



PAR
SUZY
CANIVENC
ET
MARIE-LAURE
CAHIER

PROXIMITÉ ET DISTANCE, COMMUNICATION SYNCHRONES ET ASYNCHRONES

SOMMAIRE

P. 3 Le brouillage des modes de communication synchrone et asynchrone

P. 4 L'espace-temps des modes de communication

P. 5 De la proximité et de la distance comme sources d'efficacité et de collaboration

P. 7 Les vertus et limites comparées de la communication synchrone et asynchrone

P. 9 Ce que nous apprennent les organisations en «full remote»

« Les entreprises feraient mieux de se concentrer sur les processus de communication et d'organisation plutôt que sur les endroits où les gens travaillent. »

L'efficacité de la communication synchrone est un argument invoqué par beaucoup d'entreprises pour justifier le retour au bureau. Situation paradoxale, quand on sait que le mail reste la forme la plus pratiquée de communication, même lorsque les personnes sont co-localisées. Une réflexion en profondeur sur les processus de communication s'impose, que l'on soit sur site ou à distance. Et si l'asynchrone bien compris se révélait être en fait une source inestimable de productivité au travail ? Le fonctionnement des organisations *full remote* peut ici nous inspirer¹.

1. Le texte de ce Repère est directement inspiré de Canivenc et Cahier (2021), *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?*, Les Notes de La Fabrique, Presses des Mines.

Tu as lu mon mail ? Oui, oui, je vais te répondre !

Discussion d'ascenseur²

Il fut un temps où le monde était simple. Pour réaliser un projet, des personnes se plaçaient ensemble en un même lieu, et se coordonnaient en temps réel, le plus souvent en se parlant. Lorsque les distances étaient plus grandes, par exemple sur un champ de bataille, les groupes humains communiquaient au moyen de différents systèmes de code visuels ou sonores, comme des nuages de fumée, des percussions sonores, des impulsions lumineuses ou des signaux à bras (alphabet sémaphore), etc. Ces communications pouvaient être plus ou moins synchrones, mais elles étaient par nature très codifiées et assez pauvres en contenu et en interactions. Rappelons-nous d'Égée, père de Thésée, se jetant dans la mer parce que les voiles de son fils étaient noires. Communication synchrone reçue 5 sur 5, conséquences néfastes ! Enfin, lorsque la distance à franchir était telle qu'il devenait impossible d'établir un contact visuel ou sonore, la communication devenait asynchrone : il s'agissait alors d'envoyer un message (un courrier qu'il soit transporté par messenger humain comme à la bataille de Marathon, par pigeon voyageur ou par La Poste) puis d'attendre la réponse. Évidemment, ces communications pouvaient être assez dysfonctionnelles du fait de leur lenteur (quand la réponse arrivait, la situation initiale avait changé), mais elles étaient adaptées à un monde où la lenteur était acceptée comme un paramètre de la vie humaine. À travers les siècles, tous les efforts techniques portant sur les outils de communication ont tendu à abolir la distance entre les groupes humains, en augmentant la vitesse de l'échange (télégraphie, télé-

phonie) de manière à se rapprocher au maximum de la communication physique synchrone.

À travers les siècles, tous les efforts techniques portant sur les outils de communication ont tendu à abolir la distance entre les groupes humains, en augmentant la vitesse de l'échange de manière à se rapprocher au maximum de la communication physique synchrone.

Les paramètres qui, de tout temps, ont influencé les modes de communication, sont donc essentiellement : la distance (lieux) ; le rythme (ou vitesse) recherchée de l'échange ; le contenu (plus ou moins complexe, plus ou moins riche, plus ou moins vertical) ; le nombre des personnes concernées par la communication ; les outils disponibles pour communiquer. Aujourd'hui, les technologies de la communication se sont à ce point enrichies et diversifiées que la combinaison entre ces différents paramètres est devenue quasiment illimitée. L'objectif est d'analyser ici comment les différentes combinaisons peuvent satisfaire les objectifs de coordination de l'action dans les organisations, mais également de collaboration, d'engagement des salariés, de lien social, en écornant au passage quelques idées reçues. En effet, nos conceptions et nos usages n'évoluent pas à la même

2. Merci à Olivier Bas qui, à notre connaissance, a créé ce post sur LinkedIn.

vitesse que les possibilités ouvertes par ces outils, ce qui nécessite pour les organisations de repenser substantiellement leurs processus et leurs usages. En particulier, les vertus supposées de *la communication synchrone en un même lieu* (sous les nouveaux vocables à la mode de sérendipité et de coopération) sont aujourd’hui encore l’un des principaux arguments avancés par les entreprises pour justifier le « retour au bureau » des salariés³. Nous allons montrer que, d’une part, cet argument en faveur du bureau ne correspond plus à la réalité des pratiques, et d’autre part, qu’il est en grande partie fallacieux sur le plan de l’efficacité.

Les vertus supposées de la communication synchrone en un même lieu sont aujourd’hui encore l’un des principaux arguments avancés par les entreprises pour justifier le « retour au bureau » des salariés.

LE BROUILLAGE DES MODES DE COMMUNICATION SYNCHRONE ET ASYNCHRONE

La communication synchrone s’effectue par principe en temps réel : les échanges se font en direct et de manière instantanée (conversation en présentiel, téléphone, audio et visioconférence, tchat, etc.).

La communication asynchrone, elle, se déroule en différé : elle consiste à envoyer un message sans attendre une réponse immédiate (courrier postal, e-mails, SMS, forums, blogs, wikis, plateformes collaboratives et de partage de documents, outils de coordination et de gestion de projets, etc.).

Cette première distinction est en partie mise à mal par les usages que nous faisons de ces outils. Des modes de communication asynchrones sont utilisés de façon quasi synchrone, comme l’e-mail ou le SMS qui deviennent un canal de « conversation ». Une étude de Yahoo Labs⁴ réalisée en 2015 avait ainsi révélé que le temps de réponse moyen aux e-mails n’était que de 2 minutes.

MODES DE COMMUNICATION SYNCHRONES	MODES DE COMMUNICATION ASYNCHRONES
<ul style="list-style-type: none"> - Face-à-face (présentiel) - Téléphone - Audio et visioconférence - Tchat - Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Courrier postal - E-mails - SMS - Forums, blogs, wikis, plateformes de partage de documents - Outils de coordination et de gestion de projets - Etc.

3. Nous n’insisterons pas davantage, dans cette analyse, sur le fait que la surveillance et le contrôle, bien plus que l’efficacité de la communication, pourraient être les motifs réels de cette prédilection pour le bureau.

4. Citée in Neporent L., « Most Emails Answered in Just Two Minutes, Study Finds », *absNEWS*, 13 avril 2015.

Inversement, les modes de communication synchrones sont en fait utilisés de façon asynchrone, au sens où la programmation de l'échange synchrone revient souvent à le différer dans le temps (rendez-vous téléphonique, rendez-vous pour une visio, refus de prendre un appel téléphonique si celui-ci n'est pas préalablement programmé via un mode de communication asynchrone). Pour des raisons qui tiennent au confort personnel, à la tranquillité et à la concentration, il semble qu'il existe aujourd'hui une préférence des salariés pour les modes de communication asynchrones ou pour les échanges synchrones programmés de façon asynchrone, et ce où que les salariés se trouvent.

Inversement, les modes de communication synchrones sont en fait utilisés de façon asynchrone, au sens où la programmation de l'échange synchrone revient souvent à le différer dans le temps.

L'ESPACE-TEMPS DES MODES DE COMMUNICATION

Le caractère synchrone ou asynchrone du mode de communication se combine, en effet, avec la spatialisation du travail : à distance ou sur site. Je peux faire du synchrone à distance (visio, téléphone) ou au bureau (réunion, face à face, visio). Symétriquement, je peux pratiquer l'asynchrone alors même que je me trouve au bureau – c'est même la situation dominante. Les salariés passeraient ainsi 80 % de leurs journées de travail à communiquer avec leurs collègues par e-mail⁵. Un chiffre corroboré par un sondage mené en 2015 auprès de 400 cadres américains déclarant passer 6 heures par jour sur leur boîte de réception, soit plus de 30 heures par semaines⁶. Ces communications asynchrones sont donc très développées même entre personnes qui sont colocalisées (même bâtiment, même étage, voire même open space). La règle des *trois unités* (de temps, de lieu et d'action) a volé en éclat depuis

	COMMUNICATION SYNCHRONE	COMMUNICATION ASYNCHRONE
SUR SITE	<ul style="list-style-type: none"> - Face à face - Réunion physique - Réunion hybride (Visio) - Visio - Téléphone - Machine à café (informel) 	<ul style="list-style-type: none"> - E-mail - Réseau social d'entreprise - Plateforme collaborative
À DISTANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Téléphone / Conf call - Visio - Messagerie instantanée / Clavardage 	<ul style="list-style-type: none"> - E-mail - Réseau social d'entreprise - Plateforme collaborative

5. Cross R., Rebele R., Grant A., « Collaborative Overload », *Harvard Business Review*, janvier-février 2016.

6. Naragon K., « Subject: Email, We Just Can't Get Enough », *Adobe blog*, 26 août 2015.

bien longtemps en réalité, et il n'existe plus aucune correspondance systématique entre le lieu où l'on travaille et les modes de communication préférentiels ou dominants.

Il n'existe plus aucune correspondance systématique entre le lieu où l'on travaille et les modes de communication préférentiels ou dominants.

DE LA PROXIMITÉ ET DE LA DISTANCE COMME SOURCES D'EFFICACITÉ ET DE COLLABORATION

Ce constat est d'importance. Il vient bousculer l'idée selon laquelle la proximité physique serait synonyme d'une meilleure communication (synchrone !), elle-même produisant une meilleure efficacité du travail. Plusieurs études viennent invalider cette idée reçue.

Une étude mondiale menée auprès de 80 équipes de développement de logiciels réparties dans 28 laboratoires du monde entier⁷ a montré que la localisation est une caractéristique moins importante pour l'efficacité et l'efficacité des équipes que le fait de disposer de processus communicationnels et organisationnels pensés, formalisés et adaptés. Une faible distance sur site (y compris d'un étage à l'autre) impacterait plus négativement la performance qu'une distance plus importante (même ville ou même pays) (voir schéma p. 6). Cela pourrait s'expliquer assez logiquement par le fait que plus les équipes sont proches physiquement, plus elles sous-estiment les obstacles à la communication et négligent les processus organisés de collaboration, en considérant que la proximité physique

est une condition suffisante pour la réaliser. La coopération ne s'opère pas uniquement par la coprésence : elle nécessite d'être pensée, formalisée et activée. Nous ne pouvons donc que nous étonner de l'accent mis par beaucoup d'entreprises sur la question de l'aménagement des espaces de travail, supposément orienté vers la collaboration et la sérendipité des rencontres de hasard, au détriment d'autres considérations (organisationnelles, managériales, technologiques et de formation). Comme le dit avec humour un salarié d'Ubisoft : « On passe 90 % du temps assis à notre bureau avec les écouteurs sur les oreilles. Je ne vois pas en quoi la créativité serait meilleure avec plein de monde avec les écouteurs sur les oreilles dans un espace réduit.⁸ » Il ne suffit pas que les gens soient exposés au corps physique de l'autre pour que, par magie, les collaborations s'opèrent. Cette vertu performative des seuls espaces de travail apparaît plus que douteuse. C'est pourquoi, nous souscrivons à l'idée que la collaboration « dépend de relations de qualité et d'un bon partage des connaissances. Les employeurs feraient peut-être mieux de se concentrer sur ceux-ci plutôt que sur les endroits où les gens travaillent⁹ ».

D'autres études insistent sur le fait que la qualité de la communication ne dépendrait pas tant de la proximité physique que de la proximité psychologique¹⁰. On assiste ainsi « depuis le début des années 1970 à une remise en question des conceptions classiques des groupes sociaux impliquant nécessairement la coprésence et la proximité spatiale entre les membres » au profit d'une conception « sociocognitive du groupe »¹¹. La proximité pourrait très bien se développer à distance si les processus identitaires et communicationnels sont suffisamment solides : « la présence au quotidien dans une équipe ne détermine pas la qualité des interactions. Le manque de temps ou la focalisation sur la tâche de travail n'autorisent pas toujours l'échange d'informations informelles, personnelles. La prise de distance permettrait de filtrer le contenu des échanges que les TIC peuvent venir relayer (échange de photographies, usage de la

7. Siedbrat F., Hoegl M., Ernst H., « How to Manage Virtual Teams? », *MIT Sloan Management Review*, 1^{er} juillet 2009.

8. <https://www.factornews.com/actualites/ubisoft-a-fond-dans-le-travail-a-distance-mais-pas-trop-47685.html>

9. CIPD, « Working from home, assessing the evidence after lockdown », Septembre 2020.

10. Ruiller C., Dumas M., Chédotel F., « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2017/3, no 27, pp. 3-28.

11. Michinov E., « La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées : une analyse psychosociale », *Le Travail humain*, vol. 71, no 1, 2008, pp. 1-21.

messagerie instantanée pour partager des avis, etc.) ». Ainsi rapporte Marc, chef d'équipe dans une entreprise du multimédia : « *Selon moi, c'est très important d'utiliser des technologies comme des forums et des blogues pour permettre aux gens de discuter et d'établir des rapports sociaux. Par exemple, chez nous, nous utilisons le clavardage¹² pour faciliter le travail. [...] ça les aide à mieux se connaître, et c'est une excellente chose pour le travail par la suite. En fin de compte, ça crée une cohésion et un meilleur esprit d'équipe, et tout le monde est gagnant !¹³ » ». Toutefois, cette proximité psychologique serait facilitée lorsqu'il existe antérieurement au sein de l'équipe des habitudes communes de travail et d'échanges ou des similitudes sur le plan cognitif, éducatif et social¹⁴.*

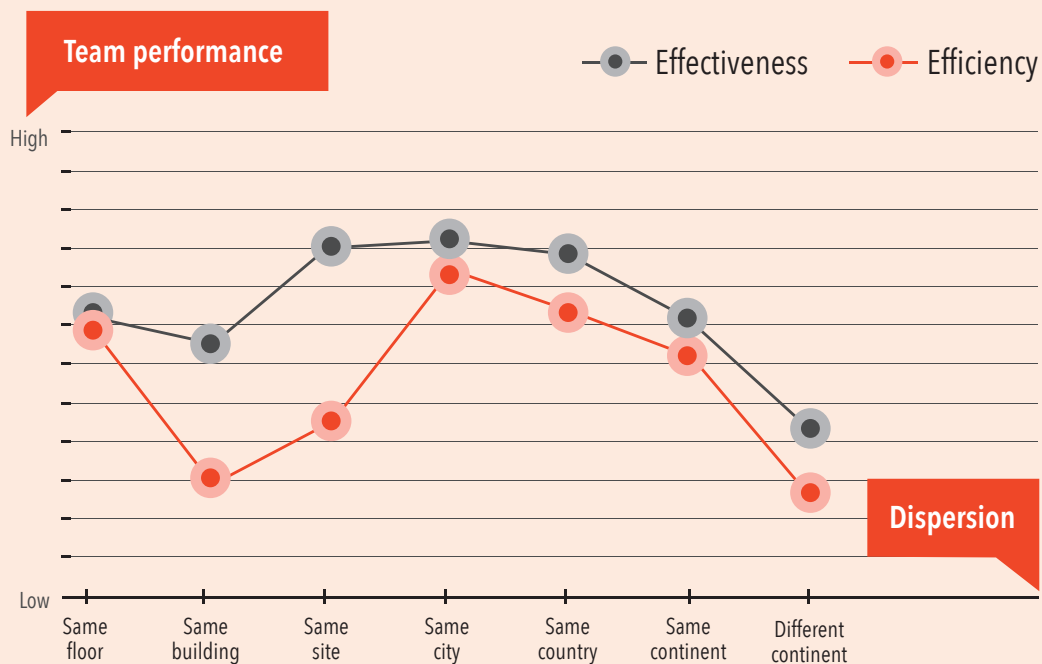
Concluons sur l'idée que la proximité physique n'est aucunement garante d'une bonne communication de travail, mais qu'elle peut être nécessaire pour satisfaire d'autres besoins humains (lien émotionnel et social, plaisir/distraction, sentiment d'appartenance, etc.) qui, à leur tour, facilitent la communication dans le travail à distance.

La proximité physique n'est aucunement garante d'une bonne communication de travail, mais elle peut être nécessaire pour satisfaire d'autres besoins humains qui, à leur tour, facilitent la communication dans le travail à distance.

PERFORMANCE DES ÉQUIPES DE TRAVAIL EN FONCTION DE LEUR LOCALISATION

Mode de Lecture : Des équipes localisées dans un même bâtiment à des étages différents ont de moins bons résultats que des équipes dispersées sur une ville/ pays/ continent, en termes d'efficacité (qualité du résultat en fonction de l'objectif fixé – courbe grise) et surtout d'efficience (qualité du résultat en fonction des ressources investies – courbe orange).

Source : Siedbrat F., Hoegl M., Ernst H., «How to Manage Virtual Teams?», *MIT Sloan Management Review*, 1^{er} juillet 2009.



12. Expression québécoise désignant le fait de bavarder via un clavier.

13. Brunelle E. (2009), « E-leadership. L'art de gérer les distances psychologiques », *Gestion*, vol. 34, pp. 10-20.

14. Boboc A. (2020), « Le télétravail à l'épreuve du confinement : quels enseignements pour le télétravail de demain? », <https://hellofuture.orange.com/fr/le-teletravail-a-lepreuve-du-confinement-quels-enseignements-pour-le-teletravail-de-demain/>

LES VERTUS ET LIMITES COMPARÉES DE LA COMMUNICATION SYNCHRONE ET ASYNCHRONE

Le préjugé favorable à la communication synchrone *versus* asynchrone ne paraît pas entièrement fondé. Chaque mode a ses vertus et ses limites qui impactent différemment l'activité de travail.

Les communications synchrones basées sur des échanges instantanés ont pour principal avantage la rapidité. Elles ne seraient pas pour autant les plus efficaces, et leur rapidité pourrait se faire au détriment de leur qualité : l'interlocuteur, poussé à répondre dans l'instant, ne prend pas toujours le temps de réfléchir de

manière approfondie à sa réponse, d'autant qu'il est souvent pris par d'autres tâches et préoccupations. Par ailleurs, certaines personnes peuvent avoir tendance à perdre leurs moyens lorsqu'elles sont placées devant l'exigence d'une réponse immédiate ou placées sous le feu des projecteurs (comme en visio). Toutefois, en face à face, les communications synchrones offrent une richesse indéniable : en plus des mots, elles permettent à l'interlocuteur de bénéficier d'un contexte de compréhension plus subtil grâce à la voix (intonation, débit et hauteur de voix) et au corps (posture, gestuelle, expressions du visage). La visioconférence permet aussi d'avoir accès à ces deux aspects, mais ils sont atténués ou déformés, et donc plus difficiles à décrypter¹⁵. Appels téléphoniques et audioconférences conservent les subtilités vocales, sans celles du corps, quand le tchat présente la communication synchrone la plus pauvre.

	COMMUNICATION SYNCHRONE	COMMUNICATION ASYNCHRONE
AVANTAGES	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidité / instantanéité - Communication enrichie (vocal + visuel + contexte) - Interactions - Situations de crise - Situations complexes ou délicates (confidentialité de l'échange) 	<ul style="list-style-type: none"> - Équipes dispersées sur la planète entière - Qualité des messages grâce au temps de réflexion - Assimilation, mémorisation - Sentiment d'autonomie - Conciliation des temps sociaux - Concentration supérieure => productivité - Aide à la structuration des process organisationnels via la planification des échanges
INCONVÉNIENTS	<ul style="list-style-type: none"> - Réponses trop rapides, manque de réflexion - Stress généré par l'instantanéité - Interruptions constantes (faible qualité du travail de concentration) 	<ul style="list-style-type: none"> - Temps de latence entre les échanges (risques de malentendus) - Risque de sur-connexion (auto-interruptions constantes)

15. Buffalo 7, « Triggered: what is zoom anxiety, and what can we do about », novembre 2020. Sondage réalisé auprès de 2066 télétravailleurs britanniques en novembre 2020.

Outre cette richesse de communication dégressive selon le vecteur utilisé, la communication synchrone présente un écueil de taille : les constantes interruptions qu'elle occasionne. Une célèbre étude¹⁶ sur les interruptions au travail révèle que les employés tentent de compenser le temps perdu par ces interruptions en essayant de travailler plus vite, ce qui entraîne un stress accru, un sentiment de frustration, de pertes de temps et d'efforts. La communication synchrone a ainsi des effets néfastes sur les tâches nécessitant de la concentration, ce qui nuit à la qualité du travail. Le télétravail de la période Covid a d'ailleurs permis d'expérimenter la plus grande satisfaction que procure un environnement de travail quand il est calme et dépourvu d'interruptions (pour peu qu'on en ait laissé l'occasion aux salariés sans les bombarder de réunions virtuelles, et qu'ils aient pu bénéficier d'un espace isolé de la vie de leur foyer).

La communication synchrone présente un écueil de taille : les constantes interruptions qu'elle occasionne.

De son côté, **la communication asynchrone** peut sembler avoir de multiples inconvénients : la lenteur de la réponse peut sembler insurmontable à certains, d'autant qu'elle peut être perçue comme un manque d'investissement (procrastination) ou d'impolitesse (indifférence, voire mépris). Le mode asynchrone peut aussi générer des malentendus de communication ou de l'indécision, les personnes s'enfermant dans des boucles de mails sans conclusion (ce qui ne relève pas de l'outil mais de son usage). Enfin, l'asynchrone peut également entraîner une surconnexion frénétique, lorsque le sentiment d'urgence est largement diffusé par le management, engendrant fatigue, zapping et sentiment d'être débordé par des sollicitations continues, avec impact sur la santé physique et mentale

(cyberdépendance). Notons simplement que, dans cette configuration, les vertus de l'asynchrone ne sont tout simplement pas comprises.

En contrepartie, la communication asynchrone présente de nombreux avantages. Elle rend tout d'abord possible un travail à distance à l'échelle de la planète entière, en faisant fi des contraintes spatiales (localisation géographique) et temporelles (fuseaux horaires), à condition de tolérer un certain temps de réponse. Cela permet, par exemple, à un producteur exécutif d'Ubisoft de faire travailler depuis Grenoble près de 800 personnes sur plusieurs continents, pendant plusieurs années, pour développer un nouveau jeu vidéo¹⁷.

Le mode asynchrone donne en outre le temps à l'émetteur de formuler un message de meilleure qualité (réfléchi, cohérent, exhaustif), tout en permettant au récepteur d'assimiler l'information transmise. Les communications asynchrones sont aussi plus respectueuses des contraintes temporelles de chacun, de la diversité des collaborateurs (les séparateurs qui calquent à distance les horaires de bureau *versus* les intégrateurs qui aiment jongler entre les tâches et sont ouverts aux horaires atypiques) et des besoins de concentration profonde. Elles permettent ainsi d'accroître le sentiment d'autonomie du salarié. Elles favorisent la qualité du travail sur les tâches cognitives comme le codage, la rédaction, la conception, l'élaboration de stratégies et la résolution de problèmes.

Les communications asynchrones sont aussi plus respectueuses des contraintes temporelles de chacun et des besoins de concentration profonde.

Toutefois, la communication asynchrone ne peut supplanter totalement la communication synchrone qui reste nécessaire dans certains cas (situation de crise ou de conflit ; cohésion de

16. Mark G., Gudith D., Klocke U., « The cost of interrupted work: more speed and stress », *SIGCHI, Conference on Human Factors in Computing Systems*, avril 2008, pp. 107-110.

17. Audition de Nouredine Abboud, 1^{er} mars 2021, dans le cadre du groupe de réflexion Télétravail animé par la Chaire FIT² à la demande de ses mécènes.

groupe ; évaluation délicate ; gestion des émotions ; communications informelles, etc.). Mais en dehors de ces situations spécifiques, la communication synchrone est loin de toujours se justifier.

Or, lors de l'expérience du télétravail « sanitaire », les entreprises n'ont fait que transposer leurs processus habituels de coordination synchrone sur les pratiques « à distance », multipliant ainsi les tunnels de visioconférences épuisants, au lieu d'expérimenter d'autres modes d'organisation du travail.

CE QUE NOUS APPRENNENT LES ORGANISATIONS EN « FULL REMOTE »

Les organisations *full remote*¹⁸ – majoritairement des entreprises du secteur numérique – ont beaucoup réfléchi à leur organisation du travail. Elles ont dû passer au peigne fin leurs processus, depuis l'accueil de nouveaux collaborateurs (*on-boarding*) jusqu'aux moments festifs et de détente, à la lumière du « à distance ». De leur point de vue, le travail à distance et l'asynchrone marchent de concert, mais nécessitent de revoir intégralement et très précisément les modes de fonctionnement (coordination et rituels).

Le travail à distance et l'asynchrone marchent de concert, mais nécessitent de revoir intégralement et très précisément les modes de fonctionnement (coordination et rituels).

Dans ce type de contexte, la répartition et la combinatoire des différents modes de communication (synchrone et asynchrone) sont pensés selon différentes finalités (conception, création, collaboration, coordination, formation, engagement, plaisir, urgence) et précisés dans une pyramide des usages, largement partagée entre tous (voir schéma p. 10).

Ainsi DOIST utilise majoritairement la communication asynchrone¹⁹ : celle-ci représente 70 % de sa communication interne (via son propre outil Twist mais aussi Github et Paper). Les 30 % restants se font de manière synchrone, dont 25 % à distance (via Zoom, Appear.in ou Google Meet) et seulement 5 % par des réunions physiques, notamment des retraites annuelles qui permettent de développer les échanges informels et de renforcer la cohésion d'équipe (mais l'entreprise finance également des billets d'avion permettant aux nouvelles recrues de passer une semaine avec un membre de l'équipe).

Cela suppose une organisation du travail très claire et partagée, un management basé sur les résultats, dans lequel il est admis que les collaborateurs sont autonomes dans leur travail et que les horaires de travail sont flexibles. Ainsi témoigne Amir Salihefendic, PDG de DOIST : « Dans un environnement asynchrone, il n'y a pas d'heures de travail définies. Les employés ont un contrôle presque total sur la façon dont ils structurent leurs journées de travail en fonction de leur mode de vie, de leur rythme biologique et de leurs responsabilités (comme la garde d'enfants !). Certains Doisters travaillent la nuit car cela leur convient mieux. Je passe une heure avec mon fils tous les matins, et personne dans mon organisation asynchrone ne le remarque²⁰. »

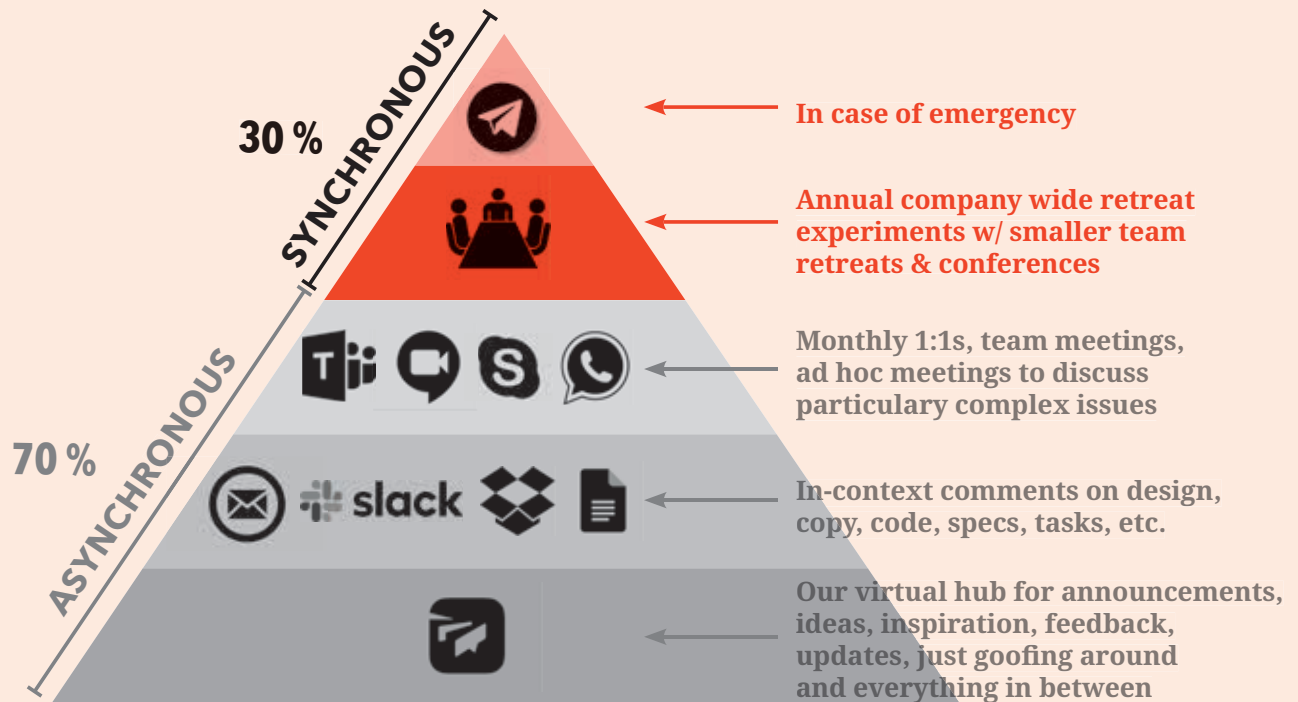
Mais de façon encore plus intéressante, le parti pris de communication asynchrone devient en soi un facteur de structuration des processus de travail : « Lorsque les demandes de dernière minute, "ASAP", etc., ne sont plus une option, une planification minutieuse est indispensable. Chacun apprend à planifier sa charge de travail

18. 100 % à distance et fonctionnant sans locaux dédiés.

19. Twist, *The Art of Async: The Remote Guide to Team Communication*.

20. Salihefendic A., « La communication asynchrone : la vraie raison pour laquelle les employés en télétravail sont plus productifs », *Blog.doist*.

LA PYRAMIDE DES MODES ET OUTILS DE COMMUNICATION CHEZ DOIST



Source : Twist, *The Art of Async: The Remote Guide to Team Communication*.

et ses collaborations avec le plus grand soin, et prévoit le temps nécessaire pour que ses collègues puissent lire et répondre à ses demandes. Les collaborations sont moins stressantes et le travail est de meilleure qualité in fine²¹. » On voit apparaître ici l'idée que, *a contrario*, la communication synchrone serait surtout un recours bien commode pour ceux qui ne savent pas organiser le travail (le leur et celui des autres), sont toujours en retard, changent d'avis en permanence, déportent leurs urgences sur leurs collaborateurs ou privilégient encore un micro-contrôle de tâches.

Ces modes d'organisation nécessitent aussi d'inciter les personnes à adapter leurs comportements pour éviter la surconnexion : « Les employés n'ont plus à rester à l'affût des nouveaux messages, ils peuvent donc prévoir des périodes ininterrompues réservées au travail à forte valeur ajoutée. Une fois terminé, ils peuvent alors traiter leurs messages par lots, 1 à 3 fois par

jour, plutôt que de passer inlassablement du travail aux messages, et des messages aux réunions²². »

La communication synchrone serait surtout un recours bien commode pour ceux qui ne savent pas organiser le travail, sont toujours en retard, changent d'avis en permanence, déportent leurs urgences sur leurs collaborateurs ou privilégient encore un micro-contrôle de tâches.

Chez GitLab aussi qui compte 1300 salariés, on insiste sur le fait qu'organiser une société entièrement en travail à distance exige d'y consacrer beaucoup d'efforts et de ressources²³.

21. Ibid.

22. Ibid.

23. GitLab, « The Remote Playbook, from the largest all-remote company in the world », 2020.

Pour gérer ce modèle d'organisation particulier, l'entreprise a créé la fonction de *Head of Remote Work*. Darren Murph, qui occupe ce poste, participe à tous les recrutements, afin de s'assurer que les nouveaux salariés ont un profil adapté et compatible avec le télétravail. Il s'occupe également de l'animation des rituels permettant aux gens de garder le contact, et propose très régulièrement des formations sur la façon de s'organiser en télétravail et de maintenir le lien avec les autres. En particulier, il veille à favoriser une communication qui soit largement asynchrone, grâce à une documentation écrite de tous les processus de travail qui soit claire et accessible en permanence.

La documentation écrite est en effet l'une des clés de la communication asynchrone : elle permet de limiter les micro-interruptions qu'occasionnent les questions répétitives, d'éviter de perdre temps et énergie à répéter les mêmes éléments d'information, tout en facilitant l'intégration des nouvelles recrues (*on-boarding*). Elle favorise en outre une culture responsabilisante de participation (puisque tout le monde alimente cette documentation) et d'auto-formation, consistant à rechercher activement l'information plutôt qu'à se reposer passivement sur ses collègues ou ses supérieurs. Au fur et à mesure, se créent ainsi des réflexes qui favorisent la constitution d'un patrimoine info-organisationnel, apte à faire advenir cette fameuse organisation apprenante tant recherchée. Le travail à distance représente donc une occasion en or pour renforcer les pratiques de *knowledge management*, alors qu'il est souvent présenté à tort comme un frein.

Le travail à distance représente donc une occasion en or pour renforcer les pratiques de knowledge management, alors qu'il est souvent présenté à tort comme un frein.

Allant au bout de sa logique, GitLab préconise même que les réunions soient *facultatives* : en effet, dans une culture de la documentation bien comprise, les participants peuvent participer aux réunions de façon asynchrone en amont, puisqu'il y a un ordre du jour clair que chacun contribue à construire (ordre du jour participatif), nourrir la réunion à distance, puis accéder en aval aux décisions prises grâce aux comptes-rendus documentés. Aux salariés d'arbitrer alors en autonomie entre les réunions qui leur paraissent indispensables et les autres.

C'est exactement le contraire qui s'est produit lors du télétravail de confinement : une récente étude²⁴ montre que, malgré des journées de travail plus longues, les employés ont disposé de moins de temps de concentration qu'avant la pandémie parce que la majorité de leur temps disponible était occupé par des réunions. Les auteurs de l'étude suggèrent que cette situation pourrait avoir plusieurs causes : les managers auraient organisé davantage de réunions pour vérifier l'engagement de leurs équipes ou pour justifier de leur propre existence. Mais il se pourrait aussi que faute d'expérience préalable du management à distance, la multiplication des réunions ait été le résultat de la plus grande difficulté à coordonner le travail. Quoi qu'il en soit, la réunionite a été la principale source d'inefficience du télétravail. De quoi inciter les entreprises à sérieusement réfléchir à de nouvelles modalités d'organisation et de coordination dans le contexte du travail hybride.

La réunionite a été la principale source d'inefficience du télétravail.

Loin de nous l'idée de préconiser une mutation généralisée vers le *full remote*. Mais ce modèle d'organisation représente une source d'inspiration qui nous éclaire sur la réflexion à mener par les organisations pour tirer tout le bénéfice du travail hybride et des TIC.

24. Gibbs M., Mengel F., Siemroth C., "Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals", Working Paper, May 7 2021, Becker Friedman Institute for Economics at University of Chicago. <https://bfi.uchicago.edu/working-paper/2021-56/>

La communication synchrone reste en entreprise la représentation dominante qui justifie pour beaucoup de dirigeants la présence des salariés sur site dans des proportions variables. Cette représentation est assez paradoxale, quand on songe que le mail reste l'instrument privilégié de communication des managers et des salariés entre eux, même quand ils sont colocalisés. Le travail à distance pratiqué à grande échelle pendant la période pandémique n'aura donc pas changé grand-chose sur ce point. L'expérience vécue en 2020-2021 aura majoritairement consisté à reproduire les pratiques habituelles de travail : le mail pour l'asynchrone ; la visio (au lieu de la réunion présenteielle) pour le synchrone, avec des effets constatés néfastes en termes de fatigue²⁵, de surcharge cognitive et de productivité. Il est désormais temps de faire preuve d'audace et de volontarisme pour repenser réellement les pratiques de communication et d'organisation du travail, qui entravent encore la combinaison optimale de numérique, de distance et de proximité, et retardent l'avènement du « futur du travail ».

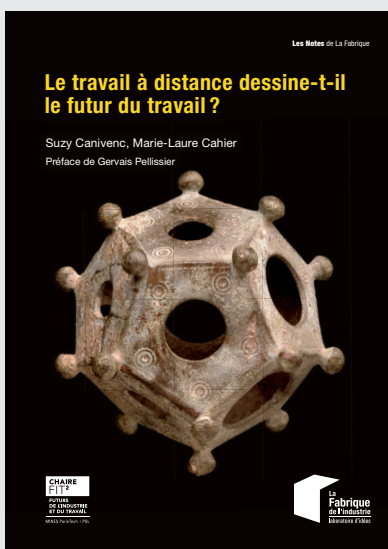
L'expérience vécue en 2020-2021 aura majoritairement consisté à reproduire les pratiques habituelles de travail : le mail pour l'asynchrone ; la visio (au lieu de la réunion présenteielle) pour le synchrone, avec des effets constatés néfastes en termes de fatigue , de surcharge cognitive et de productivité.

25. Bailenson J. (2021), «Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue», *Technology, Mind, and Behavior*, vol. 2, no 1, 23 février.

LES MÉCÈNES DE
LA CHAIRE FIT²



GRUPE RENAULT



POUR EN SAVOIR +

Suzy Canivenc, Marie-Laure Cahier,
Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?,
Les Notes de La Fabrique, Presses des Mines, 2021.
<https://www.pressesdesmines.com/produit/le-travail-a-distance-dessine-t-il-le-futur-du-travail/>

CONTACT

CHAIRE FIT²
Futurs de l'Industrie et du Travail :
Formation - Innovation - Territoires
Mines ParisTech
60 bd Saint-Michel, 75006 Paris
chaire-fit2@mines-paristech.fr

CHAIRE
FIT²
FUTURS
DE L'INDUSTRIE
ET DU TRAVAIL

MINES ParisTech | PSL