Alexandra Bidet, Caroline Datchary, Gérald Gaglio
(dir.), *Quand travailler c'est s'organiser. La multi-
activité à l'ère numérique*

Paris, Presses des Mines, coll. « Sciences sociales », 2017

Marie Benedetto-Meyer

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/8056>

DOI : 10.4000/travailemloi.8056

ISSN : 1775-416X

Éditeur

DARES - Ministère du Travail

Édition imprimée

Date de publication : 1 janvier 2018

Pagination : 131-134

ISSN : 0224-4365

Référence électronique

Marie Benedetto-Meyer, « Alexandra Bidet, Caroline Datchary, Gérald Gaglio (dir.), *Quand travailler c'est s'organiser. La multi-activité à l'ère numérique* », *Travail et Emploi* [En ligne], 153 | janvier-mars 2018, mis en ligne le 11 juillet 2019, consulté le 24 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/8056> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/travailemloi.8056>

Quand travailler c'est s'organiser. La multi-activité à l'ère numérique

Alexandra Bidet, Caroline Datchary, Gérald Gaglio (dir.)

Paris, Presses des Mines, coll. « Sciences sociales », 2017, 222 p.

*Lu par Marie Benedetto-Meyer**

À l'heure où les outils numériques sont parfois désignés comme sources de sollicitations multiples, d'interruptions et de discontinuité dans les activités de travail, l'ouvrage collectif coordonné par Alexandra Bidet, Caroline Datchary et Gérald Gaglio permet de documenter précisément les contours de ce qu'on peut nommer la « multi-activité », ses réalités multiples, et de s'interroger sur les moyens de saisir empiriquement et analytiquement ce phénomène.

Les auteurs défendent ici une thèse forte : pour eux, la multi-activité, définie comme le fait d'articuler des préoccupations et des « cours d'actions » multiples pendant l'activité de travail, ne doit pas être vue comme ce qui interromprait, fragmenterait les cours d'actions et engendrerait tensions et surcharge cognitive. Ils invitent, à l'inverse, dans une perspective pragmatiste adoptant « le point de vue des personnes » (p. 26), à considérer la multi-activité comme une ressource, engageant chaque acteur à construire, individuellement et collectivement, de la continuité dans des activités hétérogènes, et à réaliser un « travail d'organisation » par-delà la discontinuité des actions.

Saluons d'emblée la grande cohérence de cette approche dans l'ensemble de l'ouvrage, malgré la variété des angles disciplinaires (sociologie, ergonomie, sciences de l'information et de la communication, etc.), des méthodes de recueil empirique (observations, enregistrements vidéo, entretiens) voire des niveaux d'analyse (individuel, collectif, organisationnel) et des échelles temporelles (des interactions momentanées aux dispositifs de coopération institués).

La première partie de l'ouvrage pose le cadre d'analyse. Alexandra Bidet met l'accent sur le « travail sur soi » que les individus réalisent pour faire face aux sollicitations de leur environnement – des appels ou mails impromptus à une pile d'ouvrages à lire ou une liste de démarches à accomplir. Trois formes d'action sont précisément identifiées : la préoccupation (penser et éloigner la pensée des autres tâches à accomplir),

* Laboratoire Printemps, université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines.

l'anticipation (prévenir la nécessité de répondre à des sollicitations ou de solliciter soi-même) et la prise de relais (chercher l'entraide de collègues, s'appuyer sur le collectif). À partir de cette différenciation, l'auteure dresse une cartographie des modes de « gestion » de la multi-activité à l'échelle de l'organisation, qui sera illustrée au fil des chapitres de l'ouvrage : mobilisation de nouveaux outils et de modes de communication, comportements visant à limiter les interactions inutiles ou encore travail d'équipe momentané.

À sa suite, Caroline Datchary nous plonge dans une étude de cas empirique : le travail d'ordonnancement des interventions dans une entreprise d'assainissement des eaux. L'auteure propose trois échelles d'analyse de la multi-activité, qui correspondent à trois catégories de ressources mobilisées par les individus face à la nécessité d'articuler des activités multiples et distribuées : l'échelle de l'organisation du travail (qui permet le recours à des dispositifs sociotechniques comme une plateforme téléphonique qui gère les demandes des clients, un système d'information qui programme les interventions, des alarmes automatiques, etc.), celle de l'équipe (qui réalise un véritable travail d'articulation en se redistribuant les tâches pour pallier les erreurs ou imperfections du planning) et celle de l'individu (qui a acquis, au cours de sa trajectoire personnelle, des connaissances et des expériences lui permettant d'orienter son action en situation).

Frédérique Chave clôt cette partie en proposant à son tour trois manières de saisir analytiquement la multi-activité à travers l'étude de la prise en charge des patients aux urgences pédiatriques. Comme C. Datchary, l'auteure montre que la continuité du service repose sur des procédures organisationnelles stables (formelles et informelles), sur des dynamiques collectives qui façonnent les conduites, mais aussi sur une dimension plus individuelle de la multi-activité (ici le recours à des documents et à des équipements comme les dossiers des patients, des tableaux ou des pense-bêtes, qui permettent de garder le fil et de guider l'action). F. Chave met également en avant un autre type de multi-activité dite « situationnelle », qui s'illustre ici dans le rôle que jouent les parents des jeunes patients. Pour l'auteure, « [la] situation oriente l'action de chacun [...] pratiquement sans concertation » (p. 70). Les parents, en effet, veillent, alertent et suivent les prescriptions des médecins dans une forme de « coopération latente » (p. 75) qui, bien que faiblement instituée, favorise la continuité de la prise en charge médicale.

La deuxième partie de l'ouvrage propose d'observer la manière dont la multi-activité donne lieu à un « travail d'organisation » ordinaire, engagé par les acteurs au quotidien, en s'intéressant à l'écologie de leur activité.

En analysant les représentations des communicants internes en entreprise, Olivia Foli et Gérald Gaglio révèlent combien la multi-activité est au cœur de leur identité professionnelle, notamment pour les responsables de communication. La multi-activité aurait pour eux deux faces : l'une heureuse, source de sensation exaltante et de frénésie, l'autre quasi tragique, associée au sentiment d'être débordé, de ne pas bien faire son travail. Les auteurs montrent les aménagements pratiques mis en œuvre par les

communicants pour « endiguer » le risque de débordement : des aménagements pour soi (le recours à des listes, l'envoi à soi-même de mails de rappels) ou des agencements permettant de se mettre en retrait face aux écologies sollicitantes (s'isoler du bruit de l'*open space*, couper sa messagerie, etc.) ou encore en se signalant à ses partenaires de travail pour obtenir plus rapidement une réponse à sa demande.

Dans le cinquième chapitre, Manuel Boutet s'intéresse aux travailleurs qui pratiquent le jeu en ligne pendant leurs pauses. L'auteur décrit les manières singulières qu'ont les joueurs d'articuler temps de jeu et temps d'activité productive en s'« auto-disciplinant » (en se donnant des rendez-vous à eux-mêmes, par exemple) de manière à trouver des moments à soi. Cette autodiscipline prend des formes différentes selon le cadre normatif de l'activité (organisation des espaces, type d'activité, latitude managériale). Ces observations permettent à l'auteur de souligner que l'opposition classique entre travail et hors travail n'a pas toujours de sens tant les temps sont mêlés, tant les compétences professionnelles et les réseaux de sociabilités sont nourris par la pratique du jeu et, surtout, tant l'engagement dans le jeu et dans le travail peuvent aller de pair.

Dans le sixième chapitre, Christian Licoppe et Sylvaine Tuncer mobilisent des enregistrements vidéo pour analyser des situations dans lesquelles le retentissement d'une sonnerie téléphonique se traduit par une forme de multi-activité. Les individus en présence, engagés dans une interaction, s'orientent vers un nouveau cours d'action (répondre à l'appel) en opérant des ajustements pour les intégrer aux interactions en cours. Ces formes de collaboration entre les acteurs permettent de montrer que la sonnerie téléphonique n'est pas une simple « interruption » perturbatrice, mais un élément composant une situation de multi-activité.

La troisième partie de l'ouvrage, principalement centrée sur le courrier électronique, porte plus précisément sur les moyens (techniques ou relevant de compétences individuelles) de réguler les interruptions générées par les dispositifs numériques. Dans le septième chapitre, Pascal Salembier et Moustafa Zouinar présentent et discutent les résultats de plusieurs expérimentations visant à prévenir les interruptions liées aux mails et aux appels téléphoniques (au travail comme dans la vie domestique) et à mieux organiser leur activité en filtrant ou en reportant les sollicitations. Cet état des lieux permet d'avancer que l'automatisation n'est pas forcément bénéfique, les individus préférant garder le contrôle et la possibilité de prendre ou non les appels. Les solutions orientées vers l'aide à la décision (qualifiant les appels ou l'état de disponibilité des interlocuteurs) sont plus appréciées, mais restent peu efficaces, lourdes dans leur utilisation ou nécessitant la saisie d'informations à caractère privé. Les auteurs soulignent quoi qu'il en soit que les individus disposent de compétences permettant de réguler les interruptions dont il faut tenir compte dans la conception de dispositifs techniques.

Dans la continuité de ces réflexions, Myriam Lewkowicz et Julien Laflaquière proposent des pistes pour repenser les fonctionnalités de la messagerie électronique, afin de prendre en compte les situations de multi-activité, tant du côté des expéditeurs que des destinataires, et de mobiliser leurs compétences contextuelles. On peut par exemple permettre à l'expéditeur de différencier l'objet de son message en fonction

des destinataires (principaux ou en copie), ou encore de contextualiser son envoi en fonction de l'ordre de priorité qu'il lui donne et du mode de classement du récepteur.

Dans le dernier chapitre, Hassan Atifi, Nadia Gauducheau et Michel Marcoccia reviennent sur la gestion du courrier électronique et analysent cette fois la manière dont les acteurs mobilisent leurs compétences communicatives et adoptent des stratégies de communication pour anticiper la multi-activité réelle ou supposée de leur interlocuteur. Dans un contexte où les salariés associent multi-activité, surcharge et pression temporelle, rendre son message intelligible et limiter les coûts cognitifs devient en effet fondamental. Les auteurs analysent les différentes manières qu'ont les expéditeurs pour rendre leur message sollicitant, par l'utilisation de fonctionnalités indiquant la priorité du message, en formulant différemment son objet ou encore en jouant sur les formules de politesse.

L'ensemble de l'ouvrage propose donc une réflexion stimulante autour de la multi-activité, offrant à la fois des outils analytiques, des ethnographies fines de situations concrètes et des perspectives plus « appliquées » pour la reconception des outils numériques. Sur ce point, on pourra regretter que, si l'ouvrage annonce par son titre s'intéresser à la multi-activité « à l'ère numérique », il se limite en grande partie à l'analyse du traitement du courrier électronique, sans s'ouvrir à des questions plus générales comme la spécificité des outils numériques ou les conséquences de leur diffusion et de leur renouvellement.

Par ailleurs, si les auteurs défendent de manière convaincante l'idée que la multi-activité, « inhérente à tout cours d'action » (p. 17), ne doit pas être envisagée uniquement en se focalisant sur ses effets délétères, ni en se limitant à la « vigilance attentionnelle » qu'elle requiert, on pourra regretter que ce parti pris les ait conduits, pour certains, à ignorer la face plus sombre de la multi-activité. Les questions d'intensification, de charge de travail et de fragmentation de l'activité semblent parfois considérées par les auteurs comme relevant d'une sociologie « classique » à dépasser. De manière plus générale, à mettre en avant le travail sur soi et les collectifs non institués, certains chapitres perdent de vue les questions d'organisation du travail, de relations managériales ou de configurations professionnelles, qui sont autant de sources de prescriptions mais aussi de régulations face à la multi-activité. Prendre en compte ces dimensions aurait permis d'engager une discussion sur les conditions de réalisation et de reconnaissance de ce travail d'organisation.

L'ouvrage ouvre néanmoins des pistes stimulantes sur les évolutions profondes des activités de travail et démontre de manière pertinente l'intérêt d'identifier la variété des prises offertes aux individus et aux collectifs pour articuler, produire, engager une activité de travail source d'accomplissement de soi.