

Numérique collaboratif et organisation du travail

Au-delà des promesses

Suzy Canivenc et Marie-Laure Cahier
Préface de Anca Boboc

CHAIRE
FIT²

FUTURS
DE L'INDUSTRIE
ET DU TRAVAIL

MINES PARIS - PSL

La
Fabrique
de l'industrie
laboratoire d'idées



Cercles dans un cercle

Vassily Kandinsky (1866-1944)

États-Unis, Philadelphie, Philadelphia Museum of Art ©The Philadelphia Museum of Art, Dist. RMN-Grand Palais/image Philadelphia Museum of Art

Suzy Canivenc et Marie-Laure Cahier, *Numérique collaboratif et organisation du travail. Au-delà des promesses*, Paris, Presses des Mines, 2023.

ISBN : 978-2-38542-397-1

ISSN : 2495-1706

© Presses des Mines – Transvalor, 2023

60, boulevard Saint-Michel – 75272 Paris Cedex 06 – France

presses@mines-paristech.fr

www.pressesdesmines.com

© La Fabrique de l'industrie

81, boulevard Saint-Michel – 75005 Paris – France

info@la-fabrique.fr

www.la-fabrique.fr

Direction artistique : Franck Blanchet

Couverture et mise en page : Cécile Chemel

Dépôt légal : 2023

Achevé d'imprimer en 2023 – Imprimerie Chirat

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

CHAPITRE 2

Pratiques et effets organisationnels des outils collaboratifs

L'usage des outils ne se confond pas avec leur utilisation. Si l'utilisation peut être mesurée sur la base d'indicateurs quantitatifs (taux, fréquence et durée d'utilisation, par exemple), l'analyse des usages nécessite d'adopter une approche qualitative²⁴ pour comprendre les « manières de faire » (Benedetto-Meyer et Boboc, 2021) et leurs incidences sur le travail réel. Certains chercheurs préfèrent même le terme de « pratiques » à celui d'« usages » pour englober dans leurs analyses les comportements et les représentations que les individus développent face aux objets techniques (Jouët, 1993 ; Boutet et Tréménbert, 2009 ; Felio, 2016a). Ce sont ces pratiques, bien plus que la nature intrinsèque des outils, qui déterminent leurs effets réels sur l'organisation du travail.

Des effets bénéfiques quand les usages sont maîtrisés et innovants

Parmi les effets bénéfiques des nouveaux outils collaboratifs les plus souvent cités par les utilisateurs lors de notre enquête, on trouve : une communication mieux ciblée, le sentiment de renforcement de l'autonomie verticale et horizontale, ainsi que des gains d'efficacité et de confort mental quand certaines conditions sont réunies. Toutefois, on soulignera que ce ne sont pas les outils en tant que tels qui déterminent ces effets bénéfiques, mais les bonnes pratiques et les usages innovants qui en sont faits. Les outils numériques n'ont intrinsèquement aucun pouvoir magique pour faire advenir des changements organisationnels, tout au plus peuvent-ils ouvrir des possibilités de changement.

24. L'analyse qualitative est ici fondée sur vingt entretiens approfondis conduits par les auteures dans quatre organisations (voir liste en introduction et en annexe), recoupée avec des données et des analyses disponibles issues d'autres sources.

Communication interne mieux ciblée et priorisation des messages

Comme indiqué au chapitre précédent, les outils collaboratifs comme Teams ou Slack permettent d'envoyer des messages à une communauté prédéterminée concernée par un certain type de message. *«La fonctionnalité la plus déterminante, c'est de pouvoir regrouper un certain nombre d'informations (à la fois d'un fil de discussion et des documents associés) sur un même espace qui concerne les mêmes personnes et qui permet à chacun de contribuer avec son propre apport sur le sujet»*, explique un directeur de business unit (BU). Pour que cela fonctionne, l'une des premières bonnes pratiques à suivre consiste à structurer l'outil en autant d'«équipes», puis de «canaux», que de fils de discussion, afin de toucher les personnes directement concernées par l'information.

Le témoignage d'un jeune alternant permet cependant de comprendre que l'on peut se saisir du même outil de manière bien différente : *«Slack, je l'utilisais déjà avant dans l'association où je travaillais, mais je l'utilisais différemment. Ça servait le même but, c'est-à-dire la communication interne, mais il y avait beaucoup plus de messages individuels, ce n'était pas catégorisé selon les activités de chacun. La façon dont c'est organisé ici paraît beaucoup plus pertinente. On a le système des différents channels qui permettent à chaque fois de toucher les bonnes*

personnes. Donc, si on n'a pas envie de voir des informations parce qu'on n'est pas concerné, on n'est pas obligé de les voir, et ça évite de recevoir trop de messages. On évite aussi de s'adresser directement à la personne en message privé et on utilise principalement les chaînes de discussion qui sont relatives au travail de cette personne-là.» Ainsi, dans cette organisation, les usages de Slack ont été subordonnés à des principes d'utilisation pour que chacun apprenne à définir ses canaux prioritaires et à se désabonner de ceux qui lui sont moins utiles. Autrement dit, pour que ça fonctionne, il faut comprendre l'esprit sous-jacent à l'outil et installer les usages qui lui correspondent et qui sont adaptés aux besoins opérationnels.

Renforcement de l'autonomie verticale et horizontale grâce à la transparence informationnelle

De l'avis unanime de nos témoins, les nouvelles plateformes de communication fluidifient les relations horizontales comme verticales, tout en démocratisant l'accès à l'information (qu'elle soit opérationnelle ou d'ordre plus stratégique).

Verticalement, l'outil permet d'aplanir la distance hiérarchique et de favoriser le partage d'informations : *«On est beaucoup plus proches de notre management dans le sens où on peut les contacter beaucoup plus facilement, il n'y a plus cette barrière du mail officiel. Le directeur de*

notre communauté poste régulièrement les chiffres de la communauté, il y a beaucoup plus d'échanges et moi je trouve ça top. »

L'outil favorise également le partage d'informations qui étaient auparavant réservées à la hiérarchie. Ainsi, au sein d'un même département « métier » d'un des cabinets conseil étudiés, des tableaux sont désormais disponibles pour tous les collaborateurs, indiquant les zones de compétence de chacun, leur niveau de spécialisation dans chaque domaine d'expertise, ainsi que la ventilation des clients passés pour lesquels chaque collaborateur a travaillé. « *L'information existait avant, mais seuls les directeurs l'avaient* », précise une cheffe de projet. Cette information augmente la capacité des consultants à s'organiser par ajustements mutuels en fonction de leurs compétences et connaissances des clients.

Cette capacité accrue d'auto-organisation des équipes ébranle cependant le rôle et la posture du manager, ce qui peut être mal vécu. Ainsi que le souligne un de nos témoins, « *ça change complètement la position managériale, c'est clair. Le management n'est plus là pour apporter des solutions à ses équipes. Il y a tout un écosystème qui permet à chacun d'avancer.* » Les outils collaboratifs véhiculent clairement, sans pour autant la déterminer, une logique d'aplatissement de la structure et d'autonomisation des collaborateurs dans leurs tâches quotidiennes.

Horizontalement, la communication entre pairs et la connaissance du « qui fait quoi » sont renforcées, ce qui dynamise les relations et l'entraide interpersonnelles : « *Il y a des collaborateurs avec lesquels je ne parlais jamais, et grâce à Teams, maintenant, je leur parle, je sais quelles sont leurs zones de compétence, sur quoi ils travaillent, c'est beaucoup plus facile de leur parler, de leur demander quelque chose [...]. Ça intensifie encore l'entraide, le partage. On connaît mieux les chantiers de chacun. Ça noue des liens, je pense, pas forcément plus forts mais a minima mieux renseignés.* »

Dans les trois organisations observées ayant implanté Teams ou Slack, un canal de type « appel à un ami » ou « *I need you* » permet de poser des questions à l'ensemble d'une équipe pour obtenir rapidement une réponse. Non seulement les personnes obtiennent généralement une réponse en moins de 10 minutes, mais cela évite en outre d'avoir à reposer une même question plusieurs fois, puisque les réponses déjà données sur un sujet peuvent être facilement retrouvées grâce à une fonctionnalité de recherche. L'accès à l'information utile est donc distribué. De même, un canal « outils » est dédié aux questions portant sur le fonctionnement des outils numériques. Les réponses données par les pairs sont souvent plus pédagogiques, moins techniques, plus adaptées aux besoins opérationnels et souvent beaucoup plus rapides que ne le seraient celles d'un technicien informatique.

Globalement, cette égalité d'accès à l'information réduit la redondance des demandes utilitaires et permet de concentrer les communications interpersonnelles sur des sujets à plus forte valeur ajoutée.

“ Cette égalité d'accès à l'information réduit la redondance des demandes utilitaires et permet de concentrer les communications interpersonnelles sur des sujets à plus forte valeur ajoutée. ”

Les plateformes de stockage et de partage de l'information permettent à chacun d'accéder à la mémoire organisationnelle et d'être ainsi beaucoup plus autonome dans sa recherche d'information sans être dépendant de ses collègues, ce qui facilite le travail à distance. Les possibilités de capitalisation des connaissances, à la fois pour les individus et pour l'organisation, sont d'ailleurs citées comme un grand atout de ces outils. Encore faut-il que cette capitalisation des connaissances fasse l'objet d'un process bien défini, sans quoi l'existence de l'outil ne détermine rien.

L'élargissement²⁵ et l'enrichissement²⁶ des tâches sont également mentionnés comme étant des vertus liées à l'usage des plateformes no code. Ces dernières sont susceptibles de bousculer les frontières entre les métiers, en stimulant à la fois une plus grande autonomie individuelle et une meilleure coopération (voir encadré ci-contre). Ces bénéfices potentiels ont ainsi poussé une très grande organisation à former largement ses salariés au no code pour augmenter leur autonomie en matière de production logicielle (et de ce fait, leur productivité) et accélérer la digitalisation de toute l'entreprise. Le but poursuivi est que les collaborateurs puissent eux-mêmes créer des petits outils logiciels afin d'automatiser les tâches les plus fastidieuses au sein de leurs équipes. Dans cette entreprise, le sujet du no code est envisagé sous un angle RH (développement des compétences), en partenariat avec la Tech Factory de l'organisation (digitalisation des pratiques).

25. Regroupement de tâches auparavant distribuées entre des travailleurs spécialisés.

26. Délégation de tâches auparavant prises en charge par le niveau hiérarchique supérieur.

Gains d'efficience et de confort mental à certaines conditions

Des gains d'efficience et de confort mental sont attestés quand les usages de certaines fonctionnalités des outils collaboratifs sont maîtrisés et partagés.

Compte tenu de la charge de travail que représente la production documentaire chez les consultants (réponses aux appels d'offres, livrables de mission, restitutions), les outils d'édition collaborative en ligne sont plébiscités par les acteurs interrogés dans les organisations visitées. Cette production collective permet de réduire considérablement les temps de réunion consacrés à cette activité, de même que le nombre d'échanges de pièces jointes par e-mail pour la mise au point et la finalisation des documents. Une fois la notion d'enregistrement des versions bien maîtrisée, les risques d'erreur ou de contradiction entre documents via les échanges d'e-mails avec pièces jointes s'en trouvent également diminués. Le gain opérationnel de temps est jugé assez spectaculaire avec une division au moins par deux, voire par trois, du temps de production.

Pour tout ce qui concerne les réunions d'idéation ou de créativité (ateliers de brainstorming ou de *design thinking*), les outils numériques à base de tableau blanc et de post-it facilitent grandement le post-traitement des réunions, qui consiste à saisir et à classer des centaines de post-it. L'outil garde en mémoire les idées

exprimées, et le paramétrage des post-it par catégories ou par couleurs permet de les classer beaucoup plus aisément que dans le format manuel « physique », produisant ainsi un gain de temps considérable.

L'une des grandes vertus des nouveaux outils collaboratifs est également d'ouvrir la possibilité de renforcer les pratiques de travail asynchrones qui sont ressenties par les salariés comme favorables à la concentration profonde, au sentiment d'autonomie dans le travail et au respect du temps de chacun (Canivenc et Cahier, 2021b). *« Les outils collaboratifs permettent de compléter une activité synchrone avec de l'asynchrone »*, déclare ainsi un dirigeant de business unit. Cette combinaison vaut, comme nous venons de le voir, pour des activités de production documentaire, mais aussi pour d'autres usages innovants, par exemple avec l'outil Klaxoon. Généralement utilisé pour dynamiser l'animation de réunions de créativité synchrones, cet outil est apparu comme pouvant aussi offrir des possibilités intéressantes en asynchrone. En effet, la persistance numérique de l'environnement de travail (le tableau blanc avec ses post-it) permet de poursuivre le travail en mode asynchrone après la fin de la réunion synchrone, soit que des personnes aient été absentes, soit que les présents veuillent continuer à réfléchir et à ajouter de nouvelles idées : *« On voit de plus en plus de personnes qui continuent à travailler sur le board ou qui réorganisent des réunions après l'atelier pour finaliser des choses*

qu'ils n'avaient pas eu le temps de finir. Et du coup, la "réunion" peut continuer même après la réunion. C'est une richesse qui n'existait pas avant.»

Toutefois, pour que les bénéfices de l'asynchrone puissent se déployer, il est nécessaire d'avoir une culture organisationnelle propice à ces pratiques, qui accepte les horaires flexibles et les temps décalés. Les pratiques asynchrones dépendent moins des seuls outils que d'une culture organisationnelle d'ensemble et de nouvelles routines (voir chapitre 5). Comme l'explique une salariée au sein d'une association en gouvernance partagée : «*L'outil ne fait pas tout. C'est vraiment la manière dont on définit collectivement l'usage de l'outil qui compte.*»

“ L'outil ne fait pas tout. C'est vraiment la manière dont on définit collectivement l'usage de l'outil qui compte. ”

Or, les changements de culture, la définition collective d'usages innovants et l'implantation des nouvelles routines nécessitent du temps. En leur absence, c'est plutôt une somme de «*méfais*» organisationnels que les outils collaboratifs engendrent.

Biographies des auteurs

Suzy Canivenc, docteure en sciences de l'information et de la communication, est enseignante et chargée de recherche à la chaire FIT² de Mines Paris – PSL. Elle est auteure ou coauteure des ouvrages *Les nouveaux modes de management et d'organisation* (2022), *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* (2021, Prix Syntec Conseil 2022), et de nombreux articles.

Marie-Laure Cahier (Sciences Po Paris) est chargée de mission à la chaire FIT² et coauteure de nombreux ouvrages, dont *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* (2021) avec S. Canivenc, *Le design du travail en action* (2021) et *Organisation et compétences dans l'usine du futur* (2019) avec F. Pellerin.