

# **Les effets du distanciel sur la coordination dans les organisations : une analyse des activités communicationnelles d'ajustement**

**Coron, Marguerite**

**Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST)**

**marguerite.coron@univ-amu.fr**

## **Résumé :**

---

Cette communication propose d'interroger les effets de la distanciation spatiale sur la structuration de l'activité collective au sein des organisations, dans une perspective langagière. Nous appréhendons la coordination à partir des activités communicationnelles des individus, qui s'investissent dans la recherche d'une compréhension mutuelle de l'activité pour garantir une cohérence de résultat. Dans un contexte où le distanciel se substitue au présentiel, nous questionnons les capacités des interactions numériques, médiées par des outils, à produire des significations partagées. Les échanges qui contribuent à la coordination dépendent de facteurs inhérents à la coprésence, au-delà du contenu informatif. Ce travail tente de les mettre en exergue, afin de fournir de nouvelles perspectives aux théories gestionnaires. Nous mobilisons une revue de littérature en sciences humaines et sociales pour appuyer nos propos. Après avoir proposé une démarche méthodologique, nous présentons les premiers résultats d'une recherche en cours, qui exposent certains déficits de coordination à distance. On relève notamment une perception restreinte des enjeux, une raréfaction des opportunités d'ajustement, et un moindre engagement dans le collectif.

**Mots-clés :** coordination, communication, coprésence, collectif, outils numériques.

---

## INTRODUCTION

L'évolution progressive de la technique vers le numérique s'accompagne, depuis quelques décennies, d'une transformation des pratiques communicationnelles au sein des organisations. Lors de la pandémie de Covid-19, l'usage des outils numériques a connu une forte accélération, et semble désormais s'inscrire dans la durée. On constate notamment un accroissement des pratiques de télétravail, qui contribue à la mutation du rapport à l'espace et au collectif (Kemdjji, 2021). Dans ce contexte, on admet l'existence d'une tension croissante entre des formes de travail plus individualisées, et une efficacité de plus en plus collective (Bourdu et al., 2019). Les technologies digitales concilient ce double enjeu, à travers leur rôle d'intermédiaire. Une multitude de flux d'information relie les individus entre eux, et semble assurer la complémentarité des fonctions divisées. Les frontières du groupe deviennent mouvantes, et la coordination artificielle. La question de la structuration de l'action collective apparaît alors renouvelée, et constitue un enjeu majeur pour les organisations.

Les travaux gestionnaires qui s'y consacrent, se concentrent généralement sur l'évolution de la fonction d'encadrement. Pour certains, la performance des équipes n'est pas menacée par une coopération virtuelle, si le manager s'assure de l'usage adéquat des outils numériques (Von Krogh, Von Hippel, 2003). Pour d'autres, le management doit adopter une certaine flexibilité, et trouver un juste milieu entre contrôle et autonomie (Taskin, 2006).

Cependant le devenir des activités communicationnelles d'ajustement, émergeant du collectif de travail, est rarement considéré par la théorie des organisations. Cette mise en discussion du travail constitue souvent une part non-reconnue du quotidien des salariés. Pourtant, ces échanges sont garants d'une régulation locale de l'activité, grâce à une mobilisation du collectif, qui enrôle les différentes subjectivités (Detchessahar, 2009).

Les individus ajustent ensemble les actions programmées pour dépasser certaines contradictions, et apporter une cohérence à la situation. Ce fonctionnement de l'action organisé pourrait être considéré dans une perspective contestataire (Reynaud, 1988), ou encore comme un moyen de valoriser le pouvoir d'agir des salariés (Clot, 2008). Mais il possède avant tout un intérêt gestionnaire, en contribuant à l'atteinte du résultat (De Terssac, 1992).

Cette recherche se propose d'étudier les interactions locales consacrées à la recherche de cohérence dans l'activité collective, dans un contexte de distanciation spatiale des individus. Dans ce sens, nous tentons de questionner ce qui fonde les échanges langagiers se produisant au sein d'un même espace, en situation de face-à-face. Cette réflexion sur la coprésence nous mènera à spécifier la perte induite par une numérisation des interactions dans les organisations.

Nous posons ainsi la question suivante : dans quelle mesure la coprésence contribue-t-elle à l'efficacité des activités communicationnelles d'ajustement du collectif ?

La problématique du langage a longtemps été délaissée par les théories gestionnaires. L'intercompréhension avait été évoquée par Weick et Mintzberg, sans pour autant donner lieu une analyse approfondie du langage. Il fallait alors se référer à la linguistique notamment, pour aborder la question. Dans les années 1990, Girin est le premier à introduire cette réflexion dans le cadre organisationnel, en consacrant une étude à l'analyse des fonctions du langage en son sein. Cette étude s'inscrit dans sa lignée.

En envisageant les effets de la numérisation des interactions sur la coordination, nous proposons d'une part, de mettre en avant la fonction d'ajustement de ces activités langagières collectives, et d'autre part, d'appréhender la digitalisation des organisations dans une perspective nouvelle.

Nous discutons tout d'abord de l'apport des sciences de gestion quant à la recherche de cohérence par le collectif, et à la place de la communication dans les organisations.

Nous interrogeons les effets de la coprésence dans ce contexte, à l'aide de théories en sciences humaines et sociales. Nous proposons par la suite une méthodologie de recherche à partir de laquelle pourront être identifiées les problématiques de coordination générées par une numérisation des interactions. Enfin, nous présentons les premiers résultats d'une étude de cas, réalisée auprès d'une équipe virtuelle.

## **1. COMPRENDRE LA COORDINATION DANS LES ORGANISATIONS À PARTIR DES ACTIVITÉS COMMUNICATIONNELLES**

### **1.1. LA RECHERCHE D'UNE ENTENTE**

L'étude de la coordination, comme mode de structuration de l'activité collective, a fait l'objet de nombreux travaux en théorie des organisations, dont la plupart se place au niveau de l'organisation ou de l'unité de travail. Nous retenons ici l'approche d'Alsène et Pichault. Contrairement aux travaux précédents, les auteurs se concentrent sur l'activité de travail, et mettent l'accent sur les efforts fournis par les individus pour coordonner leurs pratiques, dans « une recherche de cohérence ». L'harmonisation des actes permet notamment d'y parvenir, et consiste à aligner les différentes actions dans une même perspective de résultat. Pour ce faire, les individus sont conduits à mettre en place des solutions de coordination, qui émergent de construits sociaux. Alsène et Pichault (2007, p. 70) les identifient comme « *une prescription proposée (ou imposée) à un ensemble d'employés* », qui font l'objet de jeux de pouvoir et de rapports de force. Les solutions peuvent aussi bien provenir d'une instance de contrôle, qu'être élaborées de manière autonome, et sont d'ailleurs généralement le produit de ces deux pratiques (Reynaud, 1989). Cette communication ne traite pas des enjeux de pouvoir. La dialectique que nous exposons se concentre sur la recherche de cohérence dans le travail accompli par un ensemble d'individus dans les organisations.

Il existe une multitude de logiques au cœur de l'activité collective : le résultat final est souvent décomposé en plusieurs sous-résultats, qui engagent différemment chaque participant. D'après Schmitt, Fabbri et Gallais (2011), les individus tentent de remédier à ces divergences en s'engageant dans la recherche d'une « proximité cognitive », afin que leurs interprétations de la réalité collective se recoupent. Ils élaborent ensemble une représentation commune sur la manière dont l'action doit être menée pour atteindre le résultat escompté, puis agissent en conséquence. La situation n'est pas seulement analysée, elle est construite collectivement par des participants, qui rendent compatibles leurs réalités individuelles pour faire émerger un sens commun. La cohérence résulte de ces efforts d'alignement.

La notion de *sensmaking*, introduite par Weick en 1993, et devenue aujourd'hui centrale en théorie des organisations, permet de préciser cette approche. Afin d'assurer la continuité de l'action organisée, les individus s'engagent dans un processus d'*enaction* (Weick, 1993). Pour le décrire, il faut d'abord comprendre que la réalité organisationnelle est le fruit d'une production sociale des acteurs, qui la créent au cœur de l'action. La construction de sens provient ainsi d'une interaction avec l'environnement de travail, au cours de laquelle l'individu projette sa propre interprétation de la réalité collective, et l'ajuste en fonction des écarts entre ses attentes et les événements effectivement constatés. Le sens est continuellement construit et révisé à partir de différents indices issus de la situation. Le cadre de référence de chacun s'en trouve alimenté, et viendra ainsi fonder des raisonnements ultérieurs.

Cependant, la production d'un cadre de référence commun s'heurte à une difficulté. En l'absence d'efforts collectifs d'alignement, la construction de sens reste avant tout un processus individuel, et opaque. Son identification par l'acteur lui-même, et a fortiori par ses pairs, s'avère fondamentalement complexe. Nous nous référons à la théorie de la coordination des intentions d'action, qui enrichit assez finement à notre approche (Livet, 1994).

Le constat de départ est que la coordination est menacée par l'opacité des intentions d'actions individuelles, fondamentalement indécidables. Dans ce contexte, le recouplement des différentes interprétations de la situation collective reste très hypothétique. Pour remédier à cette incertitude, les membres du groupe s'appuient sur des repères cognitifs, que Livet appelle « conventions ». Elles correspondent aux représentations de la situation collective telle qu'elle est imaginée par les individus impliqués. Il s'agit de présupposés que chacun établit quant au résultat possible de l'action commune, et à la manière d'y parvenir. Les actions individuelles sont alors ajustées en fonction de ces présomptions, et tous s'attendent à ce qu'autrui agisse selon ce même raisonnement. Dans un mouvement perpétuel de rééquilibrage, les conventions supposées conformes sont révisées et validées mutuellement, en fonction des formes concrètes que prend l'action collective au cours de sa réalisation (Kauffman, 1995). Le groupe est alors qualifié de virtuel par Livet, car il provient de pratiques de coordination individuelles, qui reposent elles-mêmes sur la construction d'une fiction (Paraponaris et Rohr, 2020) quant au résultat possible de l'action commune.

Les conventions ne sont pas toujours clairement définies, mais les organisations ont intérêt à les formaliser dans la mesure du possible. Cette extériorisation trouve sa source dans les interactions, à partir desquelles un cadre collectif d'interprétation stable est construit. Le langage est la clé de voute de la construction collective de sens, car il permet une « *amplification des signes* », qui viendra « *mettre en surface les intuitions* ». (Weick 1995, p. 133). Les perceptions des situations nouvelles sont ainsi rendues visibles, puis comparées, testées, négociées, et pourront in fine, alimenter le cadre de référence commun.

## **1.2. LE LANGAGE ET LA CONSTRUCTION COLLECTIVE D'UN CADRE D'ACTION**

Le langage n'est pas un simple instrument de communication, il contribue aussi à la structuration de l'action collective. Nous faisons référence aux travaux de Girin qui apparaît comme précurseur dans l'analyse de l'activité langagière au sein des organisations, dès les années 1980. L'auteur rappelle que le langage est un outil d'élaboration des représentations (Girin, 1990b), qui permet de transcender ce qui est immédiatement donné dans les expériences individuelles, pour accéder à un ensemble de significations partagées. L'utilisation d'un lexique commun contribue notamment à cette structuration, car il mène les individus à envisager la situation d'action à partir d'un même cadre de référence. S'il est considéré dans un sens étroit, le concept de communauté linguistique (Hymes, 1984) pourrait désigner cette dynamique.

Les interactions qui suscitent ici notre intérêt sont celles qui traduisent les efforts de coordination fournis collectivement, de manière dynamique et continue. À la recherche d'une entente – pas toujours intentionnelle – quant à la situation d'action, et en vue de rendre cohérents leurs plans d'action, les individus s'engagent dans une activité communicationnelle. Les interactions permettent d'appréhender la diversité des structures d'interprétation, pour converger vers une vision commune de la situation. Ce processus est qualifié par Girin (1990a) d'« agir cognitif » ou encore de « dimension cognitive dans l'action ». Nous l'avons constaté précédemment, l'individu adopte un point de vue sur la situation de travail à la lumière d'une multitude de facteurs inhérents à sa propre activité. Sa représentation de la réalité est incarnée dans l'action (Suchman, 1987), et dépend donc des circonstances sociales et matérielles de sa réalisation. Dans ce contexte, les interactions sont primordiales. Elles offrent la possibilité de connaître les contraintes et critères auxquels chacun est confronté dans son activité, et mettent en exergue l'hétérogénéité des représentations d'une « même » situation. Dans une quête de cohérence, les acteurs s'engagent dans une critique mutuelle, en établissant des équivalences et des ordres entre leurs interprétations respectives. Un compromis – rarement un consensus, il ne

faut pas négliger l'exercice de l'influence – fait finalement émerger un sens commun de la situation. Les particularités individuelles sont dépassées par le collectif, et en même temps utilisées pour construire une représentation systémique de la situation.

### **1.3. DES INTERACTIONS NUMERIQUES POUR STRUCTURER L'ACTION COLLECTIVE ?**

Le développement des outils numériques, et l'ouverture de leurs possibilités d'utilisation dans les organisations, soulèvent plusieurs interrogations quant à l'évolution des activités collectives communicationnelles.

Daft et Lengel (1986) identifient les deux raisons à l'origine du besoin de communication des organisations : l'incertitude et l'ambiguïté. La première est causée par un manque d'information, sur le plan quantitatif. La seconde, sur laquelle notre attention est portée, provient d'informations équivoques, susceptibles de faire l'objet d'interprétations multiples et conflictuelles. Les organisations ont intérêt à mobiliser des médias adaptés au niveau d'ambiguïté des situations, afin de permettre l'échange des points de vue existants, et l'adoption d'une interprétation partagée. Dans ce sens, Daft et Lengel (1986, p. 560) introduisent la théorie de la richesse des médias, définie comme « *la capacité de l'information à modifier la compréhension dans un intervalle de temps donné.* » [traduction libre]. Plus un média est riche, plus il donne aux membres du groupe « matière » à surmonter les différents modes de lecture de la situation. Les documents numériques correspondent au média le plus pauvre, tandis que les interactions de proximité représentent le média le plus riche, car elles fournissent « une rétroaction immédiate » permettant de vérifier l'interprétation de son interlocuteur. Cependant, l'étude de Daft et Lengel intervient avant la progression exponentielle du numérique dans les organisations. Aujourd'hui, les outils de travail sembleraient capables de réaliser une forme de « mise en présence » des interlocuteurs (Tisseron, 2020).

Pour avoir un aperçu de leur diversité, nous faisons appel au modèle du trèfle fonctionnel de Balmissé (2005), qui classe les outils de travail collectif à partir de leurs trois fonctions principales. Les outils de communication (courriers électroniques, messageries instantanées, vidéoconférences, etc.) assurent l'échange d'informations sur la situation de travail. Les outils de coordination (agendas partagés, gestion du *workflow*, etc.), permettent aux participants d'identifier leurs rôles dans l'activité, de suivre l'état d'avancement des différentes tâches, et d'obtenir une perception globale du travail effectué. Enfin, les outils de collaboration (création collective de contenu, etc.) offrent la possibilité de coproduire des objets, des documents par exemple, et de les gérer de manière partagée. Ces trois fonctions s'entrecroisent : un même outil peut faire partie de deux, voire de trois de ces catégories.

Si les interactions contribuent à la coordination de l'action, les outils numériques, qui disposent d'une diversité de fonctionnalités facilitatrices du travail collectif, devraient pouvoir en être garants, en s'élevant comme intermédiaire entre des individus dispersés physiquement. Nous questionnons donc leur capacité relative à prendre en charge l'ambiguïté des situations, et à assurer le processus d'élaboration de significations partagées.

O'Leiry, Wilson et Metiu (2014) ont cherché à démystifier la qualité supposée de la communication en situation de face-à-face, en introduisant le concept de « proximité perçue ». Il s'agit du sentiment de proximité qu'un individu développe vis-à-vis d'autrui, au cœur de l'activité, grâce à la construction d'une identité commune, et à l'entretien d'une communication dense et de qualité. Cet état se traduit notamment par une capacité cognitive à se représenter le contexte d'interprétation d'autrui sur la situation d'activité. D'après les auteurs, la dispersion spatiale n'a pas toujours un effet négatif sur cette proximité perçue, car les outils de communication pourraient exercer une influence médiatrice sur les individus. Ils constatent que les liens psychologiques construits par des équipes distancées sont aussi forts que ceux construits par des individus évoluant dans le même espace.

Cependant, les communications à distance sont envisagées dans cette étude comme un complément ou un supplément à la relation en face-à-face, et dans une perspective plutôt culturelle que performative. Ruiller, Dumas et Chédotel (2017) reprennent le concept de proximité perçue, et exposent les risques d'un appauvrissement des échanges, lorsque les individus interagissent numériquement. Dans ce contexte, la communication doit être organisée, et combiner les interactions à distance avec des interactions en coprésence. D'ailleurs, Kalika (2007) constatait déjà que l'introduction progressive de médias numériques au sein des organisations ne pouvait se substituer aux interactions de proximité, dont la fréquence reste identique. « La théorie du millefeuille » qu'il développe, traduit ce phénomène de superposition des méthodes de communication. Les problèmes d'interprétation suscités par la distance génèrent un effet spiral, source de conflits et d'incompréhensions, qui ne peuvent être solutionnés que par des interactions en face-à-face.

En synthèse, les activités communicationnelles destinées à coordonner les pratiques sont indispensables aux organisations, et se traduisent par la construction d'interprétations communes quant à la réalité collective. Le langage apparaît comme un outil cognitif essentiel à cette recherche de cohérence : il permet d'appréhender la diversité des structures d'interprétation individuelles pour faire converger le groupe vers une vision commune. Le choix du média de communication revêt une importance particulière pour la transmission de ces informations ambiguës. L'expansion des outils numériques interroge la possibilité de concrétiser ce processus collectif à distance, mais plusieurs limites apparaissent déjà dans les travaux gestionnaires, et mériteraient d'être davantage explorées.

## **2. ENVISAGER LES EFFETS DE LA COPRÉSENCE DANS LES ACTIVITÉS COMMUNICATIONNELLES POUR PENSER LA COORDINATION**

### **2.1. LA PERSPECTIVE DE LA COPRESENCE**

L'intérêt des interactions en coprésence, particulièrement dans les situations ambiguës, est aujourd'hui avéré par les études gestionnaires. L'approche la plus répandue est que les outils numériques offrent de multiples opportunités pour faciliter la coordination, mais qu'ils ne pourraient totalement remplacer la communication de proximité. Si le constat est clair, les raisons sont assez peu explicitées. Les recherches se concentrent plutôt sur l'identification de systèmes visant à améliorer la coordination. On étudie ainsi l'usage des dispositifs dans l'objectif d'optimiser l'alignement des actions. Des typologies sont également élaborées quant aux formes de situation de travail et aux besoins de coordination associés. On retrouve enfin une réflexion autour de la structure des groupes, pour répondre à une logique organisationnelle, et une définition des pratiques managériales adéquates.

Nous souhaitons fournir une nouvelle perspective aux travaux les plus répandus, en proposant une lecture de la coordination en entreprise, à partir des effets de la coprésence au cœur d'une activité communicationnelle d'ajustement. Pour ce faire, nous adoptons une approche à mi-chemin entre l'individualisme et l'holisme méthodologique (Livet, 1994). Nous estimons que le collectif est dérivable des actions individuelles et interactions mutuelles, et qu'il constitue dans une même dynamique, une entité supérieure et structurante pour l'individu. Pour parvenir à une telle finalité, nous considérons que la recherche de coordination par la communication ne doit pas seulement être appréhendée comme un fait de langage, mais également sous une dimension physique d'immersion dans le social. Ce travail souhaite montrer que les outils numériques modifient radicalement les protocoles de communication, et que les échanges à distance qui en résultent sont à considérer avant tout comme une pratique solitaire.

Afin d'alimenter notre réflexion, nous faisons appel à différentes disciplines des sciences humaines et sociales, qui nous permettront d'identifier de manière plus précise la plus-value apportée par la coprésence. Nous admettons qu'une multitude de facteurs sont présents et perçus plus ou moins consciemment par les individus lorsqu'ils évoluent et interagissent dans un même espace, et qu'ils sont centraux pour garantir l'efficacité des activités communicationnelles destinées à structurer l'action collective. Ce travail aspire ainsi à identifier ces facteurs, afin d'offrir une compréhension nouvelle des multiples enjeux que soulève la numérisation des interactions, dans la perspective d'une coordination de l'activité.

Au cours de l'argumentaire qui suit, la notion de coprésence sera envisagée selon deux perspectives. La première considère la réunion physique des interlocuteurs au sein d'un même espace, dans une situation d'échange collectif. La seconde traite de la présence des membres du groupe dans un même environnement de travail, de manière plus continue et latente.

## **2.2 LA DIMENSION CORPORELLE POUR COMPRENDRE AUTRUI**

La communication revêt une riche complexité, loin de se réduire à un simple acte verbal. Dès les années 1960, l'École de la Nouvelle Communication remet en cause le modèle mathématique de transmission qui prévalait jusque-là, et assimilait la communication à une opération computationnelle de codage et de décodage. Progressivement, on considère les multiples variables qui y sont impliquées, et qui ne pourraient être isolées les unes des autres sans que le sens n'en soit affecté : « *le ton, l'accent, la prononciation, le message et son commentaire, tout le corps avec les distances interpersonnelles, la position, la posture, les gestes, les regards, les sourires, les mimiques, les tics...* » (Descamps 1993, p. 113). La compréhension mutuelle des interlocuteurs passe par un engagement du corps, la présence d'autrui donne matière à percevoir de façon exhaustive le tout intégré que constitue la communication.

Il est à admettre que certains médias numériques permettent aujourd'hui aux interlocuteurs de relativement bien saisir ces dimensions non-verbales lors des échanges. Cependant, même les vidéoconférences, qui transmettent pourtant le son et le visuel, appauvrissent la discussion à de nombreux égards. La perception humaine est en effet pluridimensionnelle, l'individu mobilise d'autres sens que la vue pour comprendre son interlocuteur. La clé d'une compréhension authentique d'autrui se situe dans ce que le philosophe Buyung-Chul (2015) nomme « la dimension tactile » des échanges. Au cours d'interactions en situation de coprésence, les corps « entrent en résonance » (Tisseron 2020, p. 38), les ressentis se propagent par des coordinations motrices inconscientes et des échanges de regards. « *Deux corps dans un endroit fonctionnent selon une partition invisible de manière orchestrale.* » (Descamps 1993, p. 113).

Le numérique prive la communication de cette dimension tactile. À travers un écran, le contact avec autrui est désincarné, il se caractérise par l'absence d'une présence réelle, dans toute sa complexité. L'échange tend à se réduire à un simple transfert de contenus informatifs, dénué de la part subjective du non-verbale. En conséquence, la communication numérique génère parfois un décalage entre la réalité et la perception de l'individu, qui ne reçoit pas de manière authentique les variables lui servant à décrypter l'interaction. À titre d'exemple, un délai de transmission de 1,2 seconde serait suffisant pour évaluer de manière déformée la personnalité, ou le comportement de son interlocuteur (Schoenberg et al., 2014).

Notre position défend que la cohérence de l'activité collective repose sur les efforts communicationnels que chacun déploie pour comprendre les différentes interprétations de la situation, à partir desquelles un sens commun émerge. Les arguments précédemment développés mènent à penser que la coprésence apparaît comme un facteur facilitant dans ce processus. La confrontation directe à autrui dans les interactions décuple les possibilités de capter sa subjectivité, et aide ainsi à mieux comprendre son interprétation de la situation.

L'une des explications tient dans le fait que les signaux propagés grâce à la dimension tactile des échanges, permettraient aux interlocuteurs de développer leur capacité de décentration. Ce concept, introduit par le psychologue Piaget (1948) dans le cadre de son étude sur l'apprentissage, fait référence à une perception empathique de l'individu, qui le rend apte à adopter la perspective d'autrui pour comprendre son point de vue. C'est dans la résonance du contact que cette connaissance s'actualise, car elle fournit des indices non-verbaux supplémentaires, parfois imperceptibles consciemment, permettant d'imputer des représentations, par définition inobservables, aux interlocuteurs.

Nous ajoutons qu'une communication délestée de sa dimension corporelle appauvrit également l'expression des interprétations. La coprésence facilite la coordination, non pas seulement parce que la captation du message est dégradée à distance, mais également parce que le locuteur ne communique pas son point de vue de manière aussi expansive qu'il le ferait en présence. C'est ce que Giraud (1999) constate dans une étude, qui interroge la faculté des formes orales de communication à assurer la coordination au sein des organisations. Il note que l'efficacité des débats et de la prise de décision dépendent de la capacité collective à anticiper les approches de chacun quant à la situation. Dans ce contexte, les interactions en coprésence sont un moyen rapide d'apprentissage, car elles favorisent une expression passionnelle des opinions, qui rend lisible les approbations et désapprobations du raisonnement exposé. En raison d'une confrontation directe aux réactions d'autrui, les participants sont encouragés à animer leurs discours, en faisant « usage du verbe et de la mise en scène » (Ibid., p. 90). La qualité des performances oratoires, et ainsi, celle de l'énonciation des points de vue, sont amplifiées en présence. Ce phénomène est cumulatif : l'expression passionnelle des arguments attise l'intérêt d'autrui pour le sujet abordé, et décuple son envie d'exposer à son tour son positionnement. L'argument ici présenté contribue d'ailleurs à expliquer le déclin de l'attention des participants lors de visioconférences, et le manque d'investissement dans les débats.

### 2. 3. L'IMMERSION DANS UN MEME ENVIRONNEMENT

Nous envisageons maintenant les effets de la coprésence sur les activités communicationnelles de coordination, non pas seulement dans une situation d'interaction, mais également dans l'environnement de travail.

La théorie de l'activité nous apporte une compréhension des organisations à partir des situations vécues par les individus au cœur de leurs activités. L'analyse des actions programmées ne présente pas un réel intérêt pour appréhender la coordination, car elle ne rend pas compte des actions effectivement réalisées par les individus, qui dépendent des circonstances matérielles et sociales au sein desquelles ils évoluent (Suchman, 1987). Le courant de la cognition incarnée approche la construction d'interprétations à partir de l'interaction entre le sujet et le contexte d'action. On ne traite plus des seules capacités de représentation de l'individu, mais bien du système qu'il forme avec son environnement, à travers les « *types d'expérience qui découlent du fait d'avoir un corps doté de diverses capacités sensori-motrices* » (Varela et al.1991, p. 234). La perception de la réalité collective s'imprègne du contexte informationnel dans lequel chacun est immergé au cours de son activité.

Nous considérons qu'à des fins de coordination, et en vue de l'élaboration de significations partagées sur la situation collective, une connaissance similaire du contexte est nécessaire. Les efforts communicationnels favorisent la structuration de l'activité, mais seulement parce que le langage enchevêtre par essence, parole et action (Girin, 1990b). Il n'est pas possible de dissocier les actions des individus, de leur capacité à en rendre compte à autrui. Pour saisir le sens d'une interaction, d'autant plus lorsqu'un point de vue sur une situation est exposé, il faut connaître certains éléments issus de la réalité extérieure, mentionnés de façon explicite ou implicite au cours de l'échange. Les participants doivent en avoir une connaissance partagée afin de ne pas risquer de développer des interprétations contradictoires.

Au regard de ce que nous venons d'énoncer, nous avançons que la coprésence tend à faciliter la recherche d'une entente quant à la situation d'action. Lorsque les individus concernés par l'activité collective évoluent de manière durable dans un même lieu, ils sont plus enclins à capter la situation collective dont ils sont partie prenante de manière similaire, et à développer leur capacité à en produire une même interprétation (Girin, 1990b).

L'intérêt de la coprésence sur la structuration de l'action collective est renforcé par les études, qui se sont consacrées à penser l'organisation de l'espace de travail pour maximiser la performance collective. L'*activity based working* (ABW) notamment, propose de mettre à disposition une diversité de lieux, que chacun peut occuper au gré de sa journée, et selon son activité. On y retrouve des configurations répondant à différentes situations collectives : l'ABW offre la possibilité de travailler à côté de son équipe, d'utiliser l'espace pour stimuler la dynamique de groupe, ou bien même de se réunir de manière informelle. Cette forme d'utilisation de l'espace, introduite par un ingénieur d'IBM dans les années 1960, avait pour objectif initial de stimuler les performances du collectif. Nous avançons que dans ce contexte, la recherche de cohérence par les individus s'en trouve également facilitée. Deux raisons principales sont identifiées comme étant à l'origine de ce constat.

La première raison est à imputer à une hausse de la fréquence communicationnelle. Dès les années 1977, la courbe d'Allen établit un lien entre proximité physique et la probabilité d'interaction entre deux individus. En instaurant une culture d'échange, l'ABW stimule le nombre de « rencontres » formelles et informelles, qui surviennent naturellement lorsque les participants évoluent dans le même espace. Dans ce contexte, on observe une transmission plus active des informations, connaissances et compétences (Taskin, Bridoux, 2010), qui donne aux individus matière à développer leur compréhension des enjeux collectifs, mais également de ceux auxquels les autres membres sont confrontés. Cette proximité interactionnelle permet ainsi de construire et d'entretenir des représentations partagées de la situation, et de mieux appréhender le point de vue d'autrui sur la situation collective.

La diversité des dispositifs numériques semble aujourd'hui garantir la diffusion de ces informations, et assurer le rôle d'intermédiaire entre des individus dispersés géographiquement. Les outils de collaboration, de coordination et de communication (Balmisse, 2005) facilitent l'organisation et la répartition du travail : ils réduisent la complexité de l'articulation coopérative, en assurant artificiellement la cohérence de l'activité. Cependant, ces fonctionnalités présentent des limites, particulièrement pour les situations collectives ambiguës. C'est notamment le cas pour les activités consacrées à l'émergence de formes de créativité, la résolution de problème, ou encore confrontées fréquemment à des événements nouveaux. Les individus ne peuvent s'appuyer uniquement sur des règles et des procédures, l'échange des perceptions et des jugements est dans ce contexte essentiel pour parvenir à un consensus, et produire le résultat. Leesman (2010) montre d'ailleurs que les travailleurs du savoir tirent toujours parti des espaces de travail de type ABW, car la résolution de problèmes inédits passe par la diffusion d'informations non-écrites, stimulée par la proximité.

La seconde raison qui explique comment la coprésence contribue à la recherche de cohérence, concerne la construction d'une identité collective. Lorsque les individus évoluent dans un même espace de travail, on observe la création de « territoires d'équipe », qui permettent de repérer facilement les individus prenant part à l'activité collective, et de stimuler la circulation d'informations (Bertier, Cochard, 2021). Arundell et al. (2018) montrent que ces territoires sont essentiels pour les dynamiques de groupe, car ils contribuent à la construction d'une identité collective : *« les occupants s'ancrent à la fois physiquement et psychologiquement dans un espace qui leur donne du sens. Avoir un territoire d'équipe, c'est donc être associé globalement à un collectif au sein de l'organisation. »*. (Bertier, Cochard, 2021, p. 75). La coprésence est un élément central pour la coordination de l'activité collective, car elle fait naître des logiques communautaires (Giraud, 1999).

Sans pour autant générer des façons communes d'être et de penser, la coprésence stimule le sentiment d'appartenance à l'équipe : elle encourage et facilite la recherche d'une entente quant à la situation de travail. Notre argument fait d'ailleurs échos aux théories de l'action collective du philosophe Dewey (1927), qui conçoit la richesse de l'intelligence collective à partir des dynamiques de partage et de communication, au sein de « communautés locales ».

En synthèse, la coprésence des membres d'une équipe semble favorable à la recherche de cohérence dans l'activité collective, car elle implique une multitude de facteurs qui ne pourraient être transmis lors d'une médiation numérique. La communication contient une part de non-verbal, nécessaire à la compréhension mutuelle, et détériorée par le distanciel. De surcroît, la coprésence apporte une dimension tactile aux échanges, et décuple ainsi les capacités de décentration des interlocuteurs. La confrontation directe à autrui favorise également une expression passionnelle des arguments, qui améliore la qualité de l'énonciation des points de vue, et donc leur compréhension. En parallèle, lorsque les individus évoluent au sein d'un même espace de travail, chacun intègre de manière similaire le contexte informationnel, qui constituera alors les fondations d'une construction collective de sens. Dans cette perspective, la manière dont l'espace est aménagé revêt une importance particulière dans les organisations : l'existence de lieux partagés stimule l'échange spontané d'informations, et contribue à la construction d'une identité collective.

### **3. UNE MÉTHODOLOGIE INDICATIVE**

Nous souhaitons développer ici une manière d'appréhender la coordination dans les organisations, à partir des activités communicationnelles des individus. La recherche de cohérence sous-jacente sera évaluée par la mise en exergue des apports de la coprésence. À l'inverse, il s'agira de relever les éventuelles problématiques d'harmonisation qui voient le jour lors d'une interaction à distance. Sans pour autant négliger les possibilités offertes par les outils, cette méthodologie permettra également d'identifier les situations peu ambiguës au sein desquelles la médiation numérique serait suffisante pour assurer la coordination.

Les résultats qui émergeront de cette étude fourniront à l'entité étudiée une meilleure compréhension des enjeux communicationnels de coordination. Dans un même temps, ils éprouveront la pertinence d'une recherche gestionnaire centrée sur les effets de la coprésence, pour analyser les processus interpersonnels d'ajustement dans l'organisation.

#### **3.1. LES REPRESENTATIONS DE LA SITUATION DE GESTION**

Dans un premier temps, nous proposons d'approcher la coordination à partir de la « situation de gestion », qui se présente lorsque « *des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe.* » (Girin, 1990a, p. 142). Les frontières de la situation de gestion ne sont pas clairement définies, c'est pourquoi Schmitt, Fabbri et Gallais (2011) proposent de les tracer à partir du degré de similarité des interprétations élaborées par les participants quant à la réalité collective. L'étude empirique devra ainsi se consacrer à identifier ces constructions communes et individuelles. Cette démarche permettra d'évaluer l'étendue des significations partagées mobilisées dans l'action, et donc, le degré de proximité cognitive des acteurs.

Une série d'entretiens semi-directifs sera réalisée dans ce sens, afin de guider les réponses tout en laissant une place au développement du discours. Les individus seront notamment interrogés sur leurs visions de la situation collective. Le tableau 1 recense les éléments à relever. Ces données exposeront la manière dont chacun appréhende l'action à mener, à la lumière des difficultés qu'il rencontre dans son activité.

ÉLÉMENTS	DÉFINITION
<b>Les participants</b>	Agents engagés dans la production du résultat, et affectés par le jugement.
<b>Le lieu</b>	Réunion physique ou à distance des participants.
<b>Le temps</b>	Échéances du résultat (final, par étapes, par cycles, etc.).
<b>Le résultat</b>	Produit de l'activité des participants.
<b>Le jugement</b>	Instance extérieure à l'origine du jugement formulé sur le résultat.

**Tableau 1. Les composantes la situation de gestion, d'après Girin (1990a)**

Il semble nécessaire de préciser que les individus ne pourraient être considérés comme identiques. La construction des interprétations est influencée par les vécus personnels (formation, expérience, etc.), et prend donc racine avant l'entrée dans l'organisation. Les entretiens devront dans ce sens interroger la construction cognitive et sociale de chaque acteur.

Outre l'étude des différentes visions de la situation collective, une attention toute particulière devra être portée aux caractéristiques lexico-sémantiques des entretiens. Nous estimons que les représentations mentales des individus peuvent être appréhendées en rendant compte du rapport du sujet à sa langue (Houbedine, 1985). Une analyse implicite des discours viendra ainsi compléter l'analyse explicite du contenu, consciemment partagé par les individus. Dans chaque entretien, le vocabulaire, la fréquence d'utilisation des termes et les expressions, seront examinés. Cette identification fera émerger un ensemble de significations, qui apporteront des indications supplémentaires quant aux interprétations de la situation par les individus. En comparant l'ensemble des entretiens, des similitudes pourront être mises en exergue, et révéler l'existence de significations partagées.

L'expression corporelle ne sera pas à négliger par l'analyse. Notre approche théorique et cette démarche méthodologique se recoupent. La dimension tactile des échanges fait partie des éléments constitutifs du discours, grâce auxquels le point de vue de l'interlocuteur peut être saisi dans toute sa complexité. Les attitudes non-verbales devront être relevées, telles que les gestes, la posture, les expressions, etc. De la même manière, les informations para-verbales comme le changement de ton et de vitesse d'élocution, les silences, les rires, etc. seront indiquées dans la retranscription. Une technique d'analyse qualitative leur donnera un sens, et se fondera elle-même sur une interprétation du chercheur. Il faudra s'assurer de la validité pragmatique de ce construit (Avenier, Gavard-Perret, 2012), en le testant à travers une observation de l'activité, et en présentant les analyses aux participants.

Cette démarche méthodologique donnera lieu à une identification des différentes situations de gestion, tout en considérant leur emboîtement, en fonction de la relative homogénéité des représentations de chacun.

### **3.2. LA DEFINITION DU CONTEXTE D'ACTION**

Dans un second temps, les représentations individuelles et collectives de la situation devront être mises en perspective avec le contexte d'action des individus.

Pour commencer, il convient de définir le degré d'ambiguïté des situations à partir des trois sources identifiées par Daft et Lengel (1986) : la nature de l'activité, les relations interdépartementales et l'environnement extérieur. La première source concerne le degré de complexité des tâches (fondées sur des procédures ou relevant d'un jugement, d'une expérience), ainsi que leur variété. La seconde porte sur l'interdépendance entre les départements, et l'ampleur des différences de perspectives adoptées par chacun d'eux. Enfin, la troisième source conduit à connaître les relations et événements extérieurs à l'organisation, et à interpréter leurs conséquences sur l'activité.

Par la suite, afin d'approcher au mieux la manière dont les significations partagées sont élaborées, les pratiques communicationnelles formelles et informelles des collectifs devront être attentivement étudiées. L'enjeu central consiste notamment à identifier les personnes impliquées, la fréquence et récurrence des pratiques, les canaux utilisés (face-à-face ou distance) et la nature des sujets abordés.

D'une manière plus précise, le chercheur devra porter une attention particulière aux éléments suivants :

- Les outils numériques utilisés pourront être recensés, à partir du modèle du trèfle fonctionnel précédemment mentionné (Balmissé, 2005). Les pratiques numériques de communication, de collaboration et de coordination, menées à distance via ces outils, devront être identifiées, dans le but de mettre en exergue leur poids dans la recherche de cohérence des participants.
- Les espaces de travail seront également approchés, dans l'objectif de comprendre comment les individus en font usage. Il s'agit d'élaborer une description des lieux, en portant une attention particulière aux espaces collectifs de travail, et à la manière dont ils sont investis.
- Les pratiques managériales, consacrées à l'activité de coordination, devront également être considérées par l'étude empirique. Bien que les contraintes gestionnaires occupent une place croissante dans l'activité des managers, leur rôle d'animation des équipes est toujours d'une importance capitale (Detchessahar, Grevin, 2009). Ils occupent souvent une fonction de pivot, voire de traducteur, entre les différentes formes d'interprétation de la situation, et y posent un cadre en fonction des besoins de l'activité. Cette dimension n'est pas à négliger.

### **3.3 LES INCOHERENCES ET LES PROBLEMES DE COORDINATION**

Dans un troisième et dernier temps, cette recherche empirique devra faire état des difficultés rencontrées dans l'activité collective, en fonction des éléments précédemment relevés (le degré de proximité cognitive des individus d'un côté, et le contexte d'action de l'autre). Dans ce sens, des conclusions contextuelles pourront être établies quant aux effets de la dispersion sur la coordination.

Nous considérons que les professionnels sont les plus aptes à connaître les véritables enjeux de leur activité, et que le travail du chercheur est de savoir les distinguer, pour en faire humblement le récit.

À partir des résultats qui se dégageront de cette étude, nous proposons d'encourager l'organisation étudiée à introduire ou à prolonger sa réflexion sur les mécanismes communicationnels d'ajustement. Ainsi, l'accent devra être porté sur les différentes façons de les optimiser, à travers des situations de coprésence, et par l'utilisation d'outils numériques, selon les besoins de l'activité, et les problématiques relevées.

## 4. UNE DÉMARCHE EMPIRIQUE

### 4.1. L'ETUDE DE CAS

Nous développons une brève illustration de cette méthodologie à partir d'un exemple d'une recherche empirique encore inachevée. Nous en exposons ici les premiers résultats, qui constituent le point de départ d'une recherche de plus grande ampleur.

Il s'agit d'une étude de cas réalisée au sein d'une Entreprise de Services du Numérique (ESN) qui propose de mettre en relation consultants indépendants et entreprises par le biais d'une plateforme, afin de concrétiser la mise en place de projets externalisés. L'entreprise est implantée dans plus de 15 pays, et possède des locaux au sein de 8 d'entre eux.

Notre recherche s'intéresse à l'activité d'une unité opérationnelle, consacrée à la dimension technique de l'activité. Il s'agit d'une équipe Produit en charge du développement et du déploiement du dispositif. Elle est composée d'un Product Manager et de 8 opérationnels, junior et senior. Les salariés mènent leur activité exclusivement en télétravail, au sein de pays différents, et n'ont jamais interagi en personne.

Les résultats que nous sommes sur le point de présenter s'appuient sur une base de données, en cours de construction à partir des éléments suivants :

- Une série d'observation-participante des pratiques collectives.
  - Programme d'intégration destiné aux nouveaux entrants.
  - Réunions d'équipes : 10 *daily meetings* et 5 points hebdomadaires.
  - Workshop sur la thématique des nouvelles pratiques managériales, concernant la gestion de la distance notamment : 2 séances par mois pendant 3 mois.

- Des entretiens semi-directifs.
  - 10 entretiens (2 avec le Product Manager, et 1 avec chaque opérationnel), d'une durée comprise entre 45 minutes et 1 heure 30.
- Une familiarisation avec les outils numériques et systèmes techniques.
  - Intégration aux canaux de communication de l'équipe.
  - Accès aux outils de coordination (logiciel de gestion du *workflow* notamment).
  - Formation au fonctionnement des logiciels *backend*.
- Une consultation de la documentation de cadrage quant à l'organisation de l'activité.
  - Fiches de poste et description des responsabilités.
  - Liste des objectifs court terme et moyen terme (*KPI* notamment).

#### 4.2. L'ANALYSE

L'analyse du matériau collecté se concrétise par le codage des données textuelles issues de la retranscription des entretiens, des réunions, ainsi que des échanges numériques auxquels nous avons eu accès. Un repérage est réalisé en fonction des catégories préalablement identifiées dans notre méthodologie (représentations de la situation, contexte d'action, problématique de coordination). Nous nous référons par la suite aux données stockées et diffusées par les outils numériques et à la documentation consultée. L'analyse qui en est faite se fonde sur les mêmes catégories. Un recoupement est effectué pour vérifier leur cohérence avec les premiers constats établis à partir des données textuelles, et pour les alimenter.

Plus précisément, l'analyse des données est conduite en trois temps.

Premièrement, nous saisissons les informations relatives aux représentations de la situation. Les entretiens font émerger des arguments particulièrement significatifs dans ce sens. Ils sont analysés individuellement, afin d'identifier la variation des discours en fonction de la subjectivité de chacun. Dans un même temps, une attention toute particulière est portée aux similitudes et aux régularités, à l'occasion d'une analyse horizontale, qui permet d'identifier les significations partagées. Le tableau 1 est ainsi complété de manière exhaustive pour chaque interviewé. Les différentes versions sont comparées afin de cerner les divergences et convergences d'interprétation. Le vocabulaire utilisé (mots fréquemment utilisés, expressions, anglicismes, etc.), ainsi que les signes non-verbaux (ton pour parler du délai imparti, mimiques pour décrire les attentes du supérieur hiérarchique, etc.) constitueront des informations supplémentaires pour comprendre les points de vue sur l'activité, et dresser les conclusions. L'expertise des interviewés est également mise à profit, et vient compléter notre approche pour saisir les significations partagées : leurs témoignages mettent directement en exergue la survenue d'incohérences entre les membres du groupe, au sein de certaines situations ambiguës. En parallèle, les profils de chacun sont pris en considération dans l'analyse des données, et devront être explicités dans la restitution des résultats s'ils diffèrent d'un participant à l'autre – formation, expérience, etc. Cette contextualisation s'avère essentielle afin de ne pas tirer de conclusions hâtives, qui mèneraient à considérer le distanciel comme seule cause à la divergence des interprétations – la construction cognitive et sociale en l'occurrence, y participe également.

Deuxièmement, nous relevons l'ensemble des éléments relatifs au contexte d'action des salariés. La consultation de la documentation a été menée dans ce sens. L'analyse individuelle et collective des entretiens, ainsi que le recensement des pratiques communicationnelles, en fonction des circonstances d'action, ont permis de produire une description épaisse de la situation collective.

Troisièmement, l'analyse se concentre sur l'identification des problématiques de coordination. Nous cherchons à repérer des éléments récurrents dans l'ensemble de notre matériel empirique, et particulièrement à partir des discours. Des axes principaux émergent de cette analyse, et sont mis en perspective avec les résultats des deux étapes précédentes.

#### **4.3. LES PREMIERS RESULTATS**

À ce stade, nous dégageons de notre étude quatre conclusions provisoires, qui ont vocation à être approfondies par la suite.

1. La distance favorise une perception étroite de l'activité, qui limite la compréhension des enjeux collectifs.

Ce constat résulte directement d'une construction individualisée des représentations de la situation. Nous relevons une visibilité réduite quant à la contribution individuelle au travail collectif, et une connaissance parfois peu précise de l'activité d'autrui. Même si les tâches sont réalisées de manière distribuée, nous notons que l'alignement reste nécessaire pour garantir la cohérence et la qualité du travail. En effet, certaines problématiques émergent de ce manque de visibilité : on observe par exemple d'une même micro-tâche est parfois réalisée par plusieurs salariés, ou encore que des erreurs ne sont volontairement pas traitées, en pensant qu'un autre devait s'en charger. Malgré le rôle d'intermédiaire des dispositifs, l'éloignement cloisonne. Les points de référence de chacun étant construits au cours de l'action, ils ne dépassent pas le niveau individuel : l'absence d'éléments saisissables quant à l'activité collective restreint les possibilités de globaliser les perceptions.

2. La distance génère une communication dénuée de spontanéité, qui restreint les opportunités d'ajustement.

Au sein de l'équipe, l'utilisation des outils de communication se limite principalement aux besoins de l'activité. D'une manière générale, nous remarquons que les salariés se sentent peu libres dans l'expression de leurs besoins, et qu'ils doivent en parallèle fournir un certain effort lorsque qu'il est question de se rendre disponible pour autrui. Dans ce contexte, on relève une difficulté partagée à exprimer et à repérer les besoins d'ajustement, lorsqu'ils ne sont pas formalisés par des procédures. À titre d'exemple, certains problèmes ne sont pas repérés ou résolus assez vite : l'ingénieur qui les remarque tarde parfois à en faire part, et les autres membres de l'équipe qui auraient les capacités de les résoudre rapidement, n'ont pas la possibilité d'intervenir spontanément. Bien entendu, des temps dédiés aux échanges sont pris par l'équipe à l'occasion de vidéoconférences, principalement organisées par le manager, qui les anime. Nous observons cependant que les prises de paroles sont rarement improvisées, et qu'elles semblent au contraire plutôt ritualisées. Au cours de ces interactions, de nombreux sujets abordés suscitent peu de réactions, et ne sont pas donc pas approfondis. Ce constat nous laisse penser que l'idée exposée n'est pas réellement « envisagée » par tous. Dans un tel contexte, la capacité à considérer le point de vue d'autrui s'en trouve affaiblie.

3. L'engagement des individus dans le collectif est contenu du fait de leur dispersion.

Nous faisons état d'un sentiment de détachement des salariés, notamment lorsque le besoin de résoudre un problème et de prendre des décisions collectivement apparaît. On constate par exemple une tendance à minimiser le poids d'une parole (un accord notamment), lorsqu'elle est émise à travers un écran. Si l'organisation communique massivement sur son identité et ses valeurs afin que les salariés se sentent impliqués dans la réussite du collectif, l'absence de confrontation directe et le manque de communication relationnelle affecte la cohésion. Les liens de confiance sont assez fragiles, ce qui mène les ingénieurs à interroger la fiabilité de chacun dans l'effort de cohérence, lorsque celle-ci s'oppose aux intérêts individuels.

4. Les outils numériques contribuent à la coordination des tâches peu ambiguës.

Une partie des tâches effectuées par les ingénieurs pourrait être qualifiée de relativement peu ambiguës, d'après la définition précédemment introduite. En ce qui les concerne, les processus à suivre sont majoritairement déterminés au préalable. On observe une formalisation écrite et numérique de l'aspect technique et collectif de ces activités, qui contribue à normaliser les comportements. Les salariés s'approprient l'utilisation des logiciels mis à leur disposition, et les capacités régulatrices de ces derniers allègent le collectif d'efforts d'ajustement. Le logiciel de gestion du *workflow* utilisé par l'équipe constitue un exemple probant. Puisque les ingénieurs ne travaillent pas à proximité de ceux avec qui ils coopèrent, les informations fournies par le logiciel leur permettent de savoir où se situer par rapport aux autres membres de l'équipe. Lorsque la réalisation d'une tâche est requise, une procédure est réceptionnée automatiquement, déclenchée par le manager, et contient le travail à réaliser. Un suivi est effectué, et offre la possibilité d'avoir accès à l'historique complet des interventions des autres ingénieurs sur le processus. Il est ainsi possible d'identifier facilement l'auteur de chaque action. Nous notons cependant que les informations ne sont pas toujours renseignées correctement, et que cette incomplétude freine parfois l'avancement de l'activité.

## CONCLUSION

Dans un contexte de généralisation du travail en situation de distanciel, les activités communicationnelles d'ajustement demeurent une dimension oubliée de la structuration de l'activité collective. La production d'un sens commun est pourtant essentielle au bon fonctionnement du groupe, et les interactions en son sein engagent les membres dans un processus d'alignement cognitif, à la recherche d'une entente quant à la réalité collective. Pour appréhender la complexité des interprétations, un média riche est nécessaire. Malgré les nombreuses opportunités aujourd'hui offertes par les outils numériques, la coprésence reste la seule situation de médiation permettant d'optimiser la compréhension du point de vue d'autrui, et la construction de représentations partagées.

Les progrès effrénés des technologies numériques suscitent un emballement, d'autant plus compréhensible qu'ils génèrent de nouveaux et nombreux avantages : réduire le temps de transport, faciliter l'activité conjointe de personnes dispersées géographiquement, sous-traiter certaines tâches chronophages, etc. Cependant, le distanciel ne pourrait être offert comme un substitut au présentiel, mais plutôt comme un complément, dans des situations spécifiques, qui ne seraient dégradées par la numérisation de l'interaction. Il convient aujourd'hui de prolonger la réflexion que nous avons tenté de mener sur ces évolutions, afin d'adapter les usages en connaissance de cause. Si la perspective langagière a été ici envisagée pour appréhender la construction d'un sens commun en distanciel, il semblerait pertinent de comprendre comment la réalité sociale elle-même s'en trouve affectée. Pour explorer cet axe qui paraît se dessiner, il faudrait interroger la manière dont les subjectivités qui en sont à l'origine évoluent, dans un contexte où les informations et représentations véhiculées par les technologies numériques constituent de plus en plus notre accès au monde. Dans cette optique, la numérisation des interactions pourrait être étudiée au sein d'activités collectives ayant recours à l'imaginaire, consacrées à l'émergence de formes de créativité par exemple.

## REFERENCES

- Allen, T. (1977). *Managing the flow of technology*. MIT Press.
- Alsène, E., Pichault, F. (2007). La coordination au sein des organisations : Eléments de recadrage conceptuel. *Gérer et Comprendre*, 87, 61-81.
- Anzieu, D., Martin, J-Y. (1968). *La dynamique des groupes restreints*. Presses Universitaires de France.
- Arundell, L., Sudholz, B., Teychenne, M., Salmon, J., Hayward, B., Healy, G.N. & Timperio, A. (2018). The Impact of Activity Based Working (ABW) on Workplace Activity, Eating Behaviours, Productivity and Satisfaction. *International Journal of Environmental Research & Public Health*, 15(5), 1005.
- Avenier, M-J., Gavard-Perret, M-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, eds. M-J. Avenier.
- Balmisse, G. (2005). *Guide des outils du knowledge management*. Magnard-Vuibert.
- Bertier, M., Cochard, N. (2021). L'activity based working, eds. D. Minchella.
- Bourdu, E., Lallement, M., Veltz, P., Weil, T. (2019). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.
- Buyung-Chul, H. (2015). *Dans la nuée. Réflexions sur le numérique*. Actes Sud.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Presses Universitaires de France.
- Daft, R L., Lengel, R H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 5(32), 554-571.
- De Terssac, G. (1992). *Autonomie dans le travail*. Presses Universitaires de France.
- Descamps, M-A. (1993). *Le langage du corps et la communication corporelle*. Presses Universitaires de France.
- Detchessahar, M., Grevin, A. (2009). Un organisme de santé... malade de « gestionnite ». *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 98, 27-37.
- Dewey, J. (1927). *Le Public et ses problèmes*. Gallimard.

- Giraud, C. (1999). La forme orale dans les pratiques de coordination de l'action. *Cahiers internationaux de sociologie*, 106, 57-93.
- Girin, J. (1990a). L'analyse empirique des situations de gestion, eds. A-C Martinet.
- Girin, J. (1990b). Problèmes du langage dans les organisations, eds. J-F Chanlat.
- Houdebine, A-M. (1985). Pour une linguistique synchronique dynamique. *La linguistique*, 21, 7-36.
- Hymes, D. (1984). *Vers la compétence de communication*. Hatier-Crédif.
- Kalika, M., Boukef Charki, N., Isaac, H. (2007). La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise. *Revue française de gestion*, 172(3), 117-129.
- Kauffman, L. (1995). La communauté virtuelle, action et communication (Pierre Livet). *Réseaux*, 13(72-73), 231-236.
- Kemdji, M. (2021). Le *coworking* et les tiers-lieux, eds. D. Minchella.
- Leesman (2017). The Rise and Rise of Activity Based Working. [leesmanindex.com](http://leesmanindex.com).
- Livet, P. (1994). *La communauté virtuelle. Action et communication*. Éditions de l'Éclat.
- O'Leary, M-B., Wilson, J., Metiu, A. (2014). Beyond being there. The symbolic role of communication and identification in perceptions of proximity to geographically dispersed colleagues. *Management Information Systems Quarterly*, 4(38), 1219-1243.
- Paraponaris, C., Rohr, A. (2020). Une analyse de la régulation des communs scientifiques à partir des conventions et des imaginaires linguistiques. *Innovations*, 3(63), 39- 67.
- Piaget, J. (1948). *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*. Broché.
- Reynaud, J-D. (1988). *Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome*. *Revue française de sociologie*, 29, 5-18.
- Ruiller, C., Dumas, M., Chedotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*. 6(27), p. 3-28.
- Schmitt, C., Fabbri, R., Gallais, M. (2011). Situation de gestion, proximité cognitive et changement dans les organisations. *Revue française de gestion*, 4(213), 157-169.

Schoenenberg, K., Raake, A., & Koeppe, J. (2014). Why are you so slow? Misattribution of transmission delay to attributes of the conversation partner at the far-end. *International Journal of Human-Computer Studies*, 72(5), 477-487.

Suchman, L. (1987). *Plans and situated actions – The Problem of Humain/Machine Communication*. Cambridge University Press.

Taskin, L., Bridoux, F. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520.

Taskin, L. (2006). Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le mangement humain. *Revue Interventions économiques*, 34.

Tisseron, S. (2020). Facilités et pièges de la communication à distance : les leçons du confinement. *Droit, Santé et Société*, 2, 35-40.

Varela, F., Thompson, E., Rosh, E. (1991). *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*. MIT Press.

Von Hippel, E., Von Krogh, G. (2003). Open source software and the “private-collective” innovation model: Issues for organization science. *Organization science*, 14(2), 209-223.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.

Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sense-making in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-653.