

Accompagner la « transformation digitale » : du flou des discours à la réalité des mises en œuvre

Marie Benedetto-Meyer*, Anca Boboc**

Au-delà des discours, que signifie concrètement mettre en œuvre la « transformation digitale », termes couramment utilisés dans le langage managérial, au sein d'une entreprise ? Nous proposons des éléments de réponse à partir du cas d'une multinationale ayant fait de la digitalisation un axe stratégique et de communication fort. Nous y avons interrogé une quinzaine d'acteurs en charge de la digitalisation, dits « acteurs relais » (« ambassadeurs », « diffuseurs du numérique », etc.), ainsi qu'une quinzaine de managers de proximité opérationnels. Notre analyse permet d'identifier différents registres discursifs utilisés par ces acteurs, qui révèlent des représentations du numérique, mais aussi des modes d'action différents. La transformation digitale est ainsi une affaire tour à tour d'état d'esprit, de familiarisation avec les outils ou d'évolution de pratiques de travail. Chez les managers de proximité, la digitalisation est avant tout un moyen d'atteindre des objectifs managériaux et s'inscrit dans les logiques productives existantes. En analysant la manière dont ces registres discursifs s'articulent et se traduisent dans des actions concrètes, et comment ils sont parfois utilisés de façon à légitimer le rôle des différents acteurs impliqués, nous montrons, pour autant, que l'absence de sens partagé, de reconnaissance et de régulation organisationnelle autour de la digitalisation donne lieu à des tensions, voire à un risque d'usure des acteurs et de leur capacité à construire de la continuité et du sens autour d'une injonction finalement floue et peu ancrée dans l'organisation.

Les termes *digital*, *digitalisation* ou *transformation digitale*¹ ont envahi le vocabulaire managérial depuis le milieu des années 2010, se substituant peu à peu au terme français *numérique* (UGHETTO, 2018), sans pour autant que soit proposée une

* Université de technologie de Troyes ; marie.benedetto_meyer@utt.fr

** Orange Labs - SENSE ; anca.boboc@orange.com

1. Tout au long de cet article, les termes *transformation digitale* et *digitalisation* sont repris du langage managérial.

définition bien précise de ces expressions. Dans son ouvrage consacré à ce sujet, Aurélie DUDÉZERT (2018) concède que « les tenants et les aboutissants de cette transformation digitale sont encore assez mal définis » (p. 13), expliquant simplement qu'elle recouvre « un processus global de transformation de l'entreprise qui la conduit à revoir ses modalités de collaboration avec ses clients, ses processus de travail internes et parfois même son *business model* ». La digitalisation évoque ainsi des mutations macro-économiques majeures liées à l'automatisation, au bouleversement des frontières et des modes de régulation de secteurs d'activité comme la distribution, l'hôtellerie ou le transport, donnant naissance à un « capitalisme de plateforme » (ABDELNOUR, BERNARD, 2018) et interrogeant la porosité entre le travail et la consommation (CARDON, CASILLI, 2015).

À l'échelle de l'entreprise, la notion de transformation digitale est non seulement utilisée en référence à ces mutations larges (qui génèrent des interrogations fortes sur l'emploi et l'avenir de certaines activités), mais renvoie aussi, plus simplement, à l'introduction d'outils numériques dans l'activité de travail (nouveaux équipements comme les smartphones, tablettes, outils de communication instantanée, applications permettant le partage de documents, de vidéos, d'agendas, etc.). En ce sens, la digitalisation s'inscrit dans la lignée des transformations entamées depuis les débuts de l'informatisation dans les années 1990 et l'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les années 2000, faisant évoluer les activités et les modes de coordination au travail (BENEDETTO-MEYER, 2017 ; KLEIN, RATIER, 2012 ; SAINT-LAURENT KOGAN, METZGER, 2007). Les recherches sociologiques ont bien montré, depuis près de vingt ans, les effets ambivalents des TIC en termes de rationalisation, de contrôle ou d'automatisation (DURAND, 2004 ; SEGRESTIN, 2004 ; ROSANVALLON, 2011). La transformation digitale prolonge et renouvelle ces débats. Porté par un discours promettant l'émergence de nouvelles formes organisationnelles fondées sur l'autonomie, remettant en cause les modes de fonctionnement bureaucratiques au profit d'organisations plus « horizontales », plus souples, s'appuyant sur le décroisement et le fonctionnement collaboratif (UGHETTO, 2018), le numérique se présente aussi, selon certains, comme une sorte de nouveau « cheval de Troie » (JEMINE, 2017) justifiant, dans les faits, restructurations, déqualification, perte de sens et automatisation (PETIT, 2016 ; GABORIEAU, 2012). Cette vision prolonge l'idée selon laquelle la technologie est le résultat d'un processus modelé par des idéologies et des rapports de force, dans lequel le discours managérial sur le progrès serait, d'une certaine manière, une opération de communication (NOBLE, 1995) et permettrait de légitimer des changements organisationnels de grande ampleur au nom d'une nécessaire « modernisation ».

La question que nous posons ici ne porte pas directement sur les « effets » de cette transformation digitale ni sur les intentions stratégiques qui poussent les directions à en faire un sujet central. Nous nous intéressons davantage à la manière dont les mutations sont présentées et accompagnées auprès des salariés, dans un contexte à la fois d'omniprésence de ce terme et d'imprécision sur ce qu'il recouvre, d'articulation

entre enjeux macro- et micro-économiques et de discours contradictoires sur les effets des technologies en matière d'emploi, de qualifications et d'organisation du travail.

Notre attention s'est portée sur les acteurs de terrain qui sont censés accompagner la digitalisation, c'est-à-dire former, informer, suivre ou évaluer les salariés aux prises avec de nouveaux outils numériques. L'hypothèse que nous avons formulée est qu'en l'absence d'une définition claire de ce que recouvre la digitalisation, ces acteurs que nous avons qualifiés de « relais » de ces transformations (managers, chefs de projets ou cadres venant de tout type de direction – formation, ressources humaines [RH], recherche et développement, marketing, finance, etc.) inventent les contours des changements selon leur position, leur légitimité, leurs dispositions, la fluctuation de leur activité, leurs souhaits d'évolution professionnelle, dans un mélange d'adhésion aux règles du jeu et de discours critique sur le manque de moyens, de soutien et de régulation pour mettre en œuvre ces transformations. Dans un contexte d'incertitude forte, ils cherchent à se conformer aux attentes de l'entreprise, sans qu'on puisse lire dans leur attitude ni une croyance aveugle dans le progrès technique ni la manifestation d'un intérêt stratégique bien compris ; ce faisant, ils réalisent au fond le « travail d'organisation » (DE TERSSAC, 2002) nécessaire pour rendre concret un discours flou et abstrait.

Nous ne cherchons donc pas ici à comprendre comment se fabriquent les modes et les discours managériaux, mais davantage leur réception par ceux qui sont en charge de les mettre en œuvre sans parfois véritablement en connaître les orientations stratégiques. On interroge ici le mécanisme par lequel ces acteurs dits « relais » incarnent ce discours, leur degré d'adhésion aux injonctions de la direction, leur manière de s'approprier ces différents éléments en fonction de leurs propres enjeux et ressources, et les modes d'action mis en œuvre.

Pour cela, mobilisant les résultats d'une enquête qualitative (encadré), nous étudierons le cas d'une entreprise multinationale dans le secteur des télécommunications, qui développe et commercialise des solutions techniques et des services aussi bien pour la sphère personnelle que professionnelle. Ses salariés, de niveaux de qualification très variés, exercent des métiers allant de l'innovation technologique au marketing et à la vente.

Dans un premier temps, nous étudierons les dispositifs de mise en œuvre de la digitalisation chez « Phonetel » avant de nous intéresser plus concrètement, dans les deux parties suivantes, au travail des acteurs (« relais actifs », puis managers) qui accompagnent cette mise en œuvre, en éclairant leur positionnement vis-à-vis de celle-ci, leurs modes d'action et leurs difficultés.

ENCADRÉ

Méthodologie de l'enquête

Nous avons réalisé, au sein de cette entreprise que nous nommerons « Phonetel », une enquête qualitative (N = 27) en deux volets, à travers deux séries d'entretiens menées en parallèle auprès de deux populations distinctes sur le thème de « l'accompagnement de la transformation digitale ».

Le premier volet a concerné 13 personnes que nous appelons « relais actifs » de cette transformation, parce qu'ils se sont engagés volontairement dans une mission d'« accompagnement de la transformation digitale ». Ils exercent, en effet, en plus de leur fonction classique dans des domaines variés (formateurs, techniciens de proximité, responsables de communication, responsables d'innovation sociale, chefs de projet, responsable d'équipe, etc.), une activité de « relais » interne de la transformation digitale, de formation, d'animation et de communication auprès des salariés, qui peut prendre plusieurs formes (animateurs de communautés sur le réseau social interne de l'entreprise, « diffuseurs du numérique », « ambassadeurs digitaux », responsables de la digitalisation dans différentes entités métier). Nous en présenterons les deux formes les plus répandues : « diffuseurs du numérique » et « ambassadeurs digitaux ».

Le second volet s'est intéressé à 14 managers ou encadrants de proximité dans des entités diverses (entités commerciales, techniques, au sein de fonctions support comme les RH, les services informatiques, etc.). Traditionnellement les managers sont désignés comme « courroies de transmission » des directions. Leur activité comporte intrinsèquement une mission de relais et de mise en œuvre des transformations au sein de leurs équipes. La digitalisation fait partie, pour eux, des multiples changements (de métier, d'organisation, de procédés) auxquels l'entreprise leur demande de faire adhérer leur équipe.

La digitalisation à l'œuvre chez Phonetel : entre discours flous et dispositifs concrets

Le secteur des télécommunications connaît depuis plus de vingt ans de grands changements dans la définition de ses offres et dans l'organisation du marché avec l'arrivée d'Internet, puis de la téléphonie mobile et d'autres innovations qui ont suivi (diffusion des box, des smartphones, de la technologie 3G, 4G, etc.). Les transformations internes à l'entreprise, qui se sont traduites par la modification des pratiques concrètes et de l'organisation du travail au nom de cette digitalisation, sont nombreuses. Certaines de ces évolutions, notamment dans les contacts avec les clients, sont directement liées au développement de nouveaux produits, à l'essor de la vente en ligne et au degré de sophistication de plus en plus grand des bases de données clients, qui ont conduit à une redéfinition des pratiques de vente (KLEIN, 2017) et des modes de coordination des réseaux de vente.

Bien entendu, les réorganisations et les évolutions internes n'ont pas attendu le numérique pour exister. Elles se sont faites longtemps au nom de l'ouverture à la concurrence, de l'entrée sur le marché de nouveaux acteurs ou encore de la « figure » d'un client exigeant et connaisseur (MAUGERI, 2006), dans une dynamique semblable à celle observée autour de la « modernisation » des services publics (BOUSSARD *et al.*, 2015). Mais depuis une demi-douzaine d'années, c'est la technologie numérique qui est présentée comme un élément exogène incontournable, déterminant un certain nombre de transformations importantes dans les pratiques, les métiers et les modes de fonctionnement internes.

Pour accompagner ces transformations, une série d'actions ou de dispositifs ont été mis en œuvre par Phonetel. Pour les analyser, nous avons repris la typologie proposée par Marie-Anne DUJARIER (2015) qui distingue, dans la conduite des grands changements menés par les cadres, les dispositifs de procédés (nouvelles règles et procédures à respecter), les dispositifs de finalités (définissant des objectifs à atteindre) et les dispositifs d'enrôlement (délivrant des messages et des discours de justification et d'accompagnement). Ces dispositifs, on va le voir, tentent de « tenir » trois objectifs entremêlés de la digitalisation : que les salariés utilisent effectivement les outils dont ils sont équipés, que ces usages se traduisent par des gains mesurables de performance et que le sens même de la numérisation et des améliorations attendues soit compris et partagé par les salariés. Pourtant, ces dispositifs pris séparément portent des messages contradictoires, laissant paraître tantôt un effort de rationalisation et de centralisation des décisions, tantôt une volonté d'impulser des initiatives et des modes d'organisation du travail décentralisés.

Ainsi, les dispositifs de procédés prennent la forme de nouvelles procédures internes, concernant notamment la dématérialisation et l'automatisation de certaines tâches. Du remplacement des formulaires papier pour la gestion des congés à la mise en place de nouvelles applications pour le traitement des dossiers clients, en passant par l'usage de tablettes tactiles par les techniciens d'intervention pour établir des diagnostics ou télétransmettre leur compte-rendu d'activité, ces dispositifs ancrent le numérique dans les pratiques normées et standardisées sans faire, au fond, évoluer l'organisation et la division du travail. Les processus sont centralisés, rigides, et s'inscrivent dans la lignée des grands projets informatiques des années 1990 (systèmes experts², logiciels de gestion) qui visaient la rationalisation par la standardisation des activités (MUHLMANN, 2001).

Les dispositifs de finalités répondent à d'autres enjeux de la digitalisation, puisqu'il s'agit pour l'entreprise de s'équiper d'indicateurs censés mesurer l'avancée de celle-ci et ses effets sur la performance. Les commerciaux se voient ainsi évalués sur le fait d'avoir montré aux clients comment réaliser certains actes en ligne afin qu'ils n'aient plus à repasser par les canaux de communication téléphoniques ou physiques lors

2. Programmes informatiques permettant de résoudre des problèmes, d'apporter des connaissances et/ou d'aider à la décision dans des domaines d'expertise (par exemple pour la résolution de pannes, l'attribution de crédit, etc.).

d'une prochaine demande. Cette incitation (qui fait concrètement l'objet d'un objectif quantifié, avec une incidence sur la rémunération) est extrêmement troublante pour les vendeurs qui ont le sentiment qu'on leur demande, en quelque sorte, de montrer aux clients comment se passer d'eux (KLEIN, 2017). La digitalisation semble ici être le levier de mise en œuvre d'un enjeu stratégique qui consiste, pour l'entreprise, à s'appuyer sur le « travail du client » (TIFFON, 2013) pour lui transférer une partie des tâches, réduire les coûts de production des services et être plus rentable.

D'autres procédés relèvent enfin de dispositifs « d'enrôlement ». Ce sont ces derniers que nous avons étudiés. Ils visent, selon Lionel JACQUOT (2017), à « encadrer et discipliner » les salariés face aux changements. Ces dispositifs sont ceux qui portent les éléments de justification de la digitalisation et qui donnent des indications sur la manière de promouvoir les nouvelles manières de travailler. On peut tout d'abord citer les actions de formation, qui se sont multipliées depuis quelques années, sous formes de conférences, ateliers, cours en ligne (pour se former, par exemple « au numérique et avec le numérique ») ou encore de vidéos à visionner sur l'intranet, présentant les nouvelles technologies et les grandes évolutions de la société induites par le développement du numérique. Le terme *acculturation* est souvent repris dans les propos managériaux pour désigner les objectifs de ces dispositifs. Il s'agit de partager une vision du numérique « idéalisée », marquée, comme le mentionne Yanita ANDONOVA (2015), par un « attachement à la modernité lié à un certain culte de la technologie (inévitabilité, transparence des informations) où la dimension technique (bugs, pannes, difficultés d'accès) est souvent gommée » (p. 44) et par la mise en avant du caractère incontournable et structurant des nouveaux outils et de leurs « impacts ». Par ailleurs, les discours tenus dans ces formations ou conférences insistent sur le fait que le numérique n'est pas qu'une affaire de technique, mais concerne de nouvelles manières de travailler, voire de penser, vision qui semble à plusieurs égards dans la filiation du « néo-management » des années 1990 valorisant l'adaptabilité, l'innovation et l'engagement (BOLTANSKI, CHIAPELLO, 1999).

Ces formations visent autant à valoriser les outils, à les ré-enchanter – en les présentant comme sources de progrès et de modernité (et non destructeurs d'emplois ou de compétences) –, qu'à montrer à quel point ils sont faciles d'accès, à rebours d'une vision élitiste, voire discriminante, des techniques. Mais, on l'a dit, ces propos restent souvent très généraux. Charge alors aux acteurs « de terrain » (managers, personnes travaillant dans les fonctions support, chefs de projets) de se saisir des éléments de discours pour mettre en œuvre des dispositifs bien concrets (nouveaux procédés, nouveaux objectifs, etc.). C'est, au fond, d'un autre type de dispositif d'enrôlement qu'il s'agit, lequel consiste à faire reposer la promotion et l'aide à l'usage sur des acteurs « relais » du numérique, c'est-à-dire des agents qui diffusent le discours au plus près du terrain. En première ligne, les managers de proximité se voient confier la charge d'accompagner leur équipe, de l'aider à se familiariser avec les outils numériques et à les utiliser au quotidien. Des actions de communication sont régulièrement destinées aux managers (notamment lors des réunions avec leurs propres supérieurs)

pour les inciter à utiliser eux-mêmes le réseau social interne ou à mobiliser des outils « digitaux » dans les réunions d'équipes par exemple (vidéos, outils de sondages en ligne, etc.). Lors des campagnes de renouvellement des équipements (comme celle des tablettes auprès des techniciens), les managers sont là encore chargés, avec les formateurs, d'accompagner les usages, de répondre aux interrogations de leur équipe et finalement de promouvoir la digitalisation.

Si l'enrôlement des managers est assez classique dans l'accompagnement des transformations (ALBER, 2015 ; MARTIN, 2013), d'autres types de relais semblent plus originaux. Chez Phonetel, on compte ainsi des « ambassadeurs digitaux » (fonction que l'on retrouve dans plusieurs entreprises) et des « diffuseurs du numérique³ » (que nous n'avons rencontrés que chez Phonetel). Dans les deux cas, leur rôle est, en plus de leur fonction principale (qui peut être liée ou pas au numérique et se cumuler ou non avec des fonctions d'encadrement), d'aider les salariés à se familiariser avec les outils numériques ou à mieux les maîtriser. Ces acteurs, que l'on nommera « relais actifs », sont donc à l'aise avec les outils numériques et volontaires pour aider leurs collègues. Ils ne sont pas rémunérés pour cette mission. Leur nombre est variable, puisque la durée de leur engagement peut aller de quelques semaines à plusieurs années, étant donné qu'ils ont la possibilité de décider à tout moment de ne plus endosser ce rôle (en fonction de leur charge de travail, de leur intérêt pour le dispositif, etc.). Les deux fonctions – diffuseurs du numérique et ambassadeurs digitaux – diffèrent légèrement.

Les diffuseurs du numérique réalisent ainsi, en plus de leur activité principale, un travail de formation et d'aide à l'utilisation d'outils, notamment sous la forme d'« ateliers » qu'ils organisent au sein de Phonetel, sur leur site, principalement en présentiel, en fonction des besoins qu'ils identifient localement. Ces ateliers sont orientés principalement vers des outils (découvrir des applications de smartphone à usage privé ou professionnel par exemple, ou bien apprendre à créer un tableau dynamique sous Excel), mais ils peuvent aussi être consacrés à des problématiques plus larges (sensibiliser à la méthode « agile »). Même si les diffuseurs du numérique font partie d'un réseau animé au niveau national, leur action est relativement peu coordonnée, si bien que la fréquence des ateliers et leur contenu sont à leur main. Le responsable du réseau explique :

« L'objectif est de voir comment, à l'ère du digital, les salariés prennent en main les outils qu'ils ont à disposition [...]. Un des objectifs de ce réseau (outre la montée en compétence sur le digital et l'accompagnement vers les nouvelles compétences de demain) est surtout la création de liens humains entre les salariés, puisque l'on est dans une relation de proximité, les [diffuseurs du numérique] étant organisés à l'échelle du bâtiment. Donc, l'objectif est aussi, à l'intérieur d'un bâtiment, de décroiser les entités [...]. Il y a deux profils, en gros : il y a des gens qui sont déjà un peu responsables de com, RH ou responsables du digital. Ce sont des gens motivés, qui veulent lancer le réseau des diffuseurs du numérique et donc qui vont quand même

3. Pour garder l'anonymat de l'entreprise dans laquelle les enquêtes se sont déroulées, nous avons remplacé le terme utilisé par l'entreprise pour désigner ces acteurs par celui de « diffuseur du numérique ».

l'intégrer à leur activité. Et puis, il y a les autres, qui ont des métiers très divers et qui vont juste le faire parce que, pour eux, c'est hyper important la transformation digitale, et qu'ils ont envie de prendre du temps pour animer un réseau. »

(Responsable diffuseur du numérique, RH)

Certains diffuseurs du numérique font donc reconnaître cette activité par leur manager, alors que la plupart l'exercent à la marge de leur fonction principale, sans encadrement ni objectifs préalablement fixés. D'après le responsable du réseau des diffuseurs du numérique interviewé, très peu font état de cette mission dans leur entretien annuel afin de ne pas se voir assignés un objectif pour celle-ci et de pouvoir rester libres « d'entrer et sortir du réseau comme ils le souhaitent ».

La motivation de ces diffuseurs ne semble donc pas être la reconnaissance par leur hiérarchie ni une évolution de leur activité à court terme, puisque leur mission de diffuseur n'est ni inscrite ni évaluée dans le cadre de leur fonction.

Les ambassadeurs digitaux, quant à eux, endossent également ce rôle sur la base du volontariat, mais avec un accord managérial, ce qui leur permet de dégager officiellement du temps pour cette activité.

Après avoir suivi des « sessions de découverte » sur le réseau social interne, ces ambassadeurs digitaux organisent des ateliers, qui se font plutôt à distance (réunions téléphoniques et partages d'écran). Un animateur au niveau national gère un calendrier central qui est relié aux événements proposés par la direction de la communication (démonstrations lors de salons ou de séminaires, actions en boutique, présence aux journées nouveaux arrivants, etc.). Un responsable interviewé évalue la charge de travail à un jour et demi par mois.

Ces dispositifs révèlent donc clairement la volonté de la part de Phonetel de porter au plus près du terrain cette injonction à la digitalisation, en déléguant cette tâche à des salariés volontaires pour aider leurs pairs, mais tout en maintenant des zones de flou sur le sens même du terme *digital* et le périmètre qu'il recouvre, sur les moyens d'action et les ressources concrètes à disposition de ces relais, et sur leur ancrage organisationnel. Cette incarnation que l'entreprise cherche à donner à la transformation digitale repose en effet, pour partie, sur des actions menées en marge de l'activité principale de ces salariés : une nouvelle charge et de nouvelles fonctions semblent s'ajouter à celles déjà en place, ce qui interroge sur la régulation organisationnelle et la légitimité des acteurs responsables de la mise en œuvre. Comment les diffuseurs et les ambassadeurs agissent-ils concrètement au quotidien ? Quelle vision ont-ils du digital et des discours qui l'entourent ? Quelles sont leurs motivations et quelle reconnaissance obtiennent-ils en retour de leur engagement ?

Nous étudierons tout d'abord le cas des relais actifs (ambassadeurs et diffuseurs du numérique) avant de nous intéresser aux managers de proximité, eux aussi relais du numérique, mais sans en être nécessairement des connaisseurs ou d'ardents défenseurs.

Les « relais actifs de la digitalisation » : l'accompagnement du numérique entre quête de sens et risque d'essoufflement

Comment les acteurs « relais actifs de la digitalisation » comprennent-ils les différents aspects de la transformation digitale ? Quelles sont les dimensions qui leur semblent déterminantes ? Par quels mécanismes s'engagent-ils dans l'accompagnement de leurs collègues ?

Trois registres discursifs, trois manières de définir la transformation numérique

Les relais actifs rencontrés se montrent *a priori* faiblement critiques à l'égard des discours managériaux, ce qui paraît logique dans la mesure où ils sont volontaires pour accompagner les changements auprès de leurs collègues. Dans les entretiens réalisés avec ces relais actifs, les termes qu'ils associent à la digitalisation renvoient à des manières de travailler ou de penser : « lâcher prise », « coopération », « agilité », etc. Cependant, les entretiens révèlent également que, bien que semblant « adhérer » sans réserve aux injonctions managériales, les relais actifs sont confrontés à des incertitudes ou à des imprécisions sur le « sens » des transformations ou sur les définitions à donner. Ainsi, ce « diffuseur du numérique », manager par ailleurs, a décidé de suivre un MOOC⁴ externe à son entreprise pour bien comprendre et cerner les contours de la digitalisation, afin de pouvoir ensuite partager cette vision.

« La transformation digitale... ça fait un petit moment qu'on en entend parler, mais moi, je m'y suis vraiment plongé avec l'arrivée de la nouvelle version de notre réseau social interne. [...] On nous a demandé de faire adhérer nos équipes à ce réseau. [...] C'était un objectif qu'on nous avait donné. Du coup, moi, je voulais avoir un contexte plus large pour donner du sens. [...] J'ai suivi le DigiMOOC. [...] Cette formation présentait vraiment qu'est-ce que c'est la transformation digitale, pas que dans notre entreprise, mais plutôt dans notre société. En fait, avec ça, j'ai compris pourquoi notre entreprise nous poussait vers plus de digitalisation, plus d'automatisation, vers une information moins descendante, plus transverse. »

(Diffuseur du numérique, manager de proximité, gestion RH)

Comme l'illustre cet extrait, les relais actifs peuvent avoir besoin de clarifier une définition de la digitalisation pour justifier leur action et trouver ainsi à la fois des formes de légitimité et des moyens d'agir, notamment lorsqu'ils ont aussi des fonctions d'encadrement. Or cette recherche de sens témoigne de la difficulté que rencontrent ces cadres à articuler un discours abstrait sur le numérique avec la réalité quotidienne des salariés à accompagner. Lors des entretiens, nous avons demandé aux acteurs de nous donner leur définition de la digitalisation. L'analyse de leurs réponses nous a permis d'identifier trois grands types de registres discursifs mobilisés, qui correspondent aussi à trois manières de justifier le numérique et de l'accompagner de

4. MOOC (*Massive Open Online Courses*) : formations en ligne accessibles à tous (à titre personnel).

manière concrète. La combinaison de ces registres montre comment la digitalisation donne des prises d'action concrètes, au-delà du discours abstrait, pour mener à bien le travail d'accompagnement auquel ces relais actifs se sont engagés.

On identifie tout d'abord un registre qui a trait à la posture ou à la philosophie associée à la digitalisation : celle-ci est définie comme un changement d'état d'esprit ou de valeurs induisant des évolutions dans les comportements individuels (« curiosité », « ouverture ») et dans le fonctionnement organisationnel (« décloisonnement », « agilité »). Cette vision est proche des discours portés par la direction de l'entreprise et les actions de communication. On la retrouve notamment chez les relais qui occupent un poste transverse au sein de leur entité et qui sont plus éloignés des activités productives.

« Pour moi, c'est que tous les managers et tous les salariés soient dans la culture que j'essaie d'inculquer... des valeurs digitales, c'est-à-dire, demain, manager avec son équipe en écoutant les *feed-back*, avoir la reconnaissance pour ses équipes, savoir lâcher prise quand tout fout le camp... »

(Responsable transformation digitale, RH)

Le numérique est vu ici comme « ouvrant le champ des possibles ». La vision est résolument optimiste et très englobante puisque la digitalisation aurait des effets par elle-même sur les manières de travailler (de façon collaborative, en faisant circuler l'information, etc.), sans qu'il soit nécessaire d'aborder concrètement et précisément les transformations organisationnelles que cette mutation engendrerait. Il s'agit également de relayer les discours de la direction face aux craintes exprimées, par exemple, en termes d'emploi ou de disparition de métiers :

« Quelqu'un qui me dit : "J'ai peur de perdre mon boulot, parce que le digital fait des trucs qui avant étaient faits par d'autres", mon rôle, c'est de lui expliquer que c'est bien d'avoir des machines, mais qu'il faut des gens pour les faire tourner derrière... qu'il y a des opportunités qui s'ouvrent et, peut-être, que pour cette personne, ça va être l'opportunité d'évoluer. »

(Responsable digitalisation, assistance technique)

Cette représentation très naturalisante oppose les « appétants » au digital, qui seraient, par « nature », tournés vers le numérique et le changement, à ceux qui seraient « résistants » aux évolutions. Dans cette perspective, accompagner le numérique consiste, notamment pour les managers, à identifier les différents « profils » de participants dans l'organisation du travail pour favoriser en particulier l'échange et la complémentarité des apports. C'est en partant des tensions et de l'ajustement entre les deux profils mentionnés qu'ils espèrent obtenir de nouveaux compromis porteurs d'innovation.

« Souvent, j'essaie d'associer des personnes qui sont dans la prise de risque avec d'autres qui le sont moins... des "*farmers*" et des "*hunters*". "*Farmers*", ce sont des gens qui construisent un truc bien solide, et puis, les "*hunters*" sont ceux qui

vont chasser quelque chose de nouveau, mais qui n'ont peut-être pas la capacité à construire des fondations aussi solides. »

(Animateur de communauté, manager activité de conception)

À côté de cette vision somme toute très idéologique, d'autres relais actifs associent la digitalisation à une affaire de technique. Digitaliser, c'est avant tout, selon eux, utiliser les outils, se familiariser avec leurs fonctionnalités et intégrer leur usage dans le quotidien, sans se poser spécifiquement la question de leur apport dans un contexte professionnel. Ce registre complète le premier en lui donnant plus de prises pour l'action : l'accompagnement n'est pas une affaire de discours, mais de familiarisation avec les outils numériques, et passe par la formation, l'aide et le suivi des usages, renforçant ici le rôle des dispositifs de procédés et d'objectifs évoqués plus haut.

« Ce que je vais appeler la “posture digitale”, en soi, c'est connaître les outils, savoir un petit peu ce que je peux en tirer et réfléchir à comment je peux vraiment me faciliter la vie avec. »

(Responsable digitalisation, assistance technique)

Ces pratiques sont au cœur de l'activité des ambassadeurs et des diffuseurs du numérique à travers les ateliers qu'ils animent, où s'échangent trucs, astuces et connaissances à visée opérationnelle. Les relais actifs soutiennent que c'est par ces actions que les outils numériques peuvent prendre du sens et donner une dimension concrète aux discours. L'exemple suivant montre bien que les ateliers ont pour objectif de faciliter la prise en main des outils, y compris par ceux qui sont réputés « éloignés » du numérique (du fait de leur âge) :

« J'avais organisé des petites tournées sur les différents sites, où je m'installais dans les salles de pause : “Vous avez votre portable ? Si vous voulez, venez me voir.” [...] Les gens venaient et je leur faisais découvrir des choses. Par exemple [...], une application GPS un peu optimisée, avec pas mal de fonctionnalités. Il y a eu une personne qui m'a dit que le numérique n'était pas pour son âge, que j'ai recroisé quelques semaines plus tard et qui m'a dit : “Ce truc que tu m'as montré, je suis rentré chez moi le soir, j'ai montré ça à mon gamin qui a 15 ans. Il ne connaissait pas et il était impressionné.” [...] Non seulement la personne est contente, elle a appris un truc, mais en plus, elle est valorisée auprès de ceux qui lui sont chers. »

(Responsable digitalisation, assistance technique)

Le troisième registre de discours met l'accent, pour sa part, sur la manière dont le numérique s'inscrit dans les pratiques professionnelles au quotidien et se révèle en quelque sorte « au service » de l'évolution des métiers, en répondant à des questions concrètes, par exemple dans la relation avec les clients. Accompagner signifie alors partir de la connaissance et des besoins exprimés par les salariés dans leur quotidien professionnel pour leur montrer comment le numérique peut, non pas proposer une rupture ou un virage, mais au contraire permettre de mieux travailler dans la continuité de leur logique professionnelle.

« J’ai formé à peu près 200 techniciens à l’usage du réseau social interne... Des formations que j’ai orientées vraiment sur l’utilisation par les techniciens, en prenant le temps d’avoir des débats sur les enjeux de ce genre d’outil, et du digital en particulier, en reprenant plein d’exemples qu’eux connaissent au quotidien dans les outils qu’ils utilisent dans leur vie privée. »

(Ambassadeur de l’innovation pédagogique et digitale, formation)

L’idée est d’opérer une sorte de couplage entre logique technique et logique métier, en organisant des discussions collectives autour de la valeur ajoutée dans le travail par un nouvel outil (BOBOC, 2017). Un responsable de digitalisation aide ainsi les boutiques à alimenter, voire à créer, leurs pages Facebook pour augmenter leur influence, de même qu’il entraîne des managers à s’exprimer sur Twitter. Un autre aide ses collègues à trouver des usages susceptibles de les intéresser sur le réseau social interne.

« Tu viens nous voir, on t’écoute, on te montre ce qu’on a déjà fait, les fonctionnalités et à quoi ça peut servir. On rédige avec toi ton cahier des charges. Donc, tu dis : “Voilà, moi, dans ma vie avec mon équipe, je fais ça, ça et ça. J’ai besoin de ça, ça et ça.” Et ensuite, une fois qu’on a ton cahier des charges, on t’aide à fabriquer la communauté, on la “*design*” pour qu’elle ressemble à un site web, on met toutes les fonctionnalités à l’intérieur. Ensuite, on la livre au manager et ensuite, on vient – et c’est obligatoire – former l’équipe à l’utilisation de la communauté. »

(Responsable digitalisation, RH)

L’idée selon laquelle la digitalisation serait une philosophie ou un état d’esprit n’est pas absente, mais elle s’articule autour d’actions de terrain et de la conviction qu’il faut partir des activités et des initiatives existantes pour développer les usages et légitimer les transformations.

« “Toi, tu vas innover”, ça ne marche pas du tout [...] parce qu’en fait, l’innovation est protéiforme, c’est-à-dire qu’elle peut venir de certaines personnes qui amènent une petite brique, d’autres qui ont des idées. [...] J’essaie de valoriser les gens quand ils amènent des choses qui sont innovantes. »

(Animateur de communauté, manager d’une équipe de conception)

Les trois registres présentés permettent donc de légitimer le numérique et de lui donner du sens ; ils fournissent aussi aux relais actifs des prises pour agir et justifier leurs actions. Le registre de la « révolution culturelle » véhicule une image positive et incontournable du numérique, tandis que la volonté de familiariser les salariés avec l’outil et de travailler l’appropriation de celui-ci dans leur activité permet de trouver un mode d’action (formation, ateliers, débats, etc.). Grâce à l’entrée par la technique et par l’activité de travail, les relais actifs parviennent à intéresser les acteurs de terrain et à trouver auprès d’eux une forme de légitimité en rapprochant le numérique de leur quotidien. Dans les discours, les trois registres sont souvent entremêlés et se renforcent plus qu’ils ne s’opposent.

Si les relais actifs semblent ainsi jongler entre discours portés par la direction et attentes d'arguments concrets de la part des salariés, la question se pose alors des moyens dont ils disposent pour tenir cette position. Les relais actifs ne sont pas uniquement des vecteurs de l'idéologie managériale : face à une injonction vague à « numériser », face au terme *transformation digitale* difficile à saisir, ils réalisent un travail d'ajustement ou d'arrangement (MARTIN, 2013) en proposant leur propre définition du numérique et de leur rôle d'accompagnement du changement. Mais cet ajustement se fait en dépit du risque qu'ils courent d'éprouver des difficultés à faire reconnaître ce travail et à l'inscrire dans l'organisation.

Quelle forme d'engagement ? Reconnaissance et quête de légitimité des « relais actifs »

Si les ambassadeurs et les diffuseurs du numérique sont tous volontaires dans l'accompagnement de la transformation digitale auprès de leurs collègues, leurs propos révèlent des formes variées d'engagement, qui viennent nuancer la première impression d'adhésion sans réserve aux « discours » sur le numérique et qui témoignent des difficultés à incarner et à rendre concrète la notion de digitalisation.

À la question de savoir pourquoi ils ont décidé de devenir diffuseurs ou ambassadeurs du numérique, la plupart des relais actifs disent avoir saisi une opportunité, parfois en lien avec l'évolution de leur fonction ou les fluctuations de leur activité. C'est notamment le cas de diffuseurs qui, évoquant un « besoin de liberté et d'autonomie », ne font pas tous reconnaître cette activité par leur manager. Le fait de « pouvoir être libre au travail », sans objectifs managériaux, revient souvent dans les entretiens. Les ambassadeurs digitaux qui, eux, ont obtenu un accord managérial et du temps dédié pour cette activité expliquent également souvent avoir voulu tirer parti d'une situation particulière, comme la baisse de leur charge de travail.

« J'ai eu une grosse période d'activité. Je faisais pas mal de déplacements à l'étranger. Et l'an dernier, il y a eu une baisse d'activité et j'en ai profité pour aller un jour à un atelier fait par les ambassadeurs digitaux. Là, j'ai demandé au responsable pourquoi il n'y avait pas de sujet sur telle application. Du coup, il m'a demandé : “Tiens, ça ne t'intéresserait pas d'être ambassadeur digital, pour que tu proposes des trucs ?” »

(Ambassadeur digital, finances)

La perspective d'évoluer sur le plan professionnel et d'être davantage visible, de même que le souhait de se démarquer localement peuvent être des éléments moteurs dans le fait de devenir relais actif. Utiliser un projet d'entreprise (ici la digitalisation) pour progresser dans le cadre de son activité professionnelle n'est pas chose nouvelle. La sélection des cadres a toujours comporté des dimensions idéologiques et politiques (BENGUIGUI, 1981), leur évolution dépendant largement de leur adhésion aux valeurs et aux projets de l'entreprise.

« C'est une comptable de l'équipe qui a une appétence un peu pour le digital, qui s'était portée volontaire pour faire le support de premier niveau. Ça reste quelqu'un qui a son métier de comptable à côté et qui a cette casquette en plus, qui aide les autres et qui remonte les problèmes à travers le réseau social interne et qui gère aussi. [...] Du coup, elle, ça la fait monter un petit peu en visibilité, localement. »

(Ambassadeur du numérique, finances)

Mais contrairement à ce qui a pu être mis en avant dans d'autres situations (ALBER, 2015), il ne s'agit pas ici d'un simple enjeu de carrière. Notre enquête n'a pas permis, par exemple, d'opposer pro- et anti-numérique ou de constater que la promotion du digital serait un moyen d'accéder à de nouveaux postes ou d'accélérer sa carrière. Tout se passe comme si les relais actifs, vecteurs d'un discours managérial non remis en question dans ses fondements, cherchaient surtout à y adosser une traduction concrète dont l'utilité serait directement perçue par les salariés, et qui serait également profitable à leur carrière ou à leur recherche d'autonomie au travail.

La notion d'*illusio*, définie par Pierre BOURDIEU (2015) comme la « croyance dans le fait que le jeu vaut la peine d'être joué », permet d'analyser cette ambivalence. Pour P. BOURDIEU en effet, « tous les jeux sociaux [...] apparaissent comme ayant des intérêts illusoire, mais le propre du jeu est de produire les habitus qui font que le jeu n'est pas mis en question et de se doter de joueurs si profondément ajustés qui ne poseront jamais la question du jeu » (p. 315).

Cette notion permet de dépasser la simple question des « motivations » des relais actifs et de mieux comprendre comment le registre autour de la « posture digitale », qui est une forme de réassurance de la croyance dans le discours sur le numérique et ses effets, s'articule autour d'un discours justifiant de manière rationnelle leur engagement propre, qui semble à la fois nourri d'intérêts, d'opportunisme et de quête de sens ou de reconnaissance concernant leur carrière et leur activité. Les relais actifs ne remettent pas en cause le sens du jeu : ils y sont pleinement immergés, y ont été socialisés, même s'ils cherchent à en obtenir des gains individuels ou s'ils ont parfois également un discours critique sur les formes de reconnaissance qu'ils en tirent.

En effet, leur rôle faiblement institutionnalisé (c'est-à-dire se situant hors des cadres organisationnels et parfois sans encadrement managérial), dont ils apprécient la « liberté », est mal reconnu. Les relais actifs font part d'un manque de soutien et de reconnaissance de la part de l'entreprise (management, fonctions liées aux RH ou à la communication), au point que cela peut dissuader ceux qui cherchent à s'impliquer :

« Quand ça chute, c'est parce qu'il n'y a aucun soutien en local, ni managérial, ni RH, ni communication [...]. Il y a des salariés qui, quand ils allaient animer un atelier, ils faisaient le tour des plateaux [...] et ils étaient mal accueillis, parce que passer une heure à animer un atelier sur Twitter, c'est que tu n'as pas assez de travail... Donc, c'était vraiment vu comme une perte de temps, parce que, en plus, le climat social à cet endroit-là était tendu, parce qu'il y avait beaucoup de départs en retraite qui n'étaient pas remplacés. »

(Responsable diffuseurs du numérique, RH)

Cet extrait témoigne du fait que les diffuseurs sont en quête de légitimité et que le reste des salariés, dont les préoccupations semblent loin du numérique, fait preuve d'un manque de considération à leur égard.

Le flou organisationnel ainsi que l'absence d'articulation avec les autres fonctions de l'entreprise sont soulignés, de même que la difficulté à faire adhérer les autres salariés au discours et à la croyance dans les bienfaits du numérique. En particulier, les relais actifs ne disposent pas d'indicateurs de performance leur permettant de prouver l'utilité de leur action, alors que l'on connaît l'importance de ces outils dans la légitimation de l'action managériale (BOUSSARD, 2008).

« Aujourd'hui, mon métier, mon rôle à moi, malheureusement, il est isolé, il n'est pas assez en interaction avec les autres métiers. Et c'est ça qui est compliqué, c'est parce que, quand tu regardes [...], ça touche aux métiers, à la formation, à la communication, mais il y a une partie RH aussi, énorme, qui est super importante à gérer, notamment pour les compétences et la mesure... car c'est toujours pareil, il faut que ça rejaillisse sur les KPI Business⁵. »

(Animatrice communauté managers, relation clients)

Derrière le ré-enchantement et les discours de progrès qui accompagnent la digitalisation, on voit que la performance financière des actions mises en œuvre reste le meilleur moyen de les légitimer, comme c'est le cas pour d'autres dispositifs d'organisation du travail, de gestion ou de contrôle (BOUSSARD, 2008).

Les relais doivent donc trouver leur place et asseoir leur légitimité face aux managers, qui peuvent voir dans leur action une menace alors même que les enjeux de pouvoir ne sont pas centraux pour les relais actifs.

« Et il faut trouver aussi les managers qui ne voient pas ça comme un danger, parce que la personne qui porte la transformation au quotidien, qui a envie de bouger les choses, qui a dix idées à la minute, t'as sept managers sur dix qui vont la voir comme un danger. »

(Responsable transformation digitale, RH)

Ce manque de reconnaissance, qui peut conduire à un essoufflement des relais actifs (faute de moyens et de légitimité face à la ligne hiérarchique), explique pourquoi les parcours dans ces fonctions sont souvent éphémères. Dès que le niveau de charge dans leur activité principale repart à la hausse, les acteurs relais renoncent à leur mission.

Être relais actifs permet donc à ces acteurs d'être plus visibles et, d'une certaine manière, de signaler qu'ils sont à la recherche d'une nouvelle activité, ou simplement en quête de sens dans leur activité, voire qu'ils ont le souhait d'évoluer sur le plan professionnel.

5. *Key Performance Indicators* : indicateurs clés de performance.

Les relais actifs exercent donc un travail d'organisation et d'aide à l'appropriation des outils numériques. Pour ce faire, ils tiennent compte de la transversalité de leurs propres actions (s'ils s'occupent d'une ou de plusieurs entités), de l'ampleur de l'impact de ces actions sur les métiers (d'où la nécessité de collaborer étroitement avec d'autres experts métier, des acteurs RH ou de la communication pour travailler des fiches métier, par exemple, ou pour communiquer sur les changements prévus) et, bien sûr, des positions et des profils des salariés auxquels ils s'adressent (âge, métier, etc.). L'analyse de la perception par les managers de proximité de la transformation digitale et du rôle des dispositifs d'enrôlement que nous venons de décrire va nous permettre de mieux comprendre les écarts de perception et les tensions organisationnelles occasionnées par l'introduction du numérique chez Phonetel.

Pour les managers de proximité : le numérique, une transformation parmi d'autres ?

Les managers que nous avons rencontrés sont tous encadrants de proximité, pour la plupart avec un statut de cadre. Contrairement à ceux que nous avons désignés comme relais actifs de la transformation digitale, ils n'ont pas de rôle ou de fonction spécifique dans les changements entraînés par le numérique. Cependant, ils doivent, de par leur fonction managériale, accompagner leurs équipes dans les renouvellements d'équipement, d'organisation et de pratiques. À ce titre donc, le numérique entre dans leur périmètre d'action.

De manière générale, l'encadrement de proximité (et, plus largement, les cadres) est confronté à un contexte de déstabilisation ou de fragilisation : qualifiés de « dominants très dominés » (FLOCCO, 2015), exerçant un « métier impossible » (MISPELBLOM BEYER, 2006), les managers ont une activité traditionnellement sensible, souvent en tension avec celle des fonctions support (RH, communication) qui, en organisant le travail par des procédures ou autres dispositifs de gestion, réduisent les marges de manœuvre des opérationnels (JACQUOT, 2017). Parce qu'ils sont pris entre la reconnaissance de leurs compétences techniques, celle de leur expertise et une activité qui a pris un tournant « gestionnaire » (BOUSSARD, 2008 ; ALBER, 2015), centrée sur des fonctions d'administration, d'évaluation et de planification, ils ont parfois été qualifiés de managers « désincarnés » (DUJARIER, 2015), et le management, de management « empêché » (DETCHESAHAR, 2013).

Comment le numérique s'inscrit-il dans ces évolutions ? S'agit-il pour les managers d'une nouvelle évolution qui les éloigne encore de leurs prérogatives ? Ont-ils le sentiment de « manager un changement tout en le subissant ? » (OIRY, VIGNAL, 2016), ou bien la transformation digitale leur redonne-t-elle, à l'inverse, une légitimité nouvelle dans l'accompagnement de nouvelles pratiques ?

Le numérique entre fatalisme et distance critique

Comme les acteurs relais, les managers utilisent beaucoup le terme *digitalisation*, sans toutefois parvenir, eux non plus, à le définir.

« Digitalisation, cela fait peut-être quelques années que l'on en parle, peut-être quatre, cinq ans, pas plus. [...] Même si on entend le terme *digital*, moi j'ai encore personnellement du mal à savoir ce que l'on doit y mettre. Même si je sais qu'il y a des choses qui correspondent à cela. »

(Manager en centre d'appels)

Néanmoins, par rapport aux relais actifs étudiés, les managers de proximité semblent avoir un discours plus critique ou plus distant, insistant davantage, pour les plus anciens notamment, sur le fait que le numérique est à l'œuvre depuis longtemps et qu'il s'inscrit dans la continuité des changements techniques déjà vécus (informatique, arrivée d'Internet), voire dans des transformations de métiers, d'organisation ou dans la définition du service rendu au client. La digitalisation est, par ailleurs, souvent qualifiée de « mode » : les managers, quels que soient leur âge et leur profil, soulignent souvent que le terme « s'entend à toutes les sauces » ou qu'il relève d'un engouement passager. Le discours critique porte notamment sur le rythme des transformations et sur les moyens dont ils disposent pour accompagner ces changements. Les interviewés parlent d'accélération, de rapidité, voire de « marche forcée », de « matraquage », et se plaignent des injonctions à utiliser certains outils :

« Ici le message, le digital, ils l'ont tous bien en tête. Et ce n'est pas ça qui manque. Mais c'est le manque de moyens, d'effectifs d'encadrement pour vraiment accompagner ces dispositifs digitaux, pour vraiment les [*les équipes*] faire adhérer. »

(Manager en centre d'appels)

Il ne s'agit toutefois pas pour eux de remettre en cause le bien-fondé de la digitalisation. Les managers, comme les membres de leur équipe, semblent considérer les évolutions comme « inévitables », voire souhaitables ; ils les associent à l'idée « de progrès » et les acceptent donc avec un certain fatalisme. Ils les considèrent comme une nécessité face à une concurrence accrue et face à des clients réputés de plus en plus exigeants. Les affirmations comme « On n'a pas le choix », « C'est l'ordre des choses » ou encore « C'est la demande des clients » émaillent les entretiens. Pour les managers, qui sont en charge d'équipes de commerciaux ou de techniciens, la digitalisation est très clairement liée aux mutations du marché sur lequel est positionné Phonetel, à la stratégie de l'entreprise et à ses évolutions internes, qu'il s'agisse des enjeux de gestion de la relation client ou des procédures internes.

« Le digital, ça n'a pas été un choix. Ça a été une contrainte, mais on a juste su prendre le virage au bon moment. Parce que c'est aussi une question de timing et si tu le loupes, ben voilà. Alors que quand je regarde certaines entreprises, côté digitalisation, ils sont vraiment à la bourre. »

(Manager en boutique)

Les managers ne s'affichent pas, spontanément, comme relais de la digitalisation et n'ont intériorisé que partiellement le discours sur le numérique. Dans les entretiens, ils se positionnent volontiers plutôt comme représentants des salariés qu'ils encadrent. En fonction des risques propres à leur entité, les managers soulignent en effet un certain nombre de freins ou de craintes formulées par les salariés, qui ne seraient pas seulement liés à une méconnaissance des outils et de leurs usages (les managers estiment en effet que les salariés sont familiarisés avec les outils numériques, ce qui leur permet de dépasser leurs premières appréhensions), mais qui concernent davantage l'inquiétude qu'ils peuvent ressentir sur l'avenir de leur poste, de leur métier et sur les risques de déqualification. La perspective de voir son activité « remplacée » par les outils numériques (automatisation des services, etc.) est exprimée y compris par les formateurs, menacés par le développement du e-learning.

« Bien sûr, ils ont une inquiétude d'être remplacés. Ce qu'ils ne voudraient pas, c'est qu'on leur impose trop de digitalisation et de faire toutes les formations par Skype, par exemple. »

(Manager de formateurs)

La crainte du « flicage » est également évoquée (à travers l'usage de la messagerie instantanée ou de la géolocalisation sur les véhicules des techniciens). Enfin, certains managers relèvent les inquiétudes des salariés sur la disparition des liens physiques et des échanges en face-à-face. La crainte de cette « déshumanisation » des relations, notamment avec les formations numériques, s'étend au domaine de la relation client, avec l'idée que la numérisation pourrait être synonyme d'une moindre qualité de service.

« Les gens en ont marre de ces formats [les vidéos] pour plein de trucs (les édits, les e-learning...) : "C'est que toute la journée, je suis face à un écran... avec des clients qui m'appellent." [...] Ils sont fatigués de ne plus avoir ce côté humain... »

(Manager en centre d'appels)

Plus sensibles aux enjeux d'emploi ou d'évolution des métiers, les managers s'interrogent sur les moyens de trouver une place et une légitimité dans ces changements et sur les ressources à employer pour faire face aux inquiétudes au sein de leur équipe. Ce faisant, ils donnent l'impression d'être moins socialisés aux manières de valoriser le numérique et de moins en jouer que les acteurs relais.

Le numérique comme moyen de répondre aux enjeux de production

Les managers interprètent alors la digitalisation non pas comme un changement de « posture », de « culture » (expressions entendues chez les relais actifs), ou comme une transformation organisationnelle, mais comme une évolution plus concrète et plus circonstanciée. Les termes *agilité*, *transversalité* ou *collaboratif*, qui sont pourtant très présents dans le discours des directions et des relais actifs, ne sont pas repris ici. À l'opposé du registre que nous avons qualifié de « philosophie générale », les managers

articulent numérique et préoccupations productives. On comprend, bien entendu, qu'il s'agit là d'un domaine dans lequel ils sont légitimes, valorisés, et dans lequel ils ont des marges de manœuvre. La manière dont les managers interviewés font référence aux relais actifs (ambassadeurs ou diffuseurs du digital) témoigne aussi d'une certaine incompréhension face au flou organisationnel dans lequel ces acteurs se situent et de la remise en cause potentielle de leur légitimité :

« Ce qui me gêne, c'est que, du coup, c'est toujours eux qu'on cite en exemple. C'est toujours eux, quand on va chercher un chef de projet pour un groupe de travail, c'est vers eux qu'on va aller. Ça ne pousse pas forcément les autres et du coup... on a l'impression d'un clivage qui, à mon sens, est plutôt malsain. »

(Manager techniciens RH)

Le manque de lien défini, au niveau de l'organisation, entre relais actifs et managers engendre plus d'incompréhension qu'elle ne donne l'impression, aux managers, de pouvoir bénéficier d'une ressource grâce au travail opéré par les relais actifs auprès des salariés.

Comme certains relais actifs, les managers de proximité s'appuient sur l'activité et sur les besoins des salariés pour ancrer la digitalisation et mobilisent le troisième registre discursif que nous avons identifié, c'est-à-dire celui qui insiste sur l'articulation entre numérique et activité de travail. Les managers de proximité qui sont dans des entités commerciales associent notamment le numérique à des gains, des apports en termes de simplification, d'optimisation du temps, de meilleure coordination, qu'il s'agisse de trouver une information, d'être plus autonome dans la gestion des procédures ou de garder une trace. En cela, à leurs yeux, la digitalisation s'inscrit non seulement dans la continuité des changements techniques déjà vécus, mais surtout dans les logiques de gestion existantes. Pour les managers, mettre le digital au service de l'activité signifie précisément faire du numérique un outil au service du chiffre d'affaires, de la productivité, et permettre des gains de temps significatifs.

« C'est comme ça que je me l'explique aujourd'hui, la digitalisation, c'est une façon de s'organiser différemment, déjà, de gagner du temps, d'optimiser son temps. »

(Manager service informatique)

Finalement, les managers rencontrés semblent voir la digitalisation, ancrée dans les dispositifs de finalités évoqués plus haut, comme une composante des processus de rationalisation à l'œuvre depuis plusieurs années et à plusieurs niveaux dans l'entreprise.

« Le business, c'est la première chose, y a que ça dans la vie. Si moi, un jour, je présente un plan d'action, on va digitaliser, on va me dire : "Combien ça coûte, combien ça rapporte ?" Si je ne peux pas convaincre, je suis perdant d'avance. La digitalisation, ça marche si on arrive à la vendre d'un point de vue business. »

(Manager en boutique)

Pour les managers, cette conception du numérique ne remet donc pas en cause les logiques professionnelles, mais au contraire vise à les renforcer. Si la performance financière est un argument clé pour les managers des entités commerciales, les techniciens d'intervention, nomades et autonomes, présentent le numérique comme un moyen d'être, selon leurs termes, « encore plus autonomes », de réaliser des actes seuls sans avoir besoin d'attendre des validations ou des allers-retours de dossiers sous format papier.

Une manager d'un centre d'appels souligne enfin que l'arrivée du numérique a pu, pour certains conseillers, réduire la tension entre la logique gestionnaire, c'est-à-dire celle inscrite dans les indicateurs de gestion, et leur logique professionnelle, c'est-à-dire le sens qu'ils donnent à leur travail.

« On pilote un taux de digital au sein des équipes et du plateau, et il y a des collaborateurs qui ne vont pas être bons au niveau de la vente et qui sont excellents au taux de digitalisation. En fait, ils adorent ça, l'accompagnement des clients *via* les outils... Pour eux, si tu veux, le fait de vendre... [...], ils ont l'impression que ça va alourdir la facture... alors que l'accompagnement dans les outils digitaux, pour eux, c'est différent. »

(Manager en centre d'appels)

On voit que le numérique, parce qu'il s'inscrit dans des indicateurs (le « taux de digital »), permet finalement de légitimer des pratiques qui étaient jusqu'ici peu ou pas valorisées (accompagner les clients sans vendre), et c'est à ce titre que la manager interviewée estime que les effets du digital sont bénéfiques. Le paradoxe ou la tension entre activité de vente et conseil ou accompagnement du client ne sont pas relevées comme tels. Tout se passe comme si la digitalisation venait, pour ces managers, donner – enfin – une certaine cohérence ou un point d'équilibre aux transformations que Phonetel connaît depuis quelques années. Rompus aux situations de changement, les managers semblent tentés de construire une forme de continuité et de donner un sens général qui met en cohérence les multiples évolutions subies et qui les fait dialoguer avec les situations de travail auxquelles ils sont confrontés. Il ne s'agit pas pour eux de « défendre » la digitalisation, mais simplement de se l'approprier et de lui donner du sens.

En ce qui concerne leurs propres pratiques, les managers semblent avoir peu fait évoluer la manière dont ils assurent la coordination au sein de leur équipe. Aucun n'évoque véritablement les possibilités offertes par les outils collaboratifs d'engager un mode de travail utilisant la mise en commun ou la coopération transverse, pourtant au cœur du discours sur la digitalisation (UGHETTO, 2018). Les messageries instantanées, par exemple, ont trouvé des usages dans les centres d'appels pour échanger des informations en continu sur le nombre de ventes à faire ou réalisées, en remplacement du traditionnel tableau d'affichage au centre du plateau téléphonique.

« Moi, je suis sur le plateau. Je sais que la plupart des conseillers sont en prise d'appel. Certains, j'arrive à aller les voir rapidement, j'arrive à les interpeller, il y en a d'autres,

ils ont besoin d'être concentrés sur l'appel, donc c'est compliqué d'attirer, de capter leur attention. Maintenant, j'utilise Skype à chaud, comme ça, et ça passe mieux. »

(Manager en centre d'appels)

Les managers les plus jeunes ou plus familiers des outils numériques essaient de les utiliser pour animer différemment leurs réunions d'équipe. Cela reste, néanmoins, à un état embryonnaire et procède davantage d'une logique de réassurance à destination du manager que d'une remise en question des hiérarchies.

« Il y a quatre mois de ça, à la fin d'une réunion d'équipe, il y avait des *QR codes*⁶ sur la table [pour télécharger une application de passation de sondage]. J'avais créé un questionnaire [...], il y avait une double question sur ce qu'ils avaient apprécié et ce qu'ils ne voulaient plus voir dans les réunions d'équipe. Du coup, ça permet d'orienter les futures réunions. »

(Manager techniciens d'intervention)

On rejoint ici les propos de Gaëtan FLOCCO (2015) montrant que si les cadres sont parfois critiques, voire cyniques, envers les pratiques de leur direction, et même envers leurs propres actions, et inquiets quant aux conditions d'exercice de leur pouvoir managérial, cette critique ne doit pas être comprise comme une forme de résistance ou d'opposition, mais davantage comme l'expression d'une quête de profits symboliques en même temps que d'un sentiment d'impuissance dans cette quête.

Accompagner le numérique comme un moyen, et non comme une fin en soi

Pour les managers comme pour les relais actifs, accompagner la transformation numérique consiste à donner du sens, à redonner une certaine cohérence aux injonctions et à faire face aux inquiétudes et aux réticences éventuelles. Dans une logique d'efficacité et de performance, en tâchant d'obéir aux injonctions de la direction et en privilégiant certains outils parmi ceux proposés, les managers s'efforcent de démontrer aux membres de leur équipe qu'ils ont un intérêt à utiliser ces technologies dans le cadre de leur activité. Ainsi, ils plébiscitent les outils de communication à distance (par exemple, la messagerie instantanée, qu'il s'agisse d'applications destinées au grand public ou internes à l'entreprise), au détriment du réseau social interne auquel ils ont plus de mal à trouver une valeur ajoutée. Les managers interrogés ont donné de multiples exemples de la manière dont ils mettent en avant l'usage de ces outils numériques dans leur activité quotidienne d'animation d'équipe : de la réunion d'équipe filmée et mise en ligne pour que les absents puissent la suivre ou des visioconférences pour des formations ou des réunions à distance à l'utilisation de WhatsApp pour s'entraider entre collègues sur des cas complexes en boutique par exemple, le numérique est

6. Sorte de code-barres constitué de formes noires disposées dans un carré à fond blanc, qui détient des informations pouvant être décryptées lorsqu'elles sont « flashées » avec une application destinée à cet usage, sur smartphone.

régulièrement mobilisé par les managers pour faciliter l'accès à l'information et pallier les contraintes de l'activité (nomadisme, horaires décalés, etc.).

Leurs actions principales visent également à encourager les salariés qui leur semblent « éloignés » du numérique en le démystifiant ou en le banalisant (ANDONOVA, 2015) et en le reliant à leurs pratiques, ce qui permet de les valoriser. Ces actions « de proximité », d'aide individuelle ou collective, sont toutefois peu visibles et passent parfois par des moyens détournés pour inciter discrètement les salariés à utiliser les outils. C'est sans doute parce que les managers se sentent légitimes dans leur expertise (relation client, techniques d'intervention) ou dans leur rôle d'accompagnateur qu'ils s'appuient sur leur activité quotidienne pour promouvoir le numérique, rejetant, comme ils le disent, le « digital pour le digital ». Ils veillent donc à accompagner tous les salariés sans stigmatiser ou exclure les moins familiers des outils numériques : ils tâchent de rendre réalisable et accessible une digitalisation lointaine qui, par certains aspects, semble élitiste ou réservée aux plus jeunes, aux plus rompus aux technologies, et qui, de ce fait, est une source potentielle d'exclusion.

« Un des vendeurs de l'équipe savait comment aider un client à installer lui-même la fibre chez lui, je lui ai proposé de former tout le monde *via* une [visioconférence]. Il ne voulait pas, il me dit : "C'est difficile, je ne sais pas faire des power-point, je connais pas." [...] Alors, on l'a fait ensemble. Et je lui ai dit d'envoyer un mail à tout le monde [...]. Finalement, il a formé. C'était bien. »

(Manager boutique)

Ainsi, à rebours d'une promotion de la digitalisation en elle-même ou pour elle-même, les managers défendent l'idée que celle-ci n'est pas une fin en soi, mais qu'elle doit être au service des pratiques professionnelles :

« Typiquement, ce que moi je trouvais intéressant, c'était de proposer un *escape game* sur la digitalisation, qui ne porte pas sur la digitalisation, mais sur la relation client, par exemple [...]. Le but était de trouver des indices. Donc les indices, c'était un *QR code* [...], après, il y avait un lien intranet, il y avait un lien pour aller sur [le réseau social interne], enfin voilà. On a essayé de regrouper de la digitalisation, mais [...] le but, c'est la relation client, parce que [...] moi, je suis légitime sur ce domaine. »

(Manager techniciens d'intervention)

La vision que les managers ont de la digitalisation leur permet, comme aux relais actifs, de lui donner du sens et une dimension concrète pour aider les salariés. Elle les autorise, en outre, à asseoir leur légitimité puisqu'elle rend le numérique conforme au *logos* gestionnaire, qui repose sur les notions de maîtrise, de performance et de rationalité (BOUSSARD, 2008) dont les managers sont les relais et les garants.

De même que, comme Scarlett SALMAN (2014) l'a montré, le coaching des cadres en entreprise réaffirme paradoxalement des normes sociales finalement très traditionnelles (rationalisation des temps, cloisonnement du privé et du professionnel, etc.), sous couvert d'un discours de promotion de nouvelles normes et de valeurs proches de celles mises en avant par la société connexionniste, le numérique met finalement

les managers en position de réaffirmer des logiques industrielles très classiques et éloignées du « changement de culture ou de paradigme » dont la littérature managériale regorge. Sans pour autant remettre en cause ce discours ou les outils numériques, ils se saisissent de leur plasticité pour les adapter à leur *ethos* professionnel.



En interrogeant la transformation numérique non pas dans ses effets ni dans sa construction rhétorique, mais à travers les représentations et les usages qu'en ont les acteurs en charge de sa mise en œuvre au quotidien, nous avons voulu mettre l'accent sur l'activité des « accompagnateurs du changement » (BENEDETTO-MEYER, BOBOC, 2017) qui réalisent un véritable travail, non seulement de justification et de diffusion de l'idéologie managériale, mais aussi d'élaboration de traductions concrètes face à des injonctions imprécises et abstraites.

Ce travail est rendu possible parce que cette transformation numérique, loin de s'accompagner de la mise en place de changements organisationnels structurants ou de nouveaux métiers aux contours prédéfinis, est au contraire soumise à une grande souplesse dans son interprétation et dans sa mise en œuvre au quotidien. La digitalisation donne dès lors l'illusion d'un consensus, difficilement discutable. Mais, à l'instar de ce que Nadège VEZINAT (2015) a montré à propos de la financiarisation de La Poste, ce consensus « n'empêche cependant pas que des reprises et réappropriations différentes soient faites par les agents » (p. 28). Nous mettons en effet en évidence que chaque acteur dit « relais » est en capacité d'investir le sujet de la digitalisation et de s'en saisir selon ses dispositions, son *ethos* professionnel, sa compréhension du « jeu à jouer », ses souhaits d'évolution, mais également selon les fondements de sa légitimité (expertise, position managériale, trajectoire individuelle, etc.).

Ainsi, ceux que nous avons nommés les relais actifs tentent d'articuler ce qui fait le cœur de leur métier avec leur investissement dans les projets numériques (par exemple en étant formateur et en s'occupant de l'usage que les formateurs font du réseau social interne, en étant communicant et en s'occupant de la communication digitale des boutiques, etc.). Cependant, si ces acteurs sont légitimes dans leurs actions ponctuelles, ils souffrent d'un manque de reconnaissance institutionnelle (de moyens, de coordination avec d'autres acteurs, etc.), puisque leur fonction d'accompagnant n'est pas inscrite dans l'organisation, ce qui réduit leur capacité à se saisir des projets numériques pour remettre en cause l'ordre établi, l'organisation très hiérarchique, et modifier les rapports de pouvoirs.

Chez les managers, c'est le logos gestionnaire qui imprègne leur lecture de la transformation numérique et qui permet une forme de réassurance concernant leurs missions et leurs fonctions. Leurs modes d'action visent alors à inscrire le discours abstrait relatif à la digitalisation dans la réalité du travail au quotidien, dans ses contraintes de gestion et dans la continuité des précédentes réorganisations ou mutations technologiques.

Au fond, chacun réalise un « travail d'organisation » (DE TERSSAC, 2002) en tentant d'articuler changement technique et organisation, même si cela s'appuie sur des interprétations et des modes d'action variés et si son action demeure à une échelle souvent locale.

Plusieurs questions restent en suspens et permettent de prolonger la réflexion sur les mutations organisationnelles liées au numérique. La première porte sur les intentions des différents acteurs impliqués. Nous avons montré que leur investissement n'est pas le signe d'une forme de croyance ou d'adhésion aveugle dans le bien-fondé des changements numériques ni, à l'inverse, une simple instrumentalisation à des fins d'évolution de carrière ou d'enjeux de pouvoir. Il nous semble que c'est davantage une forme de croyance dans la nécessité d'accompagner les changements, de leur donner du sens et une certaine cohérence qui prévaut ici. Dans un contexte bien connu de déstabilisation et de fragilisation de la catégorie des cadres et des managers, le numérique est un moyen, pour ceux qui savent s'en saisir, de recouvrer une certaine utilité, ainsi qu'une manière de réaffirmer leur rôle de traducteur et d'articuler un discours creux avec la réalité du terrain qu'ils connaissent.

Cependant, deux risques émergent. En premier lieu, celui lié à la coexistence d'une pluralité de « visions » du numérique, qui semble ressortir des propos recueillis : le digital est tantôt source de rupture ou de continuité, tantôt porteur de productivité individuelle, tantôt au service de processus collectifs et de coopération, etc. Cette diversité des lectures du digital interroge : peut-on voir se maintenir cette imprécision dans les discours sans risque de malentendus, de tensions et de confusions qui mettraient à mal cette quête d'un sens dont les salariés semblent avoir besoin ?

Par ailleurs, si le numérique est investi d'enjeux de reconnaissance et de quête de légitimité par les managers et les cadres impliqués dans la transformation digitale, cette reconnaissance ne semble pas actuellement acquise. Nous mettons plutôt en avant le fait qu'un travail invisible, notamment de la part des relais actifs, est effectué, et soulignons le risque qu'ils courent de s'essouffler, d'être isolés, de s'épuiser dans cet effort vain de donner du sens et des traductions concrètes à un discours abstrait.

BIBLIOGRAPHIE

ABDELNOUR S., BERNARD S. (2018), « Vers un capitalisme de plateforme ? Mobiliser le travail, contourner les régulations », *La Nouvelle Revue du travail* [en ligne], n° 13. <https://doi.org/10.4000/nrt.3797>.

ALBER A. (2015), « Changer les têtes plutôt que les mentalités ? La “modernisation” de la SNCF par l'ouverture de son marché du travail d'encadrement », *Sociétés contemporaines*, n° 97, pp. 49-77.

ANDONOVA Y. (2015), « De l'invisibilité des dispositifs numériques à la légitimation de la communication en entreprise », *Sociologies pratiques*, n° 30, pp. 43-52.

- BENEDETTO-MEYER M. (2017), « Des outils collaboratifs en quête d'inscription organisationnelle : le cas d'une plateforme interne de compétences dans une entité de recherche et innovation », *Réseaux*, n° 205, pp. 203-233.
- BENEDETTO-MEYER M., BOBOC A. (2017), « Les usages des outils collaboratifs : quel rôle de l'encadrement de proximité ? », *Revue des conditions de travail*, n° 6, pp. 72-80.
- BENGUIGUI G. (1981), « La sélection des cadres », *Sociologie du travail*, vol. 23, n° 3, pp. 294-307.
- BOBOC A. (2017), « Numérique et travail : quelles influences ? », *Sociologies pratiques*, n° 34, pp. 3-12.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO È. (1999), *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOURDIEU P. (2015), *Sociologie générale. Volume 1, Cours au Collège de France 1981-1983*, Paris, Raisons d'agir, Seuil.
- BOUSSARD V. (2008), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin.
- BOUSSARD V., MARTIN E., VEZINAT N. (coord.) (2015), « Modernisation des entreprises publiques », *Sociétés contemporaines*, n° 97.
- CARDON D., CASILLI A. (2015), *Qu'est-ce que le Digital Labor ?*, Bry-sur-Marne, Ina.
- DETCHESSAHAR M. (2013), « Management empêché, santé dégradée », *Santé et Travail*, n° 82, pp. 26-29.
- DUDÉZERT A. (2018), *La Transformation digitale des entreprises*, Paris, La Découverte.
- DUJARIER M.-A. (2015), *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.
- DURAND J.-P. (2004), *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil.
- GABORIEAU D. (2012), « “Le nez dans le micro”. Répercussions du travail sous commande vocale dans les entrepôts de la grande distribution alimentaire », *La Nouvelle Revue du travail [en ligne]*, n° 1. <https://doi.org/10.4000/nrt.240>.
- FLOCCO G. (2015), *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude*, Paris, Raisons d'agir.
- JACQUOT L. (2017), « Management par les dispositifs et dispositions à manager. De la standardisation du travail d'encadrement au travail d'organisation des encadrants », *Savoir/Agir*, n° 40, pp. 13-20.
- JEMINE G. (2017), « Déploiement de dispositifs numériques au sein de nouvelles formes d'organisation : de l'émergence à la stabilisation », *Sociologies pratiques*, n° 34, pp. 49-59.
- KLEIN N. (2017), *Face aux mutations de la vente. Orange, ses vendeurs et le devenir d'un métier*, thèse de doctorat en sociologie, université Paris Est.
- KLEIN T., RATIER D. (2012), « L'impact des TIC sur les conditions de travail », *La Note de synthèse*, n° 266, Centre d'analyse stratégique.

- MARTIN E. (2013), « Pourquoi a-t-on encore besoin de managers de proximité ? Une analyse du travail d'encadrement à EDF », *La Revue de l'Ires*, n° 76, pp. 3-27.
- MAUGERI S. (dir.) (2006), *Au nom du client. Management néo-libéral et dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan.
- MISPELBLUM BEYER F. (2006), *Encadrer. Un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin.
- MUHLMANN D. (2001), « Des nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 3, pp. 327-347.
- NOBLE D. (2016 [1995]), *Le Progrès sans le peuple. Ce que les nouvelles technologies font au travail*, traduit de l'anglais par Celia Izoard, Marseille, Agone.
- OIRY E., VIGNAL J. (2016), « Peut-on manager un changement tout en le subissant ? Le cas des managers de proximité », *Question(s) de management*, n° 13, pp. 61-72.
- PETIT S. (2016), *La Rationalisation du travail intellectuel. Ethnographie de l'activité de conception industrielle*, thèse de doctorat en sociologie, démographie, université Paris-Saclay.
- ROSANVALLON J. (2011), « Le contrôle du travail, entre réalités et perceptions : le cas de la messagerie électronique », *Sociologies pratiques*, n° 22, pp. 19-33.
- SAINT-LAURENT KOGAN A.-F. (DE), METZGER J.-L. (dir.) (2007), *Où va le travail à l'ère du numérique ?*, Paris, Mines Paris, les presses Paristech.
- SALMAN S. (2014), « Un coach pour battre la mesure ? La rationalisation des temporalités de travail des managers par la discipline de soi », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 8, n° 1, pp. 97-122.
- SEGRESTIN D. (2004), *Les Chantiers du manager*, Paris, Armand Colin.
- TERSSAC G. (DE) (2002), *Le Travail : une aventure collective. Recueil de textes*, Toulouse, Octarès.
- TIFFON G. (2013), *La Mise au travail des clients*, Paris, Économica.
- UGHETTO P. (2018), *Organiser l'autonomie au travail. Travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile... : l'activité à l'ère de l'auto-organisation*, Limoges, FYP éditions.
- VEZINAT N. (2015), « Stratégies, formes et acteurs de la modernisation postale. Regard sur la financiarisation des PTT », *Sociétés contemporaines*, n° 97, pp. 25-48.