



**HAL**  
open science

# Que deviennent les collectifs en télétravail ? Une analyse par l'usage des outils collaboratifs

Marie Benedetto-Meyer

## ► To cite this version:

Marie Benedetto-Meyer. Que deviennent les collectifs en télétravail ? Une analyse par l'usage des outils collaboratifs. SociologieS, 2023, Télétravail et Inégalités, pp.[en ligne]. 10.4000/sociologies.20615 . hal-04131980

**HAL Id: hal-04131980**

**<https://hal.science/hal-04131980>**

Submitted on 21 May 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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

---

## Que deviennent les collectifs en télétravail ? Une analyse par l'usage des outils collaboratifs

*Working Together Remotely: Collectives at the Mercy of Collaborative Tools*

*Trabajar juntos a distancia : grupos de trabajo y riesgo de herramientas colaborativas*

Marie Benedetto-Meyer

---



### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/sociologies/20615>

DOI : [10.4000/sociologies.20615](https://doi.org/10.4000/sociologies.20615)

ISSN : 1992-2655

### Éditeur

Association internationale des sociologues de langue française (AISLF)

Ce document vous est offert par INIST - Centre national de la recherche scientifique (CNRS)



### Référence électronique

Marie Benedetto-Meyer, « Que deviennent les collectifs en télétravail ? Une analyse par l'usage des outils collaboratifs », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, mis en ligne le 01 mai 2023, consulté le 21 mai 2024. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/20615> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sociologies.20615>

---

Ce document a été généré automatiquement le 8 juin 2023.



Le texte seul est utilisable sous licence CC BY-NC-ND 4.0. Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont « Tous droits réservés », sauf mention contraire.

---

# Que deviennent les collectifs en télétravail ? Une analyse par l'usage des outils collaboratifs

*Working Together Remotely: Collectives at the Mercy of Collaborative Tools*  
*Trabajar juntos a distancia : grupos de trabajo y riesgo de herramientas colaborativas*

**Marie Benedetto-Meyer**

---

- 1 L'essor du travail à distance depuis le début de la crise sanitaire s'est accompagné d'une utilisation massive des outils numériques et notamment ceux dits « collaboratifs », c'est-à-dire permettant l'échange d'informations, le partage de fichiers ou le travail commun sur des documents. En France, les cadres en télétravail ont particulièrement utilisé ces outils : 65 % d'entre eux y auraient ainsi eu recours pendant le confinement pour communiquer avec leur supérieur hiérarchique (Apec, 2020). La diffusion rapide et massive des outils numériques en a facilité l'adoption et l'utilisation, même si les enquêtes quantitatives relèvent des taux d'utilisation inégaux entre salarié·es<sup>1</sup> et selon le type d'organisation. La taille et le secteur d'activité semblent être à cet égard des éléments différenciants (*id.*).
- 2 Notre propos vise à comprendre, au-delà des statistiques, quels sont les usages de ces dispositifs : quels statuts ont-ils dans l'activité ? Sont-ils de simples outils ou des instruments de régulation et d'organisation du travail ? Comment sont-ils mobilisés pour prolonger ou refonder des dynamiques collectives, et pallier l'éloignement spatial ? À travers ces questions, il s'agit plus largement d'interroger la manière dont le travail collectif à distance médiatisé par les outils numériques participe à la recomposition des collectifs de travail, dans un contexte où la multiplication des équipes et autres « cercles d'appartenance » (Bercot & de Conninck, 2003), favorisée par la communication à distance, s'accompagne paradoxalement d'un risque d'étiollement des liens et du délitement des dynamiques collectives (Tiffon, 2021). L'étude fine des usages constitue donc ici un analyseur et un révélateur des différentes manières dont

les collectifs peuvent mobiliser des ressources pour s'organiser ou se réorganiser à distance.

- 3 Nos propos se fondent sur une enquête<sup>2</sup> par entretiens, réalisée en 2021, auprès de vingt-quatre cadres en télétravail utilisant majoritairement le logiciel Microsoft Teams pour travailler à distance. Cette application informatique, qui s'est largement diffusée depuis le début de la crise sanitaire<sup>3</sup>, présente une large palette de fonctionnalités, de la visioconférence au partage de documents en passant par le chat, les wikis, tableaux blancs, etc. Notre analyse porte sur la variabilité des usages de cette application. Après avoir proposé quelques éléments de différenciation des collectifs de travail, et montré l'intérêt de s'appuyer sur la distinction parmi eux entre les collectifs que nous nommons « forts » et ceux désignés comme « faibles » (1), nous présentons les résultats de notre enquête. On souligne l'importance des régulations organisationnelles au sein des collectifs forts, favorisant l'adoption de pratiques collaboratives, tout du moins pour les salariées bien insérées dans ces collectifs (2). Au sein des collectifs qu'on qualifie de faibles, on note en revanche moins de pratiques collaboratives, les échanges et partages se réduisant à des fins de coordination quand ils ne s'effritent pas totalement (3). Dès lors, l'article contribue à la réflexion sur les conditions auxquelles les outils collaboratifs peuvent aider à « faire collectif » et réduire les inégalités face au travail à distance.

## Saisir les dynamiques des collectifs face aux outils collaboratifs

- 4 Apparus dans les années 1990, les outils collaboratifs se présentent aujourd'hui sous des formes variées : wikis, réseaux sociaux internes, plateformes d'entraide, logiciels de partage ou de coédition de documents... La littérature s'est beaucoup penchée sur les freins aux usages de ces outils et leur difficulté à favoriser de véritables formes de coopération (Orlikowski, 1993), et montre qu'ils sont utilisés davantage à des fins de coordination (c'est-à-dire dans une logique de répartition du travail, de circulation ou d'archivage d'informations) que dans une perspective de coopération ou de production commune (Craipeau, 2001).
- 5 Une partie de cette situation s'explique par le fait que la mise en place d'outils collaboratifs s'accompagne, en entreprise, de peu de prescriptions en matière d'usage, à la différence des outils de gestion (SIRH, logiciels de gestion de stocks, etc.), par exemple, qui sont articulés à des process formalisés et proposent un cadre d'action contraignant. Cette faible « inscription organisationnelle » (Benedetto-Meyer, 2017) gêne l'appropriation des outils. En effet, la littérature montre que si l'injonction à la coopération n'est pas accompagnée d'une politique RH (Ologeanu-Taddei & Fallery & Oiry, 2014), d'un relais managérial (Dalmaso, Gand & Garcias, 2018), d'adaptations organisationnelles (Guesmi & Rallet, 2012), ou encore « d'acteurs relais » (Demers & Tremblay, 2021), les nouveaux outils peinent à trouver leur place et à favoriser des collaborations transversales, face au maintien de logiques organisationnelles fondées sur la répartition des tâches, un système hiérarchique fort et le cloisonnement des entités.
- 6 Les travaux sur la question permettent néanmoins d'identifier des types de collectifs ou d'activités qui semblent plus favorables aux usages collaboratifs. Ainsi, les cadres très

qualifiées, ayant des activités nécessitant un travail collectif récurrent (dans les secteurs de l'informatique, de l'innovation ou du marketing notamment), peuvent s'appuyer sur une interconnaissance, une socialisation et des règles communes pour travailler de manière collaborative à distance (Caby-Guillet & Guesmi & Mallard, 2009 ; Boboc & Gire & Rosanvallon, 2015 ; Fondeur, 2020). On peut relever également, dans la littérature, des situations où les outils de communication et de collaboration comme les réseaux sociaux internes facilitent la communication au sein de collectifs plus étendus, c'est-à-dire éloignés géographiquement et sur le plan organisationnel (Dambrin, 2004 ; Rosanvallon, 2012) pour faciliter l'échange d'informations, à des fins de « réseautage » au sein de « communautés de pairs » ou de réseaux professionnels (Jullien & Roudaut & Le Squin, 2011), ou encore pour des collaborations instantanées autour de tâches ponctuelles (Gollac, 1996 ; Engeström, 2008).

- 7 Ces résultats contradictoires se retrouvent dans les premiers travaux d'analyse sur la diffusion du travail à distance lié à la crise sanitaire de 2020 : certains indiquent un effet de « délitement » des collectifs (Guillaud & Dondeyne & Taillens, 2021), pointant des situations d'isolement, des difficultés de régulation des collectifs (Barville & Bétin & La Gardette, 2020 ; Yang & Holtz & Jaffe et al., 2021 ; Taskin, 2021) et de partage de savoirs dans la lignée des résultats plus anciens sur le télétravail intensif (Gajendra & Harrison, 2007 ; Taskin & Bridoux, 2010), tandis que d'autres avancent que le télétravail n'a eu que peu d'effets sur les interactions (Mathieu & Pierre & Nawel et al., 2020) ou que se recomposent finalement les échanges informels à travers les échanges numériques (Cihuelo & Piotrowski, 2021).
- 8 Ces résultats, qui témoignent donc d'usages différenciés du numérique selon le type de collectif concerné, nous ont alors invitée à reprendre la distinction que Granovetter (1973) avait opérée entre liens sociaux faibles et forts, distinction qui se fonde sur la régularité et l'intensité des relations qui lient les individus. Nous proposons ici de l'appliquer aux collectifs de travail et de différencier, en leur sein, les collectifs « forts », c'est-à-dire entretenant des relations régulières et de proximité (équipe hiérarchique, collectifs de métier), et les collectifs « faibles », entretenant des liens plus ténus, animés par une logique de réseautage, d'échanges et de collaborations ponctuelles (équipes projets, réseaux de contacts issus d'une formation ou d'une activité commune passée, etc.). La question que nous nous sommes posée est alors de savoir si la diffusion du télétravail et l'utilisation accrue des outils numériques ont une incidence sur les dynamiques de ces deux types de collectif. Suivant en cela l'hypothèse selon laquelle les « outils de travail à distance peuvent servir de points d'appui aux régulations » (Bellini & de Carvalho, 2022), il s'agit de comprendre dans quels collectifs, à quelles conditions et de quelles manières les outils collaboratifs peuvent s'inscrire dans les régulations existantes, les redessiner ou les prolonger à distance.
- 9 Pour répondre à ces questions, nous avons réalisé une enquête de janvier à mars 2021 auprès de cadres en activité équipés du logiciel *Teams* et se disant à l'aise avec cet outil. Sans chercher une véritable représentativité, nous avons choisi<sup>4</sup> les personnes à interviewer dans un souci de diversifier la taille des structures (ETI, start-up, administrations, groupes internationaux), les secteurs d'activité (transport, banque, informatique, administrations...), le type d'activité (conseil, RH, DSI, managers opérationnels...) et les caractéristiques sociodémographiques (âge, sexe) des répondant-es. Nous avons interrogé les cadres sur leurs usages de *Teams* et des outils numériques au travail en général, en étant particulièrement attentive aux usages

collaboratifs. Les entretiens ont été réalisés pour moitié en présentiel et pour moitié à distance. Dans dix-huit cas, ils ont été complétés par l'observation de fils de discussion et des espaces partagés dans *Teams* par les personnes interrogées (via un partage d'écran pour les entretiens réalisés à distance).

- 10 Les transcriptions ont fait l'objet d'une analyse thématique permettant de distinguer les différents types de collectifs auxquels les individus appartiennent. Une deuxième grille d'analyse des entretiens a consisté à distinguer les types d'usage des outils collaboratifs au sein de ces collectifs, notamment ceux qui relèvent de la communication ou de la circulation d'information (échanges conversationnels par messages, chats ou mises en partage de documents...), ceux qui correspondent davantage à de la coordination (répartition et suivi de tâches, plannings partagés...) et ceux qui relèvent de la coédition, voire de co-création (documents corédigés, tableaux blancs...).

## Des « collectifs forts » qui se maintiennent autour des outils numériques

- 11 L'enquête montre que, durant le confinement du printemps 2020, ce sont en premier lieu les collectifs institués, c'est-à-dire stables, légitimes et ayant déjà l'habitude de travailler ensemble qui se sont saisis des outils collaboratifs pour échanger et coopérer (lorsqu'ils en étaient équipés bien sûr). La plateforme *Teams* permet en effet de constituer des « équipes » en invitant des salariées à participer à un espace de travail commun (où on peut organiser des réunions en visioconférence, échanger des messages, partager et stocker des documents). Ce sont donc très vite les équipes qui correspondent à des entités existantes (service ou département) qui ont été créées. Ces collectifs se sont renforcés d'autant plus que les managers hiérarchiques se sont saisis du numérique pour développer les usages et de nouveaux modes internes de fonctionnement (2.1). D'autres collectifs « forts » (groupes de pairs ou de métiers) utilisent des fonctionnalités collaboratives pour travailler sur des réalisations concrètes (2.2). En revanche, l'enquête met en avant le risque de voir les individus à la marge de ces collectifs (notamment les plus récemment arrivées), peu socialisées, éprouver des difficultés plus grandes à collaborer et s'inscrire dans ces collectifs (2.3).

## Les régulations managériales renforcées par les usages du numérique

- 12 Les équipes correspondant à des entités hiérarchiques reproduisent sensiblement, dans leur fonctionnement, ce qui avait lieu en présentiel auparavant (réunions, points à deux ou trois, moments de cohésion...) en mobilisant, dans la plupart des cas, une large palette de fonctionnalités (visio, chat, partage de documents). Les outils numériques permettent ainsi la continuité de la communication, des échanges, des prises de décision avec les personnes en télétravail et manifestent une volonté de suppléer les échanges physiques. La quasi-totalité des entreprises n'ayant proposé aucune formation aux outils, ce sont souvent les managers de proximité qui ont investi un rôle d'accompagnement auprès des utilisateurs-rices, retrouvant par là leur rôle traditionnel de régulation sociale et organisationnelle (Gillet, 2010) et de maintien des

collectifs à distance (Ruiller & Dumas & Chedotel, 2017) en réalisant un « travail d'organisation » (de Terssac, 1998) facilitant l'appropriation.

- 13 Ces managers ont, pour certains, aidé à élaborer des règles pour le travail à distance (allumer ou pas sa caméra en réunion, gérer le partage de documents, définir l'arborescence des espaces partagés...). L'existence de normes et de règles structure alors ces collectifs à distance, que cela soit pour les échanges formels ou informels. Lorsque les équipes ont fait l'objet de ce travail d'organisation, elles semblent renforcer leurs liens. Les échanges y sont décrits comme souples et efficaces :

*On partage son écran, et puis on remplit en même temps, ben tac tac tac... toi, t'avais quelles demandes, tac tac, on remplit en même temps. Et c'est vraiment moins fatigant qu'une réunion en présentiel [...] avant, ça aurait été [sur] un paper board, il fallait prendre des notes... (Laurence, manager RH, administration)*

Plus encore, les outils ont, dans certains cas, permis de réduire des situations d'asymétrie entre salariée et donc contribué à une plus grande équité de traitement au sein des collectifs. Plusieurs cadres interrogées ont évoqué la situation de collègues éloignées géographiquement que, paradoxalement, le confinement et l'usage intensif des visioconférences ont permis de mieux intégrer :

*Dans l'équipe, y a deux Indiens [...], donc les daily<sup>5</sup> se font en anglais, tous les matins. Je pense que pour eux, c'est plus agréable maintenant, parce qu'ils sont carrément bien inclus dans la vie de l'équipe. [Avant] y en avait un qui mettait son Mac devant le tableau blanc, je pense qu'ils ne devaient rien voir du tout, pas bien nous entendre... (Lucie, informaticienne, secteur automobile)*

*Finalemment l'hybridation, ça a facilité l'organisation des réunions de département et il y a beaucoup plus de cohésion d'équipe : ils connaissent mieux les sujets des uns et des autres [...] par exemple la chargée de veille qui se sentait un peu isolée, elle a moins le sentiment d'appartenance, ça a changé les choses ! Elle parle plus avec les autres. (Aline, directrice de pôle, ministère)*

Tout se passe comme si, dans les situations décrites, l'outil, en prenant place dans un collectif régulé, voit son usage s'inscrire dans les dispositifs existants (réunions de cohésion ou de partage d'informations) et les renforcer en les élargissant ou en les formalisant.

- 14 *A contrario*, dans d'autres cas où, pour des raisons d'équipement ou de fonctionnement managérial, l'appropriation du numérique à distance a été limitée, l'éloignement physique a pu mettre certains collectifs en difficulté, et empêcher les managers d'assurer pleinement la gestion de leurs équipes.

*Je me souviens, mon boss, en juillet [2020], il a dit... tellement c'était pas ancré, il a dit : je veux tout le monde au bureau, maintenant, je veux tous vous contrôler. Alors que c'est pas du tout quelqu'un qui est dans le contrôle, mais ça lui a fait tellement peur, de se retrouver avec les équipes en vrille partout... (Isabelle, directrice commerciale, banque).*

- 15 Aussi, si tous les managers n'ont pas su ou pu se saisir du numérique pour renforcer la cohésion et la collaboration de leur équipe, l'enquête confirme néanmoins que les collectifs régulés et dotés de ressources (équipement, soutien managérial, etc.) ont pu entamer un travail d'organisation autour du travail à distance numérisé. Ce constat rejoint et éclaire l'observation formulée par la DARES concernant le télétravail durant la crise sanitaire : « à l'exception des salariés qui rencontrent des difficultés matérielles dans le travail à distance [...], les télétravailleurs ne ressentent pas d'affaiblissement particulier du collectif de travail : ils peuvent autant qu'auparavant compter sur le soutien des supérieurs ou des collègues en cas de difficulté dans le travail » (Dares, 2022, p. 4).

## Les collectifs de pairs, terreaux du travail collaboratif à distance

- 16 Les outils collaboratifs donnent également lieu à un usage intensif au sein de collectifs de pairs ou de métier (Audoux & Gillet, 2020), qui se sont parfois structurés en « équipes » sur *Teams* ou qui interagissent au gré d'échanges par *chat*. Dix cadres parmi les vingt-quatre interrogées ont fait le récit de rédaction collaborative de documents (compte-rendu, « livrables » de projet) sur des espaces partagés, de manière synchrone ou asynchrone. Cette pratique se réalise souvent en petit effectif (deux ou trois personnes). Le fait de se connaître déjà et de partager une certaine proximité de métier ou d'activité semble être une condition de réalisation de ce travail. En effet, la coordination se faisant par ajustements mutuels, la connaissance interpersonnelle ou la socialisation à certaines pratiques professionnelles permet de mieux construire des règles d'usage. Le numérique peut, dans certains cas, devenir alors un support de mise en discussion du travail, et non simplement de validation.

*On a fait un doc' avec [une collègue]. Donc, [...] on se fixait un point régulier, d'une heure, et on validait. Ça nous permettait d'échanger et de débattre. [...] Comme elle est insomniaque, elle bossait la nuit. Et moi, par contre, comme c'était le confinement et que j'avais mes gamins et tout, je me levais à 5 h 30, pour bosser. (Sandrine, cheffe de projet, groupe de distribution)*

- 17 Parmi les personnes interviewées, on note que les trois consultant·es interrogées, bien que travaillant dans des organisations de taille, et d'activité différentes ont mentionné cette pratique de coédition sur les présentations (« slides ») entre collègues, avec ou sans leur responsable. Cette mise en visibilité de leur activité est partie prenante de leur socialisation professionnelle : elle participe à l'élaboration et à l'acquisition de normes de collaboration et à l'acquisition d'un certain savoir commun constitutif de l'identité des consultants (Bourgoin, 2015).

*Ça me permet de suivre quand j'ai un [collègue] qui produit quelque chose et que je veux voir où il en est sans forcément l'appeler, parce qu'on est un peu sur-sollicités ; ça me permet d'être connectée sur le document, de mettre des commentaires... [...] je vais voir, je regarde ce qu'ils ont fait, je mets un commentaire, et eux, ils peuvent avancer [...]. Avant, on échangeait par mail [...] donc c'est juste que là, [...] ça peut être instantané. (Alexandra, consultante manager)*

- 18 Deux personnes interviewées ont également fait le récit d'ateliers de créativité ou de conception, animés *via* des logiciels spécialisés (Klaxoon et Miro). Mais ces usages demeurent marginaux. Aussi, si les pratiques de coédition et de coconception étaient jusqu'ici très réduites en entreprise, il semble qu'elles commencent à se diffuser, mais restent embryonnaires, et concernent des salariées qui se connaissent déjà ou sont très socialisées aux usages des outils collaboratifs.
- 19 L'enquête montre plus largement que les outils collaboratifs facilitent l'élaboration conjointe de nouvelles règles de fonctionnement des micro-collectifs pour pallier l'éloignement spatial et maintenir des formes de coopération à distance. Mais ces nouvelles règles ne sont permises que par l'existence de pratiques communes et l'interconnaissance au sein de ces collectifs. Elles demeurent donc limitées et peu institutionnalisées.



## La fragilisation des individus en transition, nouveaux ou non insérés

- 20 Si les « collectifs forts » semblent, dans plusieurs cas, avoir trouvé dans les outils numériques les moyens de travailler collectivement à distance, certains cadres interrogés, qui sont à la périphérie de ces collectifs se trouvent néanmoins fragilisés. C'est le cas notamment des personnes ayant changé d'équipe en 2020, peu familières des pratiques collectives de leur nouvelle entité, et qui éprouvent des difficultés à en saisir les règles à distance. Certaines ont évoqué leur faible maîtrise des « codes » qui semblent nécessaires en visioconférence (mettre ou pas sa caméra, prendre la parole, intervenir dans le chat), ce qui peut les inhiber. Il ne s'agit pas ici de difficultés liées à un manque de familiarité avec les outils, mais bien de gênes en lien avec une position fragile au sein d'un collectif ou d'un manque de socialisation.

*Moi, je n'avais absolument jamais travaillé en... sur un cloud, et la toute première fois, j'ai eu peur, et j'ai dit à mon collègue, je lui ai dit : « Mais... là, tu vas voir ce que je fais en direct ? » Il m'a dit : « Ben oui, mais pourquoi ? Enfin, je vais pas te juger ! » Et vraiment, ça a été très dur pour moi de passer ce cap [du] : « OK, je vais... enfin, on va voir ce que j'écris en direct ». (Elsa, consultante depuis six mois)*

- 21 Le télétravail lié à la crise semble avoir fragilisé les processus de socialisation des nouveaux et nouvelles entrant·es mais aussi accentué des phénomènes d'isolement, d'invisibilisation ou de retrait de cadres sur le départ ou étant parfois à la marge dans leur entité, de par leur profil ou leur trajectoire. Les facteurs individuels (âge, parcours) viennent ici croiser des éléments organisationnels, comme c'est le cas de ce futur retraité au profil très technique ayant rejoint une équipe fraîchement constituée en « accompagnement de l'innovation », à dominante marketing.

*Il y a [un collègue] qui part en retraite dans un an, il prend tout ça avec beaucoup de recul, en se disant : « Pff... Moi, c'est pas ma façon de voir les choses, mais bon, je vais faire ce qu'elle me demande... ». Enfin [...] il a beaucoup de mal, et il s'en fiche un peu des consignes de la responsable [...] à chaque fois, il dit : « Mais moi, Teams, j'y comprends rien ! » Alors que des logiciels extrêmement complexes, du hardware, pour lui, ça lui parle très bien ! Mais alors Teams, il dit : « J'y comprends rien » : ça m'intéresse pas, quoi ! (Valérie, chargée de mission, régie de transport)*

Certains entretiens révèlent enfin des situations où l'exercice d'un travail solitaire rend, de fait, l'usage d'outils de partage hors de propos. Un cadre dans une banque, marginalisé dans son activité depuis un certain temps, témoigne par exemple du fait qu'il a une « activité qui est autonome et individuelle » et qu'il n'a, de ce fait, « rien à partager avec les autres ».

- 22 Si l'appropriation des outils et la construction de règles d'usage se fondent sur des pratiques partagées et des formes de socialisation préalable, on voit ici *a contrario* que l'isolement, la marginalisation ou la distance aux collectifs risquent de se renforcer, face à la nécessité d'utiliser un outil commun pour établir des liens à distance. L'éloignement organisationnel vient se doubler d'un éloignement spatial que le numérique peine à pallier.
- 23 Les collectifs que nous avons qualifiés de « forts » en raison des liens internes intenses et réguliers qui les caractérisent (comme les liens hiérarchiques ou l'appartenance à une communauté de pairs) semblent donc en capacité, dans leur ensemble, de se saisir du numérique pour travailler à distance et poursuivre les échanges, en dupliquant en partie les modes de fonctionnement précédents (contrôle et division formelle du travail dans les équipes hiérarchiques, ajustement mutuel dans les collectifs de pairs) tout en

les faisant évoluer (formalisation des échanges, élargissement, ritualisation). Mais cette capacité de régulation à distance se révèle source d'exclusion, inversement, pour les personnes à la périphérie de ces collectifs.

## Les collectifs faibles en difficulté face aux outils

- 24 À côté des collectifs « forts » et institués, nous avons identifié deux grands types de collectifs plus lâches, que nous qualifions de « faibles ». Les premiers (3.1) sont constitués d'« équipes projets », qui se multiplient dans les organisations dites matricielles ou par projets (Tiffon, 2021). Certains les ont qualifiées de « communautés molles » (Courpasson, 2000, p. 250), en raison de leur caractère éphémère et peu susceptible d'engendrer des solidarités. En leur sein, les échanges se centrent sur l'avancement des réalisations collectives et reposent sur une division forte du travail (attribution de tâches ou lots à réaliser). Le second type de collectif relève davantage du « réseautage ». Il s'agit de petits collectifs composés de contacts ou de connaissances issues d'expériences passées (formations, postes ou projets précédents), ou de rencontres fortuites (machine à café, espace fumeur...) qui nourrissent des échanges ponctuels (3.2). Ces liens, non formels, peuvent être mobilisés ou réactivés à l'occasion d'un besoin d'information, d'une aide ponctuelle ou permettent des formes de sociabilité. Or, au sein de ces deux types de collectifs, les usages de *Teams* sont plus ténus, et les pratiques moins collaboratives.

### Les équipes projets : des usages à des fins de coordination

- 25 Les outils collaboratifs étaient souvent déjà utilisés, avant la crise sanitaire, par les équipes projets réparties dans les lieux ou des entités éloignées, afin de se coordonner. Les outils permettent de partager des informations concernant la réalisation des tâches, leur répartition, leur planification et le suivi de leur avancement. La coordination se fait par l'intermédiaire de systèmes informatiques (type *workflow*) ou de tableaux Excel modifiables par tous. Ces usages concernent donc des collectifs souvent de grande taille dont l'activité est en partie interdépendante, mais qui ne reposent pas forcément sur une proximité forte de métier et d'équipe. Dans ce cas, en situation de télétravail, les usages des outils collaboratifs se renforcent, en dématérialisant et en formalisant encore davantage les procédures, dans une logique de rationalisation et de gain de temps. Il s'agit donc davantage de se coordonner que de collaborer.

*Je passe par Teams, et là je vois exactement ce qui est en cours [...], toutes les tâches de toute l'équipe, et tous les matins, grosso modo, je dis : voilà, j'ai commencé cette tâche, ou je suis bloquée sur cette tâche à cause de tel problème, ou j'ai fini cette tâche... Ça permet de faire le point... (Lucie, informaticienne, secteur automobile)*

Ce partage en ligne de tableurs ou de fichiers communs est utile pour la planification des activités et la mise en commun d'informations. Mais là où la coédition ou la collaboration en ligne va de pair avec une certaine invisibilisation des contributions individuelles, les tableurs semblent ici au contraire souligner et donc rendre visibles la division du travail et les actions de chacun.

*Une fois que c'est écrit... et en fait, ça permet vachement de sécuriser certains trucs. [il montre un commentaire qu'il a écrit] : J'ai sécurisé ça, je l'ai écrit. Qu'on vienne pas me dire... Parce qu'ils vont râler, ils vont nous dire : ouais, mais la livraison, elle a... Là je rappelle : le 13 janvier, un appel a été tenu pour présenter les options [...], voilà. Comme ça, je*

*crante un truc, quoi. Je me protège...* (Éric, informaticien, entreprise de conception de logiciels)

Au sein des équipes projets, la diffusion du télétravail semble avoir finalement peu d'effets en termes de régulation, au-delà d'un renforcement des usages et d'une formalisation des échanges. On ne constate ni renouvellement complet des modes de coordination, ni évolution vers de nouvelles formes de collaboration.

## Délitement des liens faibles : le cas du réseautage

- 26 Le deuxième type de collectif « faible » désignant les réseaux de contacts mobilisés ponctuellement est souvent valorisé dans les entreprises pour sa capacité à apporter des collaborations ponctuelles, de l'entraide, voire des innovations (Ughetto, 2018). Ces groupes participent aux modèles d'organisation réticulaire ou connexionniste (Boltanski & Chiapello, 1999) réputés apporter de la transversalité et casser certaines rigidités organisationnelles. Or le télétravail apparaît ici comme un frein au maintien et à l'élargissement de son réseau professionnel. Le travail à distance intensif a considérablement réduit cette capacité à miser sur la « force des liens faibles » (Granovetter, 1973), c'est-à-dire l'aptitude à mobiliser ponctuellement son réseau afin de résoudre une difficulté ou d'avoir un apport de connaissance face à un besoin ponctuel. Certaines salariées déclarent en effet avoir perdu des contacts qui étaient hors des collectifs formels avec lesquels ils avaient l'habitude d'échanger.

*Ça a changé les relations : [au bureau] ceux avec qui on était en équipe n'étaient pas ceux de mon open space : je pouvais passer la journée avec un voisin de bureau avec qui je n'ai aucun projet. [Aujourd'hui] je n'ai plus de contact avec lui [...].* (Léa, ingénieure en apprentissage, agence de contenus en ligne).

Cette perte de liens s'accompagne d'une désaffection pour les outils numériques permettant la mise en relation de salariées (réseaux sociaux internes, plateformes d'entraide, etc.) qui proposent des échanges et des formes de réseautage dans des « communautés » en ligne. Plusieurs cadres interviewées soulignent qu'ils ou elles les utilisent moins :

*Enfin, moi, je préfère largement travailler sur Teams. Ça a beaucoup plus de sens. Parce que [le réseau social interne], c'est des communautés où on va se partager des infos, on va faire de la veille, etc., et donc... [...] Bon, de toute façon, on n'a pas le temps ! [Alors] que Teams est vraiment associé au travail quotidien. C'est pour le projet, donc c'est plus légitime.* (Elsa, consultante, cabinet conseil)

Sur l'application *Teams*, l'appartenance à des équipes plus « périphériques » (groupes transverses, projets auxquels on est associés à la marge...) est possible, mais demeure rare, et les liens qui pourraient permettre de maintenir dans certains cas des formes d'appartenances plus lâches sont peu nourris ou alimentés. Le confinement et le travail à distance contraignent semblent ici avoir beaucoup trop mobilisé les personnes interrogées pour qu'elles aient envie d'élargir leur réseau et alimenter d'autres échanges.

*[Dans le Groupe] on a mis en place un bot automatique qui nous dit une fois par semaine : « Hi ! Would you like to meet... » Et ça nous présente à quelqu'un, on sait pas qui c'est. Du coup, on peut se retrouver avec n'importe qui de n'importe où ! Ce qui est drôle. Et après, on a le choix : on reçoit juste le contact, et si on n'a pas le temps, on le fait pas, mais... Bon moi, pour l'instant... [rire] je suis arrivée en total télétravail depuis septembre, du coup, j'en suis plus à faire des coffee Teams avec mon équipe pour créer des vrais liens...* (Sybille, chargée de relation client, multinationale informatique)

On note néanmoins que si la messagerie instantanée permet de contacter ponctuellement des collègues éloignés, il s'agit souvent d'échanges brefs et peu engageants.

*Il y a des gens que je connais pas qui m'envoient des Teams, pour me demander... La dernière fois, c'était une fille d'une ancienne équipe, mais avec qui j'avais jamais bossé, qui me demandait un document. Et je pense que c'est vrai que c'est plus rapide, et que c'est plus accessible. Enfin, en fait, non, ça dépend s'il y a cinq personnes dans le mail, ou une personne. Moi, une personne, s'il y a pas un fort enjeu, j'envoie direct, ou quand c'est urgent, j'envoie direct sur Teams. (Claire, designeuse, régie de transport)*

- 27 Les usages de *Teams* semblent ici finalement peu normalisés et stabilisés. L'outil est perçu comme un moyen de communication (à l'image du mail ou de la messagerie instantanée), utilisé ponctuellement, pour des interactions rapides et « sans enjeux ». À l'instar des usages observés dans les équipes projets, les pratiques collaboratives ou des formes de sociabilités nouvelles ne semblent pas émerger de ces pratiques.

## Conclusion

- 28 En s'intéressant à la dynamique des collectifs face à l'essor du télétravail, notre enquête permet de souligner tout d'abord combien l'utilisation des outils dits « collaboratifs » recouvre des situations d'usage différentes, de la simple interaction à la réalisation de documents communs. Si les dispositifs numériques peuvent constituer des moyens de poursuivre des activités de travail à distance, leur utilisation ne préjuge pas ni de la constitution, ni du maintien, ni encore du renforcement de collectifs de travail. Les entretiens témoignent du fait que la mise en œuvre d'un travail collectif médiatisé s'ancre dans l'existence de normes et de pratiques communes, qui demeurent une condition de réalisation d'un « travail d'organisation ». Dans chacun de ces types de collectifs, la plateforme participe en effet de manière différente à la recomposition des régulations internes. Dès lors, on comprend l'inégale capacité, pour les collectifs, à trouver des ressources pour favoriser la collaboration à distance et constituer une « communauté de travail » qui serait « plus qu'un réseau d'individus et la somme de leurs contributions » (Taskin, 2021). Si certains collectifs comme les équipes hiérarchiques ou les collectifs de pairs sont en mesure de réaliser cette régulation, *a contrario*, les collectifs lâches ou faibles semblent fragilisés par le travail à distance intense.
- 29 Si ces résultats méritaient d'être confirmés à mesure que le télétravail se diffuse et s'institutionnalise hors temps de crise, plusieurs points de vigilance émergent néanmoins de ces constats. On peut noter, tout d'abord, qu'au-delà du risque de disparition des échanges informels ou de sociabilité, c'est le maintien de la dimension collective de l'activité qui est interrogée. On voit combien certains cadres faiblement insérées dans des collectifs forts (même s'ils peuvent appartenir à des collectifs multiples mais « faibles ») présentent davantage un risque d'isolement. Ce résultat permet de s'interroger alors sur les effets des nouveaux modes d'organisation du travail valorisant la souplesse organisationnelle ou la transversalité en faisant du numérique un facilitateur des échanges. Au sein des collectifs faibles, on voit au contraire que les outils, s'ils favorisent la coordination, n'aident pas pour autant la mise en discussion des pratiques et règles d'utilisation des outils, qui permettrait un travail plus collaboratif. L'ensemble de ces résultats témoigne alors assurément de la nécessité de poursuivre des recherches sur l'analyse des usages des outils collaboratifs dans le

travail à distance, en s'intéressant précisément aux risques d'isolement ou d'exclusion liés aux processus d'appropriation collectifs différenciés.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- APEC (2020), *Le Télétravail par temps de crise*, document Apec. URL : <https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20études/pdf/Teletravail-cadres-temps-de-crise.pdf>
- AUDOUX C. & A. GILLET (2020), « Le(s) collectif(s) de travail comme ressource. Capacitation et management », in REY F. & C. VIVÈS (dir.), *Le Monde des collectifs*, Buenos Aires/Paris, TESEO, p. 251-272. URL : <https://www.teseopress.com/lemondedescollectifs/>
- BARVILLE N., BÉGIN P., CUVILLIER B. & G. DE LA GARDETTE (2020), « Tous en travail collaboratif... à distance ! », *Revue des conditions de travail*, n° 10, p. 43-46.
- BELLINI S. & D. DE CARVALHO (2022), « Le déploiement du télétravail à grande échelle : étude exploratoire des régulations sociales à l'œuvre », *Innovations*, vol. 2, n° 68, p. 105-134.
- BENEDETTO-MEYER M. (2017), « Des outils numériques en quête d'inscription organisationnelle. Le cas d'une plateforme interne de compétences dans une entité de recherche & innovation », *Réseaux*, vol. 205, n° 5, p. 203-233.
- BERCOT R. & F. DE CONINCK (2003), « Que devient le travail collectif dans des groupes entrecroisés et transitoires ? Une analyse simmelienne », *Gérer et comprendre*, n° 72, p. 69-78.
- BOBOC A., GIRE F. & J. ROSANVALLON (2015), « Les réseaux sociaux numériques. Vers un renouveau de la communication dans les entreprises ? », *Sociologies pratiques*, vol. 30, n° 1, p. 19-32.
- BOLTANSKI L. & È. CHIAPPELLO (1999), *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Éditions Gallimard.
- BOURGOIN A. (2015), *Les Équilibristes. Une ethnographie du conseil en management*, Paris, Presses des Mines.
- CABY-GUILLET L., GUESMI S. & A. MALLARD (2009), « Wiki professionnel et coopération en réseaux. Une étude exploratoire », *Réseaux*, vol. 154, n° 2, p. 195-227.
- CIHUELO J. & A. PIOTROWSKI (2021), « De la réappropriation à distance des espaces d'échanges informels. L'expérience du télétravail en situation de confinement », *Sociologies pratiques*, vol. 43, n° 2, p. 51-61.
- COURPASSON D. (2000), *L'Action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, Puf.
- CRAIPEAU S. (2001), *L'Entreprise commutante, ou travailler ensemble, séparément*, Paris, Éditions Lavoisier.
- DALMASSO C., GAND S. & F. GARCIAS (2018), « Stimuler l'innovation radicale par l'usage d'un réseau social d'entreprise ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 272, n° 3, p. 103-120.
- DAMBRIN C. (2004), « How Does Telework Influence the Manager-Employee Relationship? », *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol. 4, n° 4, p. 358-375.

- DARES (2022), *Télétravail durant la crise sanitaire*, Dares analyses, n° 9. URL : [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/5171e9d0f2d214774c44afc82353563a/Dares-Analyses\\_Teletravail-durant-crise-sanitaire-Partiques-Impacts.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/5171e9d0f2d214774c44afc82353563a/Dares-Analyses_Teletravail-durant-crise-sanitaire-Partiques-Impacts.pdf)
- DEMERS G. & D.-G. TREMBLAY (2021), « Des communautés de pratique en milieu universitaire : quels défis et quelle valeur pour l'innovation dans l'organisation ? », *Revue Interventions économiques*, n° 65. URL : <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/12586>
- ENGESTRÖM Y. (2008), *From Teams to Knots: Activity-Theoretical Studies of Collaboration and Learning at Work*, Cambridge, Cambridge University Press.
- FONDEUR Y. (2020), « À la recherche de nouveaux modèles de travail collectif dans les services numériques », in REY F. & C. VIVÈS (dir.), *Le Monde des collectifs*, TESEO, Buenos Aires/Paris, p. 177-196. URL : <https://www.teseopress.com/lemondedescollectifs/chapter/a-la-recherche-de-nouveaux-modeles-de-travail-collectif-dans-les-services-numeriques/>
- GAJENDRAN R. & D. HARRISON (2007), « The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences », *Journal of Applied Psychology*, vol. XCII, n° 6, p. 1524-1541. URL : <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/apl-9261524.pdf>
- GILLET A. (2010), « Les transformations socioprofessionnelles de l'encadrement de premier niveau. Une comparaison France-Québec », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 65, n° 1, p. 52-73.
- GOLLAC M. (1996), « Le capital est dans le réseau : la coopération dans l'usage de l'informatique », *Travail et emploi*, n° 68, p. 39-60.
- GRANOVETTER M. (1973), « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, p. 1360-1380.
- GUESMI S. & A. RALLET (2012), « Web 2.0 et outils de coordination décentralisée. Un entrelacement des sphères privées et professionnelles », *Revue française de gestion*, vol. 5, n° 224, p. 139-151.
- GUILLAUD É., DONDEYNE C. & M. TAILLENS (2021), « Covid-19 : l'université à l'épreuve du télétravail. Une organisation fragmentée », *Sociologies pratiques*, n° 43, p. 73-82.
- JULIEN N., ROUDAUT K. & S. LE SQUIN (2011), « L'engagement dans des collectifs de production de connaissance en ligne. Le cas GeoRezo », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 8, n° 2, p. 59-83.
- MATHIEU P., PIERRE M., NAWEL H. *et al.* (2020), « Les perceptions du télétravail chez Michelin : quels enseignements dans le contexte de la pandémie ? », *RIMHE*, vol. 9, n° 40, p. 79-96.
- OLOGEANU-TADDEI R., FALLERY B. & E. OIRY *et al.* (2014), « Usages des outils collaboratifs : le rôle des formes organisationnelles et des politiques de ressources humaines », *Management & Avenir*, vol. 1, n° 67, p. 177-191.
- ORLIKOWSKI W. (1993), « Learning from Notes: Organizational Issues in Groupware Implementation », *The Information Society*, vol. 9, n° 3, p. 237-250.
- ROSANVALLON J. (2012), « Les effets des TIC sur l'isolement au travail et les échanges entre collègues », in KLEIN T. & D. RATIER (dir.), *L'Impact des TIC sur les conditions de travail*, Rapports & Documents du Centre d'Analyse Stratégique, Paris, La Documentation Française, p. 127-135. URL : <http://archives.strategie.gouv.fr/cas/content/rapport-l'impact-des-tic-sur-les-conditions-de-travail.html>
- RUILLER C., DUMAS M. & F. CHÉDOTEL (2017), « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail », *RIMHE*, vol. 27, n° 6, p. 3-28.

TASKIN L. (2021), « Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid », *Regards économiques*, n° 164, p. 13-19. URL : <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:249895>

TASKIN L. & F. BRIDOUX (2010), « Telework: A challenge to Knowledge Transfer in Organizations », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, n° 13, p. 2503-2520. URL : [https://www.researchgate.net/publication/233469939\\_Telework\\_A\\_challenge\\_to\\_knowledge\\_transfer\\_in\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/233469939_Telework_A_challenge_to_knowledge_transfer_in_organizations)

TERSSAC DE G. (1998), « Le travail d'organisation comme facteur de performance », *Les cahiers du changement*, n° 3, p. 5-14.

TIFFON G. (2021), *Le Travail disloqué. Organisations liquides et pénibilité mentale du travail*, Lormont, Éditions du Bord de l'Eau.

UGHETTO P. (2018), *Organiser l'autonomie au travail*, Paris, FYP Éditions.

YANG L., HOLTZ D., JAFFE S. *et al.* (2021), « The Effects of Remote Work on Collaboration among Information Workers », *Nature Human Behaviour*, p. 1-12. URL : <https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4.pdf>

## NOTES

1. L'enquête du GIS Marsouin, parue en janvier 2021, indique que si 48 % des télétravailleurs et télétravailleuses (cadres ou non cadres) déclaraient se servir des outils collaboratifs au moins une fois par semaine pendant le confinement, 47 % n'ont pas eu recours à ce type d'outil. <https://www.marsouin.org/article1240.html>
2. L'enquête a été réalisée avec le soutien de Troyes Champagne Métropole et le Conseil Départemental de l'Aube.
3. Pour des données chiffrées, voir par exemple : <https://www.zdnet.fr/actualites/microsoft-teams-compte-desormais-plus-de-270-millions-d-utilisateurs-actifs-mensuels-39936303.htm>
4. Nous avons utilisé des contacts personnels puis avons procédé par la méthode « boule de neige » pour constituer notre échantillon.
5. *daily* : réunions quotidiennes.

---

## RÉSUMÉS

En analysant les usages des outils numériques par des cadres en télétravail, l'article s'intéresse à la dynamique des collectifs de travail. Il se fonde sur la distinction entre les collectifs « forts » (au sein d'une même entité hiérarchique ou d'un collectif de métier), qui parviennent à coopérer à distance et trouvent plus facilement des formes de régulation des usages, et les collectifs « faibles » (équipes larges, réseaux de contacts) qui mobilisent le numérique davantage à des fins de coordination (répartition des tâches, stockage de documents, échanges conversationnels) mais

peinent à collaborer à distance. L'article pointe alors le risque d'effritement de certains collectifs, et d'isolement des salariées qui seraient éloignées des collectifs « forts ».

This work analyzes the use of digital tools among telecommuting workers to understand the dynamics of work collectives.

The article compares how “strong” collectives (within the same hierarchical entity or a business collective) and “weak” collectives (large teams, networks of contacts) use digital tools to collaborate remotely. While “strong” collectives succeed in integrating digital tools easily to cooperate remotely, weak collectives who usually use digital technologies for coordination tasks have difficulty collaborating remotely. Based on the comparison, the article highlights the risk of the erosion of some collectives due to the isolation of employees far from the “strong” collectives.

Analizando los usos de las herramientas digitales por ejecutivos en teletrabajo, el artículo se enfoca en la dinámica de los grupos de trabajo. Se basa en la distinción entre grupos “fuertes” (en el marco de una misma entidad jerárquica o de un agrupamiento por tareas similares), que logran cooperar a distancia y hallan con más facilidad maneras de regular los procedimientos, y grupos “débiles” (equipos extensos, redes de contactos) que recurren más a lo digital con fines de coordinación (distribución de tareas, almacenamiento de documentos, intercambios de conversaciones) pero tienen dificultad en colaborar a distancia. El artículo hace incapié en el riesgo del debilitamiento de algunos grupos y del aislamiento de los empleados que se encuentran alejados de los grupos “fuertes”.

## INDEX

**Keywords** : remote work, digital, work collectives, isolation, collaborative work, cooperation

**Mots-clés** : télétravail, numérique, collectifs de travail, isolement, outils collaboratifs, coopération

**Palabras claves** : teletrabajo, digital, grupos de trabajo, aislamiento, herramientas colaborativas, cooperación

## AUTEUR

**MARIE BENEDETTO-MEYER**

Maîtresse de conférences, Université de technologie de Troyes, LIST3N/Tech-Cico, Troyes, France. Email : marie.benedettomeyer@gmail.com