » et d'« enjeu », ce qui entretient l'impression d'homogénéité du collectif

- 11 La distance physique et la proximité communicationnelle conduisent à des échanges restreints qui masquent les malentendus entre les salariés et les divergences d'interprétation de la faisabilité et des enjeux. En effet, les risques de surcharge d'informations et d'interactions conduisent les salariés à limiter la longueur, le contenu de leurs messages ainsi que les échanges collectifs. Cela laisse beaucoup de zones d'ombres et de sous-entendus propices aux malentendus. Nous rejoignons ici la thèse de Michel Berry selon lequel « les instruments mobilisés dans la gestion constituent un élément décisif de la structuration des situations et qu'ils engendrent souvent mécaniquement des choix et des comportements échappant aux prises des volontés des hommes, parfois même à leur conscience » [Berry, 1983, p. 3]. Les usages¹⁰ de la messagerie électronique expliquent ainsi une large part de la constitution du collectif de travail.

La messagerie électronique surcharge l'activité

- 12 La messagerie électronique facilite les échanges mais peut aussi engendrer une surcharge d'activités [Assadi, Denis, 2003] [Kakihara, Sørensen, 2002]. Elle permet aux salariés de rester joignables par un grand nombre d'interlocuteurs où qu'ils soient, de gérer une quantité importante de travail et de transmettre de nombreuses informations en un temps restreint [Assadi, Denis, 2003] [Bailly, Blanc, Dezalay, Peyrard, 2003]. La facilité d'usage tend rapidement vers une multiplication des informations et des échanges. Il y a là une relation quasiment mécanique : plus les salariés sont connectés, plus il leur est simple d'envoyer un message et plus ils s'en

envoient [Kakihara, Sørensen, Wiberg 2002]. Dans l'entreprise étudiée, la mise en place de la messagerie permet de gérer l'activité de manière plus efficace, mais dans le même temps, elle isole les salariés et les rivent, les postent à leurs écrans.

- 13 « Les assistantes commerciales faisaient la queue à l'entrée de mon bureau. Il y en avait en larmes, elles attendaient là, moi j'en pouvais plus, ça prenait des heures. [...] Enfin tu vois Lotus¹¹ ça a été un soulagement, on pouvait traiter les dossiers à un meilleur rythme » (ancien assistant logistique)
- 14 « On n'a pas vraiment la possibilité de connaître les autres gens de toute façon. On est toute la journée devant l'écran, au téléphone, on ne bouge pas » (assistante commerciale)
- 15 Il semble s'opérer une substitution : la messagerie allège l'activité, mais isole les différentes catégories de salariés. Les assistantes commerciales ne doivent plus patienter devant le bureau des assistants logistiques, mais elles les connaissent moins. Les risques de surcharge sont flagrants : certains jours, près de 150 courriels transitent dans une journée par la boîte de réception d'une assistante logistique. D'une façon plus générale, on remarque que même des salariés dont les bureaux sont proches ne communiquent quasiment que par messagerie. La proximité communicationnelle renforce la distance physique. Par exemple, les assistantes commerciales sont réparties par groupes de quatre dans un « espace ouvert » (elles sont une trentaine au total). Les échanges entre assistantes sont limités aux groupes de co-présence immédiate, c'est-à-dire ceux qui sont à portée de voix et de vue, et les interactions avec les autres groupes d'assistantes, en dehors de la messagerie, sont extrêmement rares. De même, les assistantes techniques sont situées en bordure de cet « espace ouvert », mais les interactions physiques avec les assistantes commerciales sont quasiment inexistantes.

Le travail par messagerie limite le contenu des échanges entre salariés

- 16 Face aux risques de surcharge d'information et de messages, les salariés font ce qu'ils peuvent pour limiter les échanges, notamment en réduisant leur contenu. Non seulement il semble souvent plus simple et plus rapide de s'envoyer un email que d'aller se parler, de plus, les messages se limitent la plupart du temps à des formes de communication minimales. Les salariés se demandent : « votre accord svp » « votre avis sur faisabilité »¹². Les réponses sont toutes aussi laconiques : « OK », « pas faisable ». Dès lors, les raisons qui motivent les réponses restent, la plupart du temps, masquées. La proximité communicationnelle ne reconstruit donc pas la visibilité de l'activité.
- 17 Des malentendus ou des désaccords peuvent alors facilement se glisser dans la communication sans qu'ils soient réellement perçus. En suivant une demande précise, rejetée par les assistants techniques, nous avons pu voir que les assistants logistiques pensaient que les assistants techniques avaient consultés le client final afin de connaître l'utilisation du produit et que c'est cela qui motivait le refus. Mais, en entretien, les assistants techniques ont expliqué leurs refus par la faiblesse des quantités demandées. Cet écart n'était pas apparu dans les échanges et les salariés ne le virent pas. Paradoxalement, ils pensaient se comprendre lorsqu'ils s'interrogeaient sur la faisabilité d'un produit, le terme de « faisabilité » ne leur semblant alors pas si ambigu. L'usage du courrier électronique masque effectivement ces ambiguïtés et les

divergences qui peuvent survenir autour de ce terme, maintenant l'illusion que chacun s'accorde sur sa définition.

- 18 Cet effet est renforcé par le fait que les salariés n'ont globalement pas le temps d'aller vérifier toutes les informations qui leur parviennent. Ils ne peuvent pas remettre en cause chaque information qui leur est transmise, faute de temps pour les vérifier toutes. Il n'y a donc pas de confiance aveugle à l'égard du collectif. Certains sont conscients des malentendus qui peuvent parfois se glisser, mais du moment qu'ils restent invisibles, ils ne peuvent que supposer que la coordination entre salariés reste efficace ou du moins agir comme si c'était le cas. Finalement l'indétermination même des termes facilite « l'accord » entre les individus sans qu'ils se posent trop la question du contenu même de cet accord. Cette incertitude permet à chacun de garder une marge de manœuvre tout en assurant une coordination relativement efficace. L'incertitude est autant source de jeux de pouvoir et d'oppositions [Crozier, 1963], que d'une harmonisation du travail collectif.

Le travail par messagerie électronique masque les malentendus car il conduit à filtrer les interlocuteurs

- 19 De même que les salariés limitent d'eux-mêmes le contenu de leurs échanges, les risques de surcharge de l'activité conduisent à user modérément des fonctions « copie » et « répondre à tous » des messageries électroniques. Ceux qui le font « abusivement » sont rappelés à l'ordre.
- 20 « Pourquoi elle m'envoie ça ? ! J'ai pas besoin de savoir ça moi ! » (Assistante logistique)
- 21 Tout au long de la gestion des produits hors standards, les échanges sont ainsi principalement basés sur des interactions dyadiques. Pendant la durée de notre étude, nous n'avons observé aucun message collectif s'adressant à tous les salariés impliqués. Au mieux, un seul destinataire était en copie. Tout le monde n'est donc pas tenu au courant de l'avancement d'un dossier en temps réel.
- 22 Encore une fois, les divergences entre salariés sont masquées. Étant donné que les salariés voient peu ce que font leurs collègues, qu'ils ne peuvent pas « laisser traîner une oreille » [Josphe, 1994], il ne leur est pas possible d'intervenir dans leur activité pour exprimer leur désaccord. Comme le dit une assistante commerciale, le processus est « transparent », non pas parce qu'il est limpide, mais parce que son déroulement est invisible. Reprenons l'exemple précédent de la demande rejetée par le service technique sur des motifs commerciaux et non sur des motifs techniques. Suite au refus du service technique, le responsable marketing concerné n'est pas consulté, ni même informé de l'existence de la demande. Il ne lui est donc pas possible d'exprimer son point de vue sur le produit.
- 23 Le peu de visibilité des conséquences des désaccords explique, en dernier lieu, que les divergences d'interprétations de la faisabilité et des enjeux, ainsi que les malentendus qui y sont liés restent globalement mal perçus. Par exemple, les responsables marketing ne sont pas toujours informés de la vente d'un de ces produits et ces ventes ne sont pas visibles immédiatement. Le responsable peut ne les voir qu'un an plus tard lorsqu'il établit le bilan de sa gamme de produit. À ce moment, les commandes sont difficiles à pister et à situer dans leur contexte originel. Le bilan des ventes des produits hors standard est donc difficile à faire et les responsables ne peuvent pas toujours

décélérer les ventes qu'ils auraient désapprouvées. Le manque de visibilité sur l'activité réelle joue un rôle dans le maintien des malentendus.

- 24 Les divergences de représentation de l'activité entre les salariés sont donc maintenues dans le travail à distance, parce qu'elles sont en grande partie masquées. Les salariés ne perçoivent pas réellement les malentendus qui parcourent le processus de gestion des produits hors-standard. La distance physique empêche les salariés de se tenir au courant de l'activité des autres. Et paradoxalement, la proximité communicationnelle, la forte interconnexion des individus, produit des échanges au contenu restreint qui renforcent les effets de la distance physique. Il ne s'agit pas de dire que l'intégralité de l'activité repose sur des malentendus, des divergences d'interprétation qui ne sont jamais exprimés. L'ambiguïté des termes de « faisabilité » et « d'enjeu » qui guident l'activité collective reste mal perçue et affecte peu la représentation collective de travail.

Le travail à distance renforce la répartition des rôles et des compétences au sein du collectif de travail

- 25 Dans le cadre du travail à distance, les salariés connaissent peu le détail de l'activité des autres catégories de salariés avec lesquels ils sont amenés à collaborer. De même qu'ils ne voient pas toujours leurs points de divergences, il apparaît que, d'un service à l'autre, les compétences mobilisées ne sont pas toujours si éloignées qu'il y paraît. La répartition des rôles et des compétences le long du processus de coordination est alors en partie basée sur la représentation que s'en font les salariés.

Les salariés sont parfois plus proches les uns des autres qu'il ne leur semble

- 26 Nous avons vu que les salariés peuvent parfois tenir un discours qui n'était pas celui qui était attendu. Par exemple, lorsqu'on les interroge sur la « faisabilité » d'un produit, les assistants techniques peuvent donner un avis basé sur des arguments marketing, mais sans forcément les expliciter. Nos entretiens ont ainsi révélé que les discours et les compétences mobilisés par les services techniques et marketing sont souvent très proches. Plus précisément, les assistants techniques mobilisent aussi bien des arguments techniques que des arguments marketing pour juger de la « faisabilité » d'une demande. Cela s'explique souvent par les expériences et les parcours individuels. Dans le cas du service technique, le chef d'équipe a été responsable marketing par le passé. Dès lors, lorsqu'ils reçoivent une demande de produits hors standard, les assistants techniques peuvent en parler avec leur chef d'équipe. Ils ont ainsi appris à mobiliser des arguments propres au marketing. De même, les responsables marketing mobilisent des arguments marketing, mais aussi des arguments techniques. La plupart d'entre eux ont, en effet, une longue expérience dans l'entreprise et ont quasiment tous travaillé en usine.
- 27 Les salariés n'ont pas nécessairement des conceptions des enjeux et de la faisabilité opposées les unes aux autres. Mais tout comme les points de divergences, ces similitudes entre les services impliqués dans la gestion des produits hors standard sont mal perçues. La proximité entre les services techniques et marketing est peu visible car

les deux services communiquent peu entre eux, le contenu de leurs messages laisse peu transparaître les arguments qu'ils mobilisent. Comme nous l'avons vu, les salariés gardent une vision du collectif basé sur une division des rôles et des compétences.

Les rattrapages de l'activité confortent la répartition des rôles

- 28 Il arrive cependant que l'écart entre ce que les salariés font et ce que les autres pensent qu'ils font soit mis en lumière. Pour revenir au cas des assistants techniques, les assistants logistiques constatent parfois qu'ils utilisent des arguments marketing.
- 29 Prenons un exemple¹³ :
- 30 Assistant logistique : « Votre avis svp ? »
- 31 Assistant technique : « Vu avec [agent commercial], en fonction de la quantité on interrogera l'usine. « Il se renseigne de la quantité et rappelle l'assistante ».
- 32 Assistant logistique : « Ok merci. Mais au niveau technique, y a t'il un intérêt ? »
- 33 Assistant technique : « À priori non »
- 34 Il y a bien des moments où les salariés voient qu'il y a un décalage entre la réponse attendue et la réponse donnée. L'assistante logistique constate ici l'écart entre l'argument mobilisé (argument marketing) et l'argument attendu (technique) et l'invite à mobiliser le dernier plutôt que le premier. Dans ce cas là, l'assistante logistique demande par la suite à l'assistante commerciale de substituer la commande de hors standard par du standard ; le hors standard n'étant pas justifié techniquement. Il y a donc un réajustement de l'activité des assistants techniques par rapport au rôle que les assistants logistiques pensent qu'ils devraient avoir. L'assistant logistique ignore l'avis de l'assistant technique, tant qu'il ne correspond pas à ce qu'il attend. La capacité des assistants techniques à donner des avis proches de ceux du marketing ne mène donc pas vers des échanges transversaux et n'est pas interprétée comme une capacité en tant que telle, mais plutôt comme une simple déviation par rapport à leurs rôles.
- 35 Les moments de rattrapages des malentendus vont dans le sens d'un rétablissement des rôles de chacun dans la procédure. Lorsque l'on constate que des salariés ne tiennent pas le rôle qu'ils devraient tenir, un rappel à l'ordre s'opère. Les assistants logistiques s'arrangent ici pour que les services consultés épousent le rôle qu'ils sont supposés jouer dans la procédure de traitement des produits hors standard. Dans le travail à distance, les salariés se comprennent d'autant mieux que les rôles et les compétences sont répartis entre eux. Cela rend le travail collectif plus intelligible par tous car la place de chacun semble plus claire.

Les conflits surviennent par des circuits détournés

- 36 Nous avons, jusqu'à maintenant, peu abordés les conflits qui peuvent éclater lors de la gestion des produits hors standard. Cela tient en partie au fait que la combinaison de distance physique et de proximité communicationnelle a tendance à minimiser les points de divergence entre salariés et à appuyer la répartition des rôles et des compétences. La procédure se déroule alors généralement sans heurts, mais non sans malentendus ; des rattrapages étant par ailleurs possibles.

- 37 Les remises en cause apparaissent principalement avec des acteurs périphériques et, notamment, les agents commerciaux. Ceux-ci sont chargés de démarcher les clients sur le terrain. Lorsqu'une demande de produits hors standards est refusée, il peut arriver que le client s'en plaigne à son agent commercial. Celui-ci peut alors tenter de faire accepter la demande, en apportant des éléments nouveaux qui permettront de réévaluer l'enjeu (mise en valeur de l'importance du client, du nombre de plaques de plâtre qu'il pourrait commander). La procédure classique est alors bouleversée ; assistants logistiques, commerciaux, techniques, responsables marketing et usines commencent à décrocher leur téléphone et à débattre de ce cas. On sort des cadres habituels, car l'agent commercial n'a pas de messagerie, ne peut communiquer que par téléphone. Ces cas restent cependant peu fréquents, car ils engendrent une perturbation importante de l'activité.
- 38 La remise en cause de la procédure de consultation provient donc de l'extérieur, d'un acteur qui n'est pas supposé intervenir et qui n'est pas relié aux autres par les mêmes moyens de communications. Ceux qui sont potentiellement intéressés ne sont pas tous associés à cette procédure. On comprend alors que les débats et les oppositions soient peu marquées. Il n'y pas de remise en cause du travail collectif par les membres de ce collectif, mais par des acteurs extérieurs et le conflit ou le débat se cristallise autour de cet acteur extérieur, sans opposer directement les salariés impliqués dans la procédure.
- 39 Le travail à distance renforce donc la répartition des rôles et des compétences à l'intérieur du collectif de travail parce qu'il masque les points qui rapprochent les différentes catégories de salariés et que les rattrapages et ajustements vont dans le sens de la séparation des rôles et des compétences. Les produits hors-standards donnent rarement naissance à des débats entre les personnes impliquées dans la procédure. Ce n'est que dans les cas où un acteur extérieur intervient que les conflits prennent vraiment forme, et celui-ci prend forme en dehors des procédures normalement établies, en sortant des usages habituels de la messagerie électronique.

Le travail à distance, lorsqu'il donne lieu à des interactions répétées, permet la mise en place de la confiance et de l'apprentissage entre salariés

- 40 Le travail à distance permet, dans certains cas, de créer des espaces de coopération et d'apprentissages entre salariés. La proximité communicationnelle permet, en effet, à certains acteurs d'avoir des échanges réguliers et répétés. Cela permet d'effectuer les ajustements nécessaires pour asseoir le travail collectif. Mais ces apprentissages restent basés sur des anticipations et des représentations. Ils sont finalement peu éloignés des malentendus qui traversent l'activité collective. On ne peut donc les penser de façon distincte.

Apprentissages à distance et interactions répétées

- 41 Les contacts entre salariés ne sont pas homogènes. Certains s'écrivent, se téléphonent plus souvent que d'autres. Par exemple, assistants logistiques et assistants commerciaux travaillent sur des zones spécifiques du pays. Ceux qui travaillent sur une même zone sont ainsi plus souvent en relation qu'avec d'autres. De même, certains

responsables commerciaux, le responsable des produits de doublage notamment, sont plus sollicités que d'autres car leurs gammes de produits reçoit plus de demandes de produits hors standards que les autres. Les contacts réguliers et répétés permettent aux salariés d'apprendre à connaître leurs activités respectives. Nous avons ainsi pu observer que les assistants logistiques répondent directement à certaines demandes transmises par des assistantes commerciales. Il leur arrive d'accepter des commandes pour certains clients, sans chercher à obtenir d'autres avis. Ils savent que, pour ce client, le marketing va sans aucun doute accepter la demande. Dès lors, ils filtrent les commandes adressées par ce client, sans consulter le marketing ou le service technique et ils envoient une réponse positive à l'assistante commerciale.

- 42 « Il y a des clients, on les a déjà livrés [...]. Pas besoin de reconsulter. Souvent le client tu le reconnais, tu vois que ce n'est pas n'importe lequel, qu'on lui donne du [hors-standard] comme ça régulièrement [...] Si on a commencé à livrer un négoce sur certains produits [hors-standard], on continue. Dans ce cas, ce n'est pas forcément la peine de rappeler [le responsable marketing] et [le service technique] à chaque fois, ce sont même ces derniers qui vont demander à arrêter d'être appelés » (assistant logistique)
- 43 Les assistants logistiques sont ainsi capables de savoir si le responsable marketing allait ou non accepter une demande. Il s'agit en fait principalement des cas qui relient les assistants logistiques aux responsables marketing qui sont le plus souvent associés à la gestion des hors standard, en l'occurrence celui qui a la charge des matériaux de doublage. L'assistant logistique a pu reconnaître le client car il a plusieurs fois été en contact avec le responsable marketing à son sujet, pour des produits similaires. On n'observe donc pas ce type de filtre pour tous les gros clients, mais seulement pour ceux où il y a des interactions répétées entre les différents salariés. Le responsable marketing confirme d'ailleurs ce point, en disant qu'il ne souhaite pas être contacté à chaque fois pour les mêmes choses.
- 44 Les interactions répétées entre individus précis permettent à chacun de se faire une idée de l'activité de l'autre. Dans le cas des interactions répétées, la proximité communicationnelle ne joue donc pas dans le sens de la distance physique. Même si les salariés sont physiquement distants, ils apprennent à se comprendre. Cela explique que la communication soit parfois limitée et que tous les services ne soient pas constamment consultés. Les interactions répétées permettent aux salariés de se comprendre sans toujours avoir à développer leurs échanges, car ils savent lire entre les lignes, interpréter leurs échanges. Cela ne signifie pas pour autant qu'il faille opposer ces moments d'apprentissages et les malentendus et désaccords qui parsèment l'activité.

Des apprentissages ou des malentendus ?

- 45 En effet, les interactions, même lorsqu'elles sont répétées s'inscrivent toujours dans le même cadre communicationnel. Les apprentissages se fondent sur l'interprétation d'une répétition. Par exemple, les assistants logistiques savent que pour tel type de produit, avec telles quantités, il y a de très grandes chances pour que tel responsable marketing refuse de s'occuper du produit. Le savoir est donc quasiment « statistique », dans le sens où il se base sur une perception de la répétition. Les individus peuvent changer leurs anticipations, s'ils constatent que trop d'erreurs sont commises, mais

comme nous l'avons vu, les erreurs ne sont pas toujours visibles. Une partie de ces apprentissages est ainsi basée sur des malentendus, ou sur des interprétations qui n'ont pas encore été réajustées.

- 46 Par exemple, nous avons pu observer un cas où un responsable marketing apprend de manière détournée qu'un produit hors standards a été vendu à son insu, alors qu'il se serait opposé à cette vente. Immédiatement, il exprime son mécontentement à l'assistante logistique qui s'est chargée du dossier.
- 47 Responsable marketing : « Bonjour, c'est un produit hors standard [...] je n'avais pas été consulté et nous voilà devant une commande ferme avec un engagement client... !!! »
- 48 Assistante logistique : « À ce client nous avons déjà vendus de ce produit, aussi nous ne pouvons refuser de le lui vendre aujourd'hui, je suis confuse de l'oubli de ma part de te consulter, mais pour ce genre de produit pour lequel (toutes épaisseurs confondues) nous avons des demandes régulièrement, je ne me suis pas posée la bonne question et j'en suis désolée. »
- 49 L'assistante logistique ne l'avait pas consulté, car en voyant le type de produit demandé et le client concerné, elle avait aussitôt pensé que cela ne poserait aucun problème, que le responsable marketing allait accepter la demande car il l'avait déjà fait auparavant. Du point de vue de l'assistante logistique, nous étions là dans une situation où elle avait appris à comprendre et anticiper la réponse de la responsable marketing. Toutefois, cet apprentissage se révèle erroné.
- 50 Responsables marketing et assistants logistiques ne se mettent donc pas toujours explicitement d'accord sur les cas où il faut les consulter et les cas où cela n'est pas nécessaire. Encore une fois, les apprentissages sont ainsi basés en partie sur des interprétations et des anticipations. Ils peuvent donc être erronés. Il y a bien des rattrapages possibles, des moments où les désaccords, les divergences d'interprétation deviennent visibles. Mais, les rattrapages n'ont pas toujours lieu car les apprentissages conduisent les assistants logistiques à ne pas consulter le responsable marketing (pour reprendre le cas précédent). Là encore, les filtres maintiennent les désaccords sur les termes de l'échange et surtout maintiennent le flou autour de ces désaccords. Les relations entre salariés sont souvent incertaines, dans la mesure où ils ne peuvent se surveiller en permanence, opérer des réajustements à tout moment.

Des affinités personnelles aux relations de confiance à distance

- 51 Face aux incertitudes, les affinités personnelles peuvent faciliter les relations. Il arrive, en effet, que certains salariés retrouvent d'anciens collègues au cours de leurs échanges. La coordination peut être, dans ces cas-là, plus simple et plus assurée, car ils savent s'ils peuvent avoir confiance ou non dans ces personnes qu'ils connaissent. Les affinités personnelles elles-mêmes peuvent se créer au cours d'interactions répétées. On voit alors, dans ces cas là, que les salariés échangent plus directement des pratiques, des conseils, des savoirs-faire.
- 52 « Il y en a deux [assistantes commerciales] que je connais depuis 10 ans. [...] La compétence et le résultat du travail, ça crée aussi le feeling. On voit comment fonctionne la personne. Quand on voit que quelqu'un travaille bien, on lui fait

confiance, on n'est pas obligé de vérifier à chaque fois tout ce qu'elle fait » (Assistant logistique).

- 53 Les affinités sont donc à la fois le fruit des relations personnelles, mais aussi des relations de travail. Beaucoup de salariés avouent ainsi se sentir très proches de personnes qu'ils côtoient quotidiennement par messagerie ou par téléphone, sans pour autant les avoir déjà rencontrées physiquement. Au travers des interactions répétées, des relations de confiance se construisent. La confiance joue ici un rôle clef puisqu'elle soutient les relations de travail, les anticipations et les interprétations. Les relations de confiance et d'apprentissages sont ainsi construites sur un mélange d'observation du travail réel et de ses résultats et d'interprétation, de représentation de ce travail.
- 54 « L'assistante, elle, m'écrit « l'entreprise en a déjà commandé » ; moi je lui fais confiance. Elle a fait son travail, elle s'est renseignée, donc je vais pas faire tout le tour, demander à Pierre Paul ou Jacques si c'est possible ». (Assistant logistique)
- 55 Bien entendu, dans certains cas, les salariés ne se font pas pleinement confiance. Les assistants logistiques pensent souvent que l'on ne peut pas faire confiance aux assistantes commerciales parce qu'ils rencontrent fréquemment des problèmes avec elles. Mais ils ne peuvent pas passer leur temps à vérifier leur travail et doivent dans de nombreux cas les croire. Et surtout on constate que l'expression de cette méfiance ne se traduit pas par une défiance généralisée, car il y a toujours des assistantes commerciales en qui les assistants logistique ont confiance. On est ainsi dans une situation où la défiance ne peut être globalisée, elle bloquerait toute l'activité. Pour reprendre la distinction établie par Luhmann [Luhmann, 2000]¹⁴, on distingue la confiance assurée (confidence) de la confiance décidée (trust). La confiance assurée est en partie aveugle, elle ne conçoit pas d'alternatives. La confiance décidée se base justement sur l'incorporation du risque. Dans le cas de notre entreprise, la confiance assurée correspond aux cas où les affinités se construisent. Car dans ces cas précis, les salariés supposent généralement que les autres sont fiables. A l'inverse, lorsqu'ils échangent avec d'autres salariés qu'ils connaissent moins, c'est la confiance décidée qui entre en jeu. Comme l'explique Luhmann, le maintien d'un système social peut ne pas être assuré si l'une des deux formes de confiance fait défaut. Ainsi, les salariés peuvent faire confiance (trust) aux autres car ils peuvent faire reposer leurs représentations sur les relations de confiance assurée (confidence). Les relations de confiance assurée permettent, en effet, de construire un cadre de représentation stable des rôles de chacun, cadre sur lequel les salariés peuvent asseoir la confiance décidée.
- 56 Les relations de travail à distance sont telles que les salariés interprètent les actions des autres, anticipent leurs réponses. Alors que le travail en co-présence rend la co-activité directement visible, la distance physique conduit les salariés à se baser sur des représentations de l'activité des autres. La proximité communicationnelle permet de rendre ces représentations plus ou moins pertinentes. Mais les apprentissages restent fondés sur des représentations et sur la confiance interindividuelle. Apprentissages, confiance, malentendus et divergences de point de vue possèdent ainsi les mêmes fondements.

Conclusion

- 57 Le travail à distance a donc tendance à masquer les divergences entre les individus et favorise une représentation commune du collectif. Cette représentation est basée sur

une forte séparation des tâches et des compétences et là encore distance physique et proximité communicationnelle concourent à asseoir cette vision de l'organisation. Paradoxalement, le travail à distance conduit ainsi à une atténuation des représentations des divergences traversant le collectif. Outre le fait que les malentendus et les divergences peuvent être masquées, les apprentissages et les relations de confiance qui se créent expliquent la stabilité du collectif. Le travail à distance n'isole donc pas nécessairement les individus. Non seulement on observe que des zones d'apprentissages et de confiance sont possibles, dès lors que les interactions sont suffisamment répétées, et de plus les oppositions entre les acteurs sont minimisées. Plus généralement, distance physique et proximité communicationnelle conduisent les salariés à forger des représentations des activités des uns et des autres. Celles-ci peuvent être plus ou moins justes. Des rattrapages, des ajustements sont d'ailleurs possibles, ce qui garantit que les malentendus ne sont pas la règle. Les collectifs de travail à distance sont empreints de cette ambiguïté : les individus peuvent mal se comprendre et bien se connaître ; cette ambiguïté est fondamentale car les relations de travail reposent en grande partie sur des interprétations, des représentations de l'activité des uns et des autres, qui ne sont en fait, jamais directement visibles.

BIBLIOGRAPHIE

- Assadi, Houssem et Denis, Jérôme (2003). « La Messagerie électronique : entre simplicité de l'usage et surcharge », Communication aux IXe journées de sociologie du travail, Paris.
- Bailly Florence, Blanc Martine, Dezalay Thierry et Peyrard Catherine (2002). *Pratiques professionnelles et usages des écrits électroniques*, Paris, L'Harmattan, collection. Logiques Sociales.
- Bailly Florence, Blanc Martine, Dezalay Thierry et Peyrard Catherine, (2003) « La Construction des liens professionnels : éclatement des situations communicationnelles et déplacement des poids de l'interconnaissance et de la confiance », communication aux IXe journées de sociologie du travail, Paris.
- Benchebkroun, Tahar Hakim (2000). Les Espaces de coopération proxémique, dans Benchebkroun, Tahar Hakim et Weil-Fassina, Annie, *Le Travail collectif, perspectives actuelles en ergonomie*, Toulouse, Octarès.
- Bercot Régine et De Coninck Frédéric (2003). Que devient le travail collectif dans des groupes entrecroisés et transitoires ? Une analyse simmelienne, *Gérer et Comprendre*, N° 72, Paris
- Bercot, Régine et De Coninck, Frédéric (coordonné par) (2005). *L'Univers des services*, Paris, L'Harmattan.
- Berry, Michel (1983). *L'Impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, document du CRG - École Polytechnique, Paris.
- Bigot, Régis CREDOC (novembre 2001). *Baromètre de la diffusion des nouvelles technologies en France*, Collection des rapports, n° 220.

- Boltanski, Luc et Chiapello, Eve (1999). *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Crozier, Michel (1963). *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Éditions du Seuil.
- Dodier, Nicolas (1995). *Les Hommes et les Machines*, Paris, Métailié.
- Goffman, Erving (1975). *Stigmate*, Paris, Editions de Minuit.
- Joseph, Isaac (1994). « Attention distribuée et attention focalisée ; les protocoles au PCC de la ligne A du RER », *Sociologie du travail*, n° 4/94, p. 563-585, Paris.
- Kakihara, Masao et Sørensen, Carsten (Juin 2002). *Post Modern' Professionals' Work and Mobile Technology*. Working Paper Series n° 114, Departement of Information Systems London School of Economics and Political Science.
- Kahikara Masao, Sørensen Carsten et Wiberg Mikael (2002) *Fluid Interaction in Mobile Work*, présenté au First Global Mobile Roudtable, Institute of Innovation Research, Hitotsubashi University, Tokyo.
- Lacoste, Michèle (2002). « Le Langage et la structuration des collectifs », dans Benchekroun, Tahar Hakim et Weil-Fassina, Annie, *Le Travail collectif*, perspectives actuelles en ergonomie, Toulouse, Octarès.
- Luhmann, Niklas (2001). « Confiance et familiarité. Problèmes et alternatives », *Réseaux*, n° 108 – FT R&D / Hermès science publications.
- Périlleux, Thomas (1997). *Le travail des épreuves, dispositifs de production et formes de souffrances dans une entreprise industrielle*, Thèse de Doctorat, École de Hautes Études en Sciences Sociales, Paris.
- Sainsaulieu, Renaud (1977). *L'Identité au travail*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- SESSI (décembre 2003). « Les Technologies de l'information et de la communication. En marche vers l'entreprise numérique », *Le 4 Pages des statiques industrielles*, n° 184.
- SESSI (janvier 2005). « L'Utilisation des TIC dans les entreprises. L'industrie et les services plus « branchés » que le commerce », *Le 4 pages des statistiques industrielles*, n° 201.
- Veltz, Pierre (2000). *Le Nouveau monde industriel*, Gallimard, collection Le Débat, Paris.

ANNEXES

Annexes

Exemple de réponse courte¹⁵

From: Responsablemarketing@entreprise.com

To: Servicelogistique@entreprise.com

Subject : Réf. : Re : - MATX Entreprise

OK

Cordialement

From: Servicelogistique@entreprise.com

To: Responsablemarketing@entreprise.com

Subject : Réf. : Re : - MATX Entreprise

Votre avis sur la faisabilité svp.

NOTES

1. Les auteurs s'appuient ici sur les résultats de l'enquête Conditions de Travail de 1998.
2. Certains des auteurs cités sont probablement abusivement tirés dans notre sens, dans la mesure où ils ne disent pas explicitement qu'il s'agit là d'une condition nécessaire et suffisante de la construction des collectifs. Ils décrivent simplement des coopérations fines et à chaque fois, le contexte de coprésence joue un rôle, même si on ne parle pas de ça ici.
3. Voir aussi Benchekroun et les « espaces de coopération proxémiques » [Benchekroun, 2000].
4. Dans biblio (2002)
5. Nous nous distinguons donc clairement le travail à distance du télétravail et du travail mobile. Le télétravail renvoie habituellement plus à des problématiques en termes de vie professionnelle / vie privée. Le travail mobile décrit des personnes mobiles alors qu'elles sont ici fixes.
6. Les termes d'« enjeu » et de faisabilité sont les termes indigènes, employés sur le terrain étudié.
7. Approximativement trois ou quatre par jours. Ces demandes ne représentent que 1 % des quantités et du chiffre d'affaire. Elles revêtent cependant une importance particulière puisque les produits hors catalogues sont des outils commerciaux et marketing. Ils servent de produit d'appel et permettent souvent, en faisant un produit hors catalogue, d'obtenir un chantier entier et donc de faire d'autres ventes mais en produits standards.
8. Une partie importante de la littérature consacrée au travail à distance et au travail mobile porte sur des populations de cadres qui travaillent dans des équipes projet ou dont l'activité est la gestion de projet. Nous sommes ici dans un cas différent puisque les salariés impliqués vont de l'encadrement aux employés administratifs. Voir aussi le rapport du CREDOC [Bigot, 2001]
9. Nous pourrions inclure le client dans les catégories impliquées. Mais si nous décidons de ne pas le faire c'est parce qu'il fait partie d'une autre circuit. Nous préférons nous concentrer sur le circuit interne, lié aussi par des outils. C'est donc également une précision de concision.
10. Notre approche est résolument tournée vers les usages, nous ne parlons pas ici de propriétés intrinsèques des systèmes d'information et de communication.
11. La personne fait référence à Lotus Notes, logiciel « groupware », de messagerie, agenda partagés ...
12. Voir exemple de message court en annexe.
13. Par facilité d'exposition, la conversation électronique est ici retranscrite comme un dialogue oral.
14. Dans biblio (2001)
15. Les messages électroniques donnés en exemple sont pour en partie modifiés pour garantir l'anonymat de l'entreprise, de ses clients et des salariés cités. Le contenu des messages n'est pas modifié, sauf pour masquer un nom ou des informations relatives à l'entreprise.

RÉSUMÉS

Le travail à distance est de plus en plus répandu et on suppose généralement qu'il a des effets plutôt négatifs sur le travail collectif. Cet article a pour objectif de montrer que les collectifs de travail ne sont pas nécessairement affaiblis et fragmentés par le travail à distance. La distance maintient, certes, des malentendus et des incompréhensions entre les salariés et crée des divisions, mais paradoxalement, elle permet aussi de masquer les points de tensions et de forger une représentation homogène de l'activité. Plus encore, des relations d'échanges et d'apprentissages sont toujours possibles malgré la distance, et permettent de maintenir une cohérence dans le travail collectif.

Remote work is spreading and it is mostly analysed through its drawbacks. This paper shows that remote work does not necessarily weaken collective work. On the one hand, distance does not solve misunderstandings and disagreement between employees and it might increase separation of roles. But, on the other hand, it covers those divergences. Moreover, repeated interactions help workers share practices and knowledge through distance and build trust.

INDEX

Keywords : remote work, teamwork, groupware softwares, coordination, CIT

Mots-clés : travail à distance, collectif de travail, messagerie électronique, coordination, TIC

AUTEUR

JÉRÉMIE ROSANVALLON

Jérémy Rosanvallon est doctorant au LATTS, Laboratoire Technique, Territoires et Sociétés (CNRS - UMLV – ENPC)jeremie.rosanvallon@enpc.fr