

François Gauchenot

LA VIE APRÈS L'E-MAIL

Du bon usage
des plateformes collaboratives et
des réseaux sociaux d'entreprises



L'Harmattan

Du bon usage des plateformes collaboratives et des réseaux sociaux d'entreprises

Introduction

Les salariés malades du courriel

Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés. La pandémie avait pourtant commencé dans l'allégresse. Au cours de la dernière décade du XX^e siècle, les premiers effets de l'usage du courriel dans les entreprises avaient été euphorisants. On pouvait soudain accomplir beaucoup plus, plus vite. L'embarquement pour Cyber faisait miroiter les rivages de nouvelles contrées séduisantes, peuplées d'efficacité, de coûts réduits et de productivité accrue. Mais dans les premières années du XXI^e siècle, les premiers symptômes de la courriélite sont apparus, ou plutôt se sont manifestés sans être bien compris, c'est-à-dire sans que leur cause en soit attribuée au mode d'organisation du travail imposé par la généralisation du courriel. Le plus visible de ces symptômes a été l'augmentation du stress au travail, se manifestant à l'extrême par des suicides. On a un peu rapidement imputé ces drames soit – dans le camp des victimes – à la dureté des comportements managériaux, soit – dans le camp patronal – au choc culturel de l'obligation de résultat imposée à d'anciens « fonctionnaires » qui n'étaient pas habitués à la pression de la performance.

Il y a bien sûr un peu de vrai dans ces deux explications, mais un peu seulement. Nous pensons que l'accroissement considérable du niveau de stress au travail que nous constatons résulte pour une bonne part de l'utilisation de l'e-mail. C'est ce mode de communication qui a ouvert la voie à la dictature de l'instantanéité : l'urgence est devenue le degré d'attente ordinaire. En plus de cette banalisation de l'urgence, la gestion individuelle des documents, corollaire de la communication par e-mail de personne à personne, a reporté sur chaque individu la responsabilité du classement de tous ses dossiers, classement qui n'est plus assuré par un « secrétariat de service » mais par chacun sur son poste de travail personnel.

Ces deux éléments de pression, la vitesse imposée et la charge à gérer, se sont aggravés avec l'accroissement des volumes d'informations échangés, de la fréquence de changements des contextes, et de la complexité des affaires traitées.

Pourquoi l'e-mail systématique n'est plus tenable

Le mode de communication par e-mail tel qu'il s'est généralisé a provoqué et amplifié cette dictature de l'instantanéité et a rendu insurmontable la difficulté du classement personnel des fichiers et des dossiers. La souffrance vécue est celle de la pression subie, celle de la solitude de l'individu face à la complexité croissante de ses tâches, face au stress de ne plus pouvoir contenir le « tsunami » des messages et des fichiers reçus.

Un autre dommage constaté est la chute de productivité du travail intellectuel, en parallèle à l'augmentation du stress. Cette chute de productivité a de nombreuses causes. Il y a tout d'abord l'aspect combinatoire des chaînes de communication séquentielles qui se rallongent de manière ingérable avec la prolifération des messages et leur fréquence accrue ;

Il y a aussi l'accroissement du travail apparent des salariés qui se débarrassent des courriels entrants en les transférant à un maximum de personnes aussi vite que possible sans vraiment avoir pris le temps d'y consacrer un minimum de temps, comme s'il fallait se débarrasser d'une grenade dégoupillée avant son explosion. On veut montrer que l'on est très actif, et la mesure du travail qui est à faire se calcule parfois au nombre de messages non traités dans le dossier des courriels entrant ;

Il y a encore l'engorgement des boîtes de messagerie polluées par les spams (pourriels) et par la multiplication des messages superflus ; nous avons observé un incident exemplaire dans la première moitié des années 2 000 : le directeur général d'une unité d'environ 500 personnes, voulant sans doute montrer sa modernité, a adressé ses vœux de bonne année par un e-mail circulaire à tous ses salariés, en utilisant son outil de liste de diffusion interne. Environ 500 courriels sont ainsi arrivés instantanément dans les boîtes à lettres des salariés. Là où les choses se sont un peu gâtées, c'est que plus d'un quart des salariés, désireux de manifester leur attachement à leur entreprise et à leur patron, ont envoyé par retour leur réponse de bons vœux, en faisant bien sûr un « répondre à tous » afin de faire connaître leurs bons sentiments. La volumétrie de cet échange : environ 125 réponses à 500 personnes = plus de 60 000 messages... l'année numérique commençait bien pour eux ! Un nouveau message circulaire, cette fois en destinataires masqués, a vite demandé à chacun de s'abstenir d'ajouter de nouvelles réponses. Voilà une bonne illustration d'une réaction en chaîne que l'on peut qualifier de « divergente » au sens de la physique de l'atome, c'est à dire une croissance qui cesse d'être maîtrisable et devient rapidement explosive ;

Il y a enfin l'incapacité de tout employé normalement constitué à classer correctement seul – et à savoir retrouver – la masse croissante de pièces jointes dont il est la cible quotidienne, d'où une chute de productivité, qui se complique de risques d'erreurs parfois très graves. On peut travailler facilement sans s'en apercevoir sur un document qui n'est plus le bon, ou prendre en compte des paramètres qui ne correspondent plus à la situation à jour. Pour ces différentes raisons, que nous examinerons plus en détails, le recours systématique à l'e-mail pour la communication dans le travail se trouve aujourd'hui dans une impasse. Ce mode de fonctionnement n'est plus tenable.

Qu'est-ce que le travail collaboratif ?

Tout travail ou à peu près peut être qualifié de collaboratif, dès qu'il fait intervenir plus d'un acteur, car même l'écrivain solitaire a recours à un minimum de travail collaboratif lorsqu'il entre en relation avec ses sources documentaires ou avec ses éditeurs. De même le peintre ou le sculpteur entretient dans son travail des relations avec ses modèles, ses élèves, ses critiques...

Mais le sens que l'on donne aujourd'hui à l'expression « travail collaboratif » fait référence à la nouveauté du mode de fonctionnement transverse d'un groupe de travail dans lequel les relations entre les membres du groupe ne sont pas uniquement régies par leurs liens structurels hiérarchiques dans l'entreprise, mais par la responsabilité contributive ponctuelle qui leur est assignée. En outre, de plus en plus, les groupes de travail qui se forment sur ce mode collaboratif font intervenir des personnes qui n'appartiennent pas toutes à la même entreprise. Mais cela n'a pas encore amené la plupart des gens à modifier leur mode de

communication, les espaces collaboratifs étant souvent considérés comme difficiles d'accès, ou compliqués à utiliser, ou trop chers, ou peu sûrs, ou tout cela à la fois.

Et pourtant, comme les membres des groupes de travail qui se multiplient sont fréquemment à des endroits différents, dans des structures différentes et parfois dans des fuseaux horaires différents, la manière de les faire travailler ensemble devrait utilement faire appel à des techniques de communication et de gestion documentaire qui s'affranchissent des contraintes de lieux, de structures juridiques et de temps.

Avec ces nouveaux modes de communication et de gestion documentaire, le travail des membres du groupe est qualifié de « distant et asynchrone ». Le travail collaboratif peut parfois faire intervenir un grand nombre de personnes, qui vont concentrer leurs contributions et leurs échanges sur un site électronique construit de manière à permettre cette interactivité, à la gérer et la maintenir à l'intérieur de principes et de règles acceptées par tous. C'est l'exemple de l'encyclopédie Wikipédia.

Dès qu'un groupe de travail opérationnel dépasse l'effectif de quatre ou cinq personnes, l'e-mail n'apparaît plus comme le bon moyen de faire sereinement et efficacement du travail véritablement collaboratif. Bien qu'il permette par construction de se placer dans un mode de travail distant et asynchrone, l'e-mail pêche par son foisonnement incontrôlé et par son absence de prise en charge de la gestion des documents, laissant à chacun la charge de gérer ses fichiers.

Le véritable travail collaboratif appelle la mise en place d'une méthode de gestion documentaire centralisée pour chaque projet traité, et le recours à des outils de communication qui permettent un classement aisé des échanges, leur conservation et leur traçabilité. Certains fournisseurs de logiciels proposent des solutions technologiques pour rendre la communication par e-mail plus aisée, sécurisée et performante. L'intention est sans doute louable, mais mathématiquement vouée à l'échec. Nous insistons sur la nécessité non pas de chercher à mettre en place de nouveaux outils plus performants pour gérer les messageries individuelles, mais d'imposer une mutation structurelle de l'organisation communicante. C'est à notre avis le seul moyen, non seulement de guérir les salariés de la courrielite, mais aussi de faire retrouver aux entreprises le chemin des gains de productivité intellectuelle, et la sécurité de processus décisionnels plus visibles, mieux informés et mieux partagés.

Les solutions sont d'un côté aisées à adopter parce qu'elles reposent sur des moyens technologiques peu onéreux et qui existent déjà. Mais il est par expérience particulièrement difficile de les mettre en œuvre avec succès, la grande difficulté venant de ce qu'elles demandent la remise en cause culturelle du mode de communication bâti sur les relations « moi et le reste du monde ». Un comportement qui est au centre de la pratique actuelle de la messagerie électronique. Beaucoup d'entreprises regardent les solutions collaboratives en réseau comme un dispositif supplémentaire ajouté à la panoplie technologique. Cette conception mécaniste d'empilage d'outils est très dommageable, c'est la principale cause d'échec des tentatives de mise en place de solutions collaboratives. Le salut ne se trouve pas dans l'addition, mais dans le remplacement. Nous verrons pourquoi, et examinerons les conditions à réunir pour réussir la mutation nécessaire des comportements et des méthodes de la communication dans le travail. Nous analyserons également les bénéfices induits par

cette mutation en privilégiant les relations de coopération par rapport aux comportements de concurrence individuelle.

Un nouveau mode de communication est naturellement adopté par les nouvelles générations et par la plupart des startups

Si l'on observe les modes de communication des générations nées après 1980, on constate que ces personnes n'utilisent quasiment pas l'e-mail dans leurs 16 échanges. Elles ont maintenant recours à deux types d'échanges :

- Pour tout ce qui entre dans la catégorie des échanges brefs entre deux personnes ou un petit nombre de personnes, elles privilégient le mode texte, audio ou visio, et utilisent les sms (textos) ou des applications de smartphones comme Viber, WhatsApp, Wechat, Facetime, Skype, Snapchat.

Lorsqu'elles visent un plus grand nombre d'interlocuteurs, c'est à Facebook, Twitter ou d'autres réseaux sociaux de type voisin, ou à des sites internet interactifs qui fonctionnent comme des clubs qu'elles ont recours. - Les startups ou « jeunes pousses » créées par ces nouveaux entrepreneurs communiquent naturellement avec leurs membres avec ces outils et appliquent avec succès cette dynamique à leurs clients et partenaires. La voie est donc tracée, elle s'imposera forcément avec le temps et le vieillissement des acteurs...

Notre propos est ici d'aider les millions de personnes, dans des sociétés de toutes tailles, qui travaillent encore selon le mode traditionnel de l'échange d'e-mails, en abordant sereinement la révolution du passage au mode de travail collaboratif.

Nous sommes convaincus que cette transformation est inéluctable, du fait de l'impasse où se trouve aujourd'hui la communication dans le travail avec l'e-mail. Nous ne voyons pas d'autre solution que le remplacement de l'email par la communication sur des sites collaboratifs que nous allons décrire.