

Travail en action

Pour que le virtuel
rime avec bien-être
au travail

Cloé Stéveny



C.D.G.A.I.

Groupe & Société
Publication pédagogique d'éducation permanente

Pour que le virtuel rime avec bien-être au travail

Cloé STÉVENY

Collection : *Travail en action* - CDGAI 2019

Conception et coordination des publications : Marie-Anne Muyshondt

Accompagnement de la recherche : Marie-Anne Muyshondt

Design et mise en page : Alain Muyshondt

Éditeur responsable : CDGAI asbl, Parc Scientifique du Sart Tilman, Rue Bois St-Jean, n°9, 4102 Seraing, Belgique

ISBN : 978-2-39024-130-0

Le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I.)

Le C.D.G.A.I. est une A.S.B.L. pluraliste d'Éducation permanente reconnue et subsidiée par la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Région wallonne. Il a été créé en 1972, au sein du Service de Psychologie Sociale de l'Université de Liège afin de promouvoir l'action, la formation et la pédagogie par le groupe ainsi que l'analyse scientifique des processus et des techniques d'animation de groupes.

En instituant un éventail de formations accessibles à tout·e adulte intéressé·e, son fondateur, Pierre De Visscher, entendait intégrer une approche originale, de niveau universitaire, à la vie sociale.

La dénomination choisie insiste sur trois dimensions :

- *Centre* : lieu de rassemblement et d'échange, pôle d'attraction.
- *Dynamique des groupes* : discipline scientifique et mode d'activités privilégiant l'action du groupe restreint, conçu comme une totalité dynamique, un champ de forces au sein duquel se produisent des phénomènes différents des processus psychologiques individuels.
- *Analyse institutionnelle* : souci d'appliquer l'analyse psychosociale aux processus institutionnels traversant les formations sociales : groupes et mouvements sociaux, collectivités, organisations.

Outre un *programme d'activités de formation* ayant lieu dans ses locaux dont une formation longue à l'animation de groupes, le C.D.G.A.I. *répond à des demandes* d'associations et d'organisations publiques et privées afin d'y effectuer interventions, animations, formations et accompagnements, dans et par l'action sur les groupes restreints. Il publie aussi des *livrets pédagogiques* liant « Groupe et Société ». Enfin, son *Centre de documentation* met à disposition du public livres, revues et outils pédagogiques.

La convergence entre la démarche véhiculée par l'Éducation permanente et celle du C.D.G.A.I. est manifeste : contribuer à la formation du citoyen critique, actif et responsable en vue de forger une société plus juste, plus démocratique et plus solidaire.

A cette fin de changement social, dans les champs d'action développés, proposer des savoirs, ouvrir à la poursuite de la réflexion (principe de non-clôture), s'abstenir de dire à autrui ce qu'il doit penser, être ou faire (principe de non-substitution) sont, parmi d'autres, autant de ferments qui portent l'association.

Les publications pédagogiques

Dans cette perspective de science-action psycho-sociale, le C.D.G.A.I. invite des acteurs et actrices de terrain à prendre la plume et à exposer, transmettre et partager leurs expériences, perceptions et connaissances des réalités sociales qui sont les leurs ouvrant ainsi des pistes de réflexions à leurs propos.

Au public lecteur, les livrets pédagogiques ainsi conçus, dévoilent des pans de réalités sociales obscurs jusque-là, ou en élargissent la perception ou encore l'affinent en vue de stimuler et mobiliser la curiosité, la réflexion, l'esprit critique et l'action.

Chacune de nos quatre collections – *Travail en action*, *Culture en mouvement*, *Mobilisations sociales*, *Méthodologie* – en présentant des échanges de regards et de savoirs, a pour finalité de contribuer à poser les jalons d'une société plus humaine et plus reliante que celle qui domine actuellement.

La collection *Travail en action*

Champ hautement investi aussi bien au niveau sociétal qu'institutionnel, organisationnel, groupal et individuel, le travail, ou notre absence de travail, s'impose dans l'environnement comme une manière de nous définir, de structurer nos vies, notre temps, nos espaces.

Il peut être source d'emprisonnement mental et physique ou terrain propice à l'épanouissement et à l'émancipation.

Ces publications proposent une analyse critique du travail notamment sous le prisme de la souffrance qui peut en résulter. Tout en dénonçant des mécanismes structurels qui produisent cet état, elles convoquent également des grilles de lecture reposant sur l'expérience vécue ou perçue et enrichie de leurs connaissances, par des acteurs et actrices des secteurs sociaux, de la santé et de l'économie sociale, dans l'intention d'initier ou de renforcer des issues et des pistes possibles.

La collection *Culture en mouvement*

Coiffant ce monde inégalitaire et modélisé par des standards de production et de consommation de masse, émergent des initiatives individuelles, groupales ou collectives comme en témoignent les livrets de cette collection.

Identité et récit, narration, rencontres multiculturelles, problématique de la création culturelle, atelier d'écriture, identité en création, dimension politique de la musique, sentiment d'appartenance, slam, radios associatives, partenariats, graffiti et *Street Art*, Arts urbains, langues maternelles... sont autant de thèmes portés par des intervenants où affluent souvent,

en filigrane du texte, l'implication, l'investissement voire la passion qui les habitent.

Ces thèmes se révèlent comme étant autant d'exceptions qui bousculent et tentent de faire basculer les offres dictées par les lois du marché.

La collection *Mobilisations sociales*

Débusquer manipulations, assujettissements, aliénations, discriminations, déterminations, pressions sociales possibles: tel est notamment le propos des thèmes abordés par cette collection; s'y côtoient des illustrations éclairantes de modes de fonctionnement qui semblent tellement évidents, aller de soi, que leur portée, leur effet, leur impact en deviennent invisibles à nos yeux.

Les regards avisés et critiques posés par les auteur-e-s que ce soit relativement à l'emprise, l'engagement, le genre, le complot, la propagande, l'exclusion... cherchent à déconstruire des schémas que nous avons tendance à véhiculer, bien malgré nous. Ils nous ouvrent à plus de clairvoyance, de lucidité, affûtent nos capacités de perception et d'analyse critique et revigorent notre élan dans l'action.

La collection *Méthodologie*

Les publications de cette collection abordent prioritairement les pratiques professionnelles d'animateurs et de formateurs de l'Éducation permanente.

En exposant leur approche et en précisant leurs avantages et leurs limites, les auteur-e-s nous livrent là soit leur propre recherche exploratoire et créative et l'outil qui en jaillit, soit la synthèse de méthodes héritées dont ils usent, soit la découverte ou la redécouverte de principes et méthodes d'action innovantes sur lesquelles se fondent les mouvements alternatifs actuels.

Ce panel élargit notre connaissance et notre compréhension critique des pratiques; il nous incite et nous convie à aller de l'avant!

Intentions de ce livret

- En prenant conscience des transformations digitales à l'œuvre dans le monde du travail et de ses conséquences, ce livret invite les lecteur·rice·s à questionner leurs modalités de communication au sein de leur organisation et/ou avec leurs partenaires.
- Il a pour ambition de les outiller davantage afin qu'ils·elles puissent choisir et adapter leurs modes de communication en connaissance de cause.
- L'exercice présent dans cet outil leur propose d'expérimenter une réunion virtuelle, d'en éprouver les avantages et limites et enfin, de questionner collectivement leur usage professionnel des nouvelles technologies.

Publics visés

Tout adulte en questionnement à propos de l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur les travailleur·euse·s, et notamment les personnes amenées à exercer des fonctions de responsabilité sociale : conseiller·ère en prévention, formateur·rice, enseignant·e, délégué·e syndical ou de responsabilité managériale : coordinateur·rice, chef·fe de projet, gestionnaire des ressources humaines...

Table des matières

1. De quoi parle-t-on ?	11
2. Quels sont les impacts des TIC sur les travailleurs ?	13
3. Quels sont les impacts des TIC sur les équipes ?	17
4. Quels sont les impacts des TIC sur le collectif et l'entraide ?	21
5. Quels sont les impacts des TIC sur les modes d'organisation ?	25
6. Comme s'assurer que le virtuel rime avec bien-être au travail pour tous ?	29
7. Quelques conseils pour un usage régulé des TIC au sein des organisations	33
8. Quelques conseils pour des réunions virtuelles favorisant le bien-être de chacun	35
9. Un exercice d'entraînement à la conduite de réunion virtuelle	39
Notes	55
Bibliographie	59



1. De quoi parle-t-on ?

Depuis quelques décennies, les nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (TIC¹) ont envahi les entreprises tant privées que publiques et de ce fait, ont transformé profondément le monde du travail. En effet, conscientes de l'importance et de l'efficacité des outils numériques, la plupart des organisations se sont lancées dans l'aventure. (Klein & Ratier, 2012).

Ainsi, l'impact de ces mutations technologiques a fait l'objet d'études très variées qui couvrent les messageries mails, la robotisation, les plateformes numériques, les réseaux virtuels, mais aussi la question de leurs conséquences sur le bien-être psychologique des travailleurs.

De fait, comme les TIC modifient notre relation au temps, aux autres et à notre environnement, questionner nos possibilités d'actions pour que ces dernières n'impactent pas négativement le bien-être au travail² semble tout à fait pertinent et surtout, urgent.

D'un point de vue global, on peut dire que le travail virtuel, c'est-à-dire la pratique des TIC au travail, se caractérise par un brouillage des notions habituelles de lieu de travail, de temps de travail et de contrat de travail, ainsi que par un recouvrement des sphères professionnelles et privées (Vendramin et Valenduc, 2016), ce qui n'est pas sans soulever inquiétudes et interrogations.

On retrouve ces inquiétudes dans la littérature mais elles sont contrebalancées par de nombreux articles et ouvrages qui montrent combien les TIC aident les entreprises à réaliser des gains de productivité considérables et comment elles peuvent réduire les problèmes de mobilité, voire d'écologie. Comme Serge Proulx (2006), l'a finement analysé, on peut adopter trois grandes postures épistémologiques à l'égard de la virtualité.

La première tendance considère la virtualité comme une copie déshumanisée du réel, dont il faut se prémunir et vis-à-vis de laquelle on doit résister. À contre-pied, la virtualité peut être vue comme une exploration d'un réel qui affranchit l'activité humaine des contraintes de la matière, de l'espace et du temps et qui crée, de ce fait, des possibilités inédites à saisir de toute

urgence. Enfin, la troisième posture, celle que nous avons choisie de prendre dans ce livret, envisage la virtualité comme faisant partie du réel, interagissant de manière constante avec la réalité. Ne pouvant s'y soustraire, il s'agira alors d'identifier comment on peut réguler les interactions entre réalité et virtualité afin de préserver un rapport positif aux autres, à soi, au temps et à l'environnement physique de travail.

Au vu de l'évolution extrêmement rapide des technologies et de leurs usages dans le monde du travail, ce livret ne peut constituer que le point de départ d'une réflexion qui devra sans cesse se renouveler. Il nous semblait cependant intéressant, dans un premier temps, de rassembler des données disponibles dans la littérature scientifique, en mettant à contribution les chercheurs impliqués dans ce domaine. Il conviendra ensuite de continuer à s'interroger sur nos usages professionnels des TIC et leurs conséquences, afin de ne jamais délaissier le facteur humain au profit de la rentabilité.

2. Quels sont les impacts des TIC sur les travailleurs ?

D'abord consacrées aux cadres du secteur privé, les technologies de l'information et de la communication se sont généralisées au secteur public dès les années 2000 et depuis, sont utilisées au quotidien par un nombre toujours croissant de travailleurs.

Les récentes recherches³ sur l'usage des TIC au sein des organisations s'accordent à dire que si les TIC permettent une instantanéité, une facilité d'accès et une rapidité dans la communication entre collègues, elles véhiculent aussi des informations non désirées et surtout, contribuent à transformer les normes de disponibilité et d'autonomie au travail.

On parle par exemple depuis peu « d'infobésité »⁴ pour la surcharge d'informations issues du net ou de la « mobiquité »⁵ pour la possibilité de travailler sans contrainte de temps, ni de localisation. Ces deux nouvelles notions montrent qu'outre les bénéfices qu'offrent les technologies aujourd'hui, il faut aussi prendre en compte des impacts collatéraux nocifs pour le bien-être des travailleurs.

La majorité des informations professionnelles, désormais disponibles sous forme numérique, sont échangées par le biais du courrier électronique. Ainsi, le mail est devenu un outil incontournable qui répond aux besoins opérationnels des organisations mais, « son abondance est accusée d'être une cause de souffrance au travail : surcharge informationnelle, stress dû à un sentiment d'urgence et à une exigence de réactivité quasi-immédiate... ». (Lima et Felio, 2015, p. 5)

Effectivement, les dérives dans les usages du courriel tel que des mails trop nombreux ou envoyés durant le temps de repos du salarié, ou encore alors qu'il est dans la même pièce, couplé à la tendance normative qu'un mail sitôt envoyé, doit être lu et traité instantanément, intensifie fortement le travail. De fait, les TIC, selon Tristan Klein (2012), contribuent à développer l'emprise de l'immédiateté face aux sollicitations toujours plus nombreuses.

Ce rapport au temps et cette hyper-connexion⁶, on les retrouve déjà dans la vie privée où les usages des réseaux socio-

numériques (Instagram, Facebook, Twitter, Google+...) sont devenus des moyens privilégiés, parfois addictifs, pour échanger, livrer ses pensées intimes, commenter un événement, exposer ses œuvres... De plus, ces réseaux sociaux numériques, offrent la possibilité de se connecter à des contacts aussi bien professionnels que personnels, et de partager des informations (messages, photos, vidéos, etc.) relevant des deux domaines. « Les cercles sociaux d'un individu, qui sont largement segmentés dans la vie courante, entrent ainsi en collision sur les réseaux sociaux numériques, avec des conséquences parfois très bénéfiques, et parfois très néfastes pour les relations interpersonnelles et pour les réputations professionnelles. » (Ollier-Malaterre, 2018)

Ainsi, le concept de « vie privée » semble non seulement s'être transformé rendant visible à l'extérieur ce qui était auparavant de l'ordre de l'intime mais par ailleurs, le monde du travail s'invite aussi dans la sphère privée. De fait, la porosité entre la vie privée et la vie professionnelle s'agrandit d'autant plus que les téléphones portables nous permettent d'être joignables à n'importe quel moment et que la virtualisation des données et leur facilité d'accès rendent notre bureau mobile.

Ce qui au départ pourrait être considéré comme une opportunité, en permettant au travailleur d'articuler organisation domestique et travail, peut facilement basculer en une exigence de rester en contact permanent avec le travail. En effet, selon Jean-Emmanuel Ray (2009), professeur de Droit à la Sorbonne, les outils numériques ont une incidence considérable sur le droit du travail et mettent en cause l'un des premiers droits fondamentaux du salarié, à savoir: le respect de son intégrité et de sa santé mentale. Ainsi, si les codes du travail cherchent en général à concilier libertés du citoyen et obligations du salarié, l'usage des smartphones et ordinateurs portables permettant de travailler « où on veut, quand on veut » ne donne pas toujours la possibilité au travailleur connecté de distinguer s'il l'est par contrainte, liberté ou servitude volontaire.

Le Figaro publiait en 2012 les résultats d'une étude à grande échelle réalisée en France par Havas Media: 41% des sondés pensaient que l'intrusion digitale dans leur vie était à un niveau élevé alors que plus de 27% répondaient à des mails professionnels après le travail ou le week-end. C'est donc la régulation du temps qui, selon nous, pose problème, puisque

les nouveaux outils tendent à ne plus distinguer le temps de travail des autres temps sociaux. Dans ce contexte, certains travailleurs mettent spontanément des limites afin de ne pas se laisser envahir par le travail et choisissent par exemple, de se déconnecter totalement, ponctuellement ou non, pour se réapproprier leur temps personnel.

D'ailleurs, de nombreux travaux⁷ portant sur les comportements et les attitudes des travailleurs équipés de TIC mobiles, sont plutôt rassurants et s'accordent sur le fait que les travailleurs demeurent globalement satisfaits et auto-régulés dans leur usage et ce, malgré une injonction de connexion qui pèse parfois sur leurs épaules. Cette injonction souvent implicite a pour origine le milieu organisationnel, mais aussi le système de notification de la boîte de réception. Une étude menée en 2016 par le Dr MacKinnon du Future Work Center de la British Psychological Society à Nottingham, montre que ce n'est pas le nombre de messages reçus qui augmente le stress du travailleur mais bien la manière dont celui-ci gère sa boîte mail. Le fait, par exemple, de la laisser constamment ouverte et de recevoir des notifications sur son smartphone augmente le risque d'épuisement professionnel. Dans la pratique, on constate que les attentes des entreprises en termes de disponibilité et les usages qu'en ont les salariés donnent souvent lieu à des ajustements jugés satisfaisants de part et d'autre. (Lasfargue, 2012)

Quant à l'impact sur l'autonomie au travail, elle peut être considérée comme un des avantages du recours aux TIC dans la sphère professionnelle. De fait, les travailleurs peuvent, grâce à ces dernières, se libérer des contraintes de temps et de lieu pour atteindre leurs objectifs et ce, à leur propre rythme. « Le travail en lieu partagé, qui permet à l'individu d'exercer son activité dans l'entreprise, à domicile, dans les moyens de transport ou dans une résidence de vacances, constitue un élément central du changement du rapport à l'objet travail. La libération de l'espace signifie aussi la libération des contraintes horaires : le travailleur peut exercer sa profession en dehors des moments forts de sa vie sociale. » (Durand, 2009)

Néanmoins, cette autonomie est relative : d'une part, parce que l'organisation peut réinstaurer des normes de contrôle et ensuite, parce que le travail réalisé par le travailleur sera visible par tous. Comme le fait justement remarquer Jean-Claude Durand (2009), si le management et la hiérarchie sont physiquement absents,

ils peuvent être en permanence présents virtuellement. Celui qui ne répond pas aux mails, ne travaille pas sur les documents partagés pourra se voir questionné sur ses absences par sa hiérarchie mais aussi par ses collègues.

Ainsi, les impacts des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur le travailleur dépendent de beaucoup de facteurs, et particulièrement, de celui des usages que son organisation en fait. Quelle est la norme en cette matière au sein de notre organisation ? Pouvons-nous nous en écarter pour exercer notre droit à la vie privée ? Quels garde-fous pourrait-on collectivement mettre en place pour se prémunir des dérives de l'usage des courriels ou des réseaux sociaux ?

3. Quels sont les impacts des TIC sur les équipes ?

L'équipe de travail peut être caractérisée selon son degré de virtualité estimé sur un continuum allant de "aucune utilisation des TIC", c'est-à-dire une utilisation exclusive des rencontres face-à-face à "une utilisation exclusive des TIC", c'est-à-dire une équipe complètement virtuelle. Cependant, très peu d'équipes fonctionnent entièrement en mode virtuel. De fait, même si elles utilisent massivement les TIC, parce que géographiquement éloignées, la plupart des équipes virtuelles organiseront toujours des rencontres face-à-face et ce, pour plusieurs raisons.

D'abord, si en théorie, les équipes virtuelles peuvent s'appuyer sur des outils sophistiqués de communication capables de gérer une coprésence virtuelle jusqu'à 4 à 24 travailleurs selon les logiciels, en réalité, celles étudiées par la plupart des chercheurs⁸ se contentent au quotidien d'outils plus rudimentaires comme la messagerie instantanée, le téléphone et la visio-conférence avec de simples ordinateurs. En effet, les organisations ne sont pas toutes équipées de salles de visio-conférence et la qualité de connexion n'est pas toujours au rendez-vous, créant des problèmes techniques divers qui perturbent la fluidité des échanges et provoquent même régulièrement des reports de réunion.

Outre ces problèmes techniques, l'absence de présentiel dans les échanges virtuels induit la disparition de certaines informations, particulièrement les informations implicites, qui entraîne à son tour la disparition de la conscience de groupe (*awareness*⁹). De fait, selon les recherches menées par Khalid Benali et ses collaborateurs (2002), les informations en réunion présenteielle créent chez les participants une conscience de groupe, qui leur permet de comprendre et mesurer l'activité et la dynamique du groupe et ainsi de coordonner leurs propres activités avec celles des autres, tandis que le fonctionnement à distance tend à amoindrir cette conscience.

Par ailleurs, selon de récentes recherches¹⁰, le mode de communication strictement virtuel serait beaucoup plus propice à l'émergence de conflits. L'utilisation de moyens de communication

à distance ne permet effectivement pas de capturer le ton de la voix ou le langage corporel nécessaires pour déceler les émotions ou les intentions derrière les messages. Ce risque de malentendus peut alors être amplifié par la distance relationnelle induite par une cohésion d'équipe plus faible et des échanges plus espacés. De plus, la distance est à l'origine d'une relative méconnaissance des interlocuteurs et de leur contexte professionnel tels que leurs contraintes, leur périmètre d'actions, leurs tâches quotidiennes... Cette méconnaissance peut rapidement devenir incompréhension et, selon Sylvie Chevrier (2012), favoriser la projection de stéréotypes pour remplir le vide lié à l'absence d'information.

D'autre part, on peut se poser la question du sens même du concept d'équipe virtuelle. Effectivement, on peut se demander si, dans une organisation où le travailleur est physiquement absent et les informations dématérialisées, la notion d'esprit d'équipe garde toute sa pertinence. Pierre De Visscher (2013) ne définit-il pas le groupe restreint comme « un ensemble de personne en nombre au moins égal ou supérieur à cinq, effectivement assemblées **en même temps en un même lieu**, ayant la possibilité de se percevoir, d'établir une reliance, de communiquer et d'interagir **effectivement** aux niveaux interpersonnel et intragroupal, **de façon directe** et réciproque, partageant quelque expérience suffisamment significative et durable (...) » ? (De Visscher, 2013, p. 109). Puisque la dynamique des groupes émerge à partir des groupes restreints, les équipes virtuelles ne sont donc pas susceptibles de vivre les mêmes phénomènes groupaux que les équipes se réunissant en présentiel... Les recherches¹¹ confirment effectivement que ce sont la proximité physique et la fréquentation d'un territoire commun qui créent les liens entre les membres de l'équipe.

Hélène Karjalainen et Richard Soparnot (2010) vont dans le même sens en relevant que la confiance réciproque nécessaire à la réalisation d'une mission collective est difficile à construire lorsque les individus sont liés principalement au moyen des technologies de l'information et de la communication, sans autres échanges informels et interactions sociales. Or, selon les auteurs, l'absence de liens sociaux réguliers, d'interactions répétées, d'antériorité relationnelle nuit à la coopération. Les rencontres en face-à-face semblent en effet essentielles notamment parce qu'elles fournissent l'occasion aux membres de faire connaissance et de tisser des liens. Comme le fait

justement remarquer Line Dubé (2009), les liens sociaux remplissent d'importantes fonctions, comme celles concernant le soutien des membres et le bien-être de l'équipe.

Jérémie Rosanvallon (2006) défend, quant à lui, l'idée 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'affinités virtuelles. En fait, parce que les membres de l'équipe ne sont pas liés par une proximité physique, ils vont mettre en place des outils de gestion et de communication efficaces qui leur permettront d'échanger des informations nombreuses et précises en permanence. Cette efficacité est cependant elle-même porteuse d'effets pervers et notamment, de surcharge d'informations et d'un envahissement de la sphère professionnelle dans la vie privée, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent. Au niveau de l'esprit d'équipe, le sentiment d'appartenance semble mis à mal dans les équipes entièrement virtuelles et les conflits plus présents. Cependant, selon cet auteur, les risques de malentendus sont parfois compensés par des petites zones de confiance créées par des travailleurs qui ont des relations fructueuses et répétées via les TIC. Cette nouvelle manière de rentrer en relation n'est pas sans rappeler le télé-cocooning décrit par Julien Figeac et Johan Chaulet (2016) comme un mode d'échange en flux constant avec un cercle restreint de pairs. Les adolescents ont, par exemple, tendance à pratiquer ce télé-cocooning en s'envoyant des centaines de SMS par semaine, ce qui les amène à restreindre leur réseau personnel autour d'un noyau de relations au lieu de chercher à tisser de nouveaux liens.

Les relations privilégiées basées sur la confiance sont donc complètement modifiées par les TIC : soit elles sont présentes entre un petit nombre de travailleurs et dans ce cas, elles sont entretenues par des sollicitations virtuelles en continu qui augmentent le risque d'épuisement, soit elles se créent en présentiel et justifient que le recours aux TIC pour communiquer en équipe soit ponctuel. Qu'en est-il au sein de notre organisation ? Avons-nous conscience des risques de malentendus et de diminution du sentiment d'appartenance lorsque nous communiquons avec nos collègues en non-présentiel ? Consolidons-nous nos relations avant de nous lancer dans le virtuel ?



4. Quels sont les impacts des TIC sur le collectif et l'entraide?

Jérémy Rosenvallon (2016) a particulièrement étudié les effets des TIC sur l'isolement au travail et le collectif. Selon l'auteur, quand les usages des TIC se substituent aux échanges directs entre salariés, ces derniers peuvent alors avoir le sentiment d'une dégradation des collectifs de travail et des relations d'entraide. Si tous les travailleurs sont « accaparés » par les TIC et n'ont plus le temps et les lieux pour se rencontrer et échanger, alors le manque d'échanges informels va créer un sentiment d'isolement chez la plupart d'entre eux.

L'isolement peut aussi provenir d'une utilisation intensive des technologies d'un membre isolé de l'organisation alors que les nouvelles technologies ne sont pas utilisées par ses collègues ou à l'inverse, d'un travailleur qui fait un blocage envers les TIC alors que toute son organisation use intensément du virtuel. Ce cas n'est d'ailleurs pas rare et pose la question de la possibilité de refuser une innovation technologique. Ce refus peut être la résultante de la crainte d'une déshumanisation du travail, de la peur d'une distanciation dans les relations professionnelles, d'un décalage avec la culture des connectés ou d'un acte conscient de résistance. Généralement, le sentiment d'isolement lié à l'utilisation des TIC se ressent particulièrement dans les organisations du travail fortement rationalisées. Ainsi, selon Jérémy Rosenvallon, ce qui crée l'isolement, c'est d'abord l'usage managérial qui est fait des TIC et la façon dont ces technologies peuvent servir à maintenir une pression sur les travailleurs afin d'améliorer la productivité. Refuser d'utiliser les nouvelles technologies peut alors s'apparenter à lutter contre cette pression à la productivité.

Par ailleurs, les TIC impactent aussi les évolutions des organisations du travail en matière de gestion de l'espace: la numérisation et la virtualisation permettent ce que l'on appelle une déspatialisation¹², la vogue étant aux espaces flexibles¹³. Cette déspatialisation fait gagner du temps et de l'argent au travailleur car il va forcément réduire ses déplacements et, s'il

fait ses déplacements entre son domicile et son lieu de travail en voiture, il diminuera son empreinte écologique. Cependant, cette alternative écologique aux problèmes de pollution et de mobilité que nous connaissons ne doit pas nous faire oublier les besoins fondamentaux des êtres humains. En fait, ce n'est pas le lieu de travail physique qui manque aux travailleurs à distance, selon Laurent Taskin (2006), c'est l'environnement de travail au sens large, incluant les interactions en face-à-face avec les collègues et les responsables, les discussions informelles, les valeurs et émotions partagées. La fréquence des contacts dans le réel par rapport au contact en virtuel est la dimension la plus critique du bien-être du travailleur. Au plus un individu travaillera à distance ou dans des endroits à chaque fois différents, au plus, il se sentira isolé.

Or, selon Vincent Charazac (2010), cette flexibilité dans les espaces de travail, s'accompagne souvent d'une incitation à l'adaptabilité et à la polyvalence. Les travailleurs éprouvent alors, dans ce contexte de travail changeant, des difficultés à créer des liens sociaux durables tant les rencontres sont éphémères et les collègues interchangeable.

Enfin, le rapport de synthèse de la recherche menée par Stéphanie Bollivert (2004), montre que les possibilités d'action collective pour améliorer les conditions de travail dans un contexte d'hyperflexibilité sont réduites. Elles se heurtent en effet à l'éclatement géographique des lieux de travail et à la difficulté d'identifier des intérêts communs entre des travailleurs qui ont peu d'opportunités de rencontres et d'échanges. Le remplacement progressif des contrats de travail par des contrats précaires, intérimaires, indépendants ou de mise à disposition accroît encore le risque de priver un nombre croissant de travailleurs de la protection de collectifs habilités à négocier.

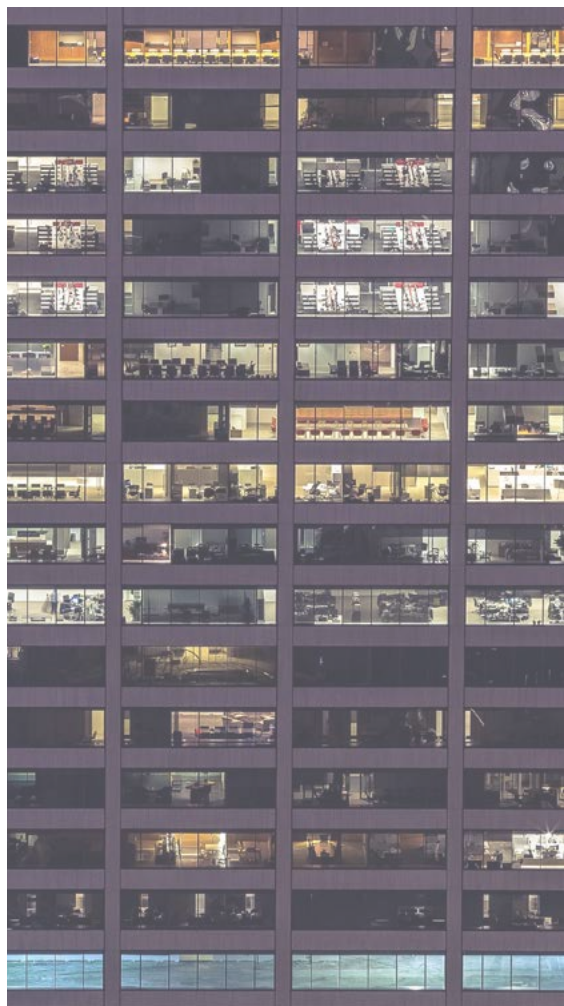
A *contrario*, les TIC peuvent influencer positivement les mobilisations collectives de personnes qui n'auraient jamais eu l'opportunité de se rencontrer sans la communication virtuelle. Claude Henry (2004) décrit à ce sujet un Internet citoyen, associatif, militant. L'auteur cite quelques exemples de ces collectifs de travail : des associations socioculturelles de divers pays francophones qui se relient pour confronter les inquiétudes rencontrées par la jeunesse, des personnes malades qui communiquent avec différents établissements de soins, des groupes de professionnels de la santé qui essaient

de développer une pensée et des actions communes au niveau international, des professionnels de l'aide urgente qui crée un forum de soutien social... Tous ces collectifs ont comme point commun de s'être emparés des réseaux numériques, d'être pluridisciplinaires, de susciter un engagement fort, mais non permanent, et de posséder peu de ressources économiques.

En fait, l'utilisation des pratiques numériques est surtout d'un apport positif, selon Radhouane Missaoui (2016), lorsqu'elles permettent aux individus de partager les ressources, les compétences et les connaissances. L'exemple du travail collaboratif¹⁴, facilité par des plateformes numériques collaboratives, montre effectivement que les TIC peuvent aussi développer des relations interprofessionnelles basées sur la solidarité.

Ainsi, ce sont principalement les échanges informels en présentiel qui permettent de créer des liens qui, à leur tour, vont favoriser la solidarité et l'entraide. Néanmoins, cette solidarité peut aussi s'initier à l'aide des TIC de manière beaucoup plus large, voire mondiale, si volontairement les travailleurs désirent partager ou travailler avec une plateforme collaborative. Au niveau de l'organisation, c'est donc surtout la question du choix et de la liberté qui semble se poser. Le travailleur fait-il le choix de la flexibilité, du travail collaboratif ou de mélanger vie privée/vie professionnelle sur les réseaux sociaux ? Et si oui, le fait-il en toute connaissance de cause et avec les compétences nécessaires, notamment dans la gestion des paramètres de confidentialité ?

D'autre part, la disposition du travailleur vis-à-vis de l'innovation technologique intervient dans la manière dont il va communiquer avec ses collègues et c'est alors, au sentiment d'isolement auquel il faut être attentif. Notre organisation tient-elle compte des différences entre les pratiques communicationnelles de ses travailleurs ? Comment incluons-nous nos technopathes (personne en difficulté dans l'usage des TIC), nos technophobes (personne en blocage vis-à-vis des TIC) et nos technophiles (personne qui use intensivement des TIC au détriment du relationnel) dans notre organisation ?



5. Quels sont les impacts des TIC sur les modes d'organisation ?

Les problèmes de mobilité et la démocratisation des ordinateurs, les connexions internet à haut débit ainsi que tous les outils technologiques associés tels que les téléphones portables, ont permis, comme nous l'avons vu, la déspecialisation du travail et cette nouvelle possibilité, a profondément modifié les procédures et les modes de fonctionnement des organisations.

D'ailleurs, les employeurs coordonnent généralement leurs choix d'équipement TIC avec des choix organisationnels. Les TIC sont donc, pour Tristan Klein (2012), plus que de simples outils et peuvent être considérés comme des supports d'importance stratégique.

Malheureusement, selon l'auteur, lorsque l'on envisage la complémentarité entre les TIC et les changements organisationnels, on se rend compte que ces derniers, fortement corrélés aux exigences de rentabilité et de mondialisation de l'économie, ne prennent pas suffisamment en compte une nécessaire transformation du management.

En effet, selon Isabelle Choquet (2015), l'arrivée d'Internet, et surtout du Web 2.0, des médias sociaux et de l'intelligence collective ont fondamentalement modifié les besoins de l'organisation et des travailleurs au niveau du management. Les théories classiques de management deviennent, selon l'auteur, obsolètes face à la connectivité permanente et l'accès continu à l'information disponible de manière transversale. Ainsi, les TIC devraient provoquer à long terme la disparition des directions paternalistes et contrôlantes, et favoriser l'émergence d'organigrammes moins hiérarchiques ainsi que l'officialisation de valeurs comme la transparence, l'égalité et la confiance.

Or, à l'heure actuelle, selon Jean-Michel Rolland (2013), la gestion des équipes à distance est pour les managers un choc culturel tant ils perdent leurs repères liés au contrôle. Les travailleurs, quant à eux, parce que la plupart de leurs responsables hiérarchiques n'arrivent pas encore à faire confiance, se confrontent à un

système pyramidal qui va à contre-courant de la déspecialisation. L'usage des nouvelles technologies demandent donc une certaine maturation de l'organisation, sans quoi, elle risque de transmettre des injonctions paradoxales sources de stress de type: «soyez autonomes, mais rendez-moi des comptes au quotidien» ou «pratiquez l'intelligence collective, mais vous serez évalué de manière individuelle».

Ainsi, en Belgique, depuis une dizaine d'années, plusieurs projets de changement ont émergé sous l'appellation NFOT (Nouvelles formes d'organisation du travail) ou sous l'appellation NWO (New Way of Working). «Prônant la flexibilité, le télétravail, le bonheur au travail et la modernisation des outils, le NWO postule que le collaborateur qui peut choisir quand, où et comment travailler est un collaborateur plus heureux et plus motivé, contribuant au développement de son organisation.» (Jamani, 2016)

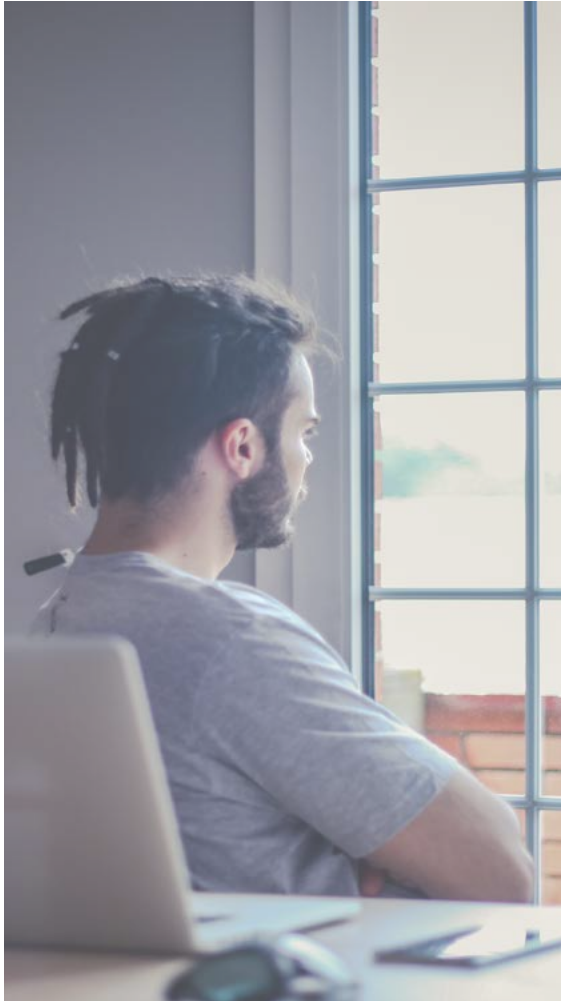
Ces nouvelles formes d'organisation sont effectivement présentées, selon Laurent Taskin (2010), comme un mélange de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail et de management dont la mise en œuvre est facilitée par les TIC. Ces dernières s'inscrivent dans une vision alléchante d'une organisation plus démocratique, collaborative et durable.

Cependant, contrairement aux intentions annoncées, selon la plupart des études¹⁵, les NFOT n'accroissent pas l'autonomie mais renforcent le contrôle. Elles n'amènent pas non plus davantage de participation des travailleurs aux décisions de l'entreprise. Or, le travail à distance est difficilement compatible avec un management directif traditionnel qui laisse peu d'autonomie au travailleur. En effet, le travail à distance doit reposer sur la confiance réciproque entre travailleur et employeur, ce qui n'est généralement pas le cas sur le terrain.

«Finalement, au terme de cet état des lieux confirmant la force d'instrumentalisation des innovations managériales – au prix de leur dissociation d'avec la vision de l'Humain qu'elles véhiculent originellement, il convient sans doute d'envisager de mener d'autres études de cas pouvant illustrer les bénéfices de la mise en œuvre de NFOT

concomitamment à la diffusion de la philosophie managériale qui l'accompagne, comme Beaujolin-Bellet et Schmidt (2012, p. 44) nous y invitent : " (...) au-delà des bonnes pratiques prétendument universelles, il convient ici de rechercher des cas, souvent isolés, d'innovations sociales ou managériales qui produisent, au moins localement, des effets intéressants." » (Taskin, 2015, p. 139)

Ce possible paradoxe entre un projet d'organisation et sa pratique nous amène à nous interroger de nouveau sur l'usage des TIC au sein des organisations. Les innovations technologiques offrent des opportunités, telles qu'une réduction des déplacements en voiture ou un support performant au travail collaboratif qu'il serait dommage de sacrifier, mais elles demandent que l'organisation évolue aussi. Quant à notre organisation, est-elle prête à revoir son rapport à la hiérarchie, à faire confiance au travailleur, à laisser ses équipes travailler en toute autonomie sans avoir de contrôle sur ces dernières ?



6. Comme s'assurer que le virtuel rime avec bien-être au travail pour tous ?

Les conditions de travail et les relations entre l'employeur et l'employé sont régies par des règles et des normes juridiques. Or, selon Jean-Emmanuel Ray (2009), les TIC conduisent à une reconfiguration des pratiques professionnelles qui devraient nous amener à repenser les frontières de la subordination (disponibilité, contrôle...), l'exécution des contrats (mesure de la durée du travail, santé et travail sur écran...) et les rapports collectifs de travail (cybergève, télénégociation...). Puisque les libertés d'aujourd'hui sont différentes de celles d'hier, il est légitime que le législateur continue à encadrer temporellement et géographiquement le droit du travail, comme par exemple l'accord européen sur le télétravail l'a fait, le 16 juillet 2002, en érigeant le droit à la déconnexion.

Pour faire face aux risques engendrés par certains usages, la mise en place de régulations s'impose donc tant au niveau juridique qu'au niveau organisationnel. Effectivement, si l'on souhaite que les innovations technologiques favorisent le bien-être au travail, il faut aussi que les organisations prennent en compte ces risques. Daniel Ratier et Tristan Klein (2012) proposent par exemple que l'organisation soit garante d'une culture d'entreprise qui pose des limites claires entre le temps professionnel et le temps privé.

Feirouz Boudokhane-Lima et Cindy Felio (2015) ont relevé différentes initiatives qui vont dans ce sens : un concessionnaire automobile a par exemple désactivé la fonction « mail » des BlackBerry de ses employés en dehors des heures de travail ; des journées sans mail sont organisées par plusieurs entreprises afin d'inciter les équipes à privilégier les communications en face-à-face ; des organisations instaurent une charte des Relations de Travail qui aborde directement la question de l'usage des TIC...

Sur les sites internet « d'efficacité professionnelle », certains blogueurs¹⁶ insistent sur le rôle et la responsabilité majeurs du travailleur et offrent une pléthore de conseils d'auto-discipline. Les usages des TIC devraient être gérés par les travailleurs

eux-mêmes qui pourraient en tirer profit en fonction de leurs besoins et se limiter en fonction de leur envie. Et c'est vrai que, comme nous l'avons vu, on assiste à une pratique émergente de réappropriation des technologies par ses utilisateurs telle que la déconnexion volontaire temporaire. Néanmoins, ce genre de discours ne risque-t-il pas de déresponsabiliser l'entreprise et placer le salarié dans une situation d'isolement? S'il nous paraît pertinent de rendre le travailleur acteur et responsable par rapport aux TIC, ce sont les usages collectifs pratiqués au sein de son organisation en lien avec les intentions de cette dernière qui doivent, selon nous, être régulés, et non les usages individuels qui en découlent de toute manière.

Ce qui semble finalement important pour limiter les dérives liées aux TIC, c'est que ce soient les considérations humaines qui l'emportent sur les considérations gestionnaires et la rentabilité à tout prix. « Les paradigmes de la gestion ont été conçus pour gérer des choses. Ils ne peuvent pas être appliqués aux hommes sans bafouer le principe moral qui impose de traiter la personne humaine comme une fin en soi. » (De Gaulejac 2009, p. 332)

Par ailleurs, les TIC ne semblent profiter qu'à une partie des travailleurs : cadres, commerciaux, employés dans les services tertiaires, indépendants... On ne peut pas dire que le virtuel augmente l'autonomie et la liberté des caissières, des opérateurs des centres logistiques ou des transporteurs géo-localisés, pour qui le numérique a intensifié le travail et le contrôle et à qui, d'ailleurs, on interdit l'usage du smartphone pendant les heures de travail. De plus, selon Patricia Vendramin et Gérard Valenduc (2016), la flexibilité induite par les TIC et l'essor des plateformes numériques¹⁷ accroît le développement des emplois précaires tels que le travail intérimaire, le temps partiel, le travail à durée déterminée et dans une moindre mesure, le travail semi-indépendant. Ces "petit boulots"¹⁸, simples à trouver sur le Web, ne permettent pas d'être autonome financièrement et créent une nouvelle forme d'emploi : les travailleurs pauvres¹⁹.

Autre impact que nous n'approfondirons pas toutefois dans ce livret, c'est celui de la numérisation et de l'intelligence artificielle²⁰ sur la destruction ou la création d'emplois, sujet à controverse, mais dont il est nécessaire de s'emparer si l'on veut défendre le droit à une rémunération équitable et satisfaisante assurant une existence conforme à la dignité humaine.

Ainsi, les impacts des TIC dans le domaine du travail ne concernent pas uniquement les travailleurs qui en font un usage plus ou moins volontaire mais l'ensemble de la société. Le défi pour l'avenir n'est-il alors pas de combattre les différentes formes d'asservissement et d'exclusion sociale liées au développement des TIC et de leurs usages dans les organisations et dans la société ?



7. Quelques conseils pour un usage régulé des TIC au sein des organisations

- **Se concerter avec toutes les parties concernées pour évaluer et réguler l'usage de Tic (Klein, 2012)**
 - Établir un bilan sur les usages des TIC au sein de l'organisation.
 - Élaborer un plan de prévention des risques psychosociaux pour identifier les actions à mener afin de prendre en compte les risques en ce qui concerne la réduction de l'autonomie, l'intensification des rythmes de travail ou l'affaiblissement des collectifs de travail.
 - Réaliser collectivement une charte des usages des TIC (Les travailleurs pourraient, par exemple, décider entre eux de ne pas s'appeler ou de ne pas attendre de réponse aux mails après certaines heures ou de limiter les paramètres de connexion et de notification ; ils pourraient aussi formaliser la manière dont on doit répondre à un doodle, la gestion des mails en copie...).
 - Formaliser les arrangements du télétravail.
 - Renforcer les capacités des syndicats et conseillers en prévention pour qu'ils saisissent mieux les enjeux humains des TIC, en particulier pour ce qui concerne les conditions de travail.
- **Investir dans la relation pour compenser le manque au niveau relationnel des échanges virtuels. (Chevrier, 2012)**
 - Valoriser le travail de chacun par des félicitations et des encouragements explicites.
 - Développer la convivialité via des rencontres en présentiel.
 - Organiser des rencontres physiques dédiées exclusivement au partage et à la découverte des uns et des autres.
 - Faire le point régulièrement sur comment chacun se sent.
 - Gérer rapidement les désaccords et les malaises.

- **Choisir son outil de communication en fonction des situations de travail. (Picq, 2016)**

Temps différents / Même lieu	Temps différents / Lieu différent
<ul style="list-style-type: none"> • Agenda partagé • Tableau d'affichage • Feuille de consignes • Carnet de bord 	<ul style="list-style-type: none"> • Courrier postal • Fax, mail • Plateforme collaborative • Plateaux virtuels • Documents partagés en ligne
Même temps / Même lieu	Même temps / Lieu différent
<ul style="list-style-type: none"> • Tableau blanc, vidéo, projecteur... • Échanges directs : informels, en face à face, en réunion 	<ul style="list-style-type: none"> • Téléphone • Environnement virtuel partagé • Visio-conférence • Télé-conférence

Attention toutefois à ce que l'ajustement mutuel passe avant tout par la communication directe entre les travailleurs. « Rien ne remplacera vraiment une bonne discussion en tête-à-tête, surtout pour régler des problèmes complexes, dissiper des malentendus et apprendre à se connaître. Les technologies ne visent pas à supprimer cet espace social vital, mais à l'enrichir des modalités supplémentaires qui viennent en amont, en aval, en complément et en renforcement de cet espace réel. » (Picq, 2016, p.154)

8. Quelques conseils pour des réunions virtuelles favorisant le bien-être de chacun

- **Ne pas réaliser des réunions virtuelles (Picq, 2016) :**

- Si les participants peuvent être disponibles facilement via les transports en commun.
- Au démarrage d'un projet (il vaut mieux assurer la visibilité des membres les uns par rapport aux autres et permettre une meilleure connaissance à travers une réunion en face-à-face).
- En situation conflictuelle.
- Lorsque se réunir ne s'avère pas nécessaire.
- Quand la réunion doit durer plus de 45 minutes.

- **Conduire la réunion (Picq, 2016) :**

- Choisir un conducteur de réunion.
- Fixer la date, l'heure et l'ordre du jour à l'avance.
- S'assurer du bon fonctionnement des outils de communication pour les membres ainsi que la maîtrise de leur utilisation par ces derniers avant la réunion.
- Établir des modalités de communication de sorte que la réunion ne soit pas inaudible (via le chat ou par des demandes explicites/pas de prise de parole spontanée).
- Distribuer la parole en fonction de ces modalités.
- Aider à définir clairement les activités du travail, à expliciter la contribution de chaque membre et les attentes.
- Identifier les sources de conflits et adopter un style approprié pour leur résolution (bien souvent, à gérer en dehors de la réunion).

- Motiver les membres de l'équipe à interagir si certains sont plus en retrait.
- Être particulièrement attentif et rendre un temps de parole au participant qui « décroche », qui travaille sur autre chose en même temps ou qui se fait couper la parole.
- Respecter le *timing* quitte à reprogrammer une réunion si l'ordre du jour n'est pas épuisé.
- Clôturer la réunion en reformulant les actions décidées ensemble lors de la réunion et s'assurer de l'accord de chacun. En profiter pour faire un débriefing sur les apports et les limites de la visio-conférence.

- **Gérer les aspects techniques**

- Choisir des technologies auxquelles les participants peuvent facilement accéder ou dont les difficultés peuvent être réglées avant la réunion.
- S'assurer que la technologie employée convient bien aux tâches et aux activités qui seront réalisées pendant la réunion (tableau blanc, téléphone ou visuel?...).
- Installer et tester la technologie bien avant la tenue de la réunion (caméra et micro bien orientés).
- Se donner la possibilité de dépannage en cas de difficultés ou prévoir un plan B.

- **Favoriser l'établissement d'un contexte mutuellement partagé (Dumazeau et Karsenty, 2008):**

- Partager les informations avec l'intention de transmettre des indices qui aident les interlocuteurs à comprendre la réalité du travail de chacun.
- Aider à l'identification des informations de type: Qui?, Quoi?, Quand?, Où?, Comment?
- Vérifier la compréhension des informations par la reformulation.
- Vérifier que la représentation du contexte, de l'activité ou du problème est la même pour tous.

- **Considérer la communication comme un effort (Chevrier, 2012):**

- Formuler explicitement son accord (dire beaucoup plus régulièrement ok que dans du présentiel).
- Accepter que la réunion demandera forcément une plus grande concentration des participants.
- Se rendre compte qu'il y aura toujours une moindre assimilation de l'information.
- Prendre le temps de vérifier que l'on s'est bien compris.



9. Un exercice d'entraînement à la conduite de réunion virtuelle

Exercice structuré «Galor»

Support méthodologique

Pourquoi un exercice structuré ?

Les exercices structurés ont pour but de placer les membres d'un groupe dans une situation favorable aux apprentissages. Selon Pierre De Visscher (2004), ils constituent un mode de séquence pédagogique particulièrement approprié à la situation de groupe. Dans la plupart des cas, une part du groupe vit une expérience groupale particulière (réunion où l'on doit prendre une décision, mise en situation où l'on doit résoudre un problème...), tandis qu'une autre part du groupe observe pour qu'ensuite, l'ensemble des participants partagent leurs observations et leurs réactions. Les participant·e·s sont donc parties prenantes de ce qu'ils apprennent et sont invité·e·s à réfléchir sur les éléments transférables à leur situation professionnelle.

Toutefois, les exercices structurés sont des situations créées plus ou moins artificiellement; ils ne correspondent pas, dans la plupart des cas, au contexte professionnel des participant·e·s mais servent de prétexte à l'apprentissage. Cette méthode inductive permet des prises de conscience suscitant probablement moins de résistances que s'il s'agissait d'une situation similaire à leur vécu professionnel; l'objectif étant de dégager des leviers de changement personnel, interpersonnel, groupal, voire organisationnel ou sociétal.

« Le réalisme de la situation n'est pas nécessairement présent ; ce qui compte, ce sont les interactions qui vont être créées, l'expérience qui va être faite par

les participant-e-s et la manière dont le formateur pourra les exploiter dans le contexte du groupe. (...) Dès lors, les participant-e-s sont placé-e-s dans des situations miniatures qui peuvent s'écarter plus ou moins de leur réalité sociale ou professionnelle (...) ». (Faulx, 2011, p. 11)

Ainsi, cet exercice structuré s'inspire d'un contexte industriel réel, transposable à tout autre milieu professionnel, alors que la situation, bien que vraisemblable, est fictive. Quant au choix de la visio-conférence, parmi les multiples autres technologies de l'information, il a été posé parce que même si les réunions virtuelles ne sont pas encore généralisées dans tous les secteurs du travail, elles risquent, selon nous, de le devenir dans un avenir très proche.

Mémoire

Intentions

- Entraîner à la conduite de réunion en visio-conférence
- Prendre conscience de l'intérêt et des limites des réunions virtuelles
- Questionner ses propres usages professionnels des technologies de l'information et de la communication

Objectifs

Devenir plus capable de/d' :

A.1. Préparer une réunion en visio-conférence en tenant compte des contraintes techniques

A.2. Appliquer les règles de fonctionnement pour une réunion en visio-conférence efficace

A.3. Animer en reformulant les objectifs individuels de chaque participant tout en recentrant les échanges vers l'objectif commun

B.1. Identifier si la prise de décision tient compte des besoins de tous les participants

B.2. Évaluer l'impact du choix de la visio-conférence sur la prise de décisions

B.3. Relever les ajustements réalisés par les participants pour contourner les obstacles d'une communication en non présentiel

C.1. Partager ses pratiques professionnelles quant à l'usage des TIC

C.2. Élaborer collectivement des pistes de régulation des TIC au sein des organisations

Nature de la tâche : Négociation avec prise de décisions

Forme de la tâche : Jeu de rôles, réunion-discussion en visio-conférence

Situation : Négociation entre des directeur·rice·s et responsables de départements au sein d'une entreprise, impliqué·e·s dans des décisions à prendre concernant un produit en perte de vitesse, après un lancement réussi.

Nombre possible de participant·e·s : 7 ; les autres membres du groupe ont la fonction d'observateur·rice·s

Matériel : Une feuille d'instructions générales ; des feuilles d'instructions secrètes présentant l'état des réflexions de chaque participant·e ; un badge pour chaque participant·e ; quatre ordinateurs (+ un, par précaution) ; une grille d'observation ; un ordinateur connecté à un grand écran (projecteur) ; un casque pour un des acteurs possibles ; quatre locaux dont trois pouvant être de petite taille.

Remarques préalables

- Les dates qui sont présentes dans les feuilles d'instructions doivent être modifiées en fonction de la passation, selon la logique de l'exercice (il faut rajouter le nombre de mois et d'années nécessaires dans tous les endroits colorés en **bleu**).
- Si pour des raisons de visibilité, un rôle est retiré, celui de Directeur·rice Général·e peut l'être sans que cela n'impacte la compréhension de la situation.

Procédure et durée : 2h25/2h40 ou en deux temps : 2h + débat

1. Avant l'exercice : Chaque participant·e doit avoir chargé le logiciel²¹ (consignes envoyées par mail ou transmises lors de la séance précédente).

Disposition spatiale: un ordinateur connecté à un grand écran pour accueillir quatre participant·e·s à la réunion et les observateurs + trois petits locaux avec ordinateur. Il y a lieu de vérifier la connectivité avant le lancement de l'exercice; les micros des ordinateurs sont coupés jusqu'au lancement du jeu de rôles.

2. Lancement de l'exercice (30') : L'animateur·rice répartit les participant·e·s²² et les observateur·rice·s, puis lit la feuille d'instructions générales. Il·elle distribue les rôles sur base volontaire; il·elle donne à chaque participant·e l'état des réflexions du rôle choisi en spécifiant que l'information est confidentielle, ainsi qu'un badge identifiant leur fonction. Pendant que les participant·e·s s'imprègnent de leur rôle, s'invitent mutuellement via le logiciel et préparent la réunion, l'animateur·rice s'isole avec les observateur·rice·s.

L'animateur·rice définit les objectifs de l'observation, distribue les questions guides d'observation et les états de réflexion des rôles de chacun·e. La réunion peut commencer lorsque tous les observateur·rice·s sont installé·e·s face à l'écran et que les participant·e·s sont prêt·e·s. L'animateur·rice vérifie que tout le monde a bien compris son rôle et spécifie que la durée de la réunion ne peut excéder 45 minutes. On allume les micros et on augmente au maximum le volume.

3. Jeu de rôles : Négociation avec prise de décisions (45').

4. Élucidation (55'-70') :

Réactions des participant·e·s (20') : Chaque participant·e lit son rôle (uniquement la manière dont il·elle était invité·e

à le jouer et les éléments qu'il-elle n'a pas défendus) et exprime son vécu par rapport à ce rôle.

Tour de table des observateur·rice·s (20').

Débat (30' -120' max) centré sur :

- **Les stratégies** mises en place pour faire entendre son point de vue et leur efficacité quand on est en présentiel ou non.
- **La conduite de réunion** : L'impact du style d'animation sur la satisfaction des besoins de chaque partie et le résultat, l'importance de l'objectif commun, et de la reformulation de tous les propos.
- **La gestion des conflits** : Conflit d'intérêt, conflit de rôle, membre de l'équipe hors équipe (sous-traitance).
- **La spécificité de la visio-conférence** : En quoi être en présentiel ou seul·e en visio-conférence change la dynamique du groupe ? À quoi faut-il être attentif quand on anime une réunion en visio-conférence ? Comment gère-t-on la prise de parole ?
- **Transfert professionnel** : Quels sont les usages des TIC au sein des institutions propres à chaque participant·e ? Quels en sont les risques, les avantages ? Comment peut-on les réguler ?

Questions guides aux observateur·rice·s :

- **Comment la réunion a-t-elle été menée ?**
 - La Direction du Marketing a-t-elle mis en avant l'objectif commun (c'est-à-dire l'avenir de la barre Snickor) ?
 - Des modalités de fonctionnement ont-elles été annoncées ? Si oui, ont-elles permis de réguler la parole ?
 - Quels sont les obstacles que la Direction du Marketing a rencontrés parce qu'elle n'était pas dans la même pièce que les autres collaborateurs ?
 - Comment a-t-elle géré les oppositions ?
 - Quel accord a-t-elle réussi à conclure ?

- Pouvez-vous relever si chaque participant-e a pu faire entendre ses besoins et ses contraintes par rapport à sa réalité professionnelle ? Si oui, comment y est-il arrivé ? Si non, quels ont été, selon vous, les freins rencontrés ?

Pour la Direction Générale : Oui-non-pourquoi ?

Pour la Direction Marketing : Oui-non-pourquoi ?

Pour la Direction Logistique : Oui-non-pourquoi ?

Pour la Direction Commerciale : Oui-non-pourquoi ?

Pour la Direction de Fabrication : Oui-non-pourquoi ?

Pour la Direction de l'Exportation : Oui-non-pourquoi ?

Pour le-la Responsable de l'Agence : Oui-non-pourquoi ?

- Plus globalement, quel est l'impact du non présentiel sur le déroulement de la réunion ?

Instructions générales

Vous êtes 7 directeur·trice·s et responsables de départements au sein de la firme Galor.

Celle-ci, depuis peu cotée en bourse, doit continuellement se renouveler si elle désire développer son marché en dehors de la Belgique. C'est pourquoi, en 2017, le Comité de Direction et les actionnaires ont décidé de lancer un nouveau produit : un snack haut de gamme fabriqué à partir du chocolat Galor, bien connu pour sa qualité. Le produit Snickor de chez Galor est donc présent sur le marché depuis janvier 2018 sous forme de barre compacte composée d'une couche de chocolat au lait Galor, d'une couche de caramel et d'une base en biscuit. Or, ce 6 octobre 2019, presque deux ans après le lancement, force est de constater que Snickor ne connaît pas le succès escompté. De ce fait, la Direction Générale de l'entreprise Galor a demandé à la Direction du Marketing d'organiser une réunion pour fixer le cadre d'une relance de la barre chocolatée Snickor. Les différentes Directions concernées, même si elles ont des avis divergents, doivent trouver collectivement une solution au problème qui s'offre à elles.

Le·la directeur·rice général·e est à l'origine de la création du produit et croit en son avenir. Très déçu·e des résultats de vente, il·elle espère que toutes les Directions concernées pourront prendre ensemble les décisions qui s'imposent, tout en limitant les investissements.

Le·la directeur·rice du marketing est responsable de l'image du produit et du lancement de Snickor sur le marché. Il·elle est donc porteur du projet Snickor. Malheureusement à l'étranger, il·elle conduira la réunion en visio-conférence.

Le·la directeur·rice commercial·e est directement impliqué·e dans la situation actuelle car les ventes ont baissé depuis 6 mois de façon notable, y compris à l'exportation.

Le·la directeur·rice de fabrication est responsable des lignes de production, de la fabrication et de la qualité. Or tout changement dans la forme de la barre ou dans la recette imposerait des modifications industrielles.

Le·la directeur·rice de l'exportation estime que le produit rencontre une très grosse difficulté sur les marchés asiatique et américain, où la concurrence des chocolats belges de luxe déjà bien implantés, comme Niton ou Marcotiti, est très forte. En déplacement pour Galor, il·elle participera depuis l'aéroport de New York à la visio-conférence.

Le·la directeur·rice logistique est chargé·e d'organiser le picking et les livraisons tant auprès des grandes surfaces que des points de vente Galor. Jusqu'à présent, la barre chocolatée Snickor était facilement conditionnable et entreposable.

Le·la responsable de l'agence de publicité a en charge la campagne publicitaire du produit Snickor depuis son lancement en 2018.

L'agence de publicité est à l'origine du premier packaging et de la forme de la barre. Cette agence est une entreprise extérieure et a eu jusqu'alors comme seul·e interlocuteur·rice le·la directeur·rice du marketing. Prévenue trop tard de l'organisation de la réunion, l'Agence de publicité est dans l'incapacité d'envoyer le·la chargé·e de projet, mais son·sa responsable participera à la visio-conférence à partir de son bureau.

Règles de fonctionnement

Le budget temps de la réunion est de 45 minutes. C'est le·la directeur·rice général·e qui a provoqué la réunion et c'est le·la directeur·rice du marketing qui l'animerá en visio-conférence. Afin que cette dernière soit efficace, il est impératif de respecter la parole d'autrui en n'intervenant pas spontanément de vive voix, ce qui risquerait de rendre inaudible la réunion. Vous pouvez émettre vos remarques via le chat en ligne ou demander la parole au/à la directeur·rice du marketing. Il n'est pas possible, non plus, que l'un·e des participant·e·s travaille ostensiblement sur autre chose pendant la réunion. Vous veillerez à maintenir un espace sonore le plus silencieux possible de façon à faciliter l'écoute de vos interlocuteurs·rices à distance. Pour cela, évitez de manipuler des objets susceptibles de créer des interférences ou de créer des apartés avec les personnes présentes dans la pièce.

À l'issue de la réunion, vous devez vous être mis·e·s d'accord sur les mesures à prendre pour relancer le produit Snickor.

Les états de réflexion de chaque participant·e

Les sept états de réflexion sont présentés de la page 47 à la page 54.

DIRECTION MARKETING (Informations spécifiques à votre rôle)

Galor a fait le choix politique d'augmenter ses parts de marché en vue de maintenir sa cote en bourse. Un des moyens retenus est la création de la barre chocolatée. Ce choix politique doit, selon vous, être maintenu.

Néanmoins, la concurrence à l'export est très forte et Snickor ne s'est pas du tout imposé en dehors de l'Europe. De plus, les ventes du produit Snickor sont globalement à la baisse et cette baisse n'était pas prévue. Galor a vendu en 2018, 400.000 barres/mois de la marque Snickor et du 1^{er} janvier au 1^{er} octobre 2019, 360.000 barres/mois. Or, il était pressenti qu'en 2019 la courbe resterait ascendante.

En mars 2019, votre Direction commerciale s'inquiétait déjà des chiffres à la baisse. C'est pourquoi, une enquête a été faite auprès des distributeurs et de la clientèle. Il est apparu que l'image de la barre ne correspond pas à un snack de haut de gamme. Elle est plutôt perçue comme un snack de grande distribution, voire comme un snack de distributeur automatique parmi d'autres. Ce qui est remis en question, c'est l'emballage de la barre et la forme de cette dernière qui ressemblent trop à son grand concurrent Marsi.

La concurrence est double car dans le domaine du chocolat haut de gamme, le packaging des pralines ou autres confiseries est plus attractif : petites boîtes avec papier sulfurisé, emballage plus sophistiqué...

Vous pensez donc qu'une bonne idée serait de vendre un nouveau projet pour la campagne des 6 mois à venir !

- Une modification de l'habillage (look de l'emballage) ;
- Une modification de la barre (nouvelle forme).

Vous êtes conscient du délai très court pour réaliser ces modifications pour 2020, mais une volte-face totale vous paraît indispensable afin de remettre ce produit sur le créneau haut de gamme auquel il était destiné. Vous espérez un changement dans l'habillage, si vous ne pouvez pas obtenir un changement de sa forme et ceci, idéalement pour dans 6 mois.

Vous n'avez pas demandé à la Direction financière d'être présente à cette réunion, mais vous savez que le budget est

limité et que la Direction générale espère ne pas trop devoir réinvestir dans Snickor.

Par ailleurs, l'agence de publicité vous a déçu·e. Vous n'êtes pas entièrement satisfait·e de cette agence qui avait géré la campagne de lancement originelle. Ils ont tardé à vous rendre leur projet sur la forme et l'emballage et cela a précipité l'étude de produit avant le lancement de Snickor. Vous savez qu'ils ont une équipe de créatifs de haut vol derrière eux et vous espérez encore, malgré tout, qu'ils pourront créer une nouvelle campagne percutante.

Manière dont vous devez comprendre votre rôle : *en tant que directeur·rice marketing, vous jouez le rôle de chef·fe de projet pour Snickor. Il est donc nécessaire de prendre une décision qui assure l'avenir de ce produit, mais aussi que les différentes directions coopèrent en vue de cet objectif. Animer cette réunion pour qu'elle soit efficace et tienne compte des réalités et besoins de chacun·e est donc votre priorité. Pour ne pas complexifier la situation, ne rentrez pas dans des considérations financières chiffrées, mais essayez de limiter les dépenses. Minutez la réunion pour être certain·e de bien gérer le timing (45').*

DIRECTION GENERALE (Informations spécifiques à votre rôle)

Les ventes du produit Snickor sont à la baisse et cette baisse est beaucoup plus précoce que prévu. Elle gêne la firme Galor habituée au succès et compromet son développement international.

Galor a vendu en 2018, 400.000 barres/mois de la marque Snickor et du 1^{er} janvier au 1^{er} octobre 2019, 360.000 barres/mois. Or, il était prévu qu'en 2019 la courbe resterait ascendante.

Vous êtes conscient-e que le choix stratégique d'augmenter vos parts de marché en vue de maintenir votre cote en bourse via la création d'un snack haut de gamme était risqué mais, selon vous, ce choix doit être maintenu.

Vous considérez qu'il s'agit avant tout de réaliser une campagne publicitaire en adéquation avec l'image complètement innovante d'un snack à base de matière première de haute qualité. Néanmoins, vous émettez des doutes quant au professionnalisme de l'agence publicitaire qui a lancé le marché.

Vous comptez sur le·la directeur·rice de marketing pour maintenir la motivation auprès des différentes personnes concernées, susciter la créativité afin de trouver des solutions économes à ce défi et, par ce fait, relancer le produit Snickor.

Manière dont vous pouvez jouer votre rôle: vous vous maintenez complètement en retrait et observez de loin la réunion. N'hésitez pas à consulter vos mails sur votre gsm pendant la rencontre. En fonction de la tournure des événements ou si on vous demande d'intervenir dans la réunion, vous pouvez soutenir une décision ou une autre pour autant que le projet vous semble réaliste et surtout, rapidement rentable.

DIRECTION EXPORT (Informations spécifiques à votre rôle)

Vous estimez que si le bilan concernant Snickor est négatif, c'est notamment parce que Galor a sous-estimé le contexte international et le leadership déjà fortement installé de vos concurrents sur le créneau du chocolat belge et des snacks. Il aurait fallu mettre des moyens supplémentaires et faire une étude à l'échelle internationale. Certes, en Europe et particulièrement en Belgique, Snickor a fait de très bonnes ventes, mais en Asie et aux USA, c'est un échec. On ne remarque aucune pénétration durable.

Vous estimez que l'emballage est ringard en comparaison des pralines Marcotiti ou des chocolats Thank You. Vous êtes d'accord avec la Direction Commerciale pour regretter la situation actuelle. Comme elle, vous pensez que la Direction du Marketing a créé trop vite un produit.

En fait, vous n'êtes pas vraiment certain·e que le snack de haute qualité soit une bonne idée. Vous êtes même persuadé·e que Galor ferait mieux de rester sur ses produits phares tels que la barre chocolatée ou les pralines. De plus, vous pensez que rivaliser avec le groupe international Marsi qui a fusionné avec la plupart des marques connues des snacks est une erreur.

Si la Direction Générale et la Direction Marketing maintiennent Snickor sur le marché, une alternative réaliste serait de se concentrer uniquement sur l'Europe. Néanmoins, vous n'y croyez plus et, si vous n'êtes pas convaincu·e lors de cette réunion que Snickor a encore un avenir, vous vous démobiliserez totalement vis-à-vis de ce produit.

Manière dont vous pouvez jouer votre rôle: en fonction de la tournure des événements, transmettez vos arguments progressivement au cours de la réunion ou ne donnez votre opinion que si on insiste pour l'obtenir.

DIRECTION COMMERCIALE (Informations spécifiques à votre rôle)

La création de la barre Snickor date de **janvier 2018**. La première année, les ventes ont bien progressé (400.000 barres/mois). L'année suivante, on enregistrait malheureusement déjà des chutes (40.000 barres/mois en moins en moyenne).

Selon vous, ces chutes de ventes sont dues aux points de vente qui ne sont pas adaptés aux snacks. Or, si les demandes étaient nombreuses en Europe durant la première année, c'est sans doute dû à l'effet de la nouveauté. À présent, il faudrait réorienter le marché auprès des fournisseurs de distributeurs automatiques. Malheureusement, ces derniers appartiennent principalement au groupe concurrent Marsi qui risque de rendre les conventions commerciales non avantageuses pour Galor.

Le produit vous semble en fait avoir été mal positionné : trop cher par rapport à la concurrence pour un snack : 1,10€ la barre et 24€ le pack de 24 barres, alors que dans les grandes surfaces, on trouve des snacks à 0,90€ la barre et 20€ le pack. Le marketing s'est sans doute trompé de positionnement. D'après vous, il faut revoir les prix à la baisse.

Une autre alternative serait de réaliser une opération coup de poing dans les 6 mois à venir avec offre promotionnelle à un prix très attractif.

Vous êtes en colère contre la Direction Marketing car vous aviez déjà tiré la sonnette d'alarme beaucoup plus tôt, dès les premiers signes de baisse dans les ventes en **mars 2019**. Vous aviez alors proposé une offre promotionnelle qui a été refusée.

Vous n'appréciez pas particulièrement non plus l'agence de publicité qui est trop payée pour le peu d'idées originales qu'elle vend, à des tarifs que vous trouvez surévalués et qui n'a même pas daigné se déplacer.

Votre but est donc d'obtenir une campagne de vente suffisamment attractive pour relancer les ventes.

Manière dont vous pouvez jouer votre rôle : en fonction de la tournure des événements, exprimez-vous de manière vindicative ou manifestez non-verbalement votre mécontentement.

DIRECTION FABRICATION (Informations spécifiques à votre rôle)

Vous estimez que pour ce produit, le problème n'est pas uniquement lié à la forme ou à l'emballage. Même si ces derniers pourraient être améliorés, vous pensez que la recette de fabrication de Snickor doit être revue.

En effet, vous avez un assistant qualité qui a fait une étude comparative approfondie ne laissant aucun doute sur les problèmes de saveur de Snickor. Vous voulez une remise en question de la qualité du produit. Depuis 2018, vous clamez qu'il est nécessaire de faire évoluer la barre chocolatée Galor traditionnelle sans complètement modifier son goût, mais en capitalisant sur le remplacement des actuels biscuits ou du caramel par des produits de meilleure qualité.

Selon vous, le produit a été conçu trop vite, et la Direction Marketing a fixé un budget de production trop bas, pour que vous puissiez utiliser des matières premières de qualité.

Vous pensez qu'il faudra un an minimum pour réétudier la qualité du produit et créer un snack différent de ceux vendus dans les distributeurs.

Manière dont vous pouvez jouer votre rôle : en fonction de la tournure des événements, insistez pour que votre avis soit pris en compte ou ralliez-vous à la majorité.

DIRECTION LOGISTIQUE (Informations spécifiques à votre rôle)

Vous estimez que, pour ce produit, le problème vient des points de vente qui ne sont pas adaptés aux snacks. Galor a surtout un positionnement sur les marchés de la praline ou des barres chocolatées, et non des snacks. Si l'on reste sur le même produit, il faudra alors que La Direction Commerciale concentre son réseau de distribution vers les grandes surfaces et crée des partenariats avec les firmes de distributeurs automatiques.

Vous n'êtes pas pour des changements sur la forme de la barre ou le *packaging* car ils sont facilement conditionnables et empilables. De plus, apporter des modifications d'emballage entraînerait des problèmes de réorganisation des lignes de production et de logistique, ce qui représenterait des coûts supplémentaires considérables sur un délai de 6 mois.

Manière dont vous pouvez jouer votre rôle : en fonction de la tournure des événements, montrez-vous intransigeant ou demandez des garanties formelles (budget/délai) avant d'accepter toute modification vis-à-vis de l'emballage ou de la forme de la barre.

AGENCE DE PUBLICITE (Informations spécifiques à votre rôle)

Vous considérez que l'idée d'un snack haut de gamme est avant-gardiste et êtes donc surpris·e par la baisse des ventes. Même si la campagne publicitaire joue un rôle essentiel dans les ventes de nouveaux produits, vous ne vous sentez pas entièrement responsable de cette baisse.

Vous êtes d'accord sur le fait que l'emballage et la forme du snack pourraient être revus. Vous êtes, certes, à l'origine de l'habillage choisi en 2017, mais il faut dire que votre agence a été soumise à l'époque de la création à des délais très serrés. Il y a eu non seulement précipitation, mais également restriction du budget!

Vous désirez donc relancer le positionnement de Snickor sur le marché avec un packaging adapté à un snack haut de gamme. Votre campagne des 6 mois à venir exploiterait le contexte de la crise (par exemple, il y a des plaisirs que l'on ne sacrifie pas à son budget...).

Néanmoins, vous voulez obtenir un budget plus conséquent. En effet si, cette fois-ci, Galor ne se donne pas les moyens nécessaires, pour vous ce n'est pas la peine de se lancer dans un produit totalement innovant.

Manière dont vous pouvez jouer votre rôle : *quelle que soit la tournure des événements, il faudra que l'image de l'Agence soit sauvegardée. Par ailleurs, le fait de ne pouvoir être sur place, lors de cette réunion, ne va pas vous faciliter la tâche car il faudra vous imposer dans la visio-conférence.*

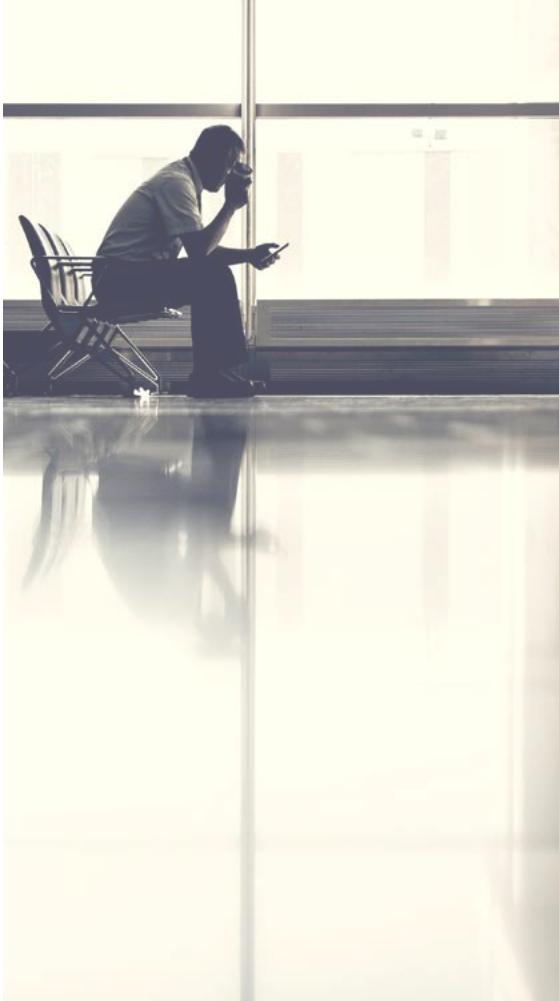
Notes

1. Par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), il faut entendre : «une large gamme d'outils et de moyens parfois très différents qui ont en commun de produire, transformer ou échanger de l'information grâce à des composants électroniques et peuvent être des matériels comme les ordinateurs, les téléphones portables, les réseaux filaires, ou des logiciels qui complètent les matériels pour permettre la réalisation d'un très grand nombre de tâches.» (Klein, 2012, p.9)
2. Le bien-être au travail peut être défini comme «un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, au temps et à l'environnement physique de travail.» (Biétry et Creusier, 2013, p. 40). Il est aussi défini par la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs par le Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale de Belgique, comme «l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté». Il comprend donc à la fois la sécurité au travail, l'ergonomie mais aussi les risques psycho-sociaux.
3. Voir à ce sujet l'article scientifique rédigé à propos des usages professionnels des TIC par Boudokhane Lima et Felio (2015); la recherche de Colombier (2007) sur l'usage des TIC et la satisfaction des salariés; le rapport de la 7^e conférence sur les activités humaines, technologies et bien-être au travail en 2013 édité par Van De Weerd, Govaere et Marc; le rapport sur l'impact des TIC sur les conditions de travail publié par la Direction générale du travail (DGT) et le Centre d'analyse stratégique (CAS) de France en 2012.
4. Le terme d'«infobésité» est un mot-valise qui associe l'information et l'obésité. Cette analogie avec une maladie due à un fort surpoids désigne les effets pathologiques de la surconsommation d'informations. (Vulbeau, 2015/5)
5. Ce néologisme entre «mobilité» et «ubiquité», inventé par Xavier Dalloz, illustre la possibilité pour le salarié d'accéder à tout ou partie du système d'information de l'entreprise n'importe quand. (Wikipédia).
6. Le qualificatif «hyper» est mobilisé pour rendre compte de l'amplification de ce modèle connecté liée à l'usage croissant des logiciels de messagerie et à la manière dont les environnements de travail de plus en plus ubiquitaires viennent favoriser l'«hyper-connectivité.» (Figeac, Jaulet, 2016, p. 25)
7. Lire à ce sujet les travaux de Boudokhane-Lima et Felio (2015)
8. Lire à ce sujet : Survivre aux paradoxes de l'équipe virtuelle de Dubé (2009).
9. Cette notion de conscience de groupe est originellement définie par Dourish et Bellotti comme étant «la compréhension des activités des autres, qui permet de donner un contexte à sa propre activité».
10. Voir à ce propos les articles suivants : O'Neill, Kline (2010), pp.189-205 et O'Neill, Hancock, Zivkov, Larson (décembre 2015), pp. 995-1020.
11. Lire à ce sujet Michinov, Estelle (2008).
12. La déspatialisation est définie par Taskin comme : «Différentes formes de travail à distance, comme les équipes virtuelles, le travail à domicile ou encore

le *hotdesking*. La distance est non seulement physique (géographique), mais aussi et surtout psychosociologique, liée à l'éloignement d'avec son environnement de travail au sens large (collègues, espaces communs, échanges informels et formels, etc.).» (2006, p. 5)

13. Un espace flexible est généralement « divisé en une variété d'espaces spécifiques dédiés à tous types d'activité professionnelle. Les employés (en ce compris la ligne et le sommet hiérarchiques) ne disposent d'aucun poste assigné. Ils sont invités à s'installer à l'endroit qui leur semble le plus adéquat pour la réalisation de leur tâche. (...). Une politique clean-desk stricte est appliquée, insistant sur l'obligation de débarrasser le poste de travail de tout élément personnel à la fin de chaque session. » (Fauconneau-Dufresne, 2016, p. 6)
14. « Le travail collaboratif se définit comme l'utilisation de ressources informatiques, dans le contexte d'un projet réalisé par les membres d'un groupe de travail reliés en réseau. (...) Les outils collaboratifs sont des plateformes d'applications bureautiques de type contributif et collaboratif en ligne tels que GoogleDocs et toute la famille des Wikis. Ce sont les fichiers, dossiers, bases de données, agenda... d'un groupe de personnes travaillant sur un même projet/dossier. Ces plateformes permettent une modification des contenus par chaque contributeur, une synchronisation des tâches effectuées par les utilisateurs mémorisant chacune des contributions sans contrainte spatiale. Mais surtout ces outils permettent de capitaliser le travail effectué par la communauté : c'est le fondement du travail collaboratif. » (Silva, Ben Ali, 2010, p. 346).
15. Voir à ce sujet Bélanger *et al.*, (2002) ou Geary et Dobbins (2003), dans le cadre du travail en équipes autonomes, ou encore Pontier, 2014, ou Taskin et Edwards, 2007, pp.195–207, dans le cas du télétravail.
16. Se rendre (ou pas) sur le blog de Corine Mahaut (Transaptitude) ou sur le site de business.orange.be.
17. « Les plateformes numériques jouent le rôle d'intermédiaires entre clients et prestataires de service, entre demandeurs et offreurs de travail. Et derrière ce modèle économique jugé innovant, une particularité fondamentale caractérise ce nouveau type de transaction économique : les offreurs de travail sur les plateformes numériques sont parfois, voire souvent, des particuliers, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas salariés, ni même forcément professionnels. » (Abdelnour, Bernard, 2018)
18. La *gig economy*, souvent appelée « économie des petits boulots », désigne le travail à la demande par le biais de plateformes et recouvre essentiellement le *crowdworking* c'est-à-dire la sous-traitance directe auprès des clients qui concerne la réalisation de micro tâches à distance, comme l'étiquetage de photos, la réalisation de transcriptions, l'évaluation de sites... et le *work-on-demand-via-apps*, qui désigne le travail plus traditionnel (transport, livraison de repas, bricolage, etc.) sollicité via les plateformes. (Bernier, Monchatre, 2018)
19. Selon l'enquête EU-SILC 2016 (https://luttepauvre.be/wp-content/uploads/sites/2/2019/01/chiffres_emploi.pdf), la Belgique comptait en 2014 : 4,7 % de travailleurs pauvres dont 3,4 % de salariés pauvres et 15,2 % d'indépendants pauvres.

20. Lire à ce sujet : Chapuis (Mars 2018), ou Bourdu et Weil (Avril 2017).
21. Le logiciel est celui utilisé par l'organisation ou par l'animateur·rice qui devra alors être assuré·e du nombre d'ordinateurs disponibles et compatibles avec le logiciel choisi (exemple, les utilisateurs d'Outlook préféreront Skype ou teams, tandis que ceux de Gmail choisiront Hangouts).
22. Il est préférable de prendre les numéros de téléphone en cas de problème de connexion.



Bibliographie

Livres

- Bardelli Pierre, Allouch José, (2012), *La souffrance au travail. Quelle responsabilité de l'entreprise ?* Armand Collin.
- Chaudat Pierre et Muller Renaud, (2011), *Les nouvelles organisations du travail : entre souffrance et performance*, L'Harmattan.
- Lejeune Yves, (2010), *TIC 2025 : les grandes mutations*, Paris, FYP Éditions.
- Paoli Pascal, Merlié Dominique, (2000), *3^e Enquête européenne sur les conditions de travail, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail*.
- Picq Thierry, (2016), *Manager une équipe projet : l'humain au cœur de la performance*, Dunod.
- Proulx Serge, (2006), *Le virtuel au pluriel : cartographie d'une notion ambiguë*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Rolland Jean-Michel, (2013), *Manager les e-comportements*, Paris, Eyrolles.
- Vendramin Patricia, Valenduc Gérard, (2016), *Le travail virtuel*, Namur, FTU.

Articles

- Abdelnour Sarah, Bernard Sophie, (2018), Vers un capitalisme de plateforme ? Mobiliser le travail, contourner les régulations, *La nouvelles revues du travail*, n° 13.
- Aubert Nicole, (2008/2), Violence du temps et pathologies hypermodernes, *Cliniques méditerranéennes*, Ères, n° 78.
- Benali Khalid. et al., (Déc. 2002), Collaboration/Coopération. Jacques Le Maitre. Information Interaction Intelligence, *Actes des 2^{èmes} assises du GdR I3*, Nancy, France, Cepaduès-Éditions.
- Bernier Amélie, Monchatre Sylvie, (2018), Emploi, travail et compétences à l'épreuve du numérique, *Lien social et politiques*, n° 81.
- Biétry Franck, Creusier Jordan, (2013/1), Proposition d'une échelle de mesure positive pour le bien-être au travail, *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 87.
- Bobillier-Chaumont Marc-Eric, Dubois Michel, (2016), TIC et activités professionnelles : quels usages, quelles incidences ?, *Psychologie du travail et organisation*, n° 22.
- Boudokhane-Lima Feirouz, Felio Cindy, (2015), Les usages professionnels des TIC : des régulations à construire, *Communication et organisation*, Presses universitaires de Bordeaux.

- Charazac Vincent, (2010/2), Le néolibéralisme au mépris du collectif. Souffrance au travail, management par objectifs et délitement des groupes, *Connexions* n° 94.
- Charlier Sylvie, (2012), Peut-on faire virtuellement équipe, *Nouvelle revue de psychologie*, n°141, <http://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2012-2-page-35.htm>.
- Choquet Isabelle, (2015), De l'obsolescence de théories managériales et de marketing du XX^{ème} siècle face au design de l'entreprise 2.0., <http://www.citi.pt/eutic2014/site/PT/actas.php>.
- Cintas Caroline, (novembre 2003), Nouvelles formes d'organisation du travail et tensions sociales: Vers de nouvelles problématiques pour la GRH?, Grenoble, *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 14.
- Colombier Nathalie, (2007), Usage des TIC, conditions de travail et satisfaction des salariés, *Réseaux*.
- Comtet Isabelle, (2009), Entre usage professionnel des TIC et structure organisationnelle: la capacité au bricolage comme compétence adaptative, *Études de communication*, n° 33.
- De Visscher Pierre, (2013/1), Petit groupe ou groupe restreint? Réduire ou décanter? Un construct lewinien de la dynamique des groupes, *Les cahiers internationaux de psychologie sociale* n° 97.
- De Visscher Pierre (2004/4), Des exercices structurés en dynamique des groupes: Pourquoi?, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, N° 64.
- Dubé Liné, (2009), Survivre aux paradoxes de l'équipe virtuelle, HEC Montréal, <https://www.cairn.info/revue-gestion-2009-2-page-75.htm>
- Dumazeau Cécile, Karsenty Laurent, (2008/3), Communication distante en situation de travail: favoriser l'établissement d'un contexte mutuellement partagé, Presses Universitaires de France, n° 71.
- Durand Jean-Pierre, (2009/3), Le travail collaboratif: des illusions à d'éventuels possibles, *Marché et organisations*, L'Harmattan, n° 10.
- Fauconneau-Dufresne Sophie, (2016), Les environnements flexibles sont-ils un terrain d'émancipation pour le travailleur?, *27^e Congrès AGRH*, Ulg, <http://hdl.handle.net/2268/203097>.
- Faulx Daniel, (2011), Principes pratiques de l'animatique des groupes, Collection Méthodologie, Seraing, CDGAI.
- Jawadi Nadia (juillet 2010), Leadership et gestion de la confiance et de la performance dans les équipes virtuelles: une approche par la complexité comportementale, *Revue management et avenir*, n° 37.
- Jemine Grégory, (2016/2), Le new way of working: discours et pratiques d'un processus de changement organisationnel, *Sociologie pratique*, n° 32.
- Henry Claude, (2004/2), Tic et pratiques collectives, *Hermès la revue*, n° 39.

- Karjalainen Hélène, Soparnot Richard, (2010), Gérer des équipes virtuelles internationales : une question de proximité et de technologie, HEC Montréal, <https://www.cairn.info/revue-gestion-2010-2-page-10.htm>.
- Klein Tristan, (2012), L'évolution des TIC dans les entreprises, *L'impact des TIC sur les conditions de travail, Rapports et documents*, n° 49, Paris, Centre d'Analyse Stratégique de la Direction Générale du travail.
- Lasfarge Yves, (2012/49), Panorama de l'utilisation des TIC par les salariés dans leur travail, *L'impact des TIC sur les conditions de travail, Rapports et documents*, n° 49, Paris, Centre d'Analyse Stratégique de la Direction Générale du travail.
- Missaoui Radhouane, (2017), L'utilisation des nouvelles technologies et le stress perçue au travail, *Congrès AISL*, Université de Montréal.
- Ollier-Malaterre Ariane, (2018), La compétence numérique de gestion des frontières sur les réseaux sociaux, *Lien social et politiques*, n° 81.
- Ray Jean-Emmanuel et al., (2011/2), Entreprise, droits fondamentaux et droits sociaux, *Revue nouveaux cahiers du conseil constitutionnel*, n° 31.
- Ray Jean-Emmanuel, (2009/3), Les libertés dans l'entreprise, *Pouvoirs*.
- Robert, Nadja, (mars 2007), Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence de rôle, Paris INRS, Département Homme au Travail Laboratoire Gestion de la Sécurité, NS 297.
- Rosanvallon Jérémy, (2006), Travail à distance et représentation du collectif de travail, *Revue interventions économiques*, n° 34.
- Rosanvallon Jean, (2012), Les effets des TIC sur l'isolement au travail et les échanges entre collègues, *L'impact des TIC sur les conditions de travail*, n° 49, Paris, Rapports et documents du Centre d'Analyse Stratégique de la Direction Générale du travail.
- Silva François, Ben Ali Anis, (2010/6), Émergence du travail collaboratif : Nouvelles formes d'organisation du travail, *Management et avenir*, n° 36.
- Taskin Laurent (2010/3), La déspatialisation. Enjeu de gestion, *Revue française de gestion*, n° 202.
- Taskin Laurent, (2006), Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain, *Revue Intervention Économiques*, n° 34.
- Van de Weerd Corinne et al., (2013), Activités humaines, technologie et bien-être : 7^è conférences de psychologie ergonomique, Bruxelles, *Épique*.

En outre, il est fait référence à :

- Bélanger et al., (2002), Work and employment relations in the high performance workplace, London, *Continuum*.
- Bourdu Émilie, Thierry Weil, (Avril 2017), Numérique et emploi : quel bilan ?

Les synthèses de la Fabrique, n°12.

- Chapuis Reynald, (Mars 2018), Les impacts de l'intelligence artificielle sur l'emploi: comment favoriser la complémentarité avec l'humain et faire émerger de nouveaux types de métiers?, *Enjeux numériques*, n° 1.
- Figeac Julien, Chaulet Johann, (2016), Les usages relationnels sur smartphone, *Congrès AISL*, Université de Montréal.
- Geary, Dobbins, (2003), New forms of work organization: still limited, still controlled, but still welcome?, *In: Edwards P., (2003), Industrial Relations, Theory and Practice*, Oxford, Blackwell Publishing Ltd.
- Michinov, Estelle, (2008), La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées: une analyse psychosociale, *Le travail humain*.
- O'Neill Thomas. A., Kline T.J.B (2010), Virtual Teams: Difficult in all dimensions, *The Handbook for working with difficult groups*, n° 11, pp. 189-205.
- O'Neill Thomas A., Hancock Samantha E., Zivkov Katarina, Larson Nicole L., (décembre 2015), Team Decision Making in Virtual and Face-to-Face Environments *Group Decision and Negotiation*, Volume 25, Issue 5, pp. 995–1020
- Taskin Edwards, (2007), The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector, *New Technology, Work and Employment*, volume 22, numéro 3, pp.195–207.
- Vulbeau Alain, (2015/5), L'infobésité et les risques de la surinformation, *Informations sociales*, n°191.

Intéressé·e par :

- d'autres publications ?
- des ateliers ?
- des formations ?
- des interventions ?
- des accompagnements ?

**Centre de Dynamique
des Groupes et d'Analyse
Institutionnelle ASBL**

→ Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B-4102 Seraing
Belgique

www.cdgai.be

+32 (0) 4 366 06 63

info@cdgai.be

Toutes nos publications sont en téléchargement gratuit sur notre site.

Pour que le virtuel rime avec bien-être au travail

Les technologies de l'information et de la communication ont considérablement évolué ces dernières années, au point de bouleverser notre vie quotidienne et particulièrement, le monde du travail. De nombreux articles scientifiques dénoncent les effets de ces innovations technologiques sur la santé du travailleur (surprésentéisme, épuisement professionnel, hyperactivité) mais aussi sur le délitement des relations professionnelles.

Certaines institutions et certains travailleur·euse·s résistent à ces changements, conscient·e·s, peut-être, qu'au service de la rentabilité et de l'immédiateté, les innovations technologiques peuvent asservir l'humain. D'autres, attiré·e·s par une solution toute faite aux problèmes de mobilité, se lancent dans le virtuel sans nécessairement prendre en considération l'impact que ce dernier a sur le bien-être au travail. Enfin, la plupart semblent subir cette évolution inéluctable en essayant de tirer profit de la technologie tout en tentant d'en limiter la déshumanisation.

En prenant conscience de ces transformations digitales à l'œuvre dans le monde du travail et de ses conséquences, l'autrice nous invite à questionner nos modalités de communication au sein de nos organisations. Dans un deuxième temps, elle nous propose d'expérimenter une réunion virtuelle afin d'approfondir cette réflexion et d'élaborer collectivement des pistes pour un usage humain du virtuel.

ISBN 978-2-39024-130-0



9 782390 241300

*Ce livret est un outil d'éducation permanente réalisé
avec le soutien du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.*

