



HAL
open science

De la réappropriation à distance des espaces d'échanges informels. L'expérience du télétravail en situation de confinement

Jérôme Cihuelo, Adam Piotrowski

► To cite this version:

Jérôme Cihuelo, Adam Piotrowski. De la réappropriation à distance des espaces d'échanges informels. L'expérience du télétravail en situation de confinement. Sociologies pratiques, 2021, Les organisations à l'épreuve du télétravail, 43, pp.51 - 61. 10.3917/sopr.043.0051 . halshs-03973023

HAL Id: halshs-03973023

<https://shs.hal.science/halshs-03973023>

Submitted on 2 Feb 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Revue Sociologies Pratiques – Numéro 43 : Les organisations à l'épreuve du télétravail
Coordination scientifique par Gabrielle Schütz, Coordination éditoriale par Vincent Brulois

**DE LA REAPPROPRIATION A DISTANCE DES ESPACES D'ÉCHANGES INFORMELS :
L'EXPERIENCE DU TELETRAVAIL EN SITUATION DE CONFINEMENT**

La crise sanitaire, liée à la pandémie mondiale de la Covid-19, a ouvert en France sur une expérience inédite et à grande échelle d'un télétravail de masse pour plus de cinq millions de salariés durant le confinement - contrastant avec la pratique occasionnelle des 1,8 millions de salariés d'avant la crise. L'entrée soudaine et massive dans le télétravail s'est traduite par un basculement des individus et de leur collectif d'appartenance dans une situation durable de collaboration à distance.

L'article s'intéresse ici à cette période particulière sous l'angle de la production des régulations informelles pour des équipes plongées durablement dans une configuration nouvelle de travail à distance. Les équipes étudiées appartiennent à une direction des études (DE) durablement installée dans l'entreprise concernée. La DE organise son activité dans le cadre d'une structure matricielle et d'une relation de service interne avec les directions opérationnelles. Avant la crise sanitaire, elle a mis en place un dispositif de télétravail issu d'un accord d'entreprise. Il prévoit pour les personnes éligibles - à l'exclusion des managers et des fonctions support - un jour fixe par semaine de travail à domicile. Au regard de la nature de l'activité, demandant des temps de réflexion et de de concentration, le télétravail apparaît pour les personnes concernées comme une mesure nécessaire et fortement appréciée.

La crise sanitaire a conduit à réaliser une enquête qualitative exploratoire sur le télétravail en situation de confinement (régulation du travail collectif, management à distance et relations entre sphères d'activité) auprès d'une population (N = 12) de responsables d'équipe (managers de proximité), de chefs de projet et de chargés d'études (statisticiens, concepteurs d'offres et ingénieurs). Elle se base sur des entretiens semi-directifs réalisés à distance à la sortie de la période de confinement. Le choix des personnes interviewées repose sur un croisement de différents critères (type d'activité, caractère plus ou moins collectif, expérience dans la fonction et présence ou non d'enfants dans le domicile).

Le télétravail se voit régulièrement analysé comme un instrument de flexibilisation de la sphère productive et d'individualisation des trajectoires professionnelles (Taskin & Tremblay, 2010), s'insérant par ailleurs dans un large mouvement de fragilisation des liens stables entre acteurs productifs. La distance géographique entre le salarié et les lieux physiques de travail supportant la formation des collectifs, rend en effet saillante la nécessité d'interroger les formes prises par des collectifs à distance. A ce sujet, la littérature en sciences sociales souligne la baisse des interactions sociales au sein de collectifs de télétravailleurs. Elle se traduit dans le même temps par une perte de fluidité dans les échanges (incompréhensions entre membres, difficultés dans le partage d'informations...) et un affaiblissement du lien social dans les entreprises, notamment lié à la réduction des échanges informels (Gajendra & Harrison, 2007).

En axant notre réflexion sur les échanges informels¹, il s'agira de montrer leur caractère situé (à saisir dans les replis de lieux physiques de travail partagés et familiers) et l'effet d'une expérience prolongée de travail à distance sur leur composition au sein de collectifs de travail. La pratique généralisée d'un télétravail continu ne se traduit pas, selon nous, par le seul effacement d'une partie des échanges informels, mais aussi par des tentatives de recomposition de la géographie des sociabilités interstitielles (Boutet, 2004).

I. L'informel en « présentiel » : noyau du collectif ?

Les moments et lieux de rencontres, objets de discussions de nature informelle, sont régulièrement investis par les salariés étudiés. Dans ces espaces-temps « interstitiels » (Fustier, 2012 ; à comprendre comme des lieux et des moments transitionnels ouvrant sur des échanges informels entremêlant des registres de discours professionnel et personnel), les conversations, entremêlées de registres privé et professionnel, permettent d'alimenter le lien et l'appartenance au collectif. De manière centrale, l'investissement de ces espaces intermédiaires (renvoyant à tous les espaces du travail non directement assignés à des activités de production : des pauses-café aux rencontres dans les couloirs) se trouve étroitement lié à des situations de coprésence sur des lieux physiques de travail partagés.

¹ Les échanges informels recouvrent ici toutes les relations dans et sur le travail tissées à l'abri de regards extérieurs (hiérarchie, destinataire du service) dans un entre-soi professionnel (Loriol, 2009 ; Tissot, 2014). Elles contribuent à rendre possible, supportable et collectivement signifiant le travail à réaliser.

- La place centrale de l'informel dans la réalisation du travail

Certains auteurs mettent en avant un risque de diminution des contacts informels entre télétravailleurs pouvant être préjudiciable à l'efficacité du travail collectif (Keller & Holland, 2003). Dans le cadre de notre enquête, cette question de la dimension informelle du travail peut être considérée comme d'autant plus saillante que la production et la circulation des savoirs reposent pour des « travailleurs de la connaissance » sur des échanges quotidiens dans le cours de l'activité (Alvesson, 2004). A la lumière des cultures professionnelles de métier, la centralité accordée aux sociabilités renvoie dans notre cas aux multiples fonctions jouées par ces dernières dans la vie du collectif (apprentissage, production d'une compétence avant tout collective, évaluation croisée des savoirs détenus, attribution d'une place dans une hiérarchie informelle, constitution et reconnaissance d'une identité collective dans l'organisation). La confrontation régulière des points de vue se voit ici valorisée dans la mesure où elle participe de dynamiques d'apprentissage et d'intégration. Elle renvoie à une situation d'interdépendance professionnelle renforcée par le cadre organisationnel du travail en projet. En effet, les chargés d'études se trouvent régulièrement confrontés à deux types d'incertitude (professionnelle et gestionnaire) trouvant en partie une issue dans des échanges informels entre collègues. D'une part, la part croissante des financements des projets par les directions opérationnelles se traduit par un renouvellement accéléré des sujets au gré du « mouvement » de l'organisation, des jeux d'attribution des budgets et de la mobilité des commanditaires. L'instabilité et la variété des sujets traités exposent fréquemment les chargés d'études - souvent affectés sur quatre ou cinq projets - à l'incomplétude de leurs savoirs (disciplinaires). De plus, l'instauration d'un régime de travail en multiprojets, source de « discontinuité temporelle » (Goussard et Tiffon, 2013), demande aux chargés d'études d'investir rapidement une variété de sujets dans des temps limités et concurrentiels. Dans ces conditions, les collègues procurent souvent un soutien ponctuel pour aider l'un d'entre eux à entrer dans un sujet et à s'orienter. D'autre part, la systématisation du mode projet à l'échelle de la direction étudiée - et plus largement, des entités commanditaires - appelle la maîtrise, souvent lacunaire, de nombreux outils collaboratifs et dispositifs de gestion cadrant étroitement l'activité. La circulation incertaine dans un appareillage gestionnaire, souvent perçu comme foisonnant et complexe, aboutit à des échanges croisés contribuant à compenser l'inégale maîtrise d'outils devenus incontournables.

Par ailleurs, la configuration hybride des locaux (bureaux fermés, espaces ouverts de travail et de convivialité) offre autant de scènes de travail et de « coulisses » au déploiement d'échanges de natures différentes. En situation de travail « présentiel », les rencontres dans les couloirs ou à la machine à café, sont régulièrement investies par les salariés comme des moyens de solliciter leurs collègues afin d'obtenir une aide et de s'informer sur l'avancée d'un projet. Le jeu des rencontres spontanées et le bouche-à-oreille constituent, de ce point de vue, une forme importante d'échanges d'information. Le rôle d'entraide des conversations informelles et spontanées dans la réalisation du travail se trouve mis en exergue au regard du manque ressenti en situation de télétravail. Autrement dit, la circulation de l'information dont les modalités à distance sont jugées moins efficaces qu'au sein des locaux de l'entreprise (Taskin & Bridoux, 2010) témoigne également de sa consubstantialité à l'activité « présentielle ».

« En tant que manager, il y a beaucoup de décisions qui se prennent en fin de réunion ou dans les couloirs. » (Francis, responsable d'équipe)

« Sauf qu'en présentiel, tu discutes avec tes collègues, tu les vois immédiatement, tu racontes ce qui s'est passé, ils partagent des informations, ils te disent « Ouais, mais il s'est passé ça dans tel truc ». Enfin, l'information circule beaucoup plus vite. » (Thomas, chef de projet)

- La dimension affective et productive des échanges informels

Outre les considérations d'ordre productif précédemment évoquées, les échanges informels comportent une dimension socio-affective échappant à l'organisation (Baker, 1981, cité par Brunet & Savoie, 2003). Elle s'illustre par la constitution et l'entretien de rites de sociabilité (Brassier-Rodrigues, 2015) (café du matin réunissant les membres du collectif, préparation pour chaque anniversaire d'un gâteau, voire d'une spécialité de la région d'origine de la personne prenant l'initiative ...). La contribution de l'ensemble des membres du collectif à ces rites se comprend par leur fonction de circulation de normes et de renforcement du sentiment d'appartenance au collectif. La privatisation d'un espace (toujours situé au même endroit) approprié pour l'occasion restitue la dimension, pour partie spatiale, de l'identité de ces collectifs de travail.

Au même titre que les espaces-temps « interstitiels » (Fustier, 2012), l'organisation de moments de convivialité dans des lieux intermédiaires (espaces ouverts de convivialité ou de rencontre configurés pour du travail collaboratif) révèle l'entremêlement de registres de discussion pourvoyeur « d'amitiés professionnelles ». De manière imbriquée, la dimension affective des relations de travail participe d'une dynamique professionnelle de construction d'une compétence collective. En ce sens, la valorisation de la convivialité tient au fait qu'elle permet d'ouvrir des espaces dans lesquels se partagent de la proximité et de l'affectivité, mais aussi d'échanger des coups de main et des conseils. Comme indiqué ci-dessus, la fragmentation de l'activité, entre de multiples sujets souvent traités simultanément, trouve pour partie une réponse dans l'écoute manifestée et l'appui apporté par le noyau affinitaire de collègues proches (aide pour investir et circonscrire un nouveau sujet, partage de références bibliographiques et de travaux connexes, réassurance sur la pertinence des modalités de traitement et des conceptions sous-jacentes). En d'autres termes, l'établissement et la participation à des relations conviviales facilitent l'accès aux connaissances circulant dans le groupe et l'ajustement de son savoir-faire (Cihuelo, 2016).

L'expérience collective d'une activité durablement distancielle ouvre sur une configuration de travail inédite. Elle conduit à bouleverser toute une « géographie sociale » (Hatzfeld, 2002) au sein de laquelle se déployaient et se tissaient des échanges informels.

II. Informel et distanciel : un duo impossible ?

Comme l'avance Fustier (2012), les espace-temps « interstitiels » au sein desquels se déroulent les interactions informelles dans une organisation ne font pas l'objet d'une réflexion particulière lorsque leur existence ne se trouve pas menacée. Nous tendons à sous-estimer leur importance dans les dynamiques collectives, tant ils sont étroitement liés et invisibilisés dans le cours de l'activité. L'effacement progressif de ces échanges informels par le télétravail agit alors comme un révélateur du rôle structurant joué par ces premiers dans la capacité à « faire collectif ».

- Un usage des TIC source de réduction des échanges informels

L'analyse des interactions entre les télétravailleurs étudiés révèle une réduction significative de la part de l'informel dans les échanges professionnels. Elle rejoint sur cet aspect différents travaux pointant une réduction des échanges informels et spontanés en situation de télétravail (Baruch, 2000).

Cette évolution substantielle, affectant la nature des échanges professionnels, trouve une première explication dans le rôle joué par l'utilisation systématisée de TIC. A l'image de nombreuses organisations ayant expérimenté le télétravail à l'occasion du confinement, l'entreprise étudiée a recouru, pour soutenir ses communications à distance, à un logiciel de visioconférence (Microsoft Teams).

Le passage d'une configuration présentielle à un mode d'interaction médiatisé par les technologies de communication se manifeste d'abord par un accroissement des réunions programmées pour des activités qui se trouvent, en temps normal, régulées de manière informelle, notamment par le biais de conversations improvisées autour d'un sujet traité rapidement. L'organisation de réunions virtuelles pour des interactions qui ne le nécessitaient pas en présentiel introduit alors un sentiment de « lourdeur organisationnelle ». Ce dernier conduit à limiter les échanges entre collègues aux plus « essentiels » afin que chacun garde un sentiment de maîtrise sur son emploi du temps.

« Quand vous faites une réunion, normalement, on se réunit et puis [...] le débrief vous le faites dans les couloirs. Là en fait, ce qu'il faut changer, c'est qu'après la réunion formelle, il faut [...] qu'on continue ou qu'on se rappelle pour faire un débrief immédiatement. Faut le faire tout de suite, parce que sinon on recrée une réunion. » (Thomas, chef de projet)

L'organisation systématique des réunions, via un outil de visioconférence, a participé à donner un caractère plus formel aux échanges, devenant plus courts et directs comparativement à ceux que donnaient à voir les réunions sur site, en présentiel. La forme d'échange à laquelle les réunions virtuelles invitaient ne laissant ainsi que peu de place à l'informel de pouvoir se développer.

De plus, la logique même du logiciel se voit incorporée par les utilisateurs et restituée sous forme d'une communication devenant plus formelle et synthétique. Le logiciel, opérant comme un script (Akrich, 1987), participe au cadrage des échanges. Dès lors, la forme prise par les interactions, au cours de réunions, semble à l'origine d'une limitation de la

compréhension des locutions. En la matière, la tendance à la « synthétisation » des messages, associée à l'absence de communication non-verbale, réduit l'accès à des niveaux d'information permettant d'apprécier l'ensemble des messages véhiculés par une communication (nuances et développements pour le niveau verbal, expression faciale et corporelle pour le non-verbal). Toutefois, le caractère « formalisant » de l'outil tient également au type d'usage auquel il se voit assigné. Il se trouve majoritairement utilisé pour des réunions d'équipe et de suivi de projets.

Au-delà de l'usage de la visioconférence, la messagerie électronique a constitué au cours du confinement l'un des principaux canaux de communication entre pairs. Cette période de distance prolongée a conduit les personnes à privilégier un usage formel de la messagerie. De manière significative, les salariés aux usages les plus extensifs du courriel estiment avoir réduit l'évocation de sujets de conversation personnels et l'emploi d'un registre « amical » ou « familial » dans leurs communications électroniques. Cet alignement des pratiques, évacuant la dimension informelle dans les échanges électroniques, trouve à s'expliquer de plusieurs manières. La disparition d'espaces / temps interstitiels dans un espace physique de travail ne permet plus autant d'alimenter des moments de complicité (évocation d'un moment partagé) et de vérifier à d'autres moments la juste familiarité des échanges tenus par mail. Les comportements de surinvestissement, accompagnant fréquemment la pratique du télétravail (Cléach & Metzger, 2004) et accentués par le confinement, amènent également les salariés à privilégier des échanges orientés par des fins productives. Enfin, l'appauvrissement de la vie sociale en contexte confiné contribue à tarir les sujets d'échange empruntant à des registres privés et domestiques.

- La perte d'un espace-temps partagé fragilisant l'intégration dans les collectifs de travail

Au-delà de la seule distance physique, la perte d'un espace-temps partagé constitue également une source de déstabilisation des formes de sociabilité et d'intégration.

Les difficultés rencontrées par les acteurs dans la pratique d'interactions informelles à distance, se voient souvent associées à une différence de nature entre présentiel et distanciel. Cette réification de la dimension formelle des interactions distancielles témoigne de

représentations des télétravailleurs construites sur une distinction entre le travail au sein des bureaux de l'entreprise et le travail à distance. En effet, c'est bien la coprésence physique qui se trouverait intrinsèquement à l'origine des dialogues entre acteurs autour de thématiques personnelles, en raison de la spontanéité à laquelle elle invite. Le cadre médiatisé des échanges à distance, par l'usage du téléphone, de l'e-mail, de la visioconférence, est ainsi considéré comme inadapté à l'informel en ce qu'il tend à effacer le caractère improvisé et spontané de l'interaction.

« Je pense que l'informel est plus dans le présentiel, plus dans le bureau. [...] Y a l'aspect bureau qui fait que, des fois, on va parler un peu d'autre chose que du boulot. Et puis surtout, en fait, c'est une coprésence qui amène un peu plus l'informel : « T'as fait quoi hier soir ? » Voilà, on va pas s'appeler le matin pour dire « T'as fait quoi hier soir ? (rires) » (Victoria, chargée d'études)

La fonction intégratrice, jouée par l'expérience commune de travail dans des lieux partagés et familiers, apparaît à la lumière d'une situation durable d'éloignement de l'espace physique de travail. Les salariés, fortement insérés dans leur collectif de travail, estiment avoir conservé une pratique d'interactions informelles avec leur cercle de collègues « les plus proches ». En revanche, les salariés, les moins insérés (récemment embauchés ou alternants / stagiaires en début de contrat), ont vu la période du confinement mettre un coup d'arrêt à leur intégration sociale au sein de leur collectif mais également aux dynamiques de socialisation, possédant un ancrage spatial important. Ils se trouvent ici privés d'espaces et de moments partagés avec le collectif participant de leur socialisation professionnelle et de leur intégration. De plus, l'établissement de rapports de proximité et de confiance avec un nouveau membre au sein d'un collectif s'effectue de manière bien plus prudente et graduelle à distance qu'en face-à-face (Walther, 1996). En effet, si un lien entre acteurs peut s'entretenir à distance, non sans efforts, c'est en revanche la création d'un nouveau lien qui demeure difficilement envisageable en l'absence de rencontre physique.

« Ce qui est sûr, c'est que moi, étant discret de base, j'en avais encore moins. Et donc, pour s'insérer dans un groupe, pour partager, etc. C'est sûr que ça met un coup d'arrêt parce qu'on va pas appeler sur Skype quelqu'un pour dire un truc vite fait, qui n'a rien à voir avec le travail. » (Christophe, chargé d'études)

La pratique généralisée d'un télétravail continu ne se traduit pas seulement par un effacement progressif des échanges informels. Elle ouvre sur des tentatives de recomposition de la géographie des sociabilités interstitielles (Boutet, 2004).

III. Une réappropriation à distance des espaces d'échanges informels

La disparition d'espaces-temps situés abritant les échanges informels amène les acteurs (encadrement et équipes) à s'ouvrir de nouveaux espaces d'interaction. Ces derniers restituent un mouvement parallèle d'institutionnalisation et de « virtualisation » des interactions informelles.

- **Une tentative managériale d'organisation de pratiques informelles**

Le basculement de l'ensemble des équipes en télétravail ouvre, durant le temps du confinement, sur une nouvelle configuration managériale. L'encadrement se trouve dans l'obligation de mettre en place un management à distance. Cette nouvelle configuration vient ici questionner les managers dans leur manière d'assurer le suivi de l'activité et la cohésion au sein des équipes. Dans ces conditions, la hiérarchie intermédiaire cherche les moyens d'entretenir de la proximité et de la cohésion au sein des équipes

Le management prend alors l'initiative d'organiser des réunions virtuelles, baptisées « points café » ou « points informels », présentées comme des espaces de discussions informelles. Il s'agit ici de faire émerger un dialogue informel entre les différents salariés, dans une visée explicite d'entretenir le lien social au sein des équipes et d'en prévenir tout délitement - perçu comme un risque majeur de la part de l'encadrement. Les responsables d'équipe profitent également de ces moments pour communiquer les dernières informations relatives à la crise sanitaire.

L'introduction de « points informels » par le management de proximité aboutit à installer une « formalisation de l'informel ». Elle conduit à organiser et à réguler les échanges dans des réunions hebdomadaires à des horaires fixes dans le but de produire de la convivialité et d'entretenir le lien avec les équipes. Cette pratique d'encadrement de l'informel pourrait être

rapprochée de la tendance incarnée par le néo-management à faire de la spontanéité et de la convivialité les valeurs venant « enchanter » le monde de l'entreprise (Bevort, 2013).

Dans la pratique, les salariés s'engagent dans un premier temps dans ces réunions, qualifiées de « points informels », pour communiquer entre collègues. L'intérêt, au départ manifesté par les salariés, s'émousse assez rapidement. La distance prise avec ces temps d'échange, définis comme facultatifs, renvoie à leur assimilation à des « activités-écran » (Thoemmes, 2012) venant entraver la réalisation du cœur de métier. La forme prise (encadrés hiérarchiquement) et la fréquence affichée (deux fois par semaine) conduisent, une partie croissante de salariés, à associer ces réunions à des sources de dispersion interférant avec la réalisation du « vrai boulot » (Bidet, 2011).

« Et donc, on se tapait une fois par semaine deux heures de réunion d'équipe. On est passé à l'échelle de la semaine ce qu'avant, on faisait à l'échelle du mois. [...] La réunion de deux heures, vous la sentez passer, hein ! » (Victoria, chargée d'études)

De manière plus substantielle, le désengagement manifesté vis-à-vis de ces « réunions informelles » trouve sa principale explication dans cet oxymore organisationnel relevant d'une volonté d'organiser l'informel. Les managers s'attachent ici à recréer les dynamiques informelles de rituels, telle que la « pause-café » entre collègues choisis, tout en les installant dans un cadre organisationnel. Ils cherchent à mettre en scène et sur scène des interactions informelles habituellement tissées dans l'espace privatisé de « coulisses » (Goffman, 1959). Dès lors, la constitution de cet espace informel, encadré hiérarchiquement, ouvre une scène organisationnelle qui ne pouvait, par définition, être assimilée et investie comme une « coulisse » au sens d'un espace à l'abri des regards extérieurs, permettant aux acteurs de « tomber le masque ».

« On l'a pas gardé ce format parce qu'en fait, autant quand on se voit sur le site, qu'on fait des pauses café etc., on a toujours plein de choses à se raconter, autant là avec la distance, et puis le fait qu'y ait potentiellement des personnes à côté, ça a un peu bridé les gens. »
(Christophe, chargé d'études)

- **La reconstitution à distance de « coulisses » devenues virtuelles**

La plateforme Teams, avec ses groupes privés, participe de la création d'un espace relevant d'une « région postérieure » (Goffman, 1959) - à l'arrière ou à la périphérie de la « scène ». En effet, la constitution de groupes privés, réunissant les différentes équipes de l'entreprise sur des bases affinitaires, permet à des collectifs d'investir l'outil numérique Teams comme un espace clôturé. Au sein de cet espace virtuel d'échange, les nombreux messages écrits par les différents membres des collectifs relèvent très majoritairement de conversations informelles. Malgré l'impossibilité de garantir un total huis clos imperméable à toute surveillance managériale (en raison de l'accès aux traces écrites des échanges entre salariés), l'accès restreint à cet espace virtuel contribue à l'émergence des pratiques informelles dans les différentes équipes étudiées.

Delfino & Manca (2007) mentionnent qu'au sein de situations de télétravail, le recours à un langage figuratif favorise un sentiment de présence à distance au sein d'équipes de travail. Dans notre cas, le ton familier et le registre humoristique, régnant au sein du *chat* de ces groupes virtuels, participent à l'entretien d'une convivialité entre collègues tout au long du confinement, comme en témoignent de nombreux usages (plaisanteries, anniversaire...). Ces groupes privés contribuent à la recomposition de « coulisses » en ce qu'ils permettent aux acteurs « d'abandonner la façade » en marquant une pause au sein de la représentation donnée sur la scène de l'organisation, mais également en opérant une désacralisation rituelle des représentations de chacun des acteurs par le biais de plaisanteries. Le relâchement de la langue et des postures restitue ici le « style » propre aux coulisses. En ce sens, « il suffit d'avoir des paroles et des gestes détachés des échanges et des postures nécessaires à l'exécution de son travail pour passer de la scène aux coulisses » (Pruvost, 2011. p. 162). Enfin, cet espace s'apparente à un lieu d'échange de pratiques constituées en situation de télétravail. Les conseils et préconisations partagés entre collègues (relatifs à l'ergonomie de l'espace de travail, à la porosité entre sphères d'activité...) participent à l'élaboration de règles professionnelles propres au travail à distance, renforçant par suite les capacités d'adaptation du collectif à une situation professionnelle inédite.

Conclusion :

En situation de télétravail, la perte des espaces-temps constitutifs des dynamiques informelles au sein des locaux de l'entreprise révèle en creux l'ancrage spatial et temporel de la ritualisation des échanges entre acteurs.

Face à la disparition d'espaces-temps intermédiaires, les acteurs, équipes et managers, cherchent à se reconstituer et à réinvestir de nouvelles « coulisses » au regard des ressources professionnelles et symboliques retirées. Le management de proximité s'engage paradoxalement dans une volonté d'ouvrir (de reproduire) des « coulisses », par définition clôturées et discrètes, sur la scène éclairée et encadrée de « réunions informelles ». De plus, l'usage (renforcé) des TIC (visioconférence, courriel), devenu intrinsèquement lié au travail collaboratif à distance, semble en première instance favoriser la teneur formelle des échanges. Dans le même temps, la réappropriation de la plateforme numérique, utilisée dans l'entreprise et assignée dans son usage premier aux réunions à distance, se traduit par la constitution de « coulisses » virtuelles. Les différentes tentatives de reconstitution de régulations informelles, habituellement situées dans des espaces physiques familiers, aboutissent à des situations contrastées (retrait face à l'institutionnalisation ou réinvestissement par la virtualisation). D'une autre manière, la configuration du télétravail en confinement (superposition des espaces et coprésence des membres de la famille) demanderait à s'interroger sur la possible formation de collectifs de travail étendus à travers la constitution de « coulisses » familiales.

Pour l'avenir, le télétravail apparaît, à plusieurs titres, comme nécessaire à investiguer à la lumière de la crise sanitaire actuelle. On peut en effet s'attendre à une possible répétition des périodes de confinement au regard des incertitudes liées à la maîtrise d'une crise sanitaire, à une exposition à des crises de natures différentes et à une confrontation à des attentes sociales renforcées d'autonomie dans le travail. « L'accentuation », générée par l'expérience collective du confinement, de la tendance longue du développement du travail à distance (Ughetto, 2020) rendra encore plus pertinente la sollicitation des sciences sociales afin d'éclairer les implications d'un télétravail durable vis-à-vis du lien social au sein des collectifs de travail.

Bibliographie

Akrich, (2006 [1987]). La description des objets techniques. In : Akrich, M. Callon, M. Latour, B. Sociologie de la traduction. Textes fondateurs. Presses des Mines, Paris. 159-178.

Alvesson, M. (2004). Knowledge Work and Knowledge Intensive Firms.

- Baker, H. K. (1981). Tapping into the Power of Informal Groups, *Supervisory Management*, vol. 2, 18-25.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49.
- Bevort, A. (2013). De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? *Participations*, 5(1), 33-51.
- Bidet, A. (2011). *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?* PUF, Paris.
- Boutet M., (2004). Statut et lectures des pauses en sociologie du travail. Un objet d'étude impossible? *Histoire et sociétés*, 9 (1), 6-17.
- Brassier-Rodrigues, C. (2015). Le rituel de la pause-café au sein des organisations : à la poursuite d'efficacité sociale et/ou de performance ?
- Brunet, L., & Savoie, A. (2003). *La face cachée de l'organisation : Groupes, cliques et clan.* Presses de l'Université de Montréal.
- Cihuelo, J. (2016). Les dimensions cachées du travail en open space. Le cas de téléconseillers en centres d'appels ». *Sociologie du travail*, 58 (1), 57-79.
- Cléach, O. & Metzger, J-L. (2004). Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités. *Sociologie du travail*, 46 (4), 433-450
- Delfino, M. & Manca, S. (2007). The expression of social presence through the use of figurative language in a web-based learning environment. *Computers in Human Behavior*.
- Fustier, P. (2012). L'interstitiel et la fabrique de l'équipe. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 14(2), 85-96.
- Goffman, E. (1973 [1959]). *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday Anchor, New York. Édition française, *La Mise en scène de la vie quotidienne*, t. I et t. II, Minuit, Paris.
- Goussard, L. & Tiffon, G. (2013). Travailler en projets dans la R&D. Contraintes temporelles et transformations du travail de recherche. *Temporalités*, 18 [en ligne].
- Hatzfeld N, (2002). La pause casse-croûte. Quand les chaînes s'arrêtent à Peugeot-Sochaux, *Terrain*, n° 39, 33-48.
- Keller, R., & Holland, W. (1983). Communicators and innovators in research and development organizations. *Academic Management Journal*, 26, 742-749.
- Loriol, M. (2009). Discussions informelles au sein du groupe de travail et construction du stress. *Communication et organisation*, 36, 20-31.
- Pruvost, G. (2011). Le hors-travail dans la police et l'intérim. Approche interactionniste des coulisses. *Communications*, 89 (2), 159-192.
- Taskin, L. & Bridoux, F.. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*.

Taskin, L. & Tremblay, D. (2010). Comment gérer des télétravailleurs?. *Gestion*, vol. 35(1), 88-96. Thoemmes, J. (2012). La mesure des temps des cadres : une solution pour sortir des difficultés professionnelles ? *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*.

Tissot, S. (2014). Entre soi et les autres. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 204 (4), 4-9.

Ughetto, P. (2020). Covid-19 : Le travail et les inflexions du changement institutionnel, *La revue des conditions de travail*, 10, ANACT.

Walther, J. B. (1996). Computer-Mediated Communication: Impersonal, Interpersonal, and Hyperpersonal Interaction. *Communication Research*, 23(1), 3-43.