



**HAL**  
open science

## Les outils de travail collaboratifs, révélateurs et amplificateurs des tensions dans le travail des cadres

Marie Benedetto-Meyer

### ► To cite this version:

Marie Benedetto-Meyer. Les outils de travail collaboratifs, révélateurs et amplificateurs des tensions dans le travail des cadres. *Socio-anthropologie*, 2023, Numérique au travail, un moment politique ?, 47, pp.71-85. 10.4000/socio-anthropologie.13226 . hal-04140353

**HAL Id: hal-04140353**

**<https://hal.science/hal-04140353>**

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

## Les outils de travail collaboratifs, révélateurs et amplificateurs des tensions dans le travail des cadres

*Collaborative works tools, revealing and amplifying tensions in the work of executives*

Marie Benedetto-Meyer

---



### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/socio-anthropologie/13226>

DOI : 10.4000/socio-anthropologie.13226

ISSN : 1773-018X

### Éditeur

Éditions de la Sorbonne

### Édition imprimée

Date de publication : 15 juin 2023

Pagination : 71-85

ISBN : 979-10-351-0885-4

ISSN : 1276-8707

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



### Référence électronique

Marie Benedetto-Meyer, « Les outils de travail collaboratifs, révélateurs et amplificateurs des tensions dans le travail des cadres », *Socio-anthropologie* [En ligne], 47 | 2023, mis en ligne le 31 mai 2023, consulté le 21 mai 2024. URL : <http://journals.openedition.org/socio-anthropologie/13226> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/socio-anthropologie.13226>

---



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.

# Les outils de travail collaboratifs, révélateurs et amplificateurs des tensions dans le travail des cadres

MARIE BENEDETTO-MEYER

---

## Résumé

L'article s'appuie sur une analyse qualitative des usages professionnels de l'application Microsoft Teams et interroge sa capacité à soutenir un travail dit « collaboratif ». L'analyse montre que l'ambivalence des usages est finalement révélatrice de l'ambiguïté même de la notion de collaboration, pourtant au cœur des discours sur les nouvelles formes organisationnelles. En effet l'analyse démontre que les usages collectifs, souvent impulsés par les managers hiérarchiques ou de projets, ne favorisent pas ou peu les dynamiques participatives et délibératives. En revanche, les cadres interrogés développent d'autres formes d'appropriations individuelles, et utilisent l'outil afin de mieux gérer leur multi-activité et leur engagement dans des collectifs nombreux. Ces constats permettent de montrer que Teams, loin de participer à l'émergence d'innovations organisationnelles et de management, révèle et renforce le risque de délitement des collectifs, d'éparpillement dans l'activité et de formes organisationnelles éclatées.

Mots-clés : *collaboration, management, outils numériques, multi-activité, travail à distance*

## Abstract

The article is based on a qualitative analysis of the professional uses of the Microsoft Teams application and questions its capacity to support so-called "collaborative work". The analysis shows the ambivalence of the uses, and even more the ambiguity of the notion of collaboration, even though this term is often used to describe new organizational forms. Indeed, the analysis shows that collective uses, often driven by managers, do not allow for participative and deliberative dynamics. On the other hand, the article highlights other forms of appropriation: employees use the tool to better manage their multi-activity and their involvement in numerous groups. These observations show that Teams, far from contributing to the emergence of organizational and management innovations, reveals and increase the risk of dispersion at work and fragmented organizational forms.

Keywords: *collaboration, management, digital tools, multi-activity, remote work*

Le terme « collaboration » a envahi le discours managérial depuis une dizaine d'années (Ughetto, 2018). Ce qui est qualifié parfois d'« injonction à la collaboration » (Imhoff, 2019) trouve, au-delà des discours, une matérialité avec la mise en place d'outils de travail numériques dits collaboratifs qui se développent depuis une vingtaine d'années dans les entreprises (Orlikowski, 1993 ; Craipeau, 2001) et connaissent depuis la crise sanitaire et la diffusion du télétravail, un essor important (Gilson *et al.*, 2021 ; Yang, 2021).

Nous proposons de participer ici, à travers l'analyse d'un de ces outils, à une réflexion à la fois sur les impensés de ces outils et sur leur mise en œuvre concrète dans les organisations. En quoi intègrent-ils, dans leur conception, une certaine vision de l'organisation du travail collectif ? Sont-ils des outils politiques, au sens où ils participent « à construire [une] réalité au travers des croyances, doxas, représentations, etc. dont l'organisation est porteuse<sup>1</sup> » ? Comment dans ce cas se traduit cette visée politique dans l'introduction des dispositifs et quelles conséquences cela peut-il avoir dans les usages individuels et collectifs ?

Les dispositifs dits « collaboratifs » prennent des formes très variées (réseaux sociaux internes, wiki, outils de partage de documents...). Même s'ils ont tous en commun le principe de favoriser le travail collectif notamment à distance, ils comportent des fonctionnalités différentes, répondent à des enjeux organisationnels et ont des degrés de prescription très variables. Ainsi, certains outils collaboratifs semblent être associés à la mise en place de nouveaux modes d'organisation du travail et de coordination bien identifiés comme le *lean* (Vayre et Igelsböck, 2021) ou le *Building Information Modeling* dans le bâtiment (Cristia *et al.*, 2018), alors que d'autres, comme les réseaux sociaux internes (Imhoff, 2019) ou les plateformes de compétences (Benedetto-Meyer, 2017) semblent viser davantage la mise en relation d'individus travaillant au sein de « communautés » plus ou moins informelles, sans qu'elles soient articulées à des transformations organisationnelles précises.

Nous nous intéressons ici à un cas précis, l'application Teams de Microsoft, qui s'apparente davantage à la deuxième catégorie d'outils en proposant un ensemble de fonctionnalités permettant la communication (visioconférence et messagerie), la gestion de documents (stockage, partage, coédition) et l'organisation de tâches au sein d'équipes (planification, suivi...). Présenté par l'éditeur de logiciel à travers trois promesses : « communiquez naturellement, menez à bien des projets à plusieurs, maintenez une bonne dynamique de

<sup>1</sup> Salles M, Bour R., Jardat E. (2020), « Systèmes d'information numériques : supports ou entraves à la démocratie dans les organisations ? », *Revue ouverte d'ingénierie des systèmes d'information*, 1/2, p. 7. [https://www.openscience.fr/IMG/pdf/iste\\_roisizov1n1\\_2-2.pdf](https://www.openscience.fr/IMG/pdf/iste_roisizov1n1_2-2.pdf)

travail<sup>2</sup> », cet outil laisse une grande souplesse d'utilisation, tant dans la constitution d'équipes que dans la manière dont le travail s'organise au sein de ces collectifs.

Cet article propose d'analyser d'une part la manière dont cette application encourage une certaine vision du travail collaboratif, et d'autre part la manière dont les utilisateurs se saisissent concrètement de cet outil : quels types d'équipes sont créés, quelles modalités de travail se dessinent ? À quelles conditions peut-on qualifier Teams d'outil de collaboration ?

Pour répondre à ces questions, nous avons réalisé en 2021 une série d'entretiens auprès de 25 cadres, travaillant dans 18 organisations différentes, utilisant quotidiennement cette application. Les personnes interviewées ont été choisies afin de couvrir une large diversité de profils (âge, sexe, fonction, niveau d'encadrement). Les organisations sont également de taille et de secteurs différents (conseil, télécommunication, banque, transport, administration...). Les entretiens, d'une durée comprise entre une et trois heures, ont été réalisés pour 17 d'entre eux en présentiel, tous ont été intégralement enregistrés et transcrits. Au cours des entretiens, toutes les personnes interviewées ont été amenées à décrire leurs usages, ainsi qu'à présenter et commenter les fils de discussion et les espaces partagés qui apparaissent dans leur application Teams (*via* un partage d'écran pour les entretiens réalisés à distance). Sans prétendre à une « représentativité » des situations de travail, l'enquête permet de dégager un certain nombre de régularités dans les usages et la perception de l'outil.

Après avoir analysé la « philosophie gestionnaire » de l'outil à travers ses présentations discursives et l'analyse de ses fonctionnalités afin de comprendre le sens de la « collaboration » que l'outil véhicule (1), nous nous intéressons aux usages concrets et à leurs effets sur la dimension collaborative des pratiques collectives. Il ressort tout d'abord (2) que les usages dépendent en grande partie des dynamiques impulsées par les managers hiérarchiques ou de projets qui intègrent l'outil dans leurs pratiques souvent sans faire évoluer celles-ci, ce qui ne favorise pas, dans la plupart des cas, les usages participatifs et délibératifs de l'outil. Par ailleurs (3), on montre que l'outil fait l'objet d'une autre forme d'appropriation plus individuelle, en étant utilisé par les cadres afin de mieux gérer leur multi-activité et leur engagement dans des collectifs nombreux. Ces constats permettent de montrer que Teams, loin de générer de nouvelles pratiques collaboratives en rupture avec les modes d'organisation et de management traditionnels, permet de répondre à une autre lecture de l'injonction à la collaboration, qui consiste à s'engager dans des collectifs multiples sans pouvoir s'y impliquer toujours fortement.

2 <https://www.microsoft.com/fr-fr/microsoft-teams/group-chat-software>

## Un outil politique ? Une analyse par la « philosophie gestionnaire » de la plateforme Teams

Lancé en 2017 par Microsoft, Teams est une application qui s'organise autour de deux principales fonctionnalités : les « conversations » d'une part, c'est-à-dire des fils de discussion que l'on peut initier ponctuellement ou maintenir pour des échanges réguliers, y associer des visioconférences, des documents partagés etc., et les « équipes » d'autre part, sous-divisées en « canaux ». Celles-ci, plus stables, constituent des espaces partagés à partir desquels il est possible d'accéder aux applications de Microsoft (logiciels bureautiques, outils de stockage de dossiers, de gestion de tâches etc.) pour synchroniser des fichiers, coéditer des documents ou encore gérer collectivement un planning, un wiki, etc. Chaque utilisateur de Teams peut donc être membre de plusieurs conversations et équipes plus ou moins durables, plus ou moins formelles.

En quoi peut-on alors dire que Teams est un outil qui favorise la collaboration ? Le recours aux définitions que la littérature propose des termes « coordination », « coopération » et « collaboration » (Thatcher, 2007 ; McNamara, 2012) permet ici d'éclairer la discussion<sup>3</sup>. D'après ces travaux, la coordination désigne les interactions ayant lieu dans une structure hiérarchique formelle, avec un contrôle centralisé (notamment hiérarchique ou par des normes et process formels). Le terme « coopération » s'applique davantage aux interactions informelles, fondées sur l'autonomie des participants dans l'organisation des échanges, et vise l'entraide, le soutien ou le partage d'informations. La collaboration, quant à elle, se fonde sur des interactions formelles et informelles dont le cadre de fonctionnement est codéterminé par les parties prenantes. L'existence de règles de fonctionnement est donc fondamentale dans la définition de la collaboration. Celle-ci peut bénéficier dans certains cas d'un coordinateur ou facilitateur mais la prise de décision y est fondamentalement participative (McNamara, 2012). En quoi peut-on dire alors que Teams crée les conditions favorables à ce partage et cette codétermination ?

Pour répondre à cette question, analysons tout d'abord différentes présentations commerciales faites de l'application par Microsoft sur son site institutionnel ou dans les bibliothèques d'applications :

Que vous travailliez avec des coéquipiers sur un projet ou que vous planifiez une activité de week-end avec vos proches, Microsoft

<sup>3</sup> La littérature n'est cependant pas unanime sur ces définitions. L'usage croissant du terme « collaboration » relève, pour certains auteurs, davantage d'une mode managériale ou d'un glissement sémantique (Ughetto, 2017), ce qui expliquerait que les mêmes outils qui étaient qualifiés de coopératifs dans les années 1990 (Orlikowski, 1993) soient aujourd'hui désignés comme collaboratifs, sans que leur visée politique ait complètement changé.

Teams aide à rassembler les gens pour qu'ils puissent accomplir leurs tâches. C'est la seule application qui regroupe les conversations, les réunions, les fichiers, les tâches et le calendrier en un seul endroit, ce qui vous permet de vous connecter facilement et de donner vie à vos projets<sup>4</sup>.

La référence aux projets et au partage d'information émaille les présentations de l'application :

Restez connecté et accédez au contenu partagé à tout moment. Apprenez, faites des projets et innovez ensemble<sup>5</sup>.

L'argument principal pour qualifier Teams de plateforme collaborative reprend la rhétorique antibureaucratique et sous-entend que la plateforme permet de nouveaux modes d'organisation et de circulation de l'information :

Éliminez les cloisonnements et réunissez les membres de votre équipe. Faites-en sorte que les informations circulent et que chacun puisse s'exprimer<sup>6</sup>.

Ces différents éléments témoignent de l'existence d'une « philosophie gestionnaire » (Hatchuel et Weil, 1992), au sens où on identifie des « comportements de travail que l'outil est censé promouvoir » (Detchessahar et Journée, 2007), en l'occurrence le fonctionnement par équipe, la collaboration à distance, le partage et la circulation des informations. La référence aux « projets » et au travail collectif transverse, très présente dans ces extraits, laisse penser que l'outil s'inscrit parfaitement dans le « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999) valorisant l'organisation par projet, la constitution de réseaux, mais aussi la flexibilité et l'adaptabilité permanente. L'outil semble ainsi correspondre au fonctionnement des organisations matricielles ou en « mode projets », c'est-à-dire instaurant, en plus de l'organisation hiérarchique classique, la mise en place d'équipes transverses dédiées à des projets, pilotées par des « chefs de projets » (Bataille, 2021 ; Tiffon, 2021).

Mais en quoi s'agit-il alors de favoriser la collaboration au sein de ces équipes ? L'application reste ouverte finalement sur ce point, et reste très peu prescriptive en matière d'usage : son architecture sous forme de plateforme offre une grande latitude dans les manières de

4 [https://play.google.com/store/apps/details?id=com.microsoft.teams&hl=fr\\_CH&gl=FR&pli=1](https://play.google.com/store/apps/details?id=com.microsoft.teams&hl=fr_CH&gl=FR&pli=1) plications sur Google Play

5 <https://www.microsoft.com/fr-fr/microsoft-teams/group-chat-software>

6 <https://www.microsoft.com/fr-fr/microsoft-teams/collaboration>

s'en saisir. Une autre présentation de Teams par Microsoft souligne cette souplesse :

Au cours de ces presque trois dernières années, les individus (et équipes) ont montré que la productivité et la performance peuvent prendre différentes formes. Les meilleurs environnements de travail (qui favorisent le bien-être et l'efficacité des collaborateurs) sont ceux capables d'accompagner différents styles de travail. Microsoft Teams rend justice à tous les styles de travail en offrant aux utilisateurs ce dont ils ont besoin pour donner le meilleur d'eux-mêmes au travail, quelles que soient les conditions dans lesquelles celui-ci s'opère<sup>7</sup>.

Cette présentation insiste sur la variété des « styles de travail », ce qui montre bien que Teams outille les collectifs mais de manière souple et en laissant de côté la question de l'organisation du travail. L'application se distingue en cela des outils de gestion (comme les ERP ou les CRM ou les workflows) qui se diffusent également fortement dans les organisations depuis les années 2000, et qui visent pour leur part explicitement la coordination entre salariés, ce qui induit des formes d'homogénéisation voire de standardisation des pratiques (Benedetto-Meyer, Boboc, 2021). À l'inverse, dans Teams, le périmètre des collectifs comme leurs modes d'organisation et de régulation n'est pas calqué sur l'organisation formelle de travail *a priori*. En outre, si le créateur d'un groupe est qualifié par l'application de « propriétaire » (au sens de gestionnaire) du groupe, la notion de hiérarchie ou d'attribution de « rôles » prédéfinis est absente.

On peut donc dire que Teams peut être qualifié d'outil « politique » au sens où il est porteur d'une philosophie valorisant le travail collectif, la flexibilité des modes de travail et la rupture avec des organisations cloisonnées. Cependant, ce n'est pas un outil qui favorise *a priori* un fonctionnement « collaboratif » au sens où il faciliterait un mode d'organisation décentralisé avec codétermination des règles communes. Comme le fait remarquer François Romijn (2022), l'ambiguïté est souvent au cœur des outils numériques comme les réseaux sociaux ou les plateformes, qui offrent une large palette d'action et jouent souvent sur des ambiguïtés ou contradictions (entre privé et public, entre discussion et dispute, entre humour et dénonciation, etc.). On peut dire que Teams se présente également comme un outil cultivant une ambiguïté sur le terme même « collaboration », entre simple idéal de souplesse et de fluidité du travail collectif, ou véritable nouveau mode de management et d'organisation collective marqué par des pratiques délibératives (Detchessahar, 2019).

Comment dès lors cette ambiguïté se traduit-elle au sein des organisations qui se sont dotées de cet outil ? Si celui-ci permet une grande latitude dans la manière de s'en saisir, comment les collectifs évoluent-ils avec ces outils permettant leur travail commun ?

## Quelles pratiques collaboratives au sein des équipes ?

Dans un grand nombre d'entreprises ou d'administrations, l'usage de Teams a démarré lors du premier confinement de 2020. Parfois, la solution était déjà implantée mais très peu utilisée. Un des premiers résultats de l'enquête est que, quelle que soit la situation, la montée en charge a été accompagnée très sommairement auprès des usagers, se résumant au mieux à des formations courtes, facultatives, centrées sur la manipulation des principales fonctionnalités.

C'est du *one shot*, hein, on présente le truc pendant une ou deux heures, et puis après, bon, ben tu te débrouilles [Gabriel, ingénieur, banque].

L'urgence du premier confinement peut expliquer cette situation, mais aussi le fait que, à l'instar des e-mails ou de la messagerie instantanée, les outils de communication et de collaboration sont perçus comme nécessitant peu de formation ni de politique d'accompagnement. À une exception près, dans toutes les entreprises l'organisation des espaces partagés et les règles d'usages de l'outil ont été laissées à la main des salariés, sans autre forme de prescription.

Ce sont alors souvent les encadrants de proximité et chefs de projet qui ont été déterminants dans l'élaboration des règles d'usages collectifs des outils. En effet, ils ont souvent pris l'initiative de la constitution des premières équipes au moment de l'introduction de Teams, parfois simplement pour pallier la distance en télétravail. Quasiment toutes les personnes interrogées ont déclaré disposer, dans Teams, d'une équipe correspondant à leur entité hiérarchique (parfois même une par niveau hiérarchique, par exemple l'équipe, le service, le département etc.) et aux équipes projets auxquels ils contribuent. Au sein de ces espaces, c'est la plupart du temps le responsable (hiérarchique ou de projet) qui organise le répertoire, y dépose des documents et régule l'activité.

On peut donc dire que Teams n'est pas perçu ou utilisé comme un outil remettant en cause l'organisation hiérarchique du travail mais qu'il est plutôt intégré dans les formes organisationnelles existantes. Au sein de ces espaces hiérarchiques, les échanges sont-ils néanmoins plus collaboratifs, invitant au partage, à la coconstruction ou à la délibération ? Sur ce point, le type d'organisation, la nature de l'activité des équipes et les modes de management jouent un rôle déterminant. En effet, dans les organisations hiérarchiques et cloisonnées

ou évoluant sur un marché très concurrentiel comme les cabinets conseils, la circulation des informations demeure un enjeu fort et réduit les usages de Teams à des fins de partage :

Mon *boss* veut surtout pas que les propositions commerciales soient connues des consultants lambda. Même vis-à-vis de moi, qui suis son adjoint, et avec qui on se partage les activités, quand je lui demande une proposition commerciale, je récupère une version pdf [...] Si je veux pouvoir la réutiliser, je suis obligé de lui demander en ppt [Paul, consultant RH, cabinet conseil].

Dans ce type d'organisation, sans surprise, Teams est davantage utilisé à des fins de supervision, comme l'explique cette consultante d'une autre entreprise de conseil intervenant à distance sur les présentations que des « juniors » sont en train de réaliser :

Quand j'ai cinq minutes, je vais voir [les supports de présentation], je regarde ce qu'ils ont fait, je mets un commentaire, et eux, ils peuvent avancer [...] on le faisait avant par mail, ça change rien fondamentalement, et même c'est plus confortable, ça me permet de faire des retours au fil de l'eau [Jeanne, consultante senior, cabinet conseil].

Dans d'autres entreprises où l'organisation du travail se fonde sur une division et une coordination forte du travail au sein d'équipes projets importantes, comme c'est le cas dans le secteur informatique, Teams permet la circulation et la mise à jour de documents de référence, le partage de fichiers et outille la coordination des tâches en facilitant le suivi des projets :

Là, tu vois toutes les tâches de toute l'équipe, et tous les matins, grosso modo, tu 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, en gros, voilà. Ça permet de faire le point... [Lise, informaticienne, secteur automobile.]

À côté de ces pratiques managériales finalement peu remises en cause, les entretiens permettent de voir émerger d'autres manières plus collaboratives de se saisir de l'outil, pour de la coédition ou de la coélaboration de pratiques. Ces usages relèvent surtout d'initiatives personnelles (que cela soit de managers ou de salariés), et sont souvent peu formalisés ni diffusés et reconnus au niveau de l'entreprise. Ils ont lieu au sein d'équipes restreintes, stables, et dans des entités bénéficiant d'une relative autonomie organisationnelle.

Ainsi, une responsable d'équipe dans une université témoigne de sa volonté d'associer de manière plus active les membres de son équipe lors des réunions :

[Pour les réunions d'équipe], je leur ai préparé un petit canal « réunions du vendredi », où on planifie les sujets. Je mets « sujets pour le 30 », et puis je leur dis : « Ben vous répondez, si vous avez des sujets que vous voulez évoquer ce jour-là. » Donc, les collègues répondent : « OK, je vais préparer une formation... » Voilà, donc on planifie... mais il a fallu deux, trois fois, que je dise : « Non, mais n'hésitez pas ! ajoutez ce que vous avez envie d'ajouter : plus on sera et plus ce sera complet. » Et à la fin, sur les huit, on a été quatre, cinq à coéditer le compte rendu de la réunion... [Caroline, ingénieure pédagogique, université.]

Cette autre manager explique qu'elle a impliqué son équipe pour décider des règles d'organisation de Teams afin que tout le monde y retrouve ses dossiers facilement :

[au début], pour elles, [mon classement] n'était pas logique. Elles comprenaient pas le sens, donc elles perdaient du temps à retrouver... Donc [...] au niveau de l'architecture, on a testé, testé. Mais au bout de six mois, elles disaient : « Non, y a des trucs qu'on retrouve pas... » Donc hop, j'ai refait, et là, on est en train de re-tester [Laurence, directrice des ressources humaines, établissement public].

Dans ces situations, les managers réalisent un véritable « travail d'organisation » (Terressac, 1998) pour mettre en place de nouvelles pratiques et impliquer les salariés dans la définition progressive des règles du jeu, ouvrant ici la voie vers des pratiques plus participatives et vers une coélaboration des usages.

On retrouve cette dynamique collaborative dans d'autres petits collectifs qui ne sont pas des entités hiérarchiques mais qui sont animés par un objectif de production commune. Il s'agit notamment de petits groupes de pairs travaillant sur un document ou des données partagées autour de projets impliquant un faible nombre d'acteurs. Ces formes collaboratives sont rendues possibles pas une interconnaissance forte entre les personnes impliquées, et des habitudes de travail collectif.

[Pendant le confinement] on a fait un doc' avec [une collègue]. 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 [...], je me levais à 5 h 30, pour bosser [Sandrine, chef de projet, groupe de distribution].

C'est comme ça qu'on travaille avec le data scientist : [...] souvent, une partie des données sont sur cette conversation Teams. [...] Donc le projet sur lequel je suis avec [lui], on a notre conversation où on discute un peu [des données]. Et en plus, oui, y a tout ce qu'on s'envoie, plus ou moins formellement. Mais là, on peut travailler sur une même version, ce qui est plus pratique [François, chargé d'études, cabinet conseil].

Ces observations permettent de souligner la grande variété de pratiques avec Teams et d'avancer que, si l'outil ne semble pas « en lui-même » impulser de nouvelles pratiques ni organisation du travail, il peut venir outiller les collaborations existantes (parfois hors numériques) au prix d'un certain travail d'ajustement.

L'anthropologie du travail comme l'anthropologie des techniques (Chamoux, 1981) a largement montré l'importance des savoir-faire « incorporés » dans les usages, et l'importance des collectifs forts et stables dans les « apprentissages des savoirs, des valeurs et des pratiques professionnelles, autrement dit, d'une culture du travail<sup>8</sup> ».

On comprend dès lors que les pratiques collaboratives, pour être effectives au sein des groupes et engager une dynamique de codétermination des règles de fonctionnement, supposent la préexistence de formes de partage et de transmission des savoirs. Ceci explique que les usages collaboratifs soient plus avancés dans les équipes stables et dans des organisations plus décentralisées.

### **Un outil pour faire face à la multiplication des collectifs ?**

Intéressons-nous, à présent, non plus à la manière dont les usages de Teams recomposent l'organisation interne des collectifs mais à la façon dont ils permettent d'organiser l'appartenance à plusieurs collectifs.

En permettant de visualiser et de matérialiser, dans la même application, les différents cercles auxquels chaque utilisateur appartient, et en fournissant en continu des informations sur la vie de ces collectifs (*via* des notifications ou en signalant aux utilisateurs que des nouveautés ont été apportées dans leurs équipes), Teams apparaît comme un outil permettant de répondre plus facilement à l'exigence de multiactivité et d'engagement dans des collectifs multiples.

En effet, dans la plupart des entreprises, les cadres interrogés appartiennent à un grand nombre d'équipes sur Teams, de statuts très variés : il peut s'agir d'équipes hiérarchiques, d'équipes projets plus ou moins pérennes et formelles, parfois de groupes constitués très ponctuellement pour une tâche ou dans l'idée d'échanger entre pairs. Certaines de ces équipes sont peu investies, parfois abandonnées, au

<sup>8</sup> Gibert M.-P., Monjaret A. (2021), *Anthropologie du travail*, Paris, Armand Colin, p. 47.

point où certains cadres interrogés ont avoué ne plus connaître l'objet de certaines équipes créées.

Cette consultante s'aperçoit ainsi, au cours de l'entretien, qu'elle est engagée dans plus de 20 équipes Teams :

Ben j'ai jamais trié, parce que j'arrivais à tous les voir d'un coup d'œil, mais là il va falloir [rire]. Jusqu'à présent, ils tenaient tous sur la page, mais là, ça va être un peu chaud ! [...] parce qu'en fait, on jongle beaucoup d'un sujet à l'autre [...]... Là, on fait vraiment tout en même temps, tout le temps. Ce qui est un peu plus difficile à gérer ! [Jeanne, consultante senior, cabinet conseil.]

Cet extrait témoigne bien des effets ambivalents de Teams sur l'activité : d'un côté sa diffusion permet de faciliter la visualisation des équipes, et de rendre plus aisée l'appartenance à de nombreux cercles, mais d'un autre côté, cette simplification a tendance à accroître le nombre d'équipes créées, ce qui peut être aussi source de sursollicitation, de désorganisation et de dispersion au travail (Datchary, 2011).

La multiactivité (Bidet, 2011), entendue comme le fait d'avoir à suivre, au cours d'une journée de travail, plusieurs activités ou cours d'action, avec des interlocuteurs différents, est une caractéristique forte du travail des cadres aujourd'hui. Elle va de pair avec des normes de disponibilité et de réactivité importantes. Dans ce contexte, Teams est à la fois un révélateur de cette multiactivité (il matérialise les engagements multiples), un moyen de faire face au risque d'éparpillement (en permettant de mieux visualiser ses équipes et de « gérer » son implication), mais aussi un facteur de sursollicitation puisqu'il rend plus facilement joignables les cadres déjà sollicités par d'autres outils comme les mails, les appels ou les messageries instantanées (Greenan *et al.*, 2020).

Avant, on recevait un e-mail, c'était difficile de passer à côté. Et je trouve que maintenant, ces histoires de post... Alors, évidemment, tout le monde peut réagir, donc effectivement c'est assez collaboratif, c'est vrai que [...] on peut s'abonner à tout ce qui se passe... et ce qu'on écrit, on peut le partager... Mais là, des notifications, j'en ai 44 en attente, ce qui montre bien à quel point... enfin, le flot est tellement important... [Éric, ingénieur R&D, entreprise de conception de logiciel.]

Le terme « collaboration » est utilisé ici pour souligner la possibilité d'interagir avec de nombreuses personnes de manière souple et rapide. Un autre cadre explique :

On voit si les gens sont connectés, pas connectés, disponibles, pas disponibles, très facilement, donc il y a possibilité d'avoir des échanges très faciles, sans pour autant qu'ils soient programmés [Gabriel, ingénieur, banque].

L'enjeu pour les cadres devient de gérer leur présence, c'est-à-dire d'échanger ou de se maintenir informés tout en se préservant de sollicitations. Sur ce point, nos résultats témoignent d'effets ambivalents, certaines pratiques attestant d'une capacité, pour certains, à faire de l'outil un moyen de maîtriser ou de « prendre la main » sur leur multiactivité alors que, par d'autres aspects, Teams est associé au risque de surcharge et d'éparpillement.

Ainsi cette cheffe de projet parvient, grâce à Teams, à garder une place symbolique dans un projet (ce qui revêt une importance pour elle comme pour l'équipe à laquelle elle appartient) tout en limitant sa contribution.

Donc ceux-là, [elle désigne une équipe], ils m'ont sollicitée, voilà, pendant une heure, pour que je leur dise [ce que je savais du sujet]. Sauf que maintenant, eux ils se réunissent toutes les semaines le jeudi pendant deux heures, et moi, je suis dans ce machin et donc, toutes les semaines, je reçois des petites notifications Teams, en disant : « Bonjour, ça va ? », machin [...] du coup, ce qui est bien dans Teams, entre guillemets, c'est que ça permet d'éviter... certaines collaborations. [Rire.] C'est fou. [...] J'ai dit : « OK, mettez-moi dans votre groupe. » Je suis dedans, donc ils m'ont estampillée, ils sont contents, mais je suis pas obligée de me taper deux heures de réunion [...]. J'ai pas besoin de participer plus que... juste de donner mon nom ! [Sandrine, cheffe de projet, groupe de distribution.]

Ce consultant explique pour sa part de ne pas répondre systématiquement aux messages de ses collègues... afin de ne pas générer de nouvelles demandes :

La responsable de la formation, elle aimerait bien ne plus avoir des [notifications sous forme de] pop-up Teams qui arrivent. Mais bon, c'est de sa faute, aussi, hein, elle y répond en temps réel, donc elle met une pièce dans la machine à chaque fois... alors que moi, je ne réponds pas, hein, je ne réponds pas ! [Paul, consultant RH, cabinet conseil.]

Un chargé d'étude raconte aussi utiliser d'anciennes équipes Teams pour glaner des informations utiles sur ses projets

[Les équipes Teams sont] les projets sur lesquels j'ai été affecté..., et alors je suis encore un peu infiltré : ils ne m'ont pas encore jarté, j'ai encore la discussion de [mon] équipe passée. Donc je peux voir ce qu'ils se disent... ! [François, chargé d'études, cabinet conseil.]

On voit émerger ici des formes de savoirs pratiques ou d'habileté (Dodier, 1995) différenciées dans la capacité à « jongler » entre les collectifs afin d'y trouver des informations, des échanges ou des réponses sans s'y engager ni se laisser déborder. Le risque de sursollicitation, de surcharge ou de tiraillement n'est cependant pas loin. La « collaboration » au sens de multiplication des échanges et d'appartenance à des collectifs divers, va de pair avec une forme de socialisation et d'acceptation des normes de disponibilité et d'intensification du travail qui n'est pas toujours partagée (Greenan *et al.*, 2020 ; Bobillier-Chaumon, 2019). On note en tout cas que ces savoirs font peu l'objet de mises en discussion et restent très individualisés.

L'ensemble de ces observations témoigne d'usages qui correspondent finalement à un objectif de transversalité, de fluidité ou de flexibilité organisationnelle mais, paradoxalement, qui ne renforcent pas les pratiques participatives, de délibération ou d'engagement au sein des collectifs.

## Conclusion

Le logiciel Teams est un outil politique au sens où il participe à la production et à la diffusion d'un certain idéal de « collaboration ». Mais notre analyse montre que cet idéal porte en lui une certaine ambiguïté et des contradictions qui sont caractéristiques des formes de travail contemporain, promouvant à la fois les pratiques collectives et une forme d'individualisation du travail (Bataille, 2021).

Dès lors, deux risques se dégagent. D'une part, celui de voir se développer des tensions fortes chez les cadres, pris dans les injonctions floues à collaborer sans avoir les moyens d'engager un véritable « travail d'organisation » nécessaire aux pratiques participatives ou à la codétermination des règles, et de voir leur activité « disloquée » (Tiffon, 2021) dans des collectifs trop nombreux et instables pour y développer des savoirs et un sens commun.

D'autre part, le risque est que la variété d'usages que nous avons soulignée soit source d'inégalités. En effet, on a vu que certains managers ou des groupes restreints disposant d'une forte interconnaissance, trouvent des ressources pour faire de Teams un outil de partage de savoirs et de circulation horizontale des informations, voire de démocratisation des échanges et de délibération. Mais ces usages sont limités puisque d'autres collectifs ont davantage tendance à reproduire, à travers les outils, des pratiques de suivi, de contrôle et de coordination. De la même manière, si certains cadres développent

des formes d'habileté pour répondre à l'injonction à la multi-activité, le risque est grand pour d'autres que l'outil soit source d'intensification du travail et de dispersion dans l'activité.

Si notre analyse, qui reste exploratoire, ne permet pas d'approfondir l'analyse des mécanismes individuels, collectifs et organisationnels qui conduisent à ces formes d'acquisition différenciées de ces aptitudes, d'autres travaux, à une plus grande échelle, permettront à l'avenir d'aller plus loin dans l'analyse des outils numériques en situation de travail, et de développer ce point.

## Bibliographie

- Bataille N. (2021), « Le “chef d'orchestre” au risque de “l'homme-orchestre”. Les chefs de projet dans l'individualisation paradoxale du travail collectif », *Sociologies pratiques*, 42, p. 21-31. DOI : 10.3917/sopr.042.0021
- Benedetto-Meyer M. (2017), « Des outils numériques en quête d'inscription organisationnelle », *Réseaux*, 205, p. 203-233. DOI : 10.3917/res.205.0203
- Benedetto-Meyer M., Boboc A. (2021), *Sociologie du numérique au travail*, Paris, Armand Colin.
- Bidet A., (2011) « La multi-activité, ou le travail est-il encore une expérience ? », *Communications*, 2/89, p. 9-26. DOI : 10.3917/nrp.022.0069
- Bobillier-Chaumon M.-É., Barville N., Crouzat P. (2019), « Les technologies émergentes au travail. Quel apport de la psychologie du travail et des organisations ? », *Le journal des psychologues*, 367/5, p. 16-21. DOI : 10.3917/jdp.367.0016
- Boltanski L., Chiapello È. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Chamoux M.-N. (1981), « Les savoir-faire techniques et leur appropriation : le cas des Nahuas du Mexique », *L'homme*, 21/3, p. 71-94. URL : [https://www.persee.fr/doc/hom\\_0439-4216\\_1981\\_num\\_21\\_3\\_368206](https://www.persee.fr/doc/hom_0439-4216_1981_num_21_3_368206)
- Craipeau S. (2001), *L'entreprise commutante, ou travailler ensemble, séparément*, Paris, Lavoisier.
- Cristia E., Zalio P.-P., Guéna F. (2018), « Quand le BIM met la maquette à l'épreuve du numérique », *Actes SCAN'18, SHS Web of conferences*, 47. DOI : 10.1051/shsconf/20184701007
- Datchary C. (2011), *La dispersion au travail*, Toulouse, Octarès.
- Detchessahar M. (dir.) (2019), *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*, Bruyère-le-Châtel, Nouvelle Cité.
- Detchessahar M., Journé B., (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, 174/5, p. 77-92.
- Dodier N. (1995), *Les hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris, Métailié.
- Gibert M.-P., Monjaret A. (2021), *Anthropologie du travail*, Paris, Armand Colin.

- Gilson L., Costa P., O'Neill T., Maynard M. (2021), « Putting the “TEAM” back into Virtual Teams », *Organizational Dynamics*, 50/1. DOI : 10.1016/j.orgdyn.2021.100847
- Greenan N., Sardas J. C., Ughetto P. (2020), « Organiser la déconnexion ? », *Temporalités*, 31-32. DOI : 10.4000/temporalites.7601
- Hatchuel A., Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica.
- Imhoff C. (2019), « L'animation de communauté sur le réseau social d'entreprise : injonction à la collaboration et invisibilisation de la coordination », *Communication & organisation*, 55, p. 91-104. DOI : 10.4000/communicationorganisation.7789
- McNamara M. (2012), « Starting to Untangle the Web of Cooperation, Coordination, and Collaboration: A Framework for Public Managers », *International Journal of Public Administration*, 35/6, p. 389-401. DOI : 10.1080/01900692.2012.655527
- Orlikowski, W. (1993), « Learning from Notes: Organizational Issues in Groupware Implementation », *The Information Society*, 9/3, p. 237-250. DOI : 10.1080/01972243.1993.9960143
- Romijn F. (2022), « L'ambiguïté comme mode de communication et pouvoir d'agir », *Socio-anthropologie*, 46. DOI : 10.4000/socio-anthropologie.12568
- Salles M., Bour R., Jardat E. (2020), « Systèmes d'information numériques : supports ou entraves à la démocratie dans les organisations ? », *Revue ouverte d'ingénierie des systèmes d'information*, 1/2. URL : [https://www.openscience.fr/IMG/pdf/iste\\_roisi2ov1n1\\_2-2.pdf](https://www.openscience.fr/IMG/pdf/iste_roisi2ov1n1_2-2.pdf)
- Terssac G. de (1998), « Le travail d'organisation comme facteur de performance », *Les cahiers du changement*, 3, p. 5-14.
- Thatcher C. (2007), « A Study of Interorganizational Arrangement among Three Regional Campuses of a Large Land-grant University », *Dissertations & Thesis Full Text*, 68/03.
- Tiffon G. (2021), *Le travail disloqué. Organisations liquides et pénibilité mentale du travail*, Lormond, Le Bord de l'eau.
- Ughetto P. (2018), *Organiser l'autonomie au travail*, Paris, FYP.
- Vayre J.-S., Igelsböck J. (2021), « La technologie au service de la démocratie au travail ? Le cas des Whiteboards », *La nouvelle revue du travail*, 18. DOI : 10.4000/nrt.8773
- Yang L., D. Holtz, S. Jaffe *et al.* (2021), « The Effects of Remote Work on Collaboration among Information Workers », *Nature Human Behaviour*. DOI : 10.1038/s41562-021-01196-4