

Travail collaboratif : pléonasmisme ou oxymore ?

Analyse d'un nouveau concept

Alain Coulon

Le mot « travail » dérive du nom d'un instrument de torture romain.

Le mot « collaboratif » intègre une notion de partage à la racine labor (le labeur).

La juxtaposition de ces deux mots crée-t-elle un nouveau concept porteur de synergie ?

Dans ce n° 90 de notre Lettre, d'autres articles vous présentent les modalités d'usage des outils collaboratifs, désormais disponibles et les avantages escomptés de leur exploitation ; alors que cet article se borne à réfléchir sur l'influence d'une telle collaboration sur l'efficacité de la production des travailleurs.

Retour aux étymologies

Travail

Pour les Romains, tripaliare consistait à immobiliser un condamné à l'aide d'un instrument composé de trois pieux disposés en faisceau.

Ainsi l'étymologie associe la souffrance et l'effort à une certaine action. La notion de souffrance punitive subsistait dans l'ancienne condamnation aux « travaux forcés » et la notion d'effort perdue en physique dans la définition du travail¹ mécanique.

Coopérer

Une coopération réunit plusieurs personnes qui interagissent dans un projet structuré en tâches ; chaque tâche est placée sous la responsabilité d'un acteur.

Collaborer

Collaborer, mot d'origine plus récente, caractérise une action conduite en commun. La collaboration² est une forme particulière de coopération où les personnes interagissent au sein d'une même tâche.

Travail collaboratif

Dans son acception moderne, le « travail collaboratif » désigne une organisation qui échappe à la structuration hiérarchique traditionnelle, grâce à l'emploi des nouveaux outils issus des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication).

On y pratique un processus d'amélioration continue des tâches.

Chaque acteur accède, librement et spontanément, à toute information relative aux autres tâches menées en parallèle et aux informations relatives à l'environnement de la réalisation.

On attend de cette organisation agile un renforcement de la créativité et un accroissement de l'efficacité du groupe participant à un projet commun.

Synergomètre

Le synergomètre (promu par Roger Mucchielli³) est un dispositif qui mesure l'aptitude d'un groupe d'individus à collaborer.

Sans concertation préalable, ces personnes, physiquement isolées, sont invitées à résoudre un problème dont chacune d'elles détient quelques éléments partiels de la solution.

Chaque personne doit communiquer de façon asynchrone avec ses collègues de façon à résoudre le puzzle.

L'ancien dispositif technique

Dans les années 1970, l'exercice s'effectuait au moyen d'une table hexagonale sur laquelle des cloisons verticales délimitaient 6 secteurs. Chaque participant, isolé dans un box, communiquait exclusivement par message écrit transmis à un collaborateur en le glissant dans une fente.

L'exercice se terminait lorsque le porte-parole du groupe annonçait la solution exacte du problème⁴.

¹ Un joule = une force d'un newton qui se déplace d'un mètre sans sa propre direction.

² Nous écartons le caractère péjoratif dévolu aux collaborateurs (les collabos !) de la période de l'Occupation (1940-1944) !

³ Le travail humain - PUF volume 25 (janvier-juin 1962).

⁴ J'ai personnellement participé à l'élaboration d'un devis de ventes de locomotives au Brésil, exercice dans lequel il fallait combiner le prix des pièces, de la main d'œuvre, des transports, des taxes, des commissions, etc.

Pléonasmes

Un pléonasmes juxtapose des mots porteurs du même sens, dans notre cas : travail et collaboration ; tout travail important nécessite la participation coordonnée de plusieurs acteurs.

Dans notre domaine des systèmes d'information, tout projet exige la coordination des activités de plusieurs acteurs, dont, en particulier, le donneur d'ordre et le destinataire.

Il est difficile d'imaginer un projet prédécoupé en tâches, totalement indépendantes, insensibles aux événements perturbateurs de son déroulement chronologique ?

Dissipons un cadre totalement utopique où chaque acteur pourrait accomplir seul, dans un environnement cloisonné, les tâches qui lui sont affectées, les dernières tâches d'assemblage des pièces du puzzle étant affectées à d'autres acteurs. La réalité nous apprend que les acteurs d'un projet sont amenés à se concerter :

- de façon périodique pour suivre l'avancement des tâches et coordonner leur articulation ;
- de façon ponctuelle en cas d'incident impactant une famille de tâches.

Quelques exemples de travail collaboratif

- L'attelage d'un aveugle qui porte sur ses épaules son guide paralytique¹ associe les compétences complémentaires des deux personnages.
- Les sept nains, au-delà de leurs caractères spécifiques bien tranchés, unissent leurs actions pour accueillir Blanche-Neige².
- Les spectateurs d'une représentation théâtrale trouvent, ensemble et sans directive apparente, la cadence avant d'applaudir à l'unisson.

Oxymores

Un oxymore est une juxtaposition de mots ayant des sens contradictoires.

Par extension, le mot « travail » désigne également le résultat d'une action. En lui affectant le sens de résultat du travail³ nous pouvons nous interroger sur l'efficacité de certaines opérations collaboratives.

Une collaboration débridée ne risque-t-elle pas de nuire au résultat du travail ?

N'y aurait-il jamais de conflit entre l'ego d'un contributeur et la dilution, voire la déformation, de sa participation dans un ouvrage collectif qui dissimule son talent et ses apports ?

Ne faut-il pas craindre que certains contributeurs, pervers, misent plus sur leur faire-savoir que sur leur savoir-faire ?

Quelques anecdotes

La souris et l'éléphant

Dans le désert, la (petite) souris court à côté d'un (gros) éléphant.

Elle lève la tête et annonce fièrement, en haletant « Dis donc, qu'est-ce qu'on fait comme poussière... tous les deux ! ».

La B.A. collaborative

Le responsable interroge ses jeunes scouts sur la réalisation de leur BA⁴ quotidienne :

- il félicite le premier qui a aidé une personne âgée à traverser un carrefour dangereux ;
- il prend acte de l'action du second qui a aidé son camarade ;
- mais fronce les sourcils quand un troisième s'associe à l'action de ses deux camarades.
 - « Vous vous êtes mis à trois pour aider cette dame ?
 - - et on n'était pas de trop... car elle ne voulait pas traverser ! ».

Les clarinettes muettes

Un clarinetiste doit se faire remplacer, au pied levé, pour une représentation d'un orchestre symphonique⁵, il délègue son voisin de palier en lui expliquant « tu observes autour de toi et tu fais semblant : un exécutant défaillant sur le nombre, ça ne se remarquera pas »

Tout se passe discrètement jusqu'au passage où les clarinettes doivent jouer seules. À la surprise du public et à la consternation du chef d'orchestre, aucun son ne sort du trio.

Ce soir-là, tous les clarinettes étaient des remplaçants de circonstance.

¹ Fable de Florian.

² Conte de Grimm. L'appellation « Blanche-Neige » est elle-même un pur pléonasmes.

³ Comme dans les expressions « réception des travaux », « travail à refaire ».

⁴ Bonne Action.

⁵ « Un orchestre symphonique est la plus belle métaphore de la société que je connaisse. Chacun est indispensable mais doit savoir s'effacer pour faire vivre une réalité supérieure ». Riccardo Muti

L'exemple de Wikipédia

Un succès incontestable

La Fondation Wikimedia offre une structure d'accueil à tous ceux qui pensent devoir s'exprimer sur un sujet qu'ils connaissent bien et qui leur tient à cœur.

Le résultat est surprenant.

En quelques années, malgré les critiques et des railleries, l'encyclopédie Wikipédia est devenue la référence incontournable de la recherche des internautes (y compris de ceux qui y recourent, discrètement, en la dénigrant, ostensiblement).

Un bémol individuel

Un peu d'amertume pour tempérer cet enthousiasme. On est tout fier d'avoir apporté sa petite pierre à l'édifice mais quelle mauvaise surprise et quelle frustration lorsqu'on découvre, ultérieurement, que quelqu'un s'était permis de modifier le texte initial, en l'édulcorant et en trahissant l'intention primitive.

Où allons-nous, si on nous donne des leçons d'humilité ?

Devrions-nous engager un bras de fer en enchaînant des modifications alternatives jusqu'à l'abandon des moins têtus ?

Un rigoureux contrôle a posteriori

Certains collaborateurs de Wikipédia sont plus égaux que d'autres.

Une équipe de patrouilleurs veille scrupuleusement sur l'harmonie de l'ouvrage ; ceux-ci en redressent les torts, souvent sur la forme, quelquefois sur le fond.

Comparaison

Ce petit tableau résume succinctement les caractéristiques respectives des travaux coopératif et collectif.

	Coopération	Collaboration
Organisation	Hiérarchie	Horizontale
Assemblage	Addition	Imbrication
Communication	Asynchrone	Synchrone
Responsabilité	Identifiée	Partagée
Reconnaissance	Individus	Groupe
Facteur de succès	Discipline	Motivation
Risque d'échec	Démotivation	Indiscipline

Les conditions du succès du travail collectif

Les moteurs psychologiques conditionnent une réussite qui repose sur le comportement vertueux des contributeurs :

- ils affirment leur volonté de s'impliquer¹ ;
- ils manifestent leur affection profonde pour les thèmes du projet ;
- ils brûlent d'exercer leur influence sur l'ouvrage collectif en y donnant ce qu'ils pensent être le meilleur.

Commentaire

Le mouvement de balancier

Chaque mode de travail, qu'il soit coopératif à l'ancienne ou collectif à grand renfort d'OTC², montre ses inconvénients quand il est poussé à l'excès.

Une organisation trop hiérarchisée encadre strictement les initiatives et tempère la motivation individuelle.

Une collaboration libérée de toute contrainte engendre des mouvements browniens qui entrecroisent les activités au risque de les briser.

Lorsqu'une organisation structurée montre les limites de son efficacité par son excès de rigueur, il ne faut pas hésiter à y injecter un mode collaboratif. Lorsqu'une organisation collaborative montre les limites de son efficacité par son excès de laxisme, il ne faut pas hésiter à y injecter une discipline.

Le rôle du management

Le management d'une équipe doit veiller à maintenir un compromis permanent, en jonglant avec :

- les comportements individualistes ;
- les exigences de solidarité ;
- les contraintes de la logistique.

Le management est un métier bien difficile, c'est une des sources de son intérêt.

Pour finir sur un slogan

Reprenons celui des mousquetaires, valable quelle que soit l'organisation : « Un pour tous, tous pour un ! ». ▲

a_coulon@club-internet.fr

¹ La poule participe à l'omelette au lard alors que le cochon s'y implique.

² Outils de Travail Collaboratif.