



2<sup>EME</sup> SÉANCE DES RENCONTRES DE LA MISSION ANIMATION DE LA  
RECHERCHE DE LA DARES

LE TRAVAIL À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE : UNE  
(R)ÉVOLUTION DU MANAGEMENT ?

---

*Discussion*

Marie Benedetto-Meyer

Maitresse de conférences associée en sociologie

UVSQ/Printemps

# Un regard sociologique sur le numérique et le travail

## *Une discussion en trois temps :*

- ✓ Remarques sur les travaux présentés : vers une recomposition des espaces et des temps de travail des cadres ?
- ✓ Présentation de deux travaux empiriques complémentaires : les managers face aux transformations organisationnelles
- ✓ Conclusion / perspectives de recherche

L'inscription du numérique dans les évolutions d'un statut (cadre) et d'une activité (manager) ? quelques remarques

## Vers une recomposition des espaces et des temps de travail des cadres ?

- A la question de savoir ce que font les cadres (Livian, 2006) s'ajoute les questions : « quand les cadres travaillent-ils ? où travaillent-ils ? »
  - Une nécessité : saisir les temps et les espaces « invisibles » du travail des cadres
    - D'un point de vue sémantique : qualifier ou requalifier les notions de temps de travail, de transport, de travail nomade, « à distance » etc.
    - D'un point de vue méthodologique : par l'approche ethnographique, la verbalisation (autoconfrontation), l'analyse des traces, des données.
- => Repenser les catégories, les questionnaires et guides d'entretiens pour saisir la variété des espaces et des temps de travail

## Quelles transformations du travail des cadres encadrants ?

- La « crise » de la catégorie cadre n'est pas récente (Bouffartigue, 2001) et manager a toujours été un métier « impossible » (Misleblom, 2006) ...
  - mais la diffusion des outils numériques renforce ces tensions :
    - Le numérique peut renforcer à la fois le « prestige », donner de nouveaux éléments de distinction aux cadres (être plus équipé que les non cadres, être plus sollicité par mail, être débordé : de nouvelles formes « d'héroïsme » ?...).
    - Mais il rend aussi ces « dominants très dominés » (Flocco, 2015) par l'intensification du travail, la multiplication des outils de gestion (ex du reporting,...) et l'incertitude sur leur activité (notion de « management empêché »)
- => Double face des outils et de la multi-activité (Foli, Gaglio, 2017) à la fois facteurs de risque et ressources dans l'activité.

# Les managers dans des organisations nouvelles ?

- La « transformation numérique » peut déstabiliser la place des managers dans les organisations
  - Diffusion massive des discours qui promeuvent la transversalité, le décloisonnement et de nouveaux modes de fonctionnement (cf. notion de « communautés » dans les réseaux sociaux d'entreprise) qui s'opposeraient au fonctionnement en silo, cloisonné et hiérarchique
  - Promotion du modèle de « l'agilité » et des décisions rapides (par opposition aux organisations par process,..), avec une remise en cause des formes d'expertises (notion d'« intelligence collective,...»)
- ⇒ Injonction à une nouvelle posture managériale floue et déstabilisante (manager doit être « facilitateur », aider à la circulation infos etc)
- ⇒ finalement, des managers en charge de mettre en œuvre des changements qu'ils subissent ?

Quels constats sur la place des managers dans la conduite des transformations organisationnelles en lien avec le numérique ?

## 1<sup>er</sup> exemple : mise en place d'une plateforme d'échanges de compétences dans une entreprise

- Suivi d'une expérimentation dans une entreprise (Benedetto-Meyer, 2017; Benedetto-Meyer et Boboc, 2017)
  - Principe : faire rencontrer sur une plateforme numérique interne des salariés qui affichent leurs compétences et d'autres ayant besoin d'un « coup de main » et sollicitant ces compétences
  - **Analyse des perceptions et usages de l'outil :**
    - Perplexité des utilisateurs (comment énoncer ses compétences, comment rentrer en contact avec des salariés inconnus,...)
    - Opposition des managers “court-circuités” et privés de leur rôle de validation des compétences et d'affectation des ressources
- ⇒ Les outils collaboratifs nécessitent la définition de règles d'usages et d'instances régulatrices. S'ils ne sont pas accompagnés de règles et d'un projet de transformation organisationnelle clair, ils s'inscrivent dans le fonctionnement organisationnel existant (recours aux managers et aux RH pour valider les compétences, organiser l'entraide etc)

## 2e exemple : enquête auprès de managers sur leur rôle dans l'accompagnement des transformations numériques

- Enquête par entretiens auprès de managers de proximité réalisée en 2018

### Quelques constats :

- Difficultés à définir le terme de « digital » => renvoie plus à une liste d'outils qu'à des transformations organisationnelles pour les managers.
- Les managers de proximité voient dans le numérique non pas une rupture ou une révolution mais de nouvelles ressources qui s'inscrivent dans les logiques productives existantes (« vendre plus », « gagner du temps », « être efficace »).
- Leur rôle consiste, selon eux, à « créer du sens », c'est-à-dire convaincre les salariés en faisant le lien entre stratégie d'entreprise autour du numérique (telle qu'ils la comprennent) et les pratiques/logiques métier en place
- Les managers se sentent peu accompagnés eux-mêmes pour réaliser cet accompagnement

# Conclusion / perspectives

# En synthèse

- Le rôle des managers est mis en difficulté par la diffusion du numérique
  - Dans leur activité de gestion de l'information (fragmentation, multi-activité...) et leur statut
  - Dans leur activité de management "à distance"
  - Pour trouver leur place dans de nouvelles organisations du travail émergentes et tâtonnantes
- Pour autant ils occupent une place charnière
  - pour traduire les injonctions à se « digitaliser » en réalités concrètes
  - pour « donner du sens », mettre en débat, accompagner
  - pour engager la construction de règles d'usage collectives partagées

# Quelques pistes

- Clarifier le flou sémantique (télétravail, nomadisme, digitalisation, déconnexion...)
- Analyser les manières dont les managers réalisent un travail d'organisation (de Terssac, 2003) ou d'arrangement (Martin, 2013)
  - Exemple de la déconnexion et du télétravail : quel rôle de l'encadrement dans la définition des règles et des pratiques (pour penser la déconnexion non pas à un niveau individuel mais collectif et organisationnel) ?
  - Rôle du manager face aux inégalités d'équipement, d'usage (développement de nouvelles habiletés et conventions d'usage qui ne sont pas diffusées également).

# Références

- Benedetto-Meyer M., « Des outils numériques en quête d'inscription organisationnelle. Le cas d'une plateforme interne de compétences dans une entité de recherche & innovation », *Réseaux*, vol. 205, no. 5, 2017, pp. 203-233.
- Benedetto-Meyer et Boboc A., « Les usages des outils collaboratifs : quel rôle de l'encadrement de proximité ? », *Revue des conditions de travail*, n°6, 2017.
- Bouffartigue P., 2001 (Dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, la Découverte, 2001
- Flocco G., 2015, *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude*, Paris, Raisons d'agir, 2015
- Foli O. et Gaglio G., « Les communicants internes : rechercher ou éviter la multi-activité ? », in Bidet A., Datchary C. et Gaglio G. (dir.), *Quand travailler c'est s'organiser. La multi-activité à l'ère du numérique*, Presses des Mines, 2017, p. 81-96.
- Martin E., « Pourquoi a-t-on encore besoin de managers de proximité ? Une analyse du travail d'encadrement à EDF ». *La Revue de l'Ires*, 76,(1), 2013, p3-27.
- Mipleblom Beyer F, *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin, 2006 (2e éd., 2010)
- Terssac G. (de) (2003), « Travail d'organisation et travail de régulation », dans Gilbert de Terssac (s/d), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, La Découverte (p. 121-134.