



**HAL**  
open science

# L'influence de l'usage des outils numériques sur le travail : le cas du cabinet Altedia en Provence

Alexandra Garnerin

► **To cite this version:**

Alexandra Garnerin. L'influence de l'usage des outils numériques sur le travail : le cas du cabinet Altedia en Provence. Gestion et management. 2017. dumas-01663605

**HAL Id: dumas-01663605**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01663605>**

Submitted on 25 May 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Directeur de mémoire : Madame Amandine PASCAL

# L'influence de l'usage des outils numériques sur le travail

Le cas du cabinet Altedia en Provence

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire.  
Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

---

## Remerciements

---

Mes remerciements s'adressent à tous ceux qui de près ou de loin ont permis le suivi de la formation du M2 DYORH au sein de l'université d'Aix-Marseille et du LEST. La première personne que je tiens à remercier est Nathalie Louit-Martinod. Nathalie m'a présentée cette formation ainsi que le métier d'enseignant chercheur et ses modalités d'accès. La deuxième personne que je remercie est Michaël Chambon, qui a cru en mes capacités, et a permis la faisabilité financière du suivi de la formation au sein d'Altedia.

Ensuite, je souhaiterai adresser mes sincères remerciements aux étudiants de cette promotion qui tout au long de l'année ont su apporter soutien, entraide, encouragements et ambiance bienveillante. Merci à l'ensemble du personnel administratif du Lest, Françoise, Anne, Isabelle, Laurent et Stéphane, votre présence, votre aide logistique nous ont facilité le suivi de cette formation dans des conditions agréables.

Mes remerciements s'adressent également à l'ensemble du corps enseignant passionnant et passionné. Il n'a pas été évident de comprendre la logique, l'articulation dans les premières semaines des différents séminaires puis petit à petit nous avons réalisé à quel point tout s'imbriquait. Je vous remercie de nous avoir transporté et donné accès à ces connaissances. La reprise d'études n'est pas chose aisée, l'articulation demande de l'agilité entre un environnement professionnel faisant appel à des prises de décisions rapides et un environnement universitaire laissant le temps à la réflexion. Je ressors dotée d'une plus grande humilité. Je vous en remercie.

J'ai également fait la rencontre d'une jeune étudiante, Alicia, une jeune femme authentique, présentant une incroyable maturité, une capacité de réflexion tant sur la vie personnelle que professionnelle. Alicia a su me rassurer par sa présence, son écoute, ses encouragements tout au long de cette année. Au moment où je rédige ces lignes, ce n'est pas encore terminé, mais je ne pourrai pas oublier toutes nos révisions, les partages de nos doutes, craintes et espoirs en tout genre ! je te souhaite une très belle route, remplie de succès.

Mes remerciements s'adressent bien évidemment à Madame Amandine PASCAL, qui a accepté de m'encadrer dans le cadre de la rédaction de ce mémoire, je vous remercie pour vos conseils, votre bienveillance et pour l'honneur que vous m'accordez en acceptant de m'accompagner sur le chemin de la thèse. Je ferai le nécessaire pour être à la hauteur (j'espère !) de votre exigence.

Enfin, je terminerai par adresser mes remerciements à mes proches qui ont vécu mes absences pendant quelques mois, mais grâce à leur présence et à leurs encouragements sans faille, ils m'ont permis d'arriver au terme de cette année d'étude et ont accepté également de m'accompagner sur les prochaines années...Alors, à nous de nouvelles aventures !!

## Sommaire

INTRODUCTION.....	5
<b>PARTIE 1 : THEORIE .....</b>	<b>8</b>
1. LE NUMERIQUE ET SON EVOLUTION .....	8
1.1. <i>La transformation numérique</i> .....	8
1.2. <i>Des TIC au Big Data</i> .....	9
1.3. <i>L'évolution des outils numériques dans les organisations</i> .....	10
1.4. <i>L'utilité des technologies dans les organisations</i> .....	11
1.5. <i>Les défis du numérique</i> .....	12
2. LES CONTOURS DU TRAVAIL A L'ERE DU TOUT NUMERIQUE .....	13
2.1. <i>Qu'est-ce que le travail ?</i> .....	13
2.2. <i>L'activité de travail</i> .....	15
2.3. <i>L'image du travail</i> .....	16
2.4. <i>Nouvelles frontières – nouvelles pratiques de travail</i> .....	17
2.5. <i>Le travail numérique ? Du crowdworking au crowdsourcing</i> .....	20
2.6. <i>Le travail et les différentes composantes de l'organisation à l'ère du numérique</i> .....	21
2.6.1. <i>Le travail numérique et l'organisation : entre culture et sens</i> .....	21
2.6.2. <i>Le travail numérique et les managers</i> .....	23
2.6.3. <i>Le travail numérique et les individus</i> .....	25
2.6.3.1. <i>La compétence numérique</i> .....	25
2.6.3.2. <i>Entre accélération et intensité ?</i> .....	25
2.6.3.3. <i>Entre appropriation et usages ?</i> .....	27
3. LE TRAVAIL RELEVANT DES METIERS DU CONSEIL .....	28
3.1.1. <i>Le champ d'interventions des consultants</i> .....	28
3.1.2. <i>Les caractéristiques du métier de consultant</i> .....	30
3.1.3. <i>Le travail en mode projet des consultants</i> .....	31
4. LES EFFETS CONSTATES DU NUMERIQUE .....	32
4.1.1. <i>Les risques et tendances</i> .....	32
4.1.2. <i>La surcharge informationnelle et communicationnelle</i> .....	34
4.1.3. <i>L'interrelation de l'évaluation – du contrôle – de l'autonomie</i> .....	34
4.1.4. <i>Et le stress « numérique » ?</i> .....	36
5. DE LA THEORIE DE LA STRUCTURATION AUX APPORTS DE LA SOCIOMATERIALITE .....	37
5.1. <i>Les approches déterministes</i> .....	37
5.2. <i>La coordination sous l'angle de la théorie de la structuration et ses limites</i> .....	38
5.3. <i>La technologie en pratique</i> .....	41
5.4. <i>Les apports de la sociomatérialité</i> .....	43
<b>PARTIE 2 : METHODOLOGIE ET TERRAIN DE RECHERCHE .....</b>	<b>47</b>
6. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	47
6.1. <i>Le positionnement épistémologique</i> .....	47
6.1.1. <i>Pourquoi s'inscrire dans un paradigme ?</i> .....	47
6.1.2. <i>Le paradigme du réalisme critique</i> .....	47

6.1.3.	<i>La justification des connaissances</i> .....	50
7.	LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE – LE TERRAIN .....	52
7.1.1.	<i>L'étude de cas unique</i> .....	52
7.1.2.	<i>La méthodologie de l'étude de cas</i> .....	52
7.1.3.	<i>Le terrain : fiche d'identité Altedia</i> .....	53
7.1.3.1.	<i>Contexte externe</i> .....	55
7.1.3.2.	<i>Contexte interne</i> .....	55
7.1.3.3.	<i>Le profil et les missions du consultant</i> .....	58
7.1.3.4.	<i>Ma position sur le terrain</i> .....	59
8.	LA METHODE DE RECUEIL DES DONNEES .....	60
8.1.1.	<i>La relation entre : éléments conceptuels - processus méthodologique – terrain</i> .....	60
8.1.2.	<i>La réalisation d'entretiens exploratoires</i> .....	61
8.1.2.1.	<i>Les résultats des entretiens exploratoires en interne</i> .....	62
8.1.2.2.	<i>Les résultats des entretiens exploratoires en externe</i> .....	62
8.1.3.	<i>L'observation participante</i> .....	63
8.1.4.	<i>La réalisation d'entretiens semi-directifs</i> .....	64
8.1.5.	<i>La présentation du guide d'entretien</i> .....	65
8.1.6.	<i>La sélection de l'échantillon</i> .....	66
8.1.7.	<i>Le traitement des données : un codage sous Excel</i> .....	69
<b>PARTIE 3 : RESULTATS</b> .....		<b>70</b>
9.	LES RESULTATS.....	70
9.1.	<i>La prescription par les outils numériques : une organisation du travail autour des outils numériques</i> ...	70
9.2.	<i>L'usage des outils numériques en situation</i> .....	76
9.2.1.	<i>L'utilité des outils numériques : une approche contingente</i> .....	76
9.2.2.	<i>Le travail rendu visible par le numérique</i> .....	82
9.2.3.	<i>Le métier influe sur l'usage</i> .....	84
9.2.4.	<i>Travail prescrit vs travail réel</i> .....	85
9.3.	<i>Les mésusages : entre dysfonctionnements matériels et manque de formation</i> .....	87
9.3.1.	<i>Un manque de pratiques</i> .....	89
9.3.2.	<i>La compensation comme solution ?</i> .....	89
9.4.	<i>Les effets constatés</i> .....	90
9.4.1.	<i>De l'empilement au manque de coopération</i> .....	90
9.4.2.	<i>Une perte de sens</i> .....	92
10.	SYNTHESE DES RESULTATS .....	94
CONCLUSION .....		96
11.	TABLE DES ABREVIATIONS .....	98
12.	TABLE DES ANNEXES .....	99
BIBLIOGRAPHIE .....		114

---

## Résumé

---

*A l'heure du tout numérique, aussi bien dans la vie personnelle des individus que professionnelle, l'usage des outils et leurs influences sur le travail reste une dimension peu explorée dans la recherche en sciences de gestion. L'introduction des TIC, leur mise en place, les impacts organisationnels réfèrent à un grand nombre de travaux identifiant comment l'usage des outils numériques ont eu une incidence sur les configurations organisationnelles et les modes de management et pour autant aujourd'hui reste absent des discours en sciences de gestion l'influence de l'usage des outils dits collaboratifs sur le travail des individus. Les organisations contemporaines introduisent les outils numériques dans toutes leurs pratiques ayant pour effets directs une reconfiguration des modes de production, de coopération mais également des effets sur les compétences attendues des salariés au niveau individuel venant interroger le sens même de l'activité. Ce mémoire a pour objectif de présenter l'articulation de deux dimensions que sont le numérique et le travail et ce dans un contexte d'usage du numérique. Nous avons mené une étude qualitative auprès d'une population de consultants, profession relevant des métiers du conseil ayant pour particularité de disposer de latitude dans l'organisation et la gestion de leurs missions. Notre recherche repose sur l'observation participante ainsi que la réalisation d'entretiens semi-directifs. L'analyse des entretiens permet de mettre en évidence que l'usage du numérique réfère aux objectifs assignés des individus et également au travail rendu visible. Cela nous permet de mieux comprendre et d'identifier les situations d'usage ou de mésusage du numérique en situations. Egalement, les résultats des entretiens auprès des managers mais également des consultants démontrent une notion d'empilement d'outils qui explique en partie les situations de mésusage. Enfin, notre étude révèle une diversité et complexité des attentes en lien avec l'activité du travail, du rapport au travail que chacun projette à travers son histoire, sa formation, sa culture. Aussi, ce mémoire propose une identification dans un contexte donné auprès d'une population représentative des métiers du conseils des mécanismes d'usage ou de mésusage d'outils numériques influençant le travail.*

## INTRODUCTION

*« Il est facile de définir la place que doit occuper le travail physique dans une vie sociale bien ordonnée. Il doit en être le centre spirituel. »  
Simone Weil, l'Enracinement*

*« Plus que jamais, nous sommes entrés dans une économie de l'immatériel...Aux vieux bals de village ont succédé les rencontres sur Meetic. Aux courriers papiers, un flot de messages électroniques. A la communication traditionnelle en personne, la visioconférence sur Skype et les technologies mobiles. A l'échange de cartes de visites et leur archivage, la gestion de liens sociaux électroniques sur Facebook ou LinkedIn » (De Vaujany F.X., 2015, page 1).* De Vaujany (2015), à travers ces quelques lignes présente les différentes dimensions où nous retrouvons via l'usage d'outils numériques de nouvelles manières d'agir, d'être et de travailler. Le constat est double, il porte d'une part sur un usage d'outils numériques dans la vie personnelle des individus et d'autre part sur un usage du numérique à travers les activités professionnelles. Les technologies de l'information et de la communication sont présentes dans presque tous les secteurs d'activité et ont été généralisées dans le monde du travail. De plus en plus d'individus, chaque jour travaillent par l'intermédiaire de ces technologies. Analyser leur usage semble nécessaire *« car ces technologies nouvelles peuvent contribuer à un changement en profondeur du contenu du travail, d'autant que leur diffusion intervient dans un contexte d'interrogation sur les pratiques managériales au sein de l'entreprise »* (Klein et alii., 2012, page 3). En modifiant le contenu du travail, le numérique redessine les contours du marché de l'emploi, l'information et la connaissance devenant les actifs de la société d'information dans laquelle nous vivons, société basée sur la dématérialisation aussi bien des services que des biens (*Ibid*). Cela vient bouleverser le modèle de la société salariale qui s'est construit à la seconde révolution industrielle. Ensuite, la crise économique et sociale de 2008 a confronté la société à la désindustrialisation, aux délocalisations, à la numérisation de l'économie, venant impacter la notion de travail. Par travail, nous nous référons à la définition de Favereau et al., (2016, page 79) : *« ...[...] au travail, dans sa réalité la plus immédiate qui implique l'action d'un homme mobilisant ses capacités corporelles et spirituelles et qui contribue à leur développement. »* Dit autrement, le travail est une activité produite par l'homme, il est situé dans le temps et dans l'espace et fait appel à des connaissances et/ou compétences spécifiques pour sa réalisation en contrepartie d'une rémunération. Le travail salarié relève d'un contrat qui définit le lien de subordination entre l'employeur et le salarié. Au sein de l'entreprise, le travail sollicite de fait l'individu dans ses capacités de production, ses capacités de coopération et enfin ses capacités d'innovation, (Favereau et al., 2016, page 17). Travailler apporte également aux individus une dimension normative tout en étant porteur de sens : *« Ce qui se trouve en jeu dans le travail est le type de personne que nous aimerions être, le type d'espace auquel nous aimerions appartenir, et ce que nous pensons mériter »*, *Ibid*, page 75). Seulement le numérique et sa progression fulgurante viennent rebattre les cartes du jeu de l'activité travail. Nous ne produisons plus de la même manière, nous ne recherchons plus l'information de la même manière, nous ne nous formons plus de la même manière. Le travail tend à s'intensifier, à se parcelliser et à s'externaliser. Nous ne pouvons que constater l'émergence de nouveaux acteurs qui se sont affirmés sur le marché et ont pris le pouvoir, les « GAFA ». Qui sont-ils ? Des géants du numériques qui en quelques années avec la démocratisation d'internet sont venus imposer une nouvelle culture, de nouvelles manières de faire, de nouvelles manières de penser le travail. La question se pose



quant à la modification du concept même du travail si bien ancré depuis des décennies dans notre modèle sociétal par le numérique et notamment dans un possible bouleversement de nos représentations. Une première partie de réponse réside dans le faible investissement en capital qu'il nécessite, le numérique a la particularité de ne pas avoir besoin d'infrastructures aussi lourdes et onéreuses que nos modèles de production traditionnels. Une deuxième partie de réponse se situe dans la relation contractuelle, le travail via le numérique se compartimentant, se parcellisant, ne fait plus appel à une relation de long terme entraînant ainsi une baisse de l'emploi contractuel et augmentant le nombre de statut de travailleur indépendant. Si l'association de l'évolution du numérique réfère le plus souvent à la destruction d'emplois, ce sujet d'actualité pose la question de la place du numérique de manière générale dans tous les secteurs d'activité, auprès de toutes les catégories socio-professionnelles. Un questionnement représenté généralement sous la forme de sous questions telles que : « quels seront les nouveaux métiers ? Comment accompagner les entreprises dans la transformation digitale ? Quelles sont les pratiques du numérique ? ». Si trois dimensions ressortent à chaque fois à savoir : individu – numérique – travail, comme ensemble interagissant au sein d'une organisation, les termes font référence à une pluralité d'expertises, de rapports et de littérature sur le sujet (Rapport « les nouvelles trajectoires », 2016). Pourtant ce questionnement reste absent au sein des discours de recherche en sciences de gestion. Cela soulève un paradoxe d'autant plus important que le terrain de jeu des entreprises se veut au niveau mondial, qu'elles échangent sur le net, que les individus sont de plus en plus mobiles, qu'elles sont sur un modèle de transnationale et adoptent une organisation de type géocentrique (Heenan & Perlmutter, 1979).

Nous nous sommes interrogés sur la période que nous vivons actuellement en nous posant la question de savoir si ce que nous vivons renvoie à une situation de crise ou bien s'il s'agit d'une métamorphose, soit une installation pérenne dans un environnement peut-être mal ou peu maîtrisé. Force est de constater que les rythmes de travail tout comme l'accès à l'information se sont accélérés, que le numérique au sein de l'activité travail renvoie à une notion de temps – une notion de lieu – une notion d'action (De Gaulejac *et al.*, 2015), qu'il a la particularité d'annuler des barrières géographiques, culturelles, et de construire des réseaux transverses de communication (De Gaulejac *et al.*, 2015, page 35). Aussi, dans le cadre de la rédaction de ce mémoire de recherche, en qualité également de salariée d'un cabinet de ressources humaines, nous nous sommes intéressés à l'usage des outils numériques auprès des consultants. Si la mobilité et la flexibilité deviennent les nouvelles normes de l'activité de travail, qu'en est-il pour les professions relevant des métiers dits intellectuels ? Nous avons souhaité à travers ce mémoire effectuer un travail exploratoire où nous cherchons à identifier et à comprendre quels sont les usages du numérique en situation. Nous posons la question de recherche suivante : « **comment l'usage du numérique influence le travail des consultants au sein d'un cabinet conseils ?** ».

Pour répondre à notre question de recherche, il nous semble important dans une première partie théorique de présenter le numérique et son évolution, puis de définir les caractéristiques du travail et de l'activité travail. Toujours dans le prolongement de notre réflexion et tout au long de notre investigation, nous souhaitons présenter les différentes interactions du numérique et du travail à plusieurs échelles que sont les organisations, les managers et les individus. Ce qui nous amène naturellement sur une présentation de la population étudiée et enfin pour clore cette première partie théorique présenter les effets déjà constatés du numérique sur le travail ainsi que la grille de lecture que nous adoptons dans le cadre de l'étude de cas à savoir le concept de sociomatérialité (Orlikowski, 2007). Nous développons en

deuxième partie la présentation de notre cadre épistémologique ainsi que les spécificités de notre terrain d'étude où nous décrivons également notre méthodologie et notre méthode de recueil de données. La troisième partie est consacrée à la présentation de nos résultats.

Pour étudier l'influence du numérique sur le travail des consultants, nous nous sommes appuyés sur le champ de la littérature existante en proposant dans une première partie théorique une présentation du numérique et de son évolution au sein des organisations, une présentation des composantes du travail à l'ère du numérique, également nous avons souhaité définir les caractéristiques relevant des métiers du conseil puis arborer les effets constatés du numérique sur le travail à ce jour. Comme le travail ne peut s'analyser en dehors d'une organisation (comprenant structures, managers et individus), l'influence du numérique sur le travail s'analyse dans l'usage que les individus en ont dans le sens où on ne peut dissocier l'individu de la technologie pour comprendre son influence ce qui explique la mobilisation du concept de sociomatérialité présentée à la fin de cette première partie théorique, concept qui sera mobilisé par la suite dans l'enquête qualitative menée auprès de consultants dont nous présenterons les résultats en troisième et dernière partie du mémoire.

---

## Partie 1 : Théorie

---

### 1. Le numérique et son évolution

Le numérique interagit dans le monde du travail à trois niveaux de l'espace, que ce soit dans **l'espace-temps** en lien avec le respect vie-professionnelle – vie personnelle, **l'espace-lieu** en lien avec les mobilités et le nomadisme et enfin **l'espace-territoire** en lien avec les spécificités des territoires et du business associé (De Vaujany *et al.*, 2016). Barlatier (2016) complète en spécifiant que l'espace-temps est différent car aujourd'hui les discours managériaux prônent l'action rapide, l'improvisation, la prise de risque, un rapport à l'espace modifié par des interactions se faisant à distance, modifiant les perceptions, offrant des prises de décision rapide et augmentant le volume des échanges et des flux d'informations (horizontalement et verticalement).

#### 1.1. La transformation numérique

Pezziardi *et al.* (2016) définissent la transformation numérique comme « *une manière différente de produire de la valeur, d'interagir avec l'extérieur et de déployer des projets* ». Autrement dit, faire appel au numérique, à des leviers numériques, demande de penser autrement l'informatique, l'organisation, la structure. Il s'agit d'identifier les usages internes, les règles existantes, identifier l'explicite comme le tacite, et proposer des méthodes dites « agiles » allant parfois dans le sens opposé des usages existants. Ce phénomène vient bouleverser les postures au sein des grandes organisations au sein desquelles on retrouve des schèmes d'interventions liés aux usages, aux règles tacites, à la culture, aux structures définies faisant sens auprès des individus, leur permettant de justifier leurs actions. Le fonctionnement en silos des organisations, le contrôle, le cloisonnement sont autant de freins à l'innovation. Ce qui pose la question aux organisations d'ajuster leurs configurations organisationnelles de type bureaucratique à un type adhocratique. La question du contrôle et de la confiance se pose également. Car ce qui rassure une organisation réside bien dans la reproduction des mêmes schémas d'interventions, de l'homogénéité des

comportements des individus, tous raliés ou reliés autour de la culture de l'entreprise. Dans le cadre de la transformation numérique, on vient questionner le sens donné au produit, au service, au nouvel usage et questionner ainsi l'intelligence collective, les valeurs, les attitudes à adopter. La transformation numérique n'est qu'un moyen permettant aux individus de se retrouver sur internet « *pour agir ensemble dans le réel* » (Pezziardi *et al.*, 2016).

## 1.2. Des TIC au Big Data

Pour comprendre l'évolution du numérique au sein des organisations, nous avons tenté d'identifier les différents acronymes utilisés au fil du temps et cherché à comprendre leur évolution à travers les définitions proposées des auteurs ci-dessous, définitions nous semblant être les plus représentatives pour comprendre la place des technologies au sein des entreprises :

- Selon Bouillon (2015) : « *une TNIC (Technologie Numérique d'Information et de Communication) se décompose en activités, en tâches, en opérations élémentaires devant être réalisées dans différentes situations* ».
- Pour Bidet-Mayer T. *et al.* (2016, page 17), le numérique a été inventé pour produire plus vite, faire du sur-mesure, offrir de nouveaux services, mettre en œuvre de nouveaux modèles d'affaires comme de nouveaux process de fabrication (robotique avancée, impression 3D, réalité augmentée, outils de simulation, interfaces immersives), de nouveaux matériaux (matériaux composites), de nouvelles modalités de coopération entre les hommes et les femmes (la cobotique).
- Pour Barlatier (2016), le développement des nouvelles technologies mobiles prend différentes formes comme la 4G, le cloud computing, les objets connectés, les médias sociaux (GAFA : Google, Amazon, Facebook), les plateformes collaboratives....
- Pour Groleau *et al.* (2007), les TIC « *constituent de plus en plus le support de formalisation de la 'culture' de l'organisation, de ses normes et valeurs, des méthodes, connaissances et savoir-faire qui y sont mobilisées* ».
- Le rapport sur « l'impact des TIC sur les conditions de travail » du centre d'analyse stratégique (2012), propose la définition suivante : « *des outils pour produire, transformer, ou échanger de l'information grâce à des composants électroniques, qui peuvent être des matériels comme les ordinateurs, les téléphones portables, les réseaux filaires, des logiciels qui complètent les matériels pour permettre la réalisation d'un très grand nombre de tâches* » (Klein *et al.*, 2012, page 9).
- Quant à la définition du Big Data, nous retiendrons la caractéristique des « 3V » : « *un Volume (important), une Variété (des types de données), et une Vitesse de la captation (permanente et/ou immédiate)*, Ollion *et al.*, 2015, page 297 ».
- Et enfin, Orlikowski (2008) se base sur Wikipédia en anglais pour apporter la définition de la technologie :

*« La technologie est un concept large qui traite de l'utilisation d'une espèce et de la connaissance des outils et de l'artisanat et de la façon dont elle affecte la capacité d'une espèce à contrôler et à s'adapter à son environnement. [...] Cependant, une définition stricte est insaisissable ; « Technologie » peut se référer à des objets matériels d'utilité pour l'humanité, tels que des machines, du matériel ou des*

*ustensiles, mais peut également englober des thèmes plus larges, y compris des systèmes, des méthodes d'organisation et des techniques. [...] Le terme est principalement utilisé dans trois contextes différents : lorsqu'il s'agit d'un outil (ou d'une machine) ; Une technique ; La force culturelle ; Ou une combinaison des trois. ([Http://fr.wikipedia.org/wiki/technologie](http://fr.wikipedia.org/wiki/technologie) [consulté le 26 décembre 2007] », définition que l'auteur complète par la proposition de Weick (1990) qui ajoute que les technologies sont comprises en termes d'équivoque : « une équivoque est quelque chose qui admet plusieurs interprétations possibles ou plausibles... ».*

Autrement dit, les outils numériques interviennent dans différentes dimensions du travail, que ce soit sur le fond ou sur la forme, en modélisant des tâches, en rationalisant des activités, en véhiculant une culture organisationnelle, en proposant de nouveaux schémas de coopération et/ou d'organisation. Stiegler (2015, page 5) complète ces définitions en constatant que le numérique peut être assimilé à un « pharmakon », à savoir un poison et un remède. En intervenant dans tous les secteurs d'activités et dans le quotidien des individus, il devient une nouvelle forme de savoir, une nouvelle forme d'écriture, produit par l'intermédiaire d'outils, outils ayant la capacité de lire des données écrites et d'en produire de nouvelles, et enfin outils contrôlés par des entreprises à envergure mondiale ayant une faible ancienneté sur le marché (les GAFA).

### 1.3.L'évolution des outils numériques dans les organisations

Au regard des définitions proposées, nous constatons que l'évolution des outils numériques et leur mise en œuvre au sein des organisations répond à une problématique d'ordre économique. Leur présence s'est fait ressentir dans les années 50 avec l'automatisation puis s'est développée avec l'introduction des progiciels de gestion intégrés et enfin s'est décentralisée au niveau individuel avec la démocratisation d'internet (Klein *et al.*, 2012). Nous sommes arrivés à la virtualisation des systèmes d'information avec le « cloud computing », autrement dit l'informatique dans les nuages (Klein *et al.*, 2012, page 19). Le déploiement des technologies d'information et de communication correspond aux choix stratégiques et organisationnels des entreprises, stratégies en lien avec les configurations organisationnelles leur permettant de répondre à la financiarisation de l'économie. Ce qui répond concrètement aux objectifs de rationalisation, de qualité, de transparence, de traçabilité, d'augmentation de la flexibilité. Peu importe la forme de l'outil, que ce soit une boîte mail électronique, une base de données, ce que recherche avant tout une organisation, ce sont les services rendus par ces technologies, répondant aux objectifs ci-dessus. Par exemple, une base de données, permettra à toutes les filiales de sortir le même format de reporting répondant ainsi à un autre objectif celui de la qualité mais également de la transparence et de la traçabilité. Avec l'arrivée du « cloud computing », les outils sont mobiles, ne subissent plus la contrainte du lieu physique et offre la possibilité d'accès aux données via des plateformes ou des logiciels d'application à tout moment et à n'importe quel endroit. Nous ne pouvons que constater la démultiplication des outils et leur niveau de complexification, ce qui n'est pas sans effet sur le travail (Klein *et al.*, 2012).

## 1.4.L'utilité des technologies dans les organisations

L'évolution des outils numériques renvoie à la dimension d'utilité pour les organisations. Selon Bidet-Mayer T. *et al.*, (2016) : « *Nous assisterons à une disparition progressive de nombreux postes peu qualifiés et à l'émergence de nouvelles tâches nécessitant des compétences spécifiques* ». Autrement dit, le numérique ne vient pas remplacer le travail, il va remodeler les contours de celui-ci, engager de nouvelles formes de coopération sur le marché de l'emploi, offrir aux salariés, aux équipes au sein des organisations la possibilité de s'autoréguler, leur permettre de gagner en autonomie et en responsabilités. Selon une récente étude de l'OCDE (Organisation de coopération et de Développement Economique), « *les conséquences les plus importantes de l'automatisation et de la numérisation de l'industrie ne seront pas liées aux emplois détruits mais aux changements dans la nature des emplois, les robots ne remplacent pas des métiers mais des tâches* ». Les métiers évoluent, les besoins en compétences se modifient. Les tâches manuelles se complexifient, le travail devient plus intellectuel, plus diversifié. Les entreprises n'ont pas en 2017 abandonné le modèle taylorien. On retrouve dans plusieurs entreprises à dimension internationale une grande division du travail conformément au modèle bureaucratique défini par Mintzberg (1982,1986). Et pour autant, comme l'indique Bouillon (2015) ce modèle s'est enrichi, l'entreprise est devenue une « organisation – processus ». Cela correspond : « *à une représentation de l'organisation centrée sur des flux continus d'activités allant d'un prestataire vers un destinataire, client, usager ou bénéficiaire [...] il englobe les techniques, outils et méthodes supposés permettre de parvenir à cet objectif* ». Ce modèle d'organisation ne concerne pas que le secteur tertiaire, aujourd'hui les entreprises démontrent des tendances à l'isomorphisme mimétique (DiMaggio, Powell, 1983). Elles recherchent à modéliser des fonctionnements, permettant de passer de l'input à l'output. L'objectif étant de modéliser numériquement des processus collaboratifs, des process humains et que ces systèmes d'informations aient la capacité d'articuler les activités collectives des salariés. Si la mise en place d'outils numériques au sein des entreprises est considérée comme le moyen de répondre à la concurrence, aux enjeux commerciaux, aux enjeux de rentabilité, remplacer des tâches répétitives sans valeur ajoutée par une application numérique permet aux salariés de libérer leur temps sur des sujets où le numérique ne peut pas encore intervenir (l'outil n'étant pas paramétré pour des situations incertaines et complexes). Le numérique permet également de déplacer l'utilisation sur le client en le responsabilisant et en le rendant autonome. L'entreprise se libère ainsi de certaines contraintes assez subtilement en surfant sur la tendance qu'ont les consommateurs aujourd'hui à rechercher seuls des informations, à participer et à construire leur produit, leur achat (Bouillon, 2015). En interne, le risque pour une organisation étant de déployer une multitude de progiciels de gestion intégrés demandant aux salariés de naviguer entre plusieurs interfaces. Les salariés dans le cadre de leur travail font preuve de régulation autonome face à l'augmentation des formalisations, des procédures à suivre, des process, des outils à utiliser, face de fait aux différentes injonctions paradoxales que peuvent produire l'utilisation de plusieurs outils numériques. Bidet *et al.* (2017) évoquent quant à la multi-activité la nécessité de s'adapter, de s'organiser et de gérer les différentes interfaces. Il s'agit de sélectionner, de hiérarchiser l'urgent de l'important, d'être en capacité d'avoir une réflexivité de l'usage des outils et de son temps. Ce qui revient pour un individu à choisir parfois le visible à l'invisible, traiter inconsciemment une tâche répondant aux besoins de son organisation et ainsi pour obtenir une reconnaissance de sa hiérarchie, sélectionner le travail nourrissant

certaines indicateurs (prenant différentes formes telles que les ratios, statistiques, tableaux de bord). Certains indicateurs auront plus d'impacts et de poids dans la vie d'une organisation que d'autres. Il s'agit des indicateurs prégnants. Ces derniers ont une symbolique particulière de par leur visibilité. Cette visibilité impacte les attitudes et les comportements des individus en situation de travail ; ils tendent à normer, à exprimer une règle à suivre, apportent une tendance de la performance de l'entreprise, ils modélisent et quantifient un évènement (Boussard, 2001). La question que l'on peut se poser est de savoir si représenter une organisation par un ou des indicateurs n'est pas réducteur ? et d'ajouter à cela que sans interprétation par un individu, ils ne peuvent capturer réellement une réalité. Pour que ces indicateurs prégnants puissent mobiliser les individus autour d'un objectif commun, ils doivent être portés par des acteurs légitimes au sein de l'organisation. Une autre limite soulevée par Gode-Sanchez (2007) quant à l'introduction de nouvelles technologies ou de leur utilisation consiste à dire que même si la technologie permet de réduire les coûts (coûts de coordination, Williamson, 1975), les nouvelles technologies peuvent également modifier les formes de coordination au sein des entreprises allant jusqu'à en créer de nouvelles.

## 1.5. Les défis du numérique

A l'ère du tout numérique, plusieurs défis sont à relever. Successivement, nous sommes passés de l'invention de l'écriture à la création de l'imprimerie, diffusant l'information d'un support papier à un support internet où la création de l'information n'appartient plus à une certaine catégorie d'auteurs mais où chaque individu peut via internet devenir créateur et lecteur d'informations. Ce que nous entendons par révolution digitale fait référence au progrès technique qui a permis le nombre croissant de partages de données, d'informations devenues numérisées. La loi de Moore, (nom du cofondateur d'Intel qui l'a observée pour la première fois en 1965, fait référence au nombre de microprocesseurs sur une puce électronique qui double tous les deux ans) illustre la vitesse à laquelle la technologie progresse (Friedman, 2016, page 27). La matière première de cette révolution numérique est caractérisée par la donnée numérique, donnée située et contextuelle, apparaissant dans un échange, une situation. Certaines règles sont à respecter pour légitimer son utilisation à savoir : « *la donnée doit être collectée dans un but précis, l'information de la donnée doit être en lien avec l'objectif visé, la donnée doit disparaître quand la raison de la collecte disparaît elle aussi, et elle ne peut être collectée qu'avec accord de son créateur* » (Tardieu, 2016, page 6). Ces données sont traitées par des algorithmes dans l'objectif de prédire des comportements, de définir des usages, qui une fois modélisées seront sur le marché. Le nombre croissant de données, autrement dit le « big data » ou « mégadonnées », traité par des algorithmes, sert également les organisations dans leur prise de décisions. En d'autres termes, analyser les données dans une logique descriptive permet de visualiser les données, dans une logique prédictive permet de prédire un comportement mais dans une logique prescriptive cela demandera une analyse de données en temps réel offrant une prise de décision rapide (Tardieu, 2016). D'autres questions gravitent autour de la gestion des données comme leur protection et l'échelle liée à cette protection (individuelle, nationale ou mondiale). Mais également des questions liées à l'emploi, au monde du travail, à la réalisation des tâches répétitives assurées par des outils numériques, à la question de la pérennité du statut du salariat et à l'évolution du

droit du travail qui répond aux conséquences du numérique dans les évolutions des usages notamment par le droit à la déconnexion, par la mise en place de forfait jour. Tardieu (2016) évoque une évolution du travail vers de l'artisanat plutôt qu'un travail à la chaîne, sous-entendu répondre un besoin précis, faire de l'unicité au moment où le besoin se crée. Le numérique est une source d'agilité dans le sens où il permet d'aller plus vite dans l'accès à l'information et la prise de décisions, dans la création d'emploi à forte valeur ajoutée mais est aussi une source de fragilité dans le sens où la croissance ne s'accompagne pas forcément de création d'emplois pour certaines tâches liées à la collecte des données (Tardieu, 2016).

Nous proposons au regard de la présentation du numérique ci-dessus et de son évolution de le mettre en perspective du concept du travail au sein des organisations.

## 2. Les contours du travail à l'ère du tout numérique

### 2.1. Qu'est-ce que le travail ?

Nous ne pouvons pas passer à côté de l'étymologie du mot travail sans en faire une présentation succincte. Le mot travail selon ses origines latines « tripalium » et « labor » signifie à la fois instrument de torture (construction de trois pieux) et corvée (Bigot, 2014). Ce qui renvoie au caractère contraignant de l'activité. Au regard de ce premier constat, la question du travail ne va pas de soi. Pourquoi travaillons-nous ? Trois fonctions sont rattachées au travail : une première **fonction de production** à savoir produire de la richesse ; une deuxième **fonction liée à l'innovation** ; et enfin une troisième **fonction liée à la protection**, le travail donne des droits. La première fonction, à savoir la production, s'intéresse à ce que l'individu mobilise comme efforts, temps, (ses inputs) pour arriver à créer un produit ou un service (ses outputs), (Bigot, 2014). Au sein de cette première fonction, on retrouve la perception de la contribution de l'individu à l'organisation. Pour traduire cette perception, nous nous référons à la théorie des attentes de Vroom qui se construit sur différents critères notamment la motivation et ses attentes ainsi que les chances d'y parvenir.

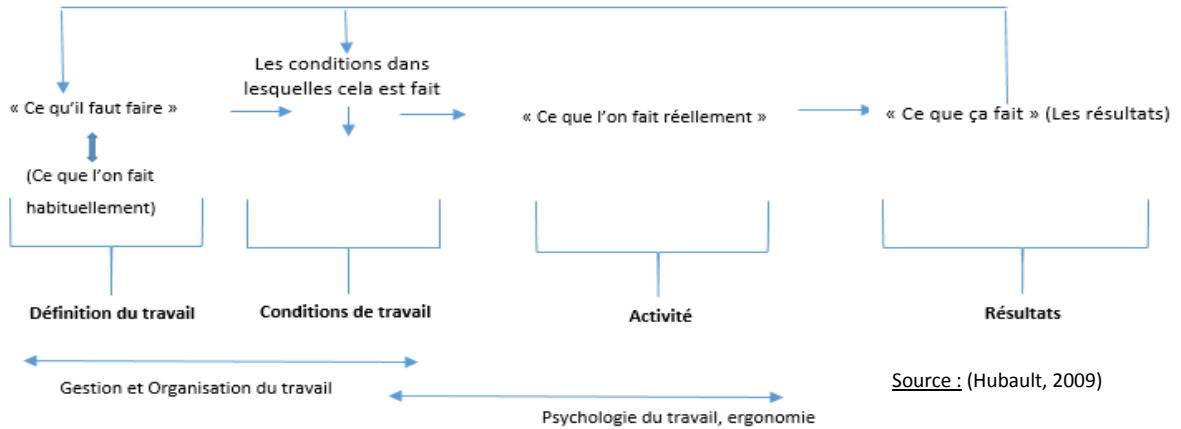


Chaque individu va faire son propre calcul pour savoir s'il se motive au travail selon ses capacités à atteindre les objectifs relevant à la fois du lien entre ce qu'il estime de ses capacités, de ce qu'il estime de la justesse de l'objectif fixé en rapport avec le montant de la valeur ou du gain associé. La deuxième fonction renvoie à ce que l'individu va apprendre en situation de travail et à ses capacités d'invention. Au sein de cette fonction, l'apprentissage se fait au niveau individuel (une nouvelle connaissance, un problème à résoudre), mais également au niveau collectif (se référer aux documents, aux règles, procédures). Se pose la question de savoir ce qui motive un individu à investir ses ressources personnelles



(son intelligence, son imagination) au service d'une organisation. Une partie de la réponse peut résider au sein de la troisième fonction, liée à la protection, qui permettrait à l'individu de faire confiance à l'entreprise. Si le contrat implique un lien de subordination, la coopération de l'individu est achetée. Ce lien de subordination aura un effet positif ou négatif sur l'individu selon sa perception et son identité (Favereau *et al.*, 2016, page 57). Toujours dans la troisième fonction liée à la protection, le contrat de travail permet également à l'entreprise de se prémunir des comportements opportunistes que pourraient avoir les individus. Nous pouvons nous interroger quant à la nécessité de travailler tant le concept du travail relève d'une ambivalence. En effet, d'une part l'individu a besoin de travailler pour assouvir ses besoins de consommation et d'insertion sociale et d'autre part l'individu y est contraint car le concept de travail rend possible l'identification personnelle et professionnelle, la réalisation de soi. Toutefois, en situation de globalisation, de financiarisation de l'économie, la valeur travail a évolué, en faisant évoluer les contraintes associées. De nouvelles formes de souffrance apparaissent en lien avec l'évolution de l'activité du travail. Aujourd'hui, les systèmes d'évaluation assimilés à la quantophrénie (De Gaulejac, 2005) contrôlent l'activité des individus par l'intermédiaire des outils de gestion et peuvent tendre à de la perversité dans leur utilisation par les managers ; une autre forme de souffrance actuelle concerne la communication et les injonctions paradoxales véhiculées par le management, management qui doit veiller à l'atteinte des objectifs en renvoyant sur les individus la responsabilité de la mise en œuvre sans disposer d'une parfaite connaissance des conditions opérationnelles. Le « n+1 » propose à ses subordonnés un environnement de travail où ils disposent de l'autonomie nécessaire pour réaliser leur activité, soi-disant une liberté de résoudre les problèmes rencontrés tout en fixant un cadre normatif, structuré par des objectifs précis et quantitatifs n'ayant pas été discutés avec les principaux intéressés. Une configuration de pouvoir où d'une part un discours officiel renvoie aux conditions de liberté et d'autonomie et d'autre part une situation d'activité du travail réel. Dit autrement, l'individu dispose de liberté dans une relation d'autorité. Le management fait appel à deux concepts : coopération et production. Le salarié est sollicité pour ses capacités de coopération, d'innovation au sein même d'un dispositif de gestion qui le transforme en « capacité d'obéissance (Favereau *et al.*, 2016, page 31) ». Ces situations dans le temps font naître un sentiment d'impuissance et de souffrance. Enfin, deux autres caractéristiques de la souffrance au travail sont corrélées aux valeurs et à la reconnaissance. Ce que l'organisation reconnaît réside dans les résultats du travail prescrit, ce qui sous-entend que l'organisation ne s'attache pas à considérer ce que mobilise l'individu pour arriver à atteindre ces résultats (le travail réel) d'où une perception de manque de reconnaissance. Quant aux valeurs, si les valeurs de ceux qui dirigent ne font pas écho avec ceux qui produisent le travail, le résultat se traduira en une perte d'engagement de la part des salariés. L'évaluation de l'organisation du travail prend en considération trois notions distinctes : **le travail prescrit, le travail réel, et le travail vécu.**

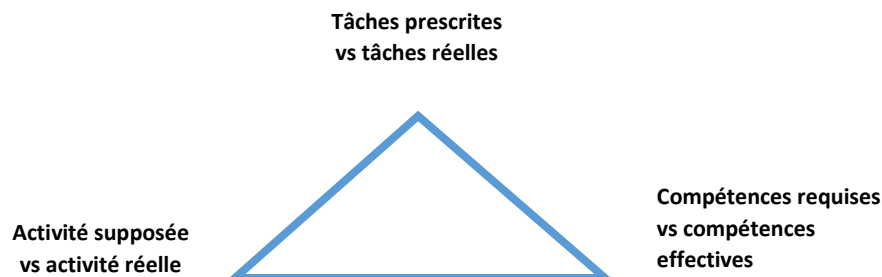
- **Pour le travail réel** : pour les sociologues, le travail réel fait référence au « comment » le résultat est obtenu,
- **Le travail vécu** : le travail vécu fait référence à la perception de l'individu,
- **Le travail prescrit** : étant l'objectif à atteindre, ce qu'il faut faire, (Hubaut, 2009).



D'après le schéma ci-dessus, une bonne connaissance des résultats doit permettre d'améliorer la prescription du travail et surtout les conditions dans lesquelles les salariés l'effectuent.

## 2.2.L'activité de travail

Pour analyser l'activité de travail, il convient d'identifier deux acteurs participants que sont : les salariés et l'organisation. Le salarié réalise des tâches en fonction de ses capacités dans le cadre de son contrat de travail pour une organisation. L'analyse de l'activité de travail nous permet d'identifier la relation entre ces deux acteurs :



Source : Livian, 2008, page 290

Ce schéma illustre la relation entre les deux acteurs se traduisant par la prescription de l'organisation (exigences quant au poste) et les moyens, compétences des individus pour y répondre. D'une part, un acteur (l'individu) avec des caractéristiques d'ordre personnel (âge, sexe..), disposant d'une expérience, pouvant rencontrer différents états (de type fatigue, rythme biologique). D'autre part, une organisation avec ses objectifs, ses contraintes temporelles, son organisation du travail et son environnement. Ces deux acteurs sont reliés par un contrat (Livian, 2008, page 290). Comment ces deux acteurs arrivent à travailler ensemble au regard des divergences d'intérêts ? Selon Trinquet (2013, page 7), nous travaillons pour répondre à une fonction économique et sociale, autrement dit pour gagner sa vie et s'insérer socialement, et pour répondre à une fonction ontologique et anthropologique, dit autrement pour répondre à des besoins d'ordre motivationnel et également des besoins d'évolution. Le travail structure un individu, lui

offre la possibilité de se créer, de répondre à ses besoins, de s'identifier mais à l'extrême peut engendrer un mal-être, une souffrance, une perte d'identité jusqu'à tuer l'individu lui-même. Ce qui nous semble important ici dans l'identification des motivations qui poussent l'individu à travailler concerne l'identité recherchée ainsi que son besoin d'évolution. S'il existe autant de suicides au travail, de souffrance revendiquée, cela provient bien d'un autre critère que la rémunération. Les individus ne se suicident pas au travail parce qu'ils ne sont plus rémunérés mais bien parce que d'autres besoins ne sont plus assouvis ou que l'activité du travail entre en contradiction avec les valeurs de l'individu. Nous travaillons pour nous améliorer, pour nous former, pour nous enrichir des différentes interactions sur nos lieux de travail. L'activité du travail structure l'individu, le métier norme. C'est ainsi que nous retrouvons les catégories socio-professionnelles qui regroupent en communautés des individus partageant des valeurs, des codes, des normes. Selon Trinquet (2013, page 10), « *notre activité professionnelle nous façonne, nous norme, nous conditionne, et nous catégorise mentalement, psychologiquement et bien-sûr, socialement* ». Nous nous sommes intéressés à la différence entre le travail de l'activité de travail. Lorsque nous parlons de notre travail, nous évoquons les tâches, le travail prescrit mais nous ne parlons pas de ce qui nous motive, de l'activité de travail et de comment nous l'appréhendons. Ce qui fait que le travail prescrit n'est en soi jamais à 100% respecté provient du fait que l'individu quel qu'il soit, cherche à s'adapter aux conditions de travail, à son environnement, à faire évoluer ses missions, mais également à faire en sorte que le travail prescrit puisse entrer en corrélation avec ses motivations, ses besoins et ses valeurs. Si nous empêchons ce besoin d'adaptation et d'évolution, nous empêchons l'individu de se réaliser. L'individu a le profond besoin d'agir sur son environnement. Trinquet (2013, page 15) à ce titre, évoque la différence entre le savoir constitué et le savoir investi. Selon l'auteur, le savoir constitué est le savoir représenté par l'éducation, un savoir retranscrit dans les livres, des documents, il s'agit d'un savoir académique. Ce qui relève par contre du savoir investi ne provient pas de documents, le savoir investi a pour origine l'expérience. Aussi de par ces définitions, nous pouvons dire que le travail relève du travail prescrit, il ne change pas, il fait appel à des savoirs académiques, mais l'activité du travail, quant à elle se modifie selon l'individu, son histoire, sa culture, son expérience et ses attentes.

### 2.3.L'image du travail

La définition du travail et de l'activité du travail que nous avons tenté d'apporter renvoie à l'image mécaniste du travail que nous avons tous dans notre subconscient, l'image de Charlot, image mécaniste du travail. Cette image fait référence au travail taylorisé. Au XXIème siècle, la montée de l'automatisation dans les organisations a fait se substituer les capacités motrices des individus aux capacités d'adaptation. Le travail est devenu collectif, mobile, technique, poreux et hétérogène dans l'espace-temps, en réseaux. Autrement dit, le travail s'articule, s'organise, s'ajuste, se pilote à distance, utilise différentes interfaces (Favereau *et al.*, 2016, page 103). L'activité du travail a certes évolué dans un sens, s'est enrichie et pourtant avec la numérisation des tâches s'est à nouveau prescrite et contrôlée, parcellisée. Dans un contexte de financiarisation accrue, les organisations ont cherché et cherchent toujours à rationaliser leur

production, à réduire leurs coûts et imposent une dictature du chiffre. La gestion moderne des ressources humaines repose sur « *quatre piliers que sont* (Favereau et al., 2016, page 49) :

- *Garder la responsabilité de la fixation des objectifs,*
- *Déléguer la responsabilité des moyens pour les atteindre à chaque salarié individuellement,*
- *Individualiser la rémunération selon sa performance,*
- *Le tout dans un contexte de reporting systématique grâce aux outils numériques ».*

L'évolution des organisations conduit à l'évolution de l'activité du travail se traduisant par une vision comptable et communicationnelle. Ce constat nous amène à étudier comment les pratiques des outils numériques dessinent de nouvelles frontières au travail ainsi que leurs effets sur les individus en cherchant à identifier les perceptions de ces derniers.

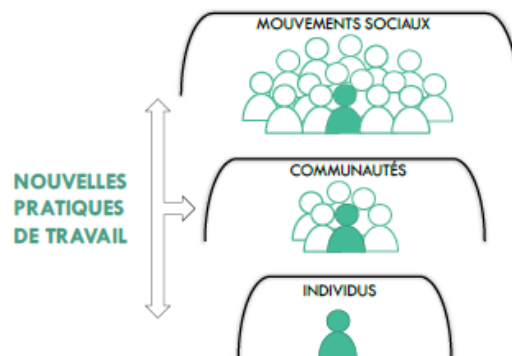
## 2.4. Nouvelles frontières – nouvelles pratiques de travail

Le numérique impacte les différents aspects de la vie et notamment la vie sociale dans la manière d'utiliser de nouveaux services (Barlatier, 2016). En effet, nous assistons à une reconfiguration des espaces de vie professionnelle et de vie personnelle, mais également de vie économique avec les nouveaux modes d'interaction générant : « *de nouvelles manières de créer, de s'organiser, de gérer l'innovation et d'en capturer la valeur* » (*Ibid.*). Autrement dit, le numérique s'invite dans toutes les étapes d'un échange social, d'une construction d'un service, d'une recherche de sources de financements jusqu'à la capitalisation de la connaissance au sein des organisations. Pour gérer ces opportunités offertes par le numérique, les entreprises se sont alignées sur l'utilisation du numérique des consommateurs hors sphère professionnelle en proposant des services connectés, des objets à l'utilisation de plus en plus complexe. L'essence même du numérique se base sur l'ubiquité et son prix. Devant le développement permanent, et les modifications des usages, les entreprises sont confrontées et quelque peu malmenées face aux besoins réguliers d'adapter leurs produits face à la concurrence et aux besoins émergents. En interne, cela remet en question également le fonctionnement des organisations, des relations entre les services pour répondre à ces demandes. Selon Barlatier (2015) et Ben Mahmoudjouini (2015), l'usage du numérique se concentre autour de trois familles :

- Les outils favorisant la mobilisation des communautés ou des réseaux (internes – externes),
- Les outils favorisant l'intrapreneuriat,
- Les outils de conception et de prototypage permettant de réduire les coûts.

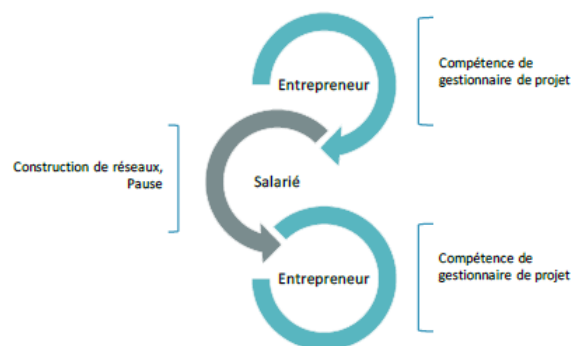
Ces familles peuvent avoir pour effets de remettre en question les configurations organisationnelles des entreprises et notamment les formes d'ambidextrie retenues par ces dernières (structurelle, contextuelle ou de réseaux). Nous pourrions également pousser la réflexion et l'étude jusqu'aux échanges que peuvent avoir les firmes entre elles sur un marché et en quoi le numérique et notamment son développement (investissement en R&D) peut venir reconsidérer les droits de propriété intellectuelle. Peut-être s'agit-il d'une occasion pour les organisations de mettre en place des espaces sociaux temporaires, une

reconfiguration des collaborations, un nouveau paysage, de nouvelles frontières, de nouvelles pratiques... Pour De Vaujany *et al.* (2016), le travail se transforme via l'introduction et l'utilisation du numérique. La crise économique actuelle participe également à la reconfiguration des pratiques de travail telles que nous les connaissons. Que ce soit les jeunes à leur entrée sur le marché du travail ou les seniors ou bien encore les salariés licenciés, la question de l'entrepreneuriat se pose. Nul n'est sans connaître la dualité que rencontrent les salariés sur le marché de l'emploi entre les formes de contrat CDI ou CDD. De Vaujany *et al.* (2016) analysent les pratiques de travail à trois niveaux :



Source : DE VAUJANY F.X., BOHAS A., FABBRI J., LANIRAY P., (2016), « Nouvelles pratiques de travail : la fin du clivage salariat-entrepreneuriat ? », *Rapport de recherche 1, Group on Collaborative Spaces*, page 8

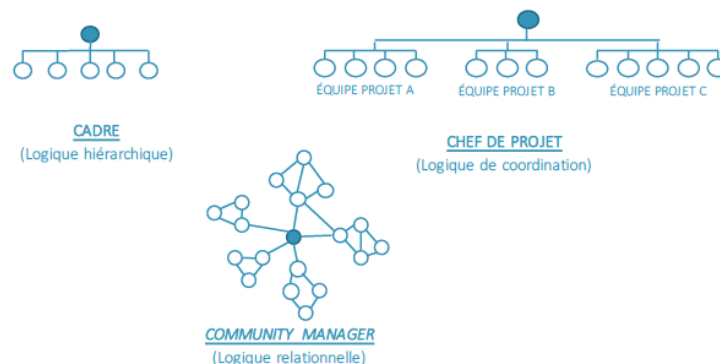
Ces trois niveaux permettent de comprendre comment un individu (1<sup>er</sup> niveau) de par son statut professionnel peut impacter une communauté (2<sup>ème</sup> niveau) et ainsi agir sur des transformations d'ordre sociétales (3<sup>ème</sup> niveau). De manière générale, nous entendons tous parler de dichotomie entre le statut salarié et le statut indépendant. Qu'en est-il ? On associe souvent le statut d'entrepreneur à une aventure, un risque, de la précarité et le statut de salarié à un statut social, une stabilité, une sécurité et un rattachement hiérarchique. Pour faire face à la crise économique de 2008, nombreux sont ceux qui ont cumulé plusieurs activités et notamment associés les statuts (salarié et indépendant), ils sont nommés les « slashers ». Ces travailleurs alternent leur activité de salarié et d'entrepreneur dans le temps.



Source : DE VAUJANY F.X., BOHAS A., FABBRI J., LANIRAY P., (2016), « Nouvelles pratiques de travail : la fin du clivage salariat-entrepreneuriat ? », *Rapport de recherche 1, Group on Collaborative Spaces*, page 11

Cette boucle répond aux besoins de nouvelles compétences attendues sur le marché que l'entrepreneuriat permet d'acquérir et notamment pour les jeunes diplômés sans autre expérience que les stages, avec la capacité à gérer des projets, la capacité à mesurer des risques, la capacité à surmonter la solitude de la création d'entreprise. Ces compétences étant par la suite vendues sur le marché du travail sous la forme de statut salarié. Egalement, cette boucle représente la carrière d'individus qui rencontrent l'ennui au travail. L'ennui étant provoqué par l'institutionnalisation extrême des procédures, la conformité recherchée, ne laissant plus la place à la créativité, à l'expression personnelle. La numérisation des organisations a entraîné le nomadisme et la mobilité des salariés mais également la cohabitation de ces deux statuts, une organisation emploie des salariés mais également manage des indépendants sur des missions ponctuelles. De fait, nous assistons à l'émergence de nouveaux espaces de travail issus de la numérisation où se rencontrent des individus appartenant à ces deux statuts. Ce sont les communautés de travail. Ces communautés ont la particularité de recréer des « cocons familiaux ». De Vaujany *et al.* (2016, page 14) ont recueilli les définitions suivantes de ces communautés : « *un groupe de personnes qui s'aident mutuellement, une atmosphère amicale, une aide mutuelle* ». Les participants y recherchent des échanges plus qu'un espace-lieu ou un espace-technologique.

Si les organisations intègrent aussi bien des indépendants que des salariés sous contrat, cela pose la question des pratiques managériales.



Source : DE VAUJANY F.X., BOHAS A., FABBRI J., LANIRAY P., (2016), « Nouvelles pratiques de travail : la fin du clivage salariat-entrepreneuriat ? », *Rapport de recherche 1, Group on Collaborative Spaces*, page15

Dans une organisation où l'ensemble du personnel se situe sur un même site, on retrouve un management type top-down, dans une organisation ayant introduit les outils numériques et les mobilités des salariés sur différents sites, on retrouve plutôt une posture de manager – chef de projet et aujourd'hui le manager tend à devenir un community manager avec ce que cela subodore : « *un souci d'horizontalité, une animation de don – contre-don, un rejet de la posture hiérarchique, un facilitateur plutôt qu'un ordonnateur* ». L'enjeu du community manager réside dans la gestion et la cohabitation des deux statuts au sein de l'organisation, et la maîtrise de ses interactions se produisant dans des systèmes ouverts et fluctuants. Ces communautés, ces lieux (fab-lab, hackers, coworking, incubateurs), peuvent être un moyen de réguler les pratiques de travail.

## 2.5. Le travail numérique ? Du crowdworking au crowdsourcing

Nous avons souhaité investigué les notions de travail numérique au travers des anglicismes suivants « crowdworking » et « crowsourcing ». Le « crowdworking », autrement dit, un travail qui se réalise via internet à partir de plateformes numériques. A partir de ces supports, des individus sont en relation soit avec d'autres individus ou des organisations et échangent un produit ou service contre une rémunération (Baudry *et al.*, 2016). L'introduction des outils numériques dans les organisations a pour objectif premier de réduire les coûts (coûts de coordination et d'organisation notamment). Le crowdworking ou dit autrement l'externalisation ouverte du travail permet l'accès à du micro-travail comme le fait Amazon Mechanical Turk (AMT) avec les « Turkers » ou l'accès à des missions à faible valeur ajoutée est demandée. De fait, les plateformes numériques se divisent en deux segments, segments ne faisant pas appel aux mêmes statuts et relations avec l'entreprise offreuse de travail. Là où le crowdworking apporte une rupture quant aux modèles traditionnels, c'est dans la mise en relation des individus avec d'autres individus et pas seulement des organisations avec d'autres organisations. Nous pourrions faire le parallèle avec un retour à l'artisanat où chaque individu spécialisé dans un domaine va proposer ses services à un autre individu, à ceci près qu'avec internet, le terrain de jeu ne se veut plus territorialisé mais mondialisé. Dans ces conditions, la question se pose pour les organisations de « make or buy » (Coase, 1937) ? Est-il préférable pour une entreprise de trouver ses inputs en interne ou de faire appel au marché ? Le travail via les plateformes numériques fait appel par définition à la foule, le « crowdsourcing ». Faire appel au plus grand nombre pour une entreprise afin de disposer des compétences voulues à un moment donné (Cazal *et al.*, 2016). Cette forme de travail répond à de nouveaux besoins, que ce soit de la flexibilité pour les entreprises mais également de la liberté et de l'autonomie pour ceux qui répondent à l'offre de travail des entreprises. Le crowdsourcing trouve son origine dans le domaine de l'innovation, quand il s'agit de faire appel à l'externe, à des compétences extérieures à l'entreprise dans l'objectif de générer une valeur ajoutée. En externalisant le travail, l'organisation s'exempt de la relation d'emploi contractuel. La démocratisation du numérique offre la possibilité aux organisations d'avoir accès à des milliers de « human cloud », autrement dit de compétences et d'expertise dont elle ne pourrait disposer si elle devait passer par les dispositifs traditionnels de recrutement. La matérialisation de l'offre et de la demande passe par la plateforme numérique, qui au final reste moins onéreuse qu'une agence de travail temporaire. Dans son fonctionnement, le « human cloud » n'est pas relié contractuellement à la plateforme ni à l'organisation offreuse de travail. Les avantages pour une organisation résident principalement dans la dispense de frais de recrutement, de frais de formation, d'engagement contractuel sur le long terme et dans le bénéfice de ciblage de compétences à l'international. Notons que via les plateformes numériques, les individus se sentent libre de répondre à une demande, de créer à un moment choisi, libre également dans la mise en relation qui ne se fait pas comme dans un process classique de recrutement où le diplôme reste le signal prégnant (Théorie du signal, Spencer, 1973). Cazal *et al.* (2016) poussent leur analyse plus loin en questionnant le travail, « *le travail serait-il libéré de l'emploi* » ? Le crowdsourcing, le crowdworking reste inévitablement une rupture avec le modèle traditionnel. Seulement le travail est un construit social, c'est par le travail que l'on produit de la valeur, c'est par le travail que l'individu s'insère socialement.

Nous proposons dans ce contexte d'observer le travail à différentes échelles :

- Organisation
- Management
- Individus

## 2.6. Le travail et les différentes composantes de l'organisation à l'ère du numérique

### 2.6.1. Le travail numérique et l'organisation : entre culture et sens

L'introduction des technologies au sein des organisations et notamment les technologies collaboratives ont été portées par les cabinets de consultants et les prestataires technologiques. Cela vient questionner les impacts de ces nouvelles technologies tant sur le management que sur les modes de coordination. L'introduction du numérique, des technologies collaboratives répond à un besoin, aux nouvelles formes d'organisation des entreprises dites en réseau, structures moins hiérarchiques offrant une plus grande réactivité. La tendance aujourd'hui est de remplacer ou de juxtaposer les modèles classiques de configuration organisationnelle (Mintzberg, 1983) type bureaucratique vers des modèles de décentralisation de la coordination des activités (Tran, 2014, page 78). Boltanski *et al.* (2011, page 297) évoquent quant aux structures des organisations : « *Le monde du travail ne connaît plus alors que des instances individuelles connectées en réseau* ». On les nomme également les entreprises « agiles » optant pour de nouvelles manières de travailler et de nouvelles configurations organisationnelles. L'utilisation des nouvelles technologies outre le partage d'informations, la capitalisation des connaissances, la communication synchrone fait émerger de nouveaux modes de travail plaçant ainsi les individus au cœur des interactions. Cela vient questionner les modèles classiques de management notamment sur le profil du manager, du périmètre d'encadrement, de la définition des populations à coordonner, des compétences inhérentes à l'évolution de ses fonctions. Autant d'interrogations auxquelles les entreprises doivent faire face et pour lesquelles s'impose le défi de former leur encadrement de proximité « *aux techniques de gestion de l'intelligence collective (Tran, 2014, page 81)* ». La réalité du terrain rappelle toute la complexité des apports des nouvelles technologies se heurtant d'une part à un modèle de management type bureaucratique, d'autre part « *aux routines organisationnelles existantes* » et enfin aux appropriations des TIC différents selon les individus. La pratique des TIC se traduit par un travail polychrone, une reconfiguration du temps, de l'espace, une ouverture et transparence entre les acteurs, une appartenance à des groupes aux liens faibles renvoyant au concept de « *nomadisme collectif* ». Ce qui interroge les règles de gouvernance qui doit repenser une culture d'entreprise, accepter de reconnaître les limites de l'organisation en place et des compétences du management. A noter que les technologies collaboratives peuvent s'intégrer dans différentes configurations organisationnelles mais pour autant n'auront pas les mêmes impacts comme le démontre le tableau récapitulatif ci-dessous :



	Critères des configurations organisationnelles	L'outillage de fonctions organisationnelles sans changement de philosophie gestionnaire	La reconfiguration de l'architecture organisationnelle	Le nouveau modèle organisationnel avec la combinaison de fonctionnalités en 2.0
Gouvernance et mécanismes de coordination	Structure organisationnelle	Hiérarchique	Décentralisation	Externalisation/ Marchande
	Sens de circulation de l'information	Vertical et asynchrone	Vertical/horizontal et asynchrone/ synchrone	Inter-organisation ou inter-individus et itératif
	Unité d'analyse	La tâche	Le projet	La problématique posée
	Mécanismes de coordination	Supervision directe	Par les compétences	Par les résultats attendus/cahier des charges
Management	Acteur(s) concerné(s)	Salariés	Salariés et communautés	Individus et/ou organisation
	Degré d'interaction	Interdépendance faible avec les individus et les tâches	Interdépendance forte entre les individus/acteurs et les tâches	Interdépendance séquentielle entre les individus/acteurs et les tâches
	Système d'évaluation	Contrôle des résultats individuels	Contrôle des résultats de la communauté selon de nouveaux critères	Contrôle de l'atteinte des objectifs par rapport au cahier des charges

Source : TRAN S. « Quelle contribution des technologies collaboratives à la configuration des organisations ? », systèmes d'information et management, 2014, Vol.19, page 105

Le travail à l'heure du numérique interroge également la dimension de culture au sein des organisations, dont le message est véhiculé par les managers, du sens recherché au travail par les individus œuvrant en réseau. Au sein des organisations, le concept de culture et la communication sont utilisés auprès des individus pour construire et partager du sens. Cela se veut dans un esprit régulateur des comportements, matérialisables et pouvant être adoptés par l'ensemble des individus (Maas, 2015). Les organisations dans leur communication interne ou externe, se racontent et ce dans l'objectif de véhiculer une image, d'attirer, de fidéliser, de convaincre, on parle de « pitch » On y retrouve un message « top-down » porté par la direction, communiquant les façons d'être. L'idée étant le contrôle par la rationalisation des comportements. Bouillon (2003) précise que les régulations de contrôle « *rendent possible l'action collective en limitant les conséquences sociales des stratégies individuelles* ». La direction construit des règles induisant des comportements afin qu'elles soient appliquées au quotidien et servent de cadre du travail. Le risque que l'on retrouve dans le « story-telling » réside dans la communication surfaite ou dans une authenticité surjouée. Oustinoff (2010) fait référence à la « novlangue » d'Orwell (1984). La langue de bois a une connotation négative et s'est faite remplacée par le « parler-vrai » au sein des organisations. Il est entendu par « parler-vrai » pour les entreprises de communiquer au plus grand nombre dans une langue comprise par tous, simple et courante. Seulement le « parler-vrai » peut s'envisager comme une variante de la « langue de bois » (Nowicki *et al.*, 2015). L'entreprise en utilisant le story-telling fait passer le négatif en positif, en codant et en institutionnalisant elle évite le chaos et la dispersion de ses salariés.

Reste à savoir s'il existe une concordance entre le sens recherché au travail et la culture diffusée par l'entreprise. Weick *et al.* (2005) définissent le « sensemaking », comme un processus par lequel les individus vont donner du sens à ce qu'ils font en transcrivant par des mots une ou des circonstances situées dans une organisation. Quand un individu cherche du sens à ce qu'il fait, dans une situation ou dans une organisation, cela résulte d'une perception différente de ses attentes, il fait face à une interprétation. Le « sensemaking » vient combler une partie des lacunes dans la théorie de l'organisation en infirmant que « *l'ordre dans la vie organisationnelle vient autant du subtil, du petit, du relationnel, de l'oral, du particulier et de l'instantané que du remarquable, du grand, de l'écrit..(..) Les petites structures et les courts instants peuvent avoir de grandes conséquences* » (Weick *et al.*, 2005, page 410). Quand un évènement se produit au sein d'une organisation, cela induit une réaction, une action, un comportement et une recherche de sens pour les individus. Si les individus pensent en agissant, comment savoir quels comportements ils adopteront en situation de crise et s'ils feront référence à la culture communiquée par l'entreprise. Aussi, la question se pose de savoir s'il s'agit de la situation qui détermine l'action ou de l'action qui détermine la situation (Weick, 1988). Comprendre une situation peut faciliter une action mais agir influence un évènement et peut aggraver ou améliorer une situation. Pour autant agir permet d'apprendre et de comprendre un environnement inconnu, ce qui sous-entend que ne pas agir conduit à moins de compréhension et plus d'erreurs. En agissant ou en interagissant au sein d'organisations et en réseaux, les individus produisent des structures, des opportunités qui n'existaient pas avant l'action. Les schémas de causalité affectent les actions futures, les nouvelles expériences à travers les attentes et les interprétations des actions passées. Nous ne comprenons bien souvent nos actions qu'a posteriori. En lien avec les technologies de communication et d'information, dans le cadre d'utilisation d'outils numériques complexes, interactifs et parfois non maîtrisés, l'action non comprise peut mener à une situation de crise voir de non utilisation de l'outil. Un individu n'étant pas une machine, ses actions ne sont pas stables, inévitablement il commet des erreurs. Si l'on veut diminuer le risque d'erreur, il convient d'apporter à chacun une meilleure compréhension et signification de ses actions. Si nous aidons un individu à donner du sens à ses actions, il disposera des clés lui permettant d'éviter certains schémas de crises. Le risque tient au fait qu'une fois qu'un individu a agi et a expliqué son action, cela tend à devenir un pris pour acquis (Weick, 1988).

### 2.6.2. Le travail numérique et les managers

Au niveau de l'encadrement, le manager navigue aujourd'hui dans un monde soumis à des turbulences où les organisations doivent répondre à différents enjeux à savoir :

- La définition de leur stratégie,
- Etre agile dans les organisations de travail,
- Gérer et conduire des changements,
- Coordonner, structurer des activités,
- Intégrer des outils digitaux dans les pratiques de travail,
- Développer la productivité et la rentabilité (Payre *et al.*, 2015).

Tableau 4 : Les contours du métier de manager Hier – Aujourd’hui – Demain

	HIER	AUJOURD’HUI	DEMAIN
<b>TITULÉ</b>	Chef Agent de maîtrise	Chef-Manager Manager intermédiaire Cadre	Manager Stratège Manager hyper-spécialiste technique Manager 2.0 Manager de projets Manager mature
<b>MISSION</b>	Donner des ordres Encadrer	Manager	Piloter-Animer-Accompagner
<b>ACTIVITÉS</b>	Administrer (prévoir, organiser, coordonner, commander, contrôler).	Définir la mission de l’organisation, Fixer des objectifs, Organiser le travail, Motiver et impliquer les personnes, Former, Établir des normes de performance, Évaluer les résultats.	Différents en fonction des scénarios mais focus mis sur : Animer ses collaborateurs, les impliquer, Définir la stratégie, Conduire des changements organisationnels
<b>COMPÉTENCES</b>	Techniques	Techniques et comportementales	Systemiques
<b>ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL</b>	Simple Sécurisant Stable	Mouvant	Complexe Turbulent Digitalisé

Source : PAYRE Sébastien, SCOUARNEC Aline, « Manager : un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires », Revue de gestion des ressources humaines, 2015, n°97, page 13

Les auteurs, ci-dessus, cartographient l’évolution du métier de manager au regard des missions attribuées, des activités, des compétences attendues et de l’environnement de travail. Au premier coup d’œil, force est de constater l’ampleur que prennent les fonctions du manager et des responsabilités inhérentes. Egalement à noter la diversité, et les différentes casquettes que ce métier requiert. Ce qui invite à nous questionner sur la formation des individus occupant ces fonctions sachant que bien souvent les individus ayant ses fonctions ont été promu sans avoir reçu une formation spécifique à l’exercice de ce métier. Le manager n’est plus là pour résoudre le problème mais aider le salarié à résoudre le problème, cela peut engendrer un risque d’accroissement du contrôle, d’accroissement de la surveillance. Si le numérique peut être porteur d’autonomie pour le salarié, il peut conduire à une culture de résultat. Force est de constater qu’aujourd’hui le management utilise le numérique dans une culture de performance, de concurrence, de rentabilité (Payre *et al.*, 2015).

### 2.6.3. Le travail numérique et les individus

Nous proposons dans les paragraphes qui suivent de présenter le numérique toujours au travers du concept du travail mais au niveau individuel des salariés.

#### 2.6.3.1. La compétence numérique

La notion de compétence a évolué, de la qualification nous sommes passés à un modèle de compétences, compétences situées, contextualisées. Seulement, dans un environnement de plus en plus numérisé, les entreprises recherchent des compétences techniques et des compétences comportementales. Selon Datchary (2011), les capacités attendues portent sur : « *la capacité à travailler collectivement avec des outils numériques, à gérer les effets de la connexion permanente en termes de dispersion professionnelle ou les conflits entre temporalités professionnelles et extra-professionnelles* ». La compétence numérique selon Bouillon (2015) regroupe : « *l'ensemble des capacités nécessaires pour travailler individuellement et collectivement avec des technologies numériques d'information et de la communication, dans le domaine de la relation clients et dans de très nombreuses autres activités* ». Le salarié compétent numériquement est à même de savoir naviguer avec différents outils, de prendre de la distance, de la hauteur face aux situations, de savoir à quel moment il peut déroger à une règle ou la suivre scrupuleusement tout en ayant en tête son objectif. Si l'individu est seul face à un ou des outils numériques, ou face à une situation dans une relation client, son rôle n'est plus seulement de mettre en application un outil mais d'interagir avec des outils et des clients. Implicitement l'individu en situation s'assure que le client devienne autonome dans l'utilisation d'une interface par exemple et veille à respecter la culture organisationnelle de son entreprise.

#### 2.6.3.2. Entre accélération et intensité ?

Nous nous sommes intéressés à l'espace-temps en lien avec l'utilisation du numérique. Drevon (2014) reprend le thème de l'œuvre de Rosa Hartmut (Sociologue allemand) sur la « Théorie critique » à savoir l'accélération sociale. Cette thématique comprend trois dimensions :

- L'innovation technique,
- Le changement social,
- Le rythme de vie.

Rosa Harmut (2013) définit l'accélération sociale comme « *un changement de la société affectant la politique, l'art, la science, les relations professionnelles comme la vie domestique et l'éthique* ». Il ajoute que les changements structurels et culturels sont plus rapides que la succession des générations. Force est de constater que le rythme de vie a évolué et qu'aujourd'hui les individus ressentent un sentiment d'urgence dans leur vie leur générant du stress. Avec l'évolution des technologies sont apparues les risques psychosociaux. C'est une situation paradoxale dans le sens où les avancées technologiques sont censées être conçues pour faire gagner du temps, gagner de l'autonomie et pour autant les individus manquent de temps. Drevon (2014) explique le phénomène « *par le caractère auto-entretenu du processus d'accélération : les bouleversements de la production entraînent des changements sociaux qui accélèrent le rythme de vie, exigeant des progrès techniques* ». Les technologies ont eu pour impact dans la vie sociale

des individus de modifier les aspects culturels à savoir que les individus grâce aux outils technologiques comme les tablettes, internet, ont tendance à répondre à des besoins immédiats et ne plus consacrer de temps aux activités dit de long terme comme l'écriture ou la pensée. Dans le cadre de l'activité de travail, Bouton (2017) s'intéresse au vécu des individus dans leur rapport au temps et expose les différentes facettes de ce que l'on nomme aujourd'hui le travail dans l'urgence, l'intensité du travail, le travail dans des délais plus courts, les cadences, le rythme, les interruptions fréquentes. Il constate l'empressement des individus, un rapport au temps modifié par l'esprit du capitalisme, par la rationalité, par la performance demandée aux entreprises, par le gain et la productivité. Il évoque une ambiance générale d'urgence, de pression du temps qui se traduit dans l'économie, dans les actes quotidiens des individus dans les sphères professionnelles et personnelles. Les individus réagissent et agissent selon des structures, ces structures se retrouvent aussi bien dans les organisations qui compressent les délais pour gagner en productivité mais également dans leur vie personnelle via par exemple l'augmentation des prix de l'immobilier dans les centres des grandes villes qui ont tellement augmenté ayant pour conséquence un déversement des habitats des cadres dans les agglomérations augmentant ainsi le temps des transports et diminuant le temps de présence sur le lieu de travail. La variable productivité a eu pour effet au sein des organisations de demander plus de tâches à réaliser en moins de temps, de faire preuve : « de mobilité – de polyvalence – d'adaptabilité – de flexibilité – de réactivité ». Ces nouvelles aptitudes ou compétences sont la résultante également du déploiement des outils numériques au plus grand nombre permettant l'accès aux informations, aux interfaces de gestion à n'importe quel moment et à n'importe quel endroit. On évoque l'hyper connexion, implicitement en équipant les individus de smartphones, d'ordinateurs portables, on espère offrir aux salariés un gain de temps. Cependant, on observe une dérive et un déversement du temps de travail sur la vie privée (en voiture, dans les transports en commun, sur le temps de repos, des vacances). Face aux discours d'une accélération des rythmes de vie, le remède serait le « slow time ». Bouton (2017, page 5) expose la différence entre urgence et vitesse. Selon l'auteur, l'urgence est liée à la vitesse, « *quand il y a urgence, il faut aller vite, accélérer. Parce qu'elle est toujours liée à un danger ou une menace plus ou moins explicite, l'urgence est vécue comme un stress, une souffrance, voire une violence (un vol de temps), alors que la vitesse et l'accélération sont dans bien des cas sources de confort ou de progrès* ». Reste à savoir si tous les salariés sont en mesure de faire face et/ou ont la capacité de contraindre les structures de leur environnement de travail, d'identifier ceux qui disposent de la latitude nécessaire pour agir et non subir.

En faisant référence aux travaux de Rosa Hartmut, Bouton (2017) définit l'accélération comme « un processus qui s'autonomise et entraîne une crise du temps politique ». Autrement dit, l'auteur fait référence au fait que la politique a un temps de retard face au monde du travail et à l'économie. Si on prend pour exemple le droit à la déconnexion qui est censé venir protéger les salariés des usages des outils numériques, ce droit fait partie du code du travail avec la Loi El Khomri, adoptée en juillet 2016. D'un côté, on négocie dans les entreprises de plus de cinquante salariés le droit à la déconnexion et d'un autre côté, la loi « El Khomri » offre la possibilité d'étendre le temps de travail hebdomadaire des salariés.

Pour conclure sur le phénomène d'intensité, le rythme augmente parce que l'outil permet de répondre instantanément, parce que les individus ont accès à n'importe quel moment et à n'importe quel endroit aux informations, cela conduit naturellement en interne, entre collègues à des échanges écrits (le nombre d'emails internes étant plus important qu'en externe) à imposer des cadences toujours plus fortes.

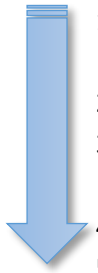
L'intensité se mesure implicitement dans la connexion en permanence, cela a généré une « *culture de l'immédiateté* » et de la connexion permanente démontrant les capacités de réactivité des individus et leur engagement, leur présence, révélateur des politiques de gestion souvent préconisées par des tiers intervenants (Klein *et al.*, 2012).

### 2.6.3.3. Entre appropriation et usages ?

Après avoir exposé la définition de la compétence numérique et des dimensions d'espace-temps, se pose la question de la mise en scène, de savoir expliquer, de savoir donner du sens et de faire en sorte que les salariés s'approprient l'outil numérique. Pour ce faire, il faut que l'organisation ait construit au préalable une narration autour de la démarche (comme évoqué dans la partie en lien avec l'organisation et le story-telling), construit une modélisation des comportements, des situations types, une acceptabilité, ait mis en récit pour que les salariés puissent se projeter et s'approprier la démarche. Cela permet de rassurer les salariés qui y verront du sens, mais surtout des scénarios auxquels ils pourront se référer en situation. Quant à l'usage, Millerand (1998) le définit de la manière suivante : « *L'usage renvoie à l'utilisation d'un média ou d'une technologie, repérable et analysable à travers des pratiques et des représentations spécifiques ; l'usage devient « social » dès qu'il est possible d'en saisir – parce qu'il est stabilisé – les conditions sociales d'émergence et, en retour d'établir les modalités selon lesquelles il participe de la définition des identités sociales des sujets* ». L'auteur propose d'étudier en trois phases l'usage des TIC :

- **Dans une première phase**, l'auteur fait référence au « **déterminisme technologique** » qui renvoie aux impacts de la technologie sur le social, postulant que la technologie dispose d'une autonomie et transforme la société selon les attendus des concepteurs.
- **Dans une deuxième phase**, la technologie passe « entre les mains » des individus et peut avoir une utilisation différente de l'attendu du concepteur.
- **Dans une troisième phase**, les chercheurs s'accordent à dire que « *le quotidien joue un rôle considérable dans la formation des usages et donc dans l'appropriation des technologies* ».

Autrement dit, en prenant en compte le quotidien dans l'usage que fait un individu de la technologie, on prend en compte les tendances sociales de la société en général qui influent sur le mode de vie des individus. Millerand (1998) définit l'objet technique comme « *un outil conduisant à une conception de l'usage comme une utilisation plus ou moins fonctionnelle et performante* ». En d'autres termes, les attendus de l'usage de l'objet technique, de la technologie vont porter sur le contenu à savoir l'offre de services attachée à l'offre technique (l'objet). Pour comprendre quels sont les usages de la technologie, l'auteur s'appuie sur trois paradigmes. **Le premier paradigme** auquel elle se réfère est le **paradigme diffusionniste**. Dans cette approche, on fait fi de la conception et on s'attache à la diffusion de la technologie, à identifier les individus qui vont l'adopter, et aux conséquences pratiques de l'adoption. En se référant aux travaux d'Everett Rogers (1962), professeur d'études en communication, Millerand (1998) reprend le modèle d'adoption caractérisé en cinq phases :



1. **La connaissance** (l'individu est exposé à l'innovation et acquiert quelques notions sur son fonctionnement),
2. **La persuasion** (l'individu amorce une prise de position au sujet de l'innovation),
3. **La décision** (l'individu s'engage dans ses activités lui permettant d'adopter ou de rejeter l'innovation),
4. **L'implantation** (l'individu utilise l'innovation au quotidien et l'évalue),
5. **La confirmation** (l'individu tente d'obtenir des informations venant renforcer son choix).

Ces cinq phases permettent à une organisation de suivre le taux d'adoption de la technologie. **La finalité de ce courant de recherche est prescriptive** et permet de décrire la circulation d'une innovation au sein d'une entreprise. Les biais de cette approche sont d'une part dans la non prise en compte de l'abandon de la technologie par un individu suite à la phase d'adoption et d'autre part dans la passivité des usagers face à la technologie effectuant un choix binaire (acceptation ou refus de la technologie).

**Le deuxième paradigme** auquel se réfère Millerand est **l'approche de l'innovation**, qui consiste en l'étude des processus d'innovation technique, soit au moment de la conception. Cette approche étudie les usages de la technologie en situation.

**Et enfin, le troisième paradigme** de référence de l'auteur est **l'école de la traduction**. Ici, est évoqué un « *système socio-technique* » où on cherche à identifier la dimension sociale de l'innovation et les interactions des acteurs qui participent à cette innovation. L'idée étant « *qu'un système socio-technique se stabilise après qu'une série d'opérations de traduction, d'entrôlement, ou d'intéressement aboutisse à la constitution d'alliances et/ou d'oppositions entre divers acteurs* ». Autrement dit, le processus d'innovation est une suite d'étapes où différents acteurs y sont en relation. Le biais dans cette approche est l'absence de prise en considération de la pratique pouvant influencer la technique.

### 3. Le travail relevant des métiers du conseil

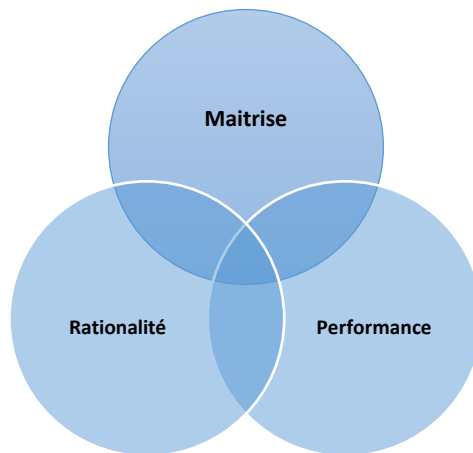
Dans cette partie, après avoir présenté les composantes du numérique puis du travail et enfin du travail en lien avec le numérique, au regard de notre objet d'étude, nous avons investigué les dimensions relevant des métiers du conseil.

#### 3.1.1. Le champ d'interventions des consultants

Dans son article « *Les consultants au cœur des interdépendances de l'espace de gestion* », Boussard (2009) étudie la place des consultants dans les organisations et le monde économique à travers notamment les liens entre l'univers d'une organisation, du conseil et du monde académique. L'auteur définit l'espace gestionnaire caractérisé par un ensemble d'activités lié à la gestion avec d'un côté des consultants qui proposent leurs services et de l'autre côté des clients qui choisissent les solutions proposées par les

consultants. Cela induit que les consultants modélisent des concepts en proposition commerciale. De manière générale, les consultants ne proposent pas de théorie à leurs clients mais des outils concrets leur permettant d'être opérationnel dans leur organisation (outils, tableaux de bord, outils d'évaluation, etc...). Le consultant ou l'expert devient celui qui propose des indicateurs de qualité et de performance, les bonnes pratiques (Berrebi *et al.*, 2009).

Boussard (2009), propose de définir la gestion en trois principes, formant un logo, triptyque définissant l'organisation de la gestion et le justifiant.



- Le premier principe en lien avec la raison d'être de la gestion selon l'auteur, est d'assurer le contrôle et la maîtrise d'une organisation (**Maîtrise**).
- Le deuxième principe de la gestion serait de fixer un objectif dans l'idée que les organisations se doivent d'être efficace et performante (**Performance**).
- Le troisième principe définit les modalités (**Rationalité**).

En conclusion, faire de la gestion selon Boussard (2009), « *c'est dire que la conduite est avant tout la maîtrise d'une organisation aux fins d'atteindre la performance par une démarche méthodique, calculée, scientifique* ». Même si les consultants, les experts intervenants en entreprises essaient de proposer des services, des outils, qui somme toute sont inscrits dans le modèle ci-dessus du logo gestionnaire ; la gestion pour autant en interne dans une organisation se retrouve dispersée et segmentée dans différents services au sein de différentes fonctions. Les consultants prescripteurs aident les clients dans le choix des différents dispositifs de gestion qui seraient appropriés à la configuration organisationnelle de leur entreprise. Pour autant, ces consultants et ces clients appartiennent au même espace professionnel, à la même communauté. Cet espace est fermé et même si la coordination ne se fait pas comme dans le modèle professionnel (Pichault et Nizet, 2000) par standardisation des diplômes, il en ressort des stéréotypes de ce modèle de par le langage commun, de par la reconnaissance du diplôme. Formés au logo gestionnaire, clients – universitaires – consultants, appartiennent de fait à un réseau, réseau où les membres sont reliés par des connaissances communes. Ceux-ci s'intègrent dans ce réseau par ce que nomme Callon et Latour (1986), la sociologie de la traduction où les individus se regroupent autour d'une problématique commune, se mobilisent autour de ce problème commun pour en trouver la solution. Autrement dit, le consultant n'a pas le « pouvoir », mais est un des acteurs du réseau constitué autour de ce logo gestionnaire. Pour



faire référence à la théorie du signal de Spencer (1973), les consultants sont recrutés parce qu'ils ont suivi une formation dans une école reconnue sur le marché, prestigieuse dans le domaine. De même, qu'à l'issue du parcours de formation, les opportunités des futurs diplômés se tourneront soit sur le métier de consultants soit sur le métier de manager. Et au fur et à mesure de leur parcours, ces individus passeront de l'univers de l'organisation à l'univers du conseil et enfin à celui de l'univers académique (phénomène de balancier). Ces trois univers ont en commun le logo gestionnaire. Les consultants ayant pour objectifs de produire des outils toujours plus innovants. Et pour autant, les managers démontrent un comportement d'isomorphisme mimétique (Di Maggio, Powell, 1983) dans l'achat des outils.

### 3.1.2. Les caractéristiques du métier de consultant

Une des caractéristiques principales du métier de consultant relève de son appartenance à des sociétés où l'activité consiste à mobiliser, mettre à disposition des connaissances, une expertise spécifique, dans l'objectif de proposer des solutions aux clients (achat de prestation intellectuelle). L'activité de ce travail appartient aux métiers dits intellectuels. Il convient cependant d'essayer d'apporter une définition du métier avant de pouvoir en définir les contours. Trois aspects sont à considérer dans la définition : le travail dans le sens **fonction de production**, l'œuvre en tant que **création de connaissances**, l'**action** vue comme le comportement de l'individu en société soit sa profession (Monnier-Senicourt, 2008). La profession de consultant comme toute profession fait référence à un collectif d'appartenance, des comportements communs, des normes, des représentations, amenant les individus à partager une identité commune. Le consultant en organisation ou transition professionnelle travaille au sein d'une équipe pluridisciplinaire où chaque individu de par sa formation est spécialisé dans un domaine. Le client choisit le consultant selon la réputation du diplôme obtenu. En effet, quand une entreprise décide de faire appel à un cabinet conseils, il s'avère qu'en interne elle ne dispose pas des connaissances et compétences pour résoudre la problématique. Aussi, l'organisation lance un appel d'offres auxquels les cabinets conseils répondent en y insérant les mini-cv (mini-biographies) des consultants intervenants. Ainsi, l'entreprise choisit selon ses propres critères le consultant avec qui elle souhaite travailler, interagir. Au-delà du choix sur cv, le consultant soutiendra à l'oral devant le comité de direction sa proposition commerciale. Une relation de confiance doit s'établir entre les différentes parties prenantes. L'organisation doit pouvoir être rassurée d'ouvrir ses portes et confier au consultant des données confidentielles. Ce constat établit nous fait nous poser cette question : comment un individu aussi spécialisé soit-il est en mesure de répondre à ces clients ? Une partie de la réponse réside dans la définition au préalable du cahier des charges. Et si « *les conseils aboutissent à de vrais résultats, le consultant n'en sera pas le père, puisque ce sera le dirigeant qui sera félicité. Si les conseils n'aboutissent pas, il fera un coupable tout désigné* » (Stern, 2014). Ainsi, les caractéristiques du métier de consultants s'articulent autour d'une expertise, de la reconnaissance du diplôme et des aptitudes dans la relation qu'il saura instaurer avec ses clients. Afin de mieux comprendre la fonction production et l'action du consultant en situation, nous avons souhaité approfondir les normes de management de projet et leurs applications en lien avec les systèmes d'information numérisés.

### 3.1.3. Le travail en mode projet des consultants

L'organisation du travail du consultant se caractérise par une forte division du travail, un travail en mode projets, utilisant différents progiciels afin de tracer l'activité mais également de capitaliser les connaissances dans une approche objectivante (modèle documentation). Le travail se réalisant en partie à l'extérieur de l'entreprise de rattachement, les consultants travaillent à distance et ont besoin d'accès à l'information en permanence. Ce travail nomade amène les organisations à rationaliser leurs actions en proposant des process, des standards à utiliser évitant la perte de temps. Le nomadisme va de pair avec un équipement matériel conséquent se traduisant par un téléphone portable, un ordinateur portable, un accès à distance aux interfaces des logiciels de travail, soit un développement d'outils de communication à disposition aussi bien des managers que des consultants. Ce qui réfère à la théorie du millefeuille dans l'usage des outils numériques, dit autrement un empilement, une superposition d'outils de communication (Kalika *et al.*, 2007). La gestion de projets relève d'une déclinaison du logo gestionnaire de Bousard (2009), présenté dans le paragraphe précédent : La maîtrise faisant référence au contrôle des activités en se dirigeant vers le but à atteindre ; La performance faisant référence aux ressources, aux délais à optimiser ; et enfin la rationalité regroupant toutes les actions et interactions devant être rationalisées. Ce logo gestionnaire est traduit dans un référentiel structurant le travail des consultants sous forme de bonnes pratiques à mettre en œuvre (Bia Figueiredo *et al.*, 2015). Les outils numériques rendent possible aujourd'hui la standardisation du travail intellectuel, ce qui vient questionner le sens même du métier de consultant si par définition ce dernier n'a plus à utiliser ses capacités de création et d'imagination. La réalité quotidienne de leur travail dépend donc des projets sur lesquels ils sont missionnés. En effet, ces projets sont traduits dans la pratique autour d'un système d'information. L'approche est contingente. Les interactions entre les acteurs d'un projet sont structurées par des normes et ces interactions agissent sur la structure de l'entreprise. « *Le sens que les acteurs donnent aux normes est un élément majeur de leur appropriation* », ce sens évolue selon les usages effectués, partagés dans leur communauté, (Bia Figueiredo *et al.*, 2015). La question de l'expression de l'autonomie des consultants dans leurs pratiques, la manière dont les normes les structurent et la façon de mobiliser les normes dans les interactions font apparaître les normes de management de projet comme des structures et des ressources. Cela sous-entend qu'elles fournissent des règles auxquelles les consultants peuvent se référer en situation (compte-rendu d'activité, temps à passer, respect des délais), pour faire sens dans leurs échanges, règles pour sanctionner également un comportement ou pour exercer un contrôle, et ressources ou moyens se traduisant par des logiciels, des tableaux de bord, référentiels expliquant quels méthodes et outils mobilisés dans la réalisation du projet. Pour justement permettre à l'expert de se concentrer sur sa valeur ajoutée, les tâches dites digitalisables ont été intégrées à des progiciels de gestion libérant du temps au consultant. Les référentiels sont rarement appliqués dans leur intégralité mais servent de guide, de boîte à outils selon le contexte et le besoin du consultant. Le risque de la standardisation des pratiques de management via les SI réside bien dans la perte d'autonomie, de créativité, de libre arbitre, d'appauvrissement des pratiques, et de perte de rationalité réflexive. Et pour autant, l'unicité de chaque projet rend possible l'adaptation pour faire face à « *l'impossibilité de l'universalité* », (Bia Figueiredo *et al.*, 2015). Les acteurs sont compétents et dotés de capacité réflexive

(observer, comprendre et contrôler ce qu'ils font) et si dans la pratique l'écart entre le prescrit et le réel existe, les consultants font face en mobilisant leurs aptitudes de créativité. Le travail intellectuel se virtualise et implique de nouvelles compétences (Lund *et al.*, 2013).

## 4. Les effets constatés du numérique

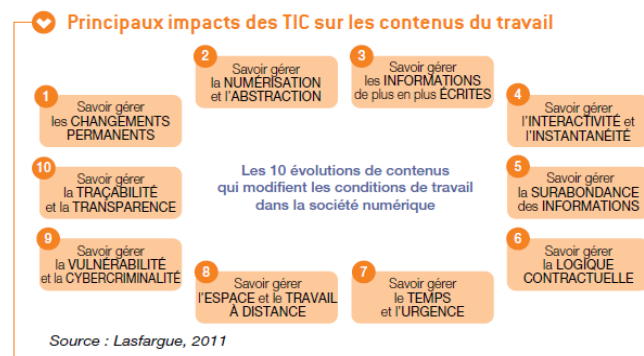
Nous avons attaché une importance particulière à présenter les dimensions du numérique au travers le concept de travail pour mieux comprendre aujourd'hui les effets constatés.

### 4.1.1. Les risques et tendances

Le rapport du centre d'analyse stratégique (2012) « L'impact des TIC sur les conditions de travail » fait ressortir cinq risques principaux des effets du numérique sur les conditions de travail :

- Une augmentation du rythme et de l'intensité du travail,
- Un renforcement du contrôle de l'activité pouvant réduire l'autonomie des salariés,
- Un affaiblissement des relations interpersonnelles et/ou des collectifs de travail,
- Le brouillage des frontières spatiales et temporelles entre travail et hors travail,
- Une surcharge informationnelle (Klein *et al.*, 2012, page 4).

Les caractéristiques des impacts des technologies sur le contenu du travail présentent des tendances qui n'ont pas les mêmes proportions selon les organisations. Pour autant, on peut régulièrement lire et/ou entendre « *la remise en cause des cadres traditionnels de l'espace et du temps de travail via notamment la mise en place du télétravail, la dématérialisation des tâches, les notions de transparence et de traçabilité exigées, l'abondance d'information à traiter, une augmentation de l'interactivité des individus, des échanges écrits de plus en plus nombreux* » (Klein *et al.*, 2012, page 12). Ces tendances peuvent impacter positivement ou négativement le travail, tout est question d'empilement et de cumul. Les enjeux qui gravitent autour de la mise en place des technologies au sein des organisations concernent l'amélioration des conditions de travail (enjeu social), l'augmentation du niveau de productivité (enjeu économique), et un dernier enjeu d'ordre sociétal via la mise en place du haut débit sur le territoire (Klein *et al.*, 2012). Ces enjeux vont devenir les préoccupations des entreprises au regard du volume d'informations numérisées que leurs salariés traitent au quotidien et nous observons déjà un intérêt de certaines organisations face à ces sujets avec notamment la mise en place de groupe de travail pour réfléchir à la sécurité informatique, à la mise en place de charte de comportements en vue d'une maîtrise des échanges emails par exemple (*ibid*). La représentation ci-dessous illustre les principaux impacts de l'introduction des nouvelles technologies dans les organisations dû à l'environnement international dans lequel elles naviguent.



Source : KLEIN T., RATIER D., « L'impact des TIC sur les conditions de travail », Centre d'analyse stratégique, Direction générale du travail, La documentation française, 2012, n°49, page 87

Ce schéma implicitement de par les effets du numérique sur le travail fait ressortir les nouvelles aptitudes demandées aux salariés dans les organisations travaillant avec les nouvelles technologies.

- Face au changement permanent, faisant référence aux nouvelles versions des logiciels qui tous les ans ou tous les deux ans sont mis à jour, implicitement est demandée **une aptitude d'adaptabilité** aux nouvelles fonctionnalités mais également dans un délai d'appropriation toujours plus restreint. Certains salariés y verront la possibilité de se valoriser pour d'autres la situation pourra être vécue comme étant subie.
- Travailler avec une nouvelle technologie demande à l'individu d'être capable de savoir gérer une information non représentée dans la réalité, cela requiert implicitement **des capacités d'abstraction**. Chaque individu est-il en mesure d'avoir la même appréciation, la même représentativité de l'abstraction ?
- La technologie a eu pour effet également de remettre au-devant de la scène **la maîtrise linguistique** dans le sens où travailler avec un outil numérique demande dans un premier temps de savoir lire pour comprendre le fonctionnement de l'outil, mais également d'écrire pour extraire des données, communiquer (emails), saisir des informations. Selon la complexité des logiciels et des fonctions occupées dans les organisations, au-delà de savoir lire et écrire, sera demandé de bonnes capacités rédactionnelles et parfois dans plusieurs langues.
- De même, dans la lignée de l'utilisation, savoir **gérer l'interactivité** et surtout le rythme des réponses imposées par l'outil devient essentiel, cela induit bien évidemment une augmentation de la vitesse d'informations.
- Face à ce rythme et cette interactivité, le flux d'informations augmentant rapidement, gérer **l'abondance voire la surcharge d'informations** est devenu le quotidien d'un grand nombre de salariés.
- Les outils numériques ont été introduits dans les organisations afin de permettre la rationalisation, la standardisation des process, le schéma illustre cet effet par la capacité des individus à **accepter une logique contractuelle**, autrement dit accepter de suivre une procédure pour atteindre un objectif.

- Trois autres compétences ou aptitudes sont le reflet de l'utilisation des technologies comme le fait de **savoir gérer son temps** entendu par-là les délais et savoir dissocier l'urgence de l'important dans la masse d'informations numérisées à traiter. Egalement, être en mesure comme la capacité d'abstraction de **savoir travailler en réseaux**, gérer des espaces virtuels telles que les téléconférences.
- Un autre point et non des moindres concerne la capacité à **gérer les pannes des outils** qui influent directement sur le travail des salariés amenant à des situations de report du travail ou de surcharge car le salarié dans cette situation compense.
- Et enfin, **gérer la traçabilité et la transparence** qu'induit la pratique des technologies (Klein *et al.*, 2012)

#### 4.1.2. La surcharge informationnelle et communicationnelle

Si d'une part, les outils technologiques ont eu pour effet de modifier le rapport au temps des individus dans leur vie privée comme dans leur vie professionnelle, que les politiques de gestion se sont saisies du numérique avec pour effet une intensification du rythme de travail, cela nous amène naturellement à un risque de surcharge informationnelle et communicationnelle. La pression temporelle alliée à une faible latitude de gestion, alliée également à l'abondance d'informations à traiter (un salarié est souvent face à des injonctions paradoxales et également face au traitement de données qui ne le concernent pas), induit un risque de stress chez l'individu. Le secteur tertiaire est particulièrement concerné par les risques des conditions de travail liés au numérique. La multiplication des échanges et des supports de communication fait que les individus hiérarchisent les tâches urgentes des tâches importantes. Les risques psychosociaux se traduisent dans ce secteur par des pertes de concentration, par de la fatigue, par une augmentation du sentiment de ne pas avoir les moyens de faire face, ainsi que de l'énerverment et de l'irritation (Klein *et al.*, 2012).

#### 4.1.3. L'interrelation de l'évaluation – du contrôle – de l'autonomie

Les politiques de gestion se traduisent dans les pratiques managériales et ont pour effet d'utiliser les outils numériques pour d'une part évaluer le travail et d'autre part contrôler les activités des salariés au nom de la performance et des objectifs à atteindre (Klein *et al.*, 2012). L'évaluation permet de mesurer une quantité afin d'en définir une valeur, valeur que l'on va comparer à d'autres valeurs afin d'agir, de prendre une décision quant au contexte ou la situation dans laquelle est mesurée cette dite valeur. Quand cette valeur concerne les individus, cela sous-entend d'avoir la possibilité de classer, de hiérarchiser soit des statuts soit des positions sociales. Dans les organisations actuelles, chaque salarié est évalué, bilan professionnel, entretien individuel annuel, entretien de seconde partie de carrière. Ces évaluations servent à vérifier l'engagement des individus dans leur entreprise mais également à vérifier l'atteinte de leurs objectifs, et permettent à une organisation de rendre compte des activités. Selon Dayan (2004),

l'évaluation : « *suppose de mesurer l'activité de travail sous la forme d'indicateurs. Ces indicateurs sont le fruit des entreprises, selon l'organisation. Ces indicateurs sont censés représenter ce que font les individus individuellement pour montrer leur contribution à la performance de l'entreprise* ». C'est un modèle de gestion correspondant au modèle bureaucratique des grandes entreprises (Pichault et Nizet, 2000). Les critiques de l'évaluation portent principalement sur ce que De Gaulejac (2005) nomme « la quantophrénie », autrement dit la maladie de la mesure ; ce que Bourdieu (1964) considère comme le « fétichisme du chiffre ». Notons toutefois que l'évaluation a évolué au fil du temps et a également été modifiée dans le sens où d'un modèle de classification des postes, nous sommes passés à un modèle de compétences. En d'autres termes, d'une évaluation liée à la qualification ou au diplôme, nous sommes passés à un modèle individualisant où le salarié au-delà de son diplôme n'est plus seulement évalué sur son poste mais sur ses capacités à utiliser, mettre en œuvre les différentes ressources à sa disposition.

Les enjeux pour les entreprises sont l'optimisation des flux clients et des procédures, la rationalisation pour mieux évaluer, la normalisation des interactions pour vendre plus. La normalisation passe par la standardisation des savoirs faire et des pratiques organisationnelles. Normaliser structure les activités au quotidien. Les résultats démontrent que la normalisation permet l'évaluation. Les évaluations sont internes quand elles font entrer en relation la hiérarchie et le salarié et sont externes quand il s'agit d'audit qualité, de normes, d'agrément, de questionnaires qualité ou de clients mystères. Mais peut-on parler d'industrialisation des services quand on ne vend pas de marchandises ? Gadrey (1994) indique que l'on peut évoquer l'industrialisation des services quand « *le service entre dans un schéma de processus, quand son mode d'organisation se mécanise, induisant un travail d'exécution réglé selon des procédés standardisés* ». L'auteur ajoute également que le service s'industrialise quand « *sont utilisés des critères industriels de jugement des performances* ». La normalisation inscrit une logique de transformation des savoir-faire professionnels en savoir-faire organisationnels, met en place des procédures formelles que l'entreprise contrôle. Si on norme des emplois, on en vient à normer des relations avec les clients, les normes visent les tâches routinières et répétitives. En normant des interactions, on propose des codes, des postures, des process à suivre dans les relations ceci dans l'objectif de mieux exploiter la relation et de mieux placer d'autres produits pour vendre, gagner en rentabilité. Quand on normalise une activité, on décrit précisément les tâches à effectuer, selon sous-entend de pouvoir contrôler au mieux l'activité des individus, mais également de mesurer si le salarié s'investit dans son travail, mesurer l'engagement des individus. Normaliser, diviser le travail renforce le clivage entre les salariés, entre ceux que l'on peut utiliser comme variable d'ajustement selon la nature de la tâche et ceux que l'on va suivre, que l'on va former. Le contrôle, l'évaluation peut se faire en externe également via des questionnaires qualités mais également des audits qualités, des clients mystères. L'impact est direct, vise l'évaluation d'une entreprise, d'un établissement et peut fragiliser une performance collective.

Encore une fois, les nouvelles technologies sont pensées pour remplacer des tâches routinières, laissant ainsi du temps aux individus pour des tâches à valeur ajoutée. Autrement dit, utiliser un outil numérique dans le discours des organisations permet aux salariés de gagner en autonomie. En situation, les pratiques managériales issues des politiques de gestion, tendent à utiliser les outils numériques comme instrument de contrôle et de prescription (Klein *et al.*, 2012). Cela se traduit par un contrôle des temps, chaque tâche ayant un temps prescrit, et ce dans un souci de rationalisation du travail, de standardisation des tâches permettant de répondre aux exigences des normes qualité. C'est la raison pour laquelle, les salariés

ressentent une perte d'autonomie dans leur travail du fait du suivi en temps réel de leurs activités, des résultats (Klein *et al.*, 2012). Le contexte, la configuration organisationnelle ainsi que les pratiques managériales expliquent l'usage des outils dans les organisations et les impacts négatifs inhérents pouvant déclencher selon les cas un sentiment de manque de confiance de la part de l'employeur. Dans le secteur de la relation clients, le métier repose à la base sur une personnalisation de la relation à autrui et pour autant en utilisant les progiciels de gestion qui prescrivent les tâches à effectuer, cela vient contredire le sens même du métier. Le mode opératoire ici vient se substituer à l'autonomie. On assiste à une injonction paradoxale dans le sens où pour gagner en performance, en visibilité face à la concurrence, on médiatise et communique sur la différence de service rendu/offert aux clients.

#### 4.1.4. Et le stress « numérique » ?

Enfin, nous nous sommes intéressés au « mal du siècle » en lien avec l'usage du numérique et avons repris la définition du stress proposée par l'INRS<sup>1</sup>, à savoir : « *le stress survient quand une personne ressent un déséquilibre entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont elle dispose pour y répondre* ». Le stress conduit à des effets négatifs sur les individus quand le déséquilibre s'installe dans la durée et quand l'individu ne dispose d'aucune marge de manœuvre pour y remédier. Dans le cadre de l'utilisation des outils numériques, un premier stress peut être identifié et nommé : « le stress lié à la pression temporelle » (Klein *et al.*, 2012, page 114). Régulièrement, les outils numériques peuvent être en panne, un système d'information pour certaines raisons peut ralentir dans son fonctionnement entraînant ainsi une file d'attente, l'incapacité du salarié à répondre à son client (interne ou externe), générant une insatisfaction, de fait une charge émotionnelle croissante. On omet de dire que les salariés sont seuls face à ces difficultés et qu'ils supportent à eux seuls les régulations comme : « *réorganiser son travail, faire des heures supplémentaires, reprendre les données sur papier, gérer les insatisfactions,* » (Klein *et al.*, 2012, page 127). Une vigilance doit être de mise pour trouver un équilibre dans l'utilisation des outils et la préconisation se porte sur une analyse du travail réel.

---

<sup>1</sup> <http://www.inrs.fr/risques/stress/ce-qu-il-faut-retenir.html>

## 5. De la théorie de la structuration aux apports de la sociomatérialité

Nous avons octroyé une importante singulière dans la rédaction des premiers paragraphes du mémoire à présenter les contours du numérique, du travail numérique et des effets constatés à ce jour. Comme notre objet d'étude lie le travail au numérique, nous postulons que l'usage du numérique dans le travail ne peut se faire que dans l'usage. Autrement dit, nous étudierons les usages des individus des outils numériques en situation, en action. Il s'agit de comprendre le travail tel qu'il se fait, de comprendre les intentions des acteurs en situation quand ils sont amenés à utiliser ou ne pas utiliser les outils numériques, d'identifier comment s'imbriquent ces éléments que sont des règles d'organisation, des artefacts digitaux, des outils numériques, des environnements sociaux dans un espace-temps et un espace lieu.

Afin de comprendre les raisons qui ont porté notre choix sur le concept de sociomatérialité (Orlikowski, 2008) comme grille de lecture, nous proposons d'une part d'expliquer pourquoi nous n'avons pas sélectionné le courant relevant des approches déterministes puis d'autre part de retracer l'évolution des travaux en lien avec l'étude du numérique sur le travail présentant la théorie de la structuration, le concept de technologie en pratique, puis le concept de sociomatérialité que nous mobiliserons dans le cadre de l'étude empirique.

### 5.1. Les approches déterministes

Nous avons volontairement fait le choix de ne pas mobiliser les travaux relevant des approches déterministes. Ce courant de recherche postule qu'un objet conditionne une action, postule d'un effet direct et observable d'une technologie sur une organisation, d'une relation causale entre l'introduction d'un outil numérique ayant une conséquence sur l'activité. Le déterminisme technologique part du constat que la technologie est stable et que les individus ne peuvent pas la modifier (Orlikowski, 2000). Déterminisme technologique démenti par l'empirisme qui démontre que les individus peuvent modifier après la conception de la technologie, ses propriétés. Pour reprendre ce premier constat, la technologie en tant que telle existe bien virtuellement et émerge quand l'interaction avec un individu est répétée et située dans un contexte en particulier. Il existe une distinction entre l'utilisation de la technologie et son état (d'être). Le deuxième constat serait que la technologie inclut les structures sociales. Ce deuxième constat a été critiqué dans le sens où la technologie ne peut reprendre toutes les complexités des artefacts sociaux. A cela, Lave (1988) ajoute que c'est dans l'utilisation récurrente de la technologie que cette dernière peut façonner un comportement et ainsi devenir une règle et une ressource pour l'individu. Et pour autant, ce n'est pas parce que la technologie est présente, existe, livrée avec un manuel d'utilisation que les individus vont s'en servir correctement. A ce titre, De Sanctis et Poole (1994) identifient différents usages de la technologie et différentes appropriations. Les individus ont le choix dans leurs actions soit de suivre scrupuleusement les consignes des concepteurs dans l'utilisation d'une technologie soit d'inventer de nouveaux schémas d'utilisation. De manière générale, les individus se centrent sur les propriétés dont ils ont besoin dans leurs actions quotidiennes et ignorent souvent les autres propriétés offertes par la



technologie en question. Dans cet exemple, cela démontre que les individus selon l'utilisation qu'ils ont de la technologie adopte un certain nombre de règles et de ressources qui d'une certaine façon structure leur interaction avec la technologie. Aussi, ce courant de recherche ne prenant pas en compte l'environnement social, la pluralité des usages possibles des outils numériques selon les individus, les contextes, nous choisissons de ne pas le sélectionner. En effet, nous ne rejoignons pas le postulat que l'introduction d'une technologie au sein d'une organisation modifie de manière prévisible les comportements ou les activités des acteurs, c'est la raison pour laquelle nous mobiliserons le concept de sociomatérialité référant aux travaux d'Orlikowski (2008) au cours de notre étude.

## 5.2. La coordination sous l'angle de la théorie de la structuration et ses limites

La théorie de la structuration (Giddens, 1984) permet à la recherche en sciences de gestion, d'analyser l'organisation et les interactions avec les individus dans un environnement en mouvement. Elle permet de ne pas considérer les structures comme fixes : « *Les structures, ensemble de règles et de ressources, organisent les activités tout autant que les activités les organisent et leur donnent du sens et une finalité* (Kechidi (2005, page 348) ».

Deux concepts sont au cœur de la théorie de Giddens (1984) : « **la dualité de la structure** » :

- **1<sup>er</sup> concept** étant celui de **l'action**, Giddens (1984) considère les individus compétents, sachant ce qu'ils font, quand ils le font, maîtrisant leurs actions dans le temps et dans l'espace. « *S'ils maîtrisent leurs actions et les comprennent, de par ce contrôle ils apprennent de leurs actions et modifient ainsi le processus de causalité* ».
- **2<sup>ème</sup> concept** étant celui de **la structure** : une structure est composée de règles et de ressources. Les acteurs dans une organisation utilisent ces règles et ces ressources dans leurs actions et interactions avec autrui ou la technologie. C'est une boucle dans le sens où la structure va contrôler ou orienter l'action d'un individu et cette dite action va impacter, agir sur la structure.

Ainsi la structuration, qui pense l'action des individus, identifie le caractère récursif de leurs activités. Selon Giddens (1984), l'action humaine n'est pas déterminée et autonome, elle est inscrite dans un processus (Leclercq-Vandelannoitte, 2010, page 39) faisant référence à :

- **Un contrôle réflexif** : autrement dit un individu comprend et situe son action,
- **Une rationalisation** : autrement dit un individu sait expliquer son activité,
- **Une motivation** : autrement dit un individu a des désirs pour entrer en action.

Si la théorie de la structuration, de par sa dualité, permet dans ce sens d'analyser les dynamiques individuelles et collectives en essayant de définir ce qui les relie, par dualité seront entendus deux principes complémentaires dans les approches d'une organisation à savoir l'organisation vue comme une structure et l'organisation vue comme un processus. Cette théorie offre une grille de lecture quant aux comportements, aux interactions des individus dans un contexte spatio-temporel situé au travers de structures (structure des systèmes sociaux, composé de règles et de ressources façonnant les interactions sociales en trois dimensions : *(Habitudes ; Normes ; Schémas d'interprétation)*).

Les individus s'appuient sur leurs connaissances (tacites ou explicites), sur les moyens à disposition et sur des normes pour agir. Ces trois dimensions permettent de comprendre leurs pratiques (Figure 1).

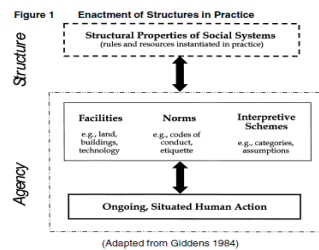
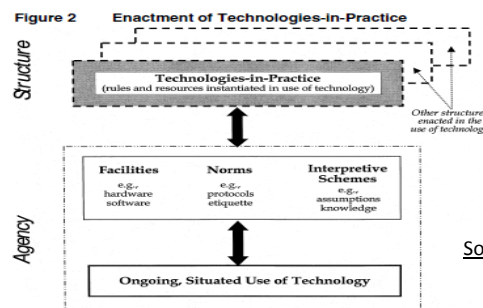


Figure 1 Source : Orlikowski (2000, page 410)

Rapporté à l'utilisation des outils numériques, selon Leclercq-Vandelannoitte (2010), un individu agit selon un « savoir tacite », engendrant une routine dans l'action favorisant la reproduction des actions. L'utilisation des outils numériques n'est pas déterminée, au contraire elle est située dans un contexte même si bien évidemment on ne peut modifier à l'infini son utilisation, l'individu sera influencé par ses connaissances, son expérience antérieure, sa perception, ses idéologies dans son interaction. Aussi, dans la continuité des travaux de Giddens, Orlikowski (2000) s'intéresse aux interactions entre les individus, les technologies et l'action sociale. Elle étudie comment les individus selon leur culture notamment, interprètent l'utilisation de la technologie et comment ils influencent celle-ci. Orlikowski et Gash (1994) rejoignent Lave (1988) dans le sens où les individus sont influencés par leur formation initiale, leurs expériences passées dans l'utilisation de la technologie (Figure 2). Un individu s'appuie sur les propriétés de la technologie mais également sur son expérience et les attentes qu'il démontre à l'égard de celle-ci. Cette utilisation étant située, contextualisée, peut être influencée par les normes en vigueur dans l'organisation, les jeux de pouvoir, les modes de coordination, les configurations organisationnelles.

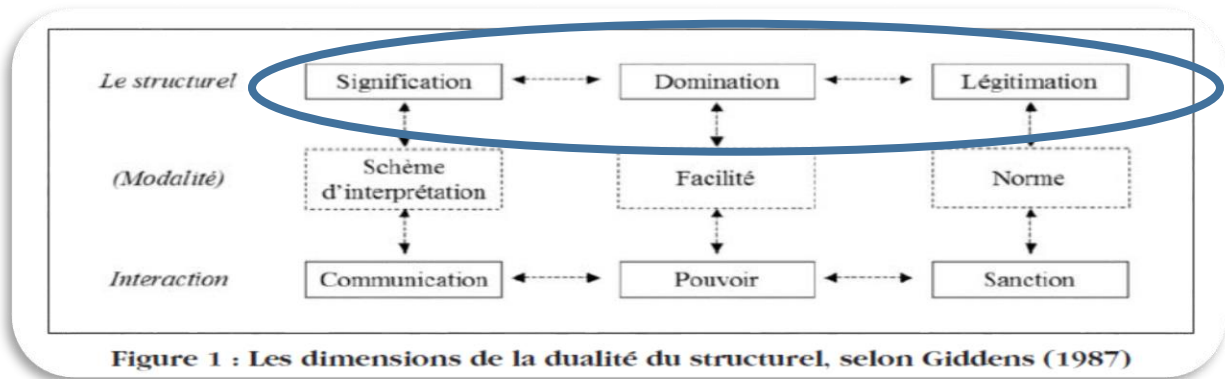


Source : Orlikowski, (2000, page 410)

Figure 2

Giddens (1984) rappelle que l'action et la structure ne pouvant être dissociées pour étudier les interactions des individus, le structurel, autrement dit les règles, sont à l'esprit de ces derniers les contraignant et les habilitant. L'action quant à elle permet de transformer les règles en ressources.

Il regroupe en trois dimensions la dualité du structurel :



Source : LECLERCQ-VANDELANNOITTE A., « Un regard critique sur l'approche structurationniste en SI : une comparaison avec l'approche Foucauldienne », Systèmes d'information et Management, 2010, vol.15, page 41

- Les « **structures de signification** » : font référence aux propriétés structurelles qui prennent appui sur les règles, règles qui au sein d'une entreprise peuvent fournir du sens pour les individus, ils les interprètent et s'appuient sur elles pour communiquer,
- Les « **structures de domination** » : réfèrent aux propriétés structurelles qui s'appuient sur la notion de pouvoir, pouvoir sur les objets (orientation de l'activité), pouvoir entre les individus,
- Les « **structures de légitimation** » : relèvent des propriétés structurelles qui intègrent des normes, des conventions, des codes moraux.

Ces différentes structures s'institutionnalisent dans les interactions et perdurent au sein des organisations. Rapporté aux outils numériques, le schéma ci-dessus démontre comment un système d'information de par ses significations (schèmes d'interprétations) peut engendrer une domination (contrôle et coordination) et établir des normes (légitimation). Autrement dit, le système d'information encastré dans une interaction vient modifier la structure sociale, ce qui de fait vient rompre avec le déterminisme technologique. La théorie de la structuration selon Giddens (1984) part du principe que les individus ont le pouvoir de transformer les règles sociales indépendamment du contexte et des circonstances. Si l'utilisateur est libre dans ses actions, il peut à n'importe quel moment changer ses habitudes. Seulement, lors de changements organisationnels, Husser (2010) évoque que le manager en qualité d'actant, d'acteur compétent doit apporter du sens, de la signification à la perte que peuvent rencontrer les individus en modifiant leurs interactions ou leurs pratiques et du sens également à l'acquisition de la nouvelle pratique. Parce qu'il est d'usage pour un manager de se focaliser uniquement sur les acteurs réfractaires, Husser (2010) rappelle que la théorie de la structuration éclaire sur la notion de temps et de son respect à savoir

qu'un changement immédiat peut être refusé par la structure et que le manager doit comprendre le temps nécessaire à la structure-action. Parce que « *l'organisation est un système d'activités finalisés et hiérarchisés porté par des figures collectives de coordination de l'action. Les conventions, les règles, les procédures et les routines sont les supports de cette coordination* » (Kechidi, 2005, page 360). Autrement dit, la coordination au sein d'une organisation passe par la mise en œuvre de règles stables, simplifiant les comportements possibles, elles doivent être également finalisées pour leur mise en œuvre. Même si les règles ne peuvent prédéfinir toutes les actions possibles, elles favorisent les schémas d'exécution du travail.

La première limite relevée par le courant des réalistes critiques tient au fait que Giddens omet la notion « *de psychologie individuelle et de personnalité* » (Leclercq-vandelannoitte, 2010, page 43), qui peut empêcher la reproduction d'interactions, tout comme les rôles et les positions sociales qui peuvent influencer sur les comportements. L'utilisateur en tant qu'individu évolue mais peut évoluer dans son statut social et ainsi modifier ses interactions avec la technologie. Même en reprenant le premier constat faisant référence à la stabilité de la technologie, il n'en est rien dans le sens où la technologie évolue également selon la concurrence, les nouvelles normes en vigueur, les évolutions en termes de sécurité. De fait, à mesure que les individus changent leurs pratiques, ils changent de facto les normes et systèmes d'interprétation dans l'utilisation de la technologie. Alors que même certaines pratiques ont tendance à s'institutionnaliser dans les organisations, cela n'en reste pas moins une photographie à un instant T. Orlikowski (2000) met en exergue que le contexte où se déroule l'utilisation tout comme la configuration organisationnelle impactent la technologie en pratique. Elle définit à ce titre quatre technologies en pratique que nous développerons dans le paragraphe suivant à savoir : « *La collaboration ; La production individuelle ; La résolution collective et le soutien au processus* ».

La deuxième limite relevée par le courant des réalistes critiques concerne l'oubli de la dimension politique dans les interactions. Or les conflits sociaux, les clivages, sont autant de facteurs affectant les interactions et les comportements individuels.

Partant du constat que les limites relevées sont des dimensions présentes au sein des organisations, nous pouvons nous interroger quant à la capacité de représentation du fonctionnement des organisations par la théorie de la structuration.

### 5.3. La technologie en pratique

Pour revenir aux travaux d'Orlikowski (2000) référant à la technologie en pratique (cf paragraphe ci-dessus) avant de présenter le concept de sociomatérialité, nous souhaitons apporter un éclairage sur l'utilisation des outils numériques en pratique. De Poole et Desanctis (1994) définissent la technologie comme « *une entité qui donne une forme matérielle au structurel* ». Définition qu'Orlikowski (2000) affine en spécifiant que la technologie au travers des interactions et de leur mise en œuvre fait émerger des propriétés structurelles. Pour Orlikowski (2000), la technologie en pratique « *est utilisée pour désigner la structure mise en acte de manière routinière lorsque nous utilisons de façon récurrente une machine, technique, instrument ou gadget dans nos activités situées au quotidien* ». Orlikowski (2000) analyse la technologie dans son contexte, elle démontre que les individus adoptent les technologies selon les contextes, selon leurs compétences, leurs craintes, les opportunités qu'elle offre. Seule l'utilisation

récurrente peut venir créer la structure. Elle ajoute qu'au lieu de se centrer sur l'appropriation des individus de la technologie, il faut se centrer sur l'action humaine. Si l'utilisation est régulière, les individus ont tendance à pratiquer le mimétisme. L'utilisation est émergente et située, elle n'est pas unique. Ce à quoi ajoute Giddens (1984), que le comportement humain est de deux types « *soit les acteurs savent ce qu'ils font, soit ils improvisent* ».

Pour Orlikowski (2000), la technologie est un objet social et un artéfact matériel : « *la technologie est créée et modifiée par l'action humaine, mais elle est également utilisée par les hommes pour agir* ». Autrement dit, un individu va utiliser la technologie introduite par son entreprise selon les codes et règles en vigueur, selon son expérience, et de son utilisation va surgir également des modifications de la structure dans laquelle il navigue. Aussi, elle évoque la technologie en pratique, qu'elle qualifie « d'enactment », l'éfaction. L'éfaction consiste en la mise en pratique, la mise en œuvre et en sa transformation dans l'interaction avec la technologie.

Elle identifie trois formes d'éfaction que sont :

- **L'inertie** : les individus choisissent d'utiliser la technologie pour conserver leur manière de faire, cela ne modifie pas leurs pratiques de travail, l'usage est limité, il y a peu d'intérêt (cela peut avoir différentes sources comme une compréhension limitée, le scepticisme, une hiérarchie rigide),
- **L'application** : dans cette situation, les individus utilisent la technologie pour modifier leur manière de faire, pour améliorer les processus de travail,
- **Le changement** : ici les usages vont fortement impacter les pratiques de travail.

Ces trois formes d'éfaction permettent de comprendre comment les individus interagissent dans leur environnement de travail avec la technologie. Gode-Sanchez (2007) au cours de ses travaux, a utilisé comme grille de lecture les trois formes d'éfaction d'Orlikowski en faisant le parallèle avec les configurations organisationnelles de Mintzberg et des différents modes de coordination inhérents (Pichaut et Nizet, 2000). En situation d'inertie, l'introduction de nouvelles technologies impliquent l'application de règles, ici les patterns d'interactions sont renforcés et n'évoluent pas. En situation d'application où l'introduction de technologie diffère d'une situation antérieure, cela modifie les mécanismes de coordination à savoir que les résultats démontrent un passage de coordination type supervision directe à une standardisation des procédures. Et enfin en situation de changement, la mise en place de nouvelles pratiques modifie les patterns et peut induire des résistances dans les pratiques si elles diffèrent des valeurs. L'éfaction des technologies impacte les interactions selon les enjeux de l'organisation, le contexte d'utilisation, la configuration organisationnelle. Orlikowski (2000) définit quatre technologies en pratique (la collaboration, la production individuelle, la résolution collective, le soutien au processus) qui si une organisation prône l'individualisme, l'utilisation de la technologie va venir la renforcer ; si une organisation pratique la collaboration, l'utilisation de la technologie ici peut améliorer les espaces de partages de connaissances. Mais de manière générale, si les pratiques sociales au sein des organisations sont compatibles avec les intentions des concepteurs, alors la technologie sera utilisée par les individus autrement elle en sera limitée.

## 5.4. Les apports de la sociomatérialité

Orlikowski (2008) part du constat que la technologie est omniprésente dans le travail et pour autant absente de la littérature des études organisationnelles. Elle classe les recherches sur le sujet en deux courants : « *entités discrètes et ensemble mutuellement dépendant* ». Pour chacun des courants, elle étudie trois revues couvrant les trente dernières années ayant étudié les interactions organisationnelles et les implications de la technologie. Elle propose un concept émergent : la sociomatérialité. Ce concept s'oppose à l'hypothèse que les organisations, le travail et la technologie doivent être conceptualisés séparément mais avance l'idée que ces trois dimensions sont indissociables. La technologie est partout dans la pratique, les entreprises investissent, il devient difficile d'imaginer une organisation sans technologie. Son étude se porte sur quatre revues académiques (*The Academy of Management Journal* « AMJ », *The Academy of Management Review* « AMR », *Administrative Science Quarterly* « ASQ », *Organization Science* « OS »), et recense notamment les articles sur la période de 1997 à 2006. Sur 2027 articles étudiés seulement 100 traitent du rôle et de l'influence de la technologie dans les organisations, soit 5%. Cela s'explique par la complexité et la spécialisation croissante des organisations à plusieurs niveaux (économiques, sociologiques, politiques...) mais également par le manque d'intérêt des spécialistes des organisations qui ont tendance à se centrer sur les aspects humains, culturels des organisations et non sur le matériel. Egalement est à noter une croyance générale qui consiste à dire que la technologie fait partie intégrante des organisations et qu'elle avance à un rythme tellement rapide qu'il devient compliqué de suivre son avancement. Cela soulève le paradoxe que même si la technologie est partout dans les pratiques des organisations, elle reste absente des discours de recherche en sciences de gestion. Orlikowski (2008) s'interroge sur ce que cela implique pour les organisations, ce que la technologie peut avoir comme impacts en termes de normes, de formes de structures, de capacité d'agir, de performance, d'apprentissage. Elle s'intéresse également sur la conception des technologies et cherchent à identifier qui décide d'implanter ou non une technologie, qui utilise la technologie et quelles en sont les conséquences. Pour comprendre en quoi le matériel fait partie intégrante des relations humaines, elle s'appuie sur deux courants de recherche que sont les « *entités discrètes* », concept où les acteurs et les choses sont indépendants mais liés par des relations causales, engagement ontologique et un deuxième courant « *ensemble mutuellement dépendant* », concept où les acteurs et les choses sont reliés par un processus d'interaction réciproque amenant à des systèmes interdépendants.

Dans le premier courant de recherche que sont les entités discrètes (Attewell & Rules, 1984 ; Huber, 1990 ; Dewett & Jones, 2001), la technologie est distincte des autres éléments de l'organisation. Dans ce paradigme, elle est considérée soit comme une variable indépendante qui impacte les résultats organisationnels, soit elle est considérée comme une variable modératrice qui impacte de différentes façons la structure de l'organisation, sa culture, les relations, l'apprentissage. Dans ce courant de recherche, la technologie se développe rapidement notamment dans les technologies de l'information. Dit autrement, la technologie et ses propriétés vont influencer les interactions au sein des organisations, tout comme l'environnement social qui de son côté influence les actions des individus aussi bien dans la conception que dans l'usage des outils numériques (De Vaujany, 215, page 40).

Dans le deuxième courant de recherche que sont les ensembles mutuellement dépendant (Barley, 1988 ; Roberts & Grabowski, 1996 ; Zammuto *et al.*, 2007), la technologie est intégrée à l'organisation et une importance est donnée aux interactions entre les individus et la technologie. Ces interactions ne sont pas déterminées mais considérées comme émergentes. Les questions traitées dans ce courant de recherche concernent à titre d'exemple : « **Comment la conception et l'utilisation de la technologie changent-elles la nature du travail**, (Bouvail et Robey, 2005, Orlikowski, 2000, Zuboff, 1988) », question en lien direct à l'objet d'étude de ce mémoire. Au travers de ce paradigme, « *il s'agit de comprendre l'interaction entre deux entités distinctes en se démarquant d'une posture déterministe* » (De Vaujany, 2015, page 40).

Orlikowski relève deux difficultés dans les courants de recherche présentés ci-dessus. La première est que dans ces deux volets de recherche la technologie a un effet causal, impacte une organisation positivement ou négativement. Sous-entendu, la technologie est pertinente au moment où se produit un évènement, dans une circonstance, un contexte. Si on considère que la technologie est séparée ou occasionnelle, on ne peut plus étudier ses impacts dans tous les évènements et circonstances. La deuxième difficulté est que la relation technologie – individus ou technologie - organisation est séparée en deux entités distinctes. Orlikowski (2008) ajoute : « *En étudiant comment la technologie et les humains (ou les organisations) s'influencent mutuellement, les études constituant les volets de recherche I et II ont mis en lumière les impacts, les interactions et les conséquences imprévues de la conception et de l'utilisation des technologies dans les organisations* ».

Partant du constat que la technologie est omniprésence dans le travail et pour autant absente de la littérature des études organisationnelles, Orlikowski (2008) propose un concept émergent : la sociomatérialité. Ce concept s'oppose à l'hypothèse que les organisations, le travail et la technologie doivent être conceptualisés séparément mais avance l'idée que ces trois dimensions sont indissociables. La technologie est partout dans la pratique, les entreprises investissent, il devient difficile d'imaginer une organisation sans technologie. Il s'agit via le concept de sociomatérialité d'examiner « *comment la matérialité est intrinsèque aux activités et aux relations quotidiennes* ». La reconnaissance des deux dimensions se fait dans la pratique. Dit autrement, on ne peut étudier l'influence du numérique que dans son usage. A travers ce concept, Orlikowski (2008) s'intéresse aux pratiques issues des interactions entre les individus, entre les individus et des outils numériques, elle étudie ce que la matérialité d'un outil numérique fait, envoie comme signal ou comme action à produire à un individu au sein d'un environnement social et matériel, partant du principe que le matériel et le social sont intriqués. **Le concept de sociomatérialité fait référence à la théorie de Callon et Latour (1987) de l'acteur -réseau.** Selon la théorie de l'acteur réseau, « *un objet est un effet d'un ensemble de relations, dans lequel les êtres humains et les technologies sont non seulement réciproquement interdépendants, mais aussi symétriquement pertinents* ». Les artefacts technologiques sont insérés dans des réseaux, réseaux humains ou non humains qui s'alignent à des moments précis pour agir, obtenir des effets.

	Volet de recherche 1	Volet de recherche 2	Volet de recherche 3
<b>Ontologie</b>	Entités discrètes	Ensemble mutuellement dépendant	Assemblage sociomatériau
<b>Mécanismes</b>	Impact, modération	Interaction, affordance	Enchevêtrement, performativité
<b>Structure logique</b>	variance	process	relation
<b>Concepts clés</b>	Impératif technologique, contingence	Constructivisme social, structuration	Acteur réseau
<b>Vue des mondes sociaux et techniques</b>	Les individus / organisations et la technologie sont considérés comme des entités distinctes et indépendantes ayant des caractéristiques inhérentes	Les humains / organisations et la technologie sont supposés être des systèmes interdépendants qui se forment mutuellement par l'interaction continue	<b>On suppose que les êtres humains / organisations et la technologie n'existent que par leur enchevêtrement constitutif temporairement émergent</b>
<b>Exemples</b>	Blau et al. (1976) Huber (1990) Aiman-Smith & Green (2002)	Barley (1986) Prasad (1993) Boudreau & Robey (2005)	Callon (1986) Pickering (1995) Suchman (2007)

Orlikowski (2008), en faisant référence à l'enchevêtrement du matériel et du social, affirme l'inséparabilité des deux dimensions, mais également de la symétrie d'attention entre les individus et les objets (référence à la théorie de l'acteur réseau – sociologie de la traduction). Ainsi, elle cherche non pas à observer les interactions entre les outils numériques et les individus mais à identifier dans les interactions le caractère de performance inhérente à l'intrication des deux dimensions. Autrement dit, le concept de sociomatérialité essaie de mettre en lumière comment via la matérialité d'un objet, de la relation avec un individu, l'association dans l'usage peut faire émerger ou non une pratique. La pratique réfère au moment et à l'endroit où l'individu et l'outil dans l'usage s'imbriquent.

Concept sociomatérialité	Définition	Chercheurs	Exemple de recherches
Acteur réseau	Organisation constituée par des relations qui forment des liens avec des organismes humains et non humains	Callon (1986) Latour (1992) Berg (1997)	Réseaux de connaissances scientifiques ; Infrastructure de voyage

Nous sommes dans un environnement où le niveau de l'information augmente en permanence. Kallinikos (2006) s'oppose à l'idée selon laquelle l'information, les connaissances, les données sont des ressources organisationnelles distinctes. Selon lui, « l'information technologique » est impliquée dans la réalité organisationnelle sous différentes formes. Pickering (1993), sur la base d'études empiriques, développe le concept de « Mangle of practice ». Ce concept développe l'idée que les interactions humaines et matérielles ne sont pas déterminées à l'avance mais se développent dans la pratique. Une organisation est un ensemble de relations régulières, routinières, structurées dans le temps et l'espace. Les ERP ou le



NPM (New Public Management) sont des modèles du concept de sociomatérialité puisque présentés comme « meilleure pratique ». Cela peut impacter et renforcer des normes comme cela peut introduire des imprévus, autant de défis pour la gestion. Pour conclure, Orlikowski (2008) précise que la question n'est pas de savoir si la technologie fait partie de l'organisation ou non, elle est intégrée au travail, à la performance dans le monde, dans l'environnement. Le concept de sociomatérialité fait partie intégrante de nos méthodes de travail au quotidien à tel point que cela est pris pour acquis et que les utilisateurs ne voient plus les implications de la technologie sur leurs pratiques au quotidien, c'est ce qui rend difficile l'étude, la surveillance, la compréhension pour essayer de la modifier.

Nous choisissons de mobiliser ce concept dans le cadre de l'étude des usages du numérique pouvant influencer le travail des consultants parce que nous postulons que le social actuellement ne peut se penser sans évoquer le matériel. Pour citer De Vaujany (2015, page 41) : « *Comment penser un bâtiment, une forêt, un arbre, un livre... sans le détour du sens – éminemment social – qui permet de le discerner et de lui assigner une possible fonction pour l'action et l'interaction ?* ». La symétrie se porte sur les acteurs qu'ils soient humains ou non humains. Un acteur peut modifier une routine organisationnelle à partir d'actions sociales ou d'actions matérielles. Un objet numérique a une propriété visuelle déclenchant une perception chez un individu engendrant une action. C'est dans la rencontre entre l'action matérielle et l'action sociale que nous retrouvons ce qu'Orlikowski nomme « l'affordance technologique ». Ce concept d'affordance renvoie à ce qu'un individu perçoit, le sens qu'il donne à l'utilité d'un usage, des intentions qu'il a à son égard compte-tenu des structures. Il existe autant de représentations que d'individus, et la question se pose de savoir comment la perception d'un individu peut influencer l'usage d'un outil numérique, au niveau individuel mais également au regard d'un collectif de travail.

Dans un environnement où l'information est abondante, où elle s'insère dans des environnements sociaux et techniques, où le monopole d'accès n'existe plus, nous souhaitons via le concept de sociomatérialité étudier comment une action (résultant d'une interprétation dans l'usage) individuelle via l'usage des outils numériques peut engendrer, modifier une structure à un niveau collectif.

## 6. Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche

Nous allons présenter le positionnement épistémologique ainsi que le choix de la méthodologie de recherche utilisée dans le cas de l'étude du cabinet altedia en Provence. Dans un premier temps, nous exposerons le paradigme épistémologique dans lequel s'inscrit notre procédé de recherche. Puis dans un deuxième temps, nous présenterons la méthodologie inhérente, justifiant le choix de l'étude de cas et de la collecte des données issues du terrain de recherche.

### 6.1. Le positionnement épistémologique

#### 6.1.1. Pourquoi s'inscrire dans un paradigme ?

Etudier un objet de recherche doit s'inscrire dans un cadre de conception de la connaissance permettant de justifier des connaissances afin qu'elles soient reconnues par la communauté de recherche. Ce cadre se nomme un paradigme épistémologique, entendu par là un ensemble de croyances, de valeurs, de techniques qui sont partagées par la communauté de recherche (Avenier *et al.*, 2012, p. 2). Les objectifs sont de pouvoir justifier de la validité et de la fiabilité des connaissances produites dans le cadre épistémologique dans lequel le chercheur s'inscrit selon ses affinités mais également selon l'objet de la recherche, s'appuyant ainsi sur des références existantes et offrant un cadre dans lequel l'enquêteur peut prendre du recul.

#### 6.1.2. Le paradigme du réalisme critique

Dans le cadre de la rédaction du mémoire de fin d'année, nous accordons une importance à la présentation du positionnement épistémologique, à la justification des données afin de démontrer que les connaissances produites sont réfléchies et justifiées.

Un processus épistémique se construit autour d'un questionnement :

- **Qu'est-ce que la connaissance ?** cela renvoie au niveau ontologique,
- **Comment cette connaissance est élaborée ?** cela renvoie à un niveau épistémique,
- **Quelle est la valeur de la connaissance produite ?** cela renvoie à un niveau méthodologique.

Ces éléments sont indispensables pour se situer et justifier de la pertinence du courant épistémologique dans lequel nous nous inscrivons au regard de l'objet de recherche et de la méthodologie de recherche que nous appliquerons. Le questionnement épistémologique ne s'arrête pas à la réflexion sur la

méthodologie mais cherche à identifier comment seront justifiées les connaissances qui seront construites (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Un positionnement épistémologique fait référence aux convictions personnelles d'une personne, du chercheur mais s'appuie également sur la nature de la recherche. Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire et de la nature de la recherche, nous avons hésité entre deux paradigmes que sont le constructivisme pragmatique (Le Moigne, 1995) et le réalisme critique (Tsoukas, 1989). Nous avons finalement choisi de nous appuyer et de nous inscrire dans le courant du réalisme critique dans le sens où l'hypothèse ontologique du courant de recherche constructivisme pragmatique ne se prononce pas sur l'existence d'un réel profond et que l'hypothèse épistémique de ce courant de recherche suppose que la réalité est dépendante de l'observateur. Or, au regard de la nature de la recherche à savoir l'étude de l'influence du numérique sur le travail, nous rejoignons les hypothèses associées au courant de recherche du réalisme critique dans le sens où l'objet numérique existe en tant que tel tout comme l'usage de l'objet sans que l'enquêteur de par sa présence vienne interférer dans l'existence de ces réalités. Avant de présenter plus en détail le courant de recherche du réalisme critique, nous avons souhaité apporter la définition de la réalité par Michel Callon (1986, page 185) « *La réalité est un processus. Elle passe (comme on le dit d'un corps chimique) par des états successifs, se réalisant ou s'irréalisant en fonction des épreuves de force qui s'engagent* ». Ce sont ces ordres de réalité et processus que nous souhaitons étudier dans le cadre de ce mémoire. Le réalisme critique est un courant représenté comme étant une extension du post-positivisme et présente des hypothèses d'ordre ontologique.

**L'hypothèse ontologique** de l'approche du réalisme critique considère que le réel en soi existe. Il est indépendant de l'attention qu'on lui porte et antérieur à l'attention qu'on peut lui porter. Le réel est stratifié en trois domaines (Bhaskar, 1998) :

- **Réel profond** : les mécanismes générateurs, les structures, les règles y résident,
- **Réel actualisé** : ce sont les actions provenant du réel profond,
- **Réel empirique** : il représente les perceptions humaines du réel actualisé.

Rapporté à notre étude, il s'agit pour nous d'étudier l'usage des outils numériques auprès des consultants au sein du réel empirique, de comprendre quels sont les mécanismes générateurs provoquant des usages, usages acceptés ou validés par le plus grand nombre venant ainsi influencer le contenu du travail voire le métier même du consultant.

Deux principes régissent le courant du réalisme critique (Gavard-Perret *et al.*, 2012, page 33) :

- **1<sup>er</sup> principe d'intransitivité** : les mécanismes générateurs existent et œuvrent indépendamment du fait qu'on les ait identifiés,
- **2<sup>ème</sup> principe de transfactualité** : les mécanismes générateurs existent même quand cela ne se manifeste pas dans le réel empirique.

Ces mécanismes générateurs seront activés par des circonstances : intrinsèques (les mécanismes générateurs ont des règles internes de fonctionnement) ou extrinsèques (les mécanismes générateurs sont déclenchés dans certains contextes).

**L'hypothèse épistémique** de l'approche du réalisme critique aborde de la manière suivante le réel :

- 1. Le réel profond ne peut s'observer directement,**
- 2. Le réel actualisé est observable,**
- 3. Le réel empirique est connaissable.**

Il s'agit d'identifier les mécanismes générateurs qui dans le principe d'intransitivité et de transfactualité existent même s'ils ne peuvent s'observer dans le réel empirique, de comprendre le mode d'activation de ces derniers (intrinsèques ou extrinsèques). Autrement dit, en rapport avec notre terrain, nous nous attacherons à identifier quelles sont les circonstances provoquant tel ou tel usage du numérique, également de comprendre quels sont les codes explicites ou tacites rattachés à cette profession entraînant un usage ou non usage du numérique.

Le raisonnement dans la méthodologie utilisée pour constituer des connaissances consistera en une approche abductive, en aller-retour entre trois strates que sont le réalisme profond, le réalisme actualisé et le réalisme empirique. En d'autres termes, le chercheur tente d'identifier « *le mécanisme générateur qui rend la relation entre A et B intelligible* » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, page 34). Selon les réalistes, les pouvoirs causaux comme par exemple en gestion (le souci d'efficacité, le contrôle) appartenant à une structure agissent selon les relations de pouvoir dans l'organisation, selon les contextes. Ici, dans le cadre de l'étude de l'influence du numérique sur le travail rapporté à la profession de consultants, nous nous attacherons à observer quels sont les contextes, les relations de pouvoirs dans l'organisation en lien avec notre objet, le pouvoir de l'usage du numérique venant influencer les pratiques de travail. En essayant de définir quels sont les pouvoirs causaux, autrement dit les mécanismes générateurs, les chercheurs appartenant au courant du réalisme critique cherchent à montrer les tendances qui peuvent se manifester dans le réel empirique. Les mécanismes générateurs interagissent dans les organisations et ne produisent pas de résultats déterminés. Dans le processus, Bhaskar (1978) indique que la première étape consiste en la description des composantes (conceptualisation), puis la deuxième étape (empirie) en demandant aux acteurs pour quelles raisons les actions ont eu lieu. La recherche empirique permettra de démontrer la relation entre les interactions et les pouvoirs causaux selon les contingences (Tsoukas, 1989). Nous ne pouvons pas dans le cadre de notre étude certifier que tous les consultants auront le même usage du numérique dans leurs pratiques de travail.

Le raisonnement abductif semble approprié car il offre la possibilité d'émettre des conjectures sur les causes des phénomènes observés. Une fois les conjectures établies, elles sont mises à l'épreuve au travers la théorie via des tests empiriques. Ce raisonnement permet un aller-retour entre l'induction et la déduction. La déduction est un raisonnement indépendant de l'expérience, l'induction part d'un grand nombre de faits pour en tirer une loi générale. Aussi, l'abduction permet de compléter ces deux formes de raisonnement.

Les sciences de gestion étant pensées dans les sciences de l'artificiel (Simon, 1969) puisque l'objet d'étude est une création de l'homme et non une création de la nature. L'auteur développe l'idée selon laquelle certains chercheurs produisent des connaissances via des artefacts finalisés, insérés dans des contextes sociaux. Un artefact est un système créé par l'homme pour atteindre des objectifs et fonctionner dans un certain contexte. L'auteur ajoute que certaines sciences ne peuvent s'étudier dans les sciences de la nature

car ce sont des sciences qui s'intéressent à l'évolution des artefacts dans leur contexte. Les sciences de l'artificiel en ce sens permettent de comprendre les systèmes dans lesquels on retrouve des régulations humaines, des intentions humaines et des régulations naturelles. Notre objet d'étude portant sur l'influence des usages du numérique sur le travail s'inscrit effectivement ce cadre, ayant pour objectif l'étude des usages du numérique auprès d'une population cible dans un contexte donné.

Pour les réalistes, l'explication tient dans le pouvoir causal accordé aux objets et non à un certain déterminisme. La question est de savoir si le pouvoir causal de l'objet se déclenche dans le réel ou l'empirie et selon quel contexte. Touskas (1989) ajoute à cela que des pouvoirs émergent quand les individus et les objets sont reliés entre eux et forment ainsi une structure, entendu par là qu'une structure est un ensemble de règles et de ressources agissant sur les interactions. « *Ces règles forment l'interaction tout en se reproduisant dans ce processus d'interaction* (Giddens, 1976, 1984, Manicas, 1980) ».

Dans le cadre de l'étude de l'influence du numérique sur le travail rapporté aux métiers des consultants, l'outil numérique en tant que tel dispose de propriétés intrinsèques puisque conçu pour une utilisation prédéfinie. Il nous revient d'étudier comment l'usage de l'outil selon le contexte, l'individu avec ses propres croyances, valeurs et perceptions vient modifier ou non la structure de son environnement jusqu'au contenu de son métier.

### 6.1.3. La justification des connaissances

Trois moyens existent pour justifier la fiabilité des connaissances. Selon l'approche du réalisme critique, nous ne pouvons pas clore les systèmes sociaux car ils sont ouverts et soumis à des circonstances extrinsèques.

Les moyens à disposition sont :

- La fiabilité,
- La validité interne,
- La viabilité externe.

**Le premier moyen : La fiabilité** consiste « à offrir aux lecteurs les moyens de suivre l'ensemble du cheminement cognitif qui conduit du matériau empirique aux résultats annoncés, de manière à pouvoir, s'il le souhaite, reproduire le cheminement », (Gavard-Perret et al. 2012, page 41). Nous accorderons une importance particulière à retranscrire le processus cognitif de l'étude de l'influence du numérique sur le travail rapporté à la profession de consultants en précisant les différentes étapes (des entretiens exploratoires à la revue de la littérature à la mise en œuvre des entretiens semi-directifs complétés de l'observation participante).

**Le deuxième moyen : La validité interne** renvoie :

1. **A la cohérence interne des processus** : cadre épistémologique,
2. **La validité du construit** : selon l'approche du réalisme critique, cela consiste en l'identification des mécanismes générateurs qui expliquent les observations que l'on fait d'un phénomène en y apportant des explications plausibles,
3. **Et la rigueur du processus de recherche** : à savoir montrer les boucles entre induction – déduction afin de démontrer que le construit final est adapté à l'ensemble des observations.

La validité interne dans le cadre de notre étude vise à nous assurer de la pertinence et de la rigueur des résultats. Il convient de nous assurer que le design de recherche tout comme les instruments de recueil et d'analyse des données seront à même de répondre à notre question de recherche.

**Le troisième moyen : La validité externe** renvoie à la comparaison avec d'autres cas étudiés. La limite de ce mémoire se portera effectivement sur la validité externe dans le sens où nous ne mènerons qu'une étude de cas au sein d'une seule organisation compte tenu du temps imparti.

Sur le terrain, cette approche se traduit par une étude de cas, en l'occurrence de l'entreprise Altedia, cabinet de ressources humaines. Le choix de l'étude de cas étant utilisé largement dans la recherche en sciences de gestion car il permet d'analyser en profondeur une organisation et un objet afin d'en déterminer les mécanismes générateurs et les contingences associées. Selon Tsoukas (1989), l'étude de cas est une méthode représentative. Musca (2006) présente la définition suivante de l'étude de cas : « *l'étude de cas est une stratégie de recherche qui, dans la lignée des travaux de Glaser et Strauss (1967), permet d'explorer des phénomènes complexes et peu connus afin d'en capturer la richesse et d'y identifier des patterns, dans une optique de génération de théorie (Eisenhardt, 1989, Dougherty, 2002, Yin, 2003)* ». Pettigrew (2001) ajoute que les recherches portant sur le changement doivent « *explorer à la fois les contextes, les contenus et les processus* ». Dit autrement, l'étude de cas fait référence à la théorie enracinée.

## 7. La méthodologie de recherche – le terrain

### 7.1.1. L'étude de cas unique

Avant de poursuivre la présentation de la méthodologie, il convient d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : « Comment la recherche en sciences de gestion se positionne sur un cas unique ? ». Selon Siggelkow (2007), le premier écueil quant à l'étude de cas concerne la taille de l'échantillon et notamment si celui-ci est trop petit. Il fait référence dans son article au scénario de Ramachandran (1998) : le cochon qui parle confirmant qu'un seul cas peut être un exemple solide. Il ajoute à cela qu'en s'appuyant sur une étude de cas unique, il faut s'assurer au préalable que l'étude de cas en question soit assez parlante et non pas seulement descriptive. Le terrain que nous investiguons ne correspond pas aux critères du « talking pig » mais est un cas représentatif des cabinets conseil ayant la même configuration organisationnelle. L'étude de cas au sein du cabinet almedia permettra de générer de nouvelles connaissances. A noter que les recherches effectuées sur l'influence du numérique sur le travail portent principalement sur les métiers de la relation clients dans les centres d'appels ou dans les métiers de la préparation de commandes. L'étude de cas au sein d'un cabinet en ressources humaines apparaît dans ce sens comme un exemple parlant des configurations organisationnelles de type bureaucratique dans le secteur des ressources humaines auprès d'une population à même de réguler son activité car relevant des professions dites intellectuelles.

### 7.1.2. La méthodologie de l'étude de cas

La recherche sur un cas unique se justifie lorsque l'investigation porte sur des sujets de recherche où les phénomènes sociaux sont complexes et s'inscrivent dans un contexte organisationnel précis. La recherche sur un cas unique n'a pas pour vocation de prétendre à une généralisation théorique. La recherche qualitative s'est déroulée en trois temps : un premier temps consacré à la réalisation d'entretiens exploratoires en externe et en interne, un deuxième temps consacré à une observation participante en interne et un troisième temps pour la réalisation d'entretiens semi-directifs.

Selon Musca (2006, page 164), le chercheur peut adopter quatre postures, qui vont évoluer tout au long de l'étude :

- Etre un participant complet : « l'enquêteur ne dévoile pas son identité »
- Etre un participant observateur : « l'enquêteur dévoile son identité et s'intègre à la communauté »
- Etre un observateur qui participe : « l'enquêteur observe dans participer aux activités »
- Etre un observateur complet : « l'enquêteur est passif »

Au regard de notre histoire personnelle, à savoir être salariée de l'entreprise depuis plus de huit années, nous adopterons une posture d'observateur participant.

### 7.1.3. Le terrain : fiche d'identité Altedia

Pour pouvoir répondre à notre question de recherche, nous avons effectué une enquête qualitative sur un cas unique : le cabinet Altedia situé dans la région Provence Alpes Côtes d'Azur, cabinet spécialisé en ressources humaines employant des consultants spécialisés dans la transition professionnelle et intervenant auprès de personnels licenciés sur la région.

Altedia fait partie de la ligne d'activités mondiales de conseil en ressources humaines du Groupe Adecco. Le cabinet Altedia intervient dans :

- Le conseil des entreprises et des dirigeants dans leurs projets de changement d'évolution d'organisation,
- L'accompagnement des hommes et des femmes tout au long de leur vie professionnelle,
- L'accompagnement des directions des ressources humaines dans leur stratégie et leur politique de ressources humaines.

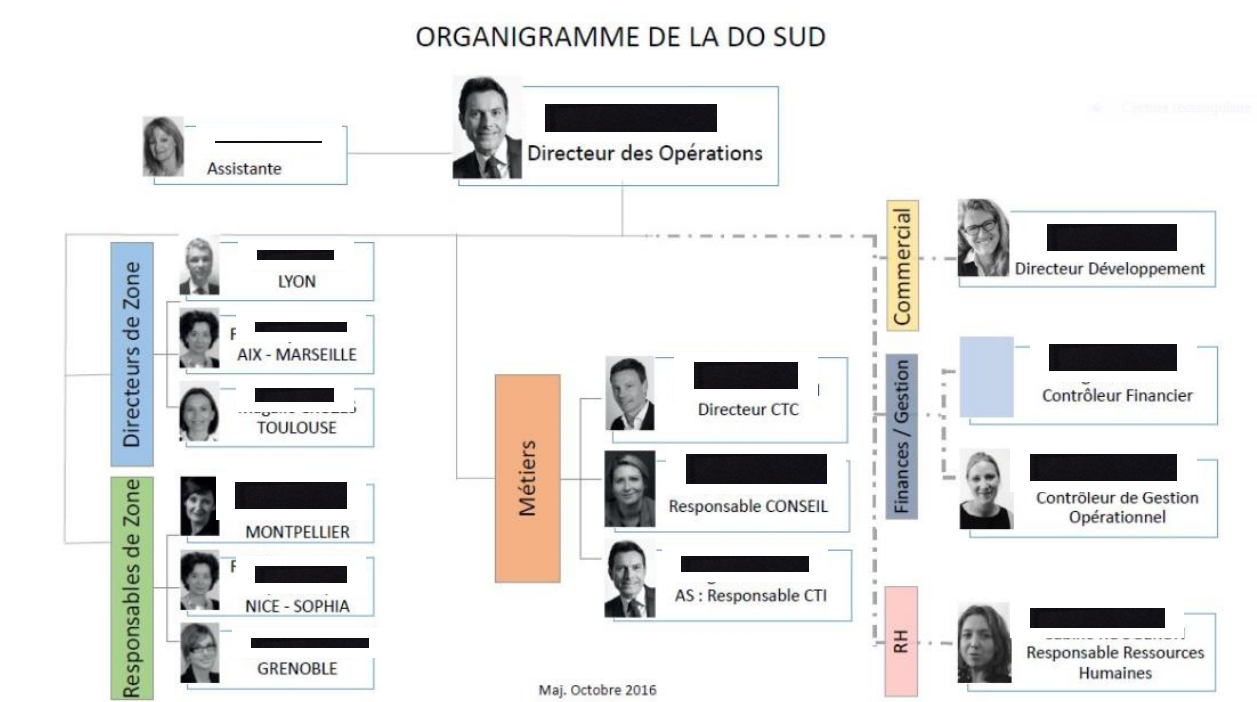
Altedia a été créé en mars 1992 par Monsieur Raymond Soubie. En 1997, l'entreprise décide de se spécialiser sur le métier de conseil en management en s'appuyant sur les compétences intégrées en communication et ressources humaines. Monsieur Raymond Soubie construit en huit années un groupe positionné sur la communication et les ressources humaines. Altedia fort de ses résultats s'introduit en bourse pour développer sa croissance externe. Monsieur Raymond Soubie procède à une croissance externe en renforçant les métiers de l'entreprise par l'achat d'agences « corporate » ou par des cabinets de recrutements en France. Il complète également le savoir-faire du groupe avec l'achat d'agences « WEB Agencies » et en s'implantant en Europe particulièrement en Allemagne, Grande Bretagne, Italie et Espagne. Le cabinet est reconnu majoritairement pour ses interventions en matière de restructuration et d'accompagnement des salariés en recherche d'emploi notamment en région. L'entreprise concentre les fonctions stratégiques et d'ingénierie au sein du siège en région parisienne et emploie une majorité de consultants soit environ 700 personnes en France. Cela se traduit par une représentation du cabinet à travers l'implantation de plusieurs bureaux dont l'objectif est un rapprochement des acteurs sur chaque territoire. Ci-dessous une cartographie des bureaux de la région Sud permettant aux consultants de rencontrer leurs candidats au plus près du lieu d'habitation de ces derniers :



Source : Intranet altedia.fr



Chaque région est représentée dans son fonctionnement de la même manière à savoir un directeur de zone encadrant des consultants et des chefs de projet. Le directeur de zone étant lui-même encadré par un directeur des opérations qui se voit gérer un centre d'affaires à part entière (l'ensemble des bureaux ci-dessus à titre d'exemple pour la région Sud). Pour mieux comprendre le fonctionnement d'un bureau comme celui de Marseille par exemple, il faut comprendre qu'il relève d'un Directeur des opérations SUD qui encadre un directeur de Zone lui-même en charge du management d'une équipe de consultants. L'organigramme ci-dessous n'est plus le reflet de l'organisation actuelle de la région sud puisque depuis fin 2016, le poste de directeur métier des activités collectives a été supprimé et certaines nominations à différentes fonctions ont été revues. L'organigramme révèle une organisation en silos avec une pluralité de parties prenantes dans la réalisation opérationnelle des missions à produire aussi bien pour les activités dites collectives (plan de sauvegarde de l'emploi) ou les activités dites individuelles (outplacement, bilans de compétences), entendu par-là que le droit de regard sur les missions se fait par le directeur des opérations, les directeurs de zone, les chefs de projet et le contrôle de gestion.



Au sein du cabinet, nous remarquons que la culture du résultat est prégnante notamment à travers les supports de communication interne (intranet, réseau social « yammer ») et dans les messages délivrés, à titre d'exemple le site intranet communique chaque mois le nombre de missions gagnées avec le potentiel de chiffre d'affaires inhérents, messages couplés par un email du directeur général à l'ensemble des salariés.

### 7.1.3.1. Contexte externe

Pour situer l'environnement dans lequel le cabinet Altedia évolue ainsi que les clients du groupe, il est important de préciser voire d'émettre un premier constat quant à l'évolution et la propagation des technologies dans les organisations qui se font à une vitesse fulgurante. Le deuxième constat quant à lui se porte sur l'utilisation des outils numérique hors travail, issus des modes de vie personnels qui petit à petit se sont imposés à la vie professionnelle en entreprise. Cet environnement du numérique a engendré dans l'activité des ressources humaines une augmentation de la concurrence sur les activités d'accompagnement des individus dans leur transition professionnelle à travers l'utilisation du numérique se traduisant par une diminution des offres tarifaires.

### 7.1.3.2. Contexte interne

L'activité du cabinet Altedia se répartit en segments d'activités, segments représentés par chacune des régions. La segmentation des activités renvoie à l'expertise des consultants intervenants. Autrement dit, l'activité se décline à travers l'accompagnement collectif de salariés issus de licenciements collectifs, l'accompagnement individuel de dirigeants et de cadres supérieurs dans le cadre de transition professionnelle, et enfin le conseil aux organisations. Ces activités sont par la suite divisées selon les spécialités d'accompagnement : emploi – retraite – création d'entreprises – bilan de compétences – bilan professionnel – assessment – GPEC – RPS – Mobilité interne – etc...

Le cabinet Altedia a construit son offre commerciale selon des axes stratégiques se déclinant en cinq offres, portées en interne par les directeurs de zone, les responsables de zone et le responsable du développement commercial. La stratégie est orientée vers la relation client, l'amélioration et la fluidité d'informations et des communications en interne ainsi que la mise en œuvre d'une démarche transversale. L'entreprise a connu une reconfiguration organisationnelle en 2016 pour répondre à la concurrence et au marché entraînant une modification des pratiques et des processus d'accompagnement à suivre pour les équipes opérationnelles. De par son appartenance à un groupe mondial, Adecco, la configuration organisationnelle réplique le modèle de type bureaucratique, présentant une organisation et une communication top down où l'on retrouve une forte division du travail verticale, le siège centralisant les fonctions supports et la direction générale. L'organisation en silos implique une définition des objectifs par activités (objectifs quantitatifs pour une catégorie d'acteurs et qualitatifs pour d'autres acteurs). A chaque activité correspond un déploiement d'outils et de dispositifs à mettre en œuvre, des systèmes d'informations permettant un partage d'informations et de données. Chaque population dispose de ses propres outils et même si certains outils sont partagés, la différence dans les usages provient de l'accès à certaines fonctionnalités réservées à une catégorie de personnes.

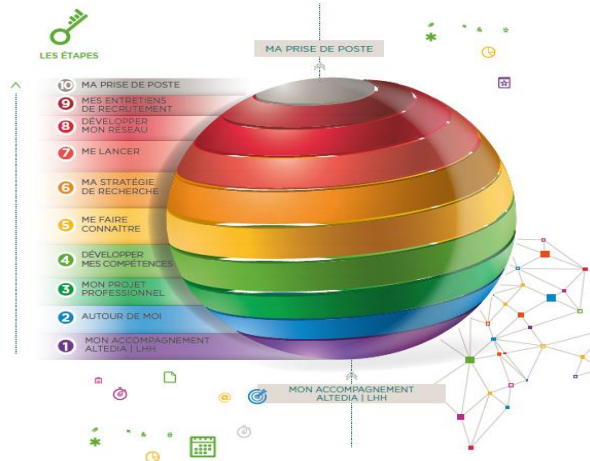
Dans la pratique concernant le déploiement ainsi que le déroulement des missions, les contrats signés par le siège sont redirigés en région lorsque des salariés sur des villes de province sont concernés par des

prestations du cabinet. Pour comprendre l'utilisation des outils numériques au sein du cabinet altedia il faut éclairer le fonctionnement de l'organisation. Quand une prestation démarre du siège, nommé en interne « du national », le directeur du projet du siège contacte un chef de projet de la région concernée et un directeur de zone pour présenter le contexte de la mission, les engagements, le chiffre d'affaires inhérents, la méthodologie à déployer, et connaître le ou les consultant(s) qui seront dans l'opération et la production de la mission. Quand une mission démarre en local, il appartient au directeur de zone et chef de projet de la région concernée de dérouler le dispositif et la mise en œuvre de la mission auprès des consultants. Le démarrage d'une mission est toujours un moment sensible où une forte réactivité est demandée, une assimilation importante de données propres aux dispositifs relevant du plan de sauvegarde de l'emploi du client. Comme rien n'arrive au bon moment, les activités relevant de l'accompagnement collectif de salariés licenciés, demandent aussi bien aux chefs de projets intervenant qu'aux consultants producteurs d'assimiler les mesures du PSE (spécifiques à chaque client), les procédures de lancement de la mission, les documents à utiliser, les particularités et attentes du client ou des instances représentatives du personnel, une disponibilité immédiate. Il n'est pas rare que le planning des consultants ou des chefs de projets change chaque jour au gré des démarrages de missions, des priorités des clients. Cela nécessite des aptitudes d'adaptabilité permanente, de jonglage entre différentes priorités et urgences. Au-delà de l'organisation de type logistique, chaque mission nécessite la production de documents à utiliser par les consultants auprès des salariés concernés et remis au client et chefs de projet relevant de la mission, ces documents concernent les phases du projet et sont modifiés aux différentes phases et ne sont pas uniformes pour l'ensemble des missions du cabinet, chaque client ayant des attentes spécifiques quant à son entreprise. Est à noter également, qu'une fois les documents établis et validés par les clients, le contrôle de gestion interne au sein du cabinet devient un acteur incontournable dans la réalisation des missions. Les assistants de gestion de chaque région, sont rattachés à un responsable gestion physiquement situé au siège sur paris, ils ont pour rôle de veiller à la rentabilité des missions, chaque mission générant un chiffre d'affaires, chiffres d'affaires budgétisés selon les régions concernées, qui se matérialisent en temps à passer par consultant selon la méthodologie validée par le chef de projet. Comme chaque client est unique dans la production de son PSE, l'ensemble des données est saisi sur différents systèmes d'information, que ce soit le logiciel SX pour la partie temps à produire et rentabilité, le logiciel Orbit concernant les données du client et des salariés concernés, le logiciel salesforce pour la partie commerciale. D'autres logiciels viennent se greffer par la suite dans les opérations permettant la production des missions, le suivi des prestations, la proposition de services de formation aux candidats (salariés licenciés).

Partant de ce constat, à savoir une hétérogénéité des pratiques alliée à une augmentation de la concurrence due à l'évolution du numérique dans ce domaine d'activité, Altedia a mis en place une restructuration en instaurant de nouvelles pratiques de travail en 2016. Cette restructuration vise à apporter une homogénéité dans les pratiques et à instaurer la pratique de séminaires en ligne, nommés « webinars », ne nécessitant plus la présence physique d'un consultant sur un bureau et offrant une animation de formation à distance à des candidats issus de toutes régions.

Altedia « révolutionne » l'accompagnement des candidats en introduisant les contacts et les formations virtuels, changements de pratiques pour les consultants ayant connu pour une grande majorité d'entre eux une relation à autrui en face à face avec leurs candidats. Ces nouveaux modèles d'accompagnement

offrent une flexibilité pour les candidats mais également pour les consultants à qui on demande de devenir des guides, de proposer des chemins possibles pour atteindre les objectifs (retour à l'emploi – formation – retraite – création d'entreprises), se traduisant par le schéma ci-dessous modélisant les différentes étapes à disposition :



Source : altedia.fr

Une méthodologie d'atteinte des objectifs avec différentes étapes que l'on peut suivre dans un déroulé chronologique ou non selon son état d'avancement. Ces étapes réfèrent à des plans d'actions avec des livrables comme suit :



Source : altedia.fr

Nous relevons que chacune des étapes renvoie à un logiciel – un systèmes d'informations ou une plateforme numérique – à utiliser majoritairement par le consultant et pour d'autres par le candidat de chez lui avec ses propres accès donnés par le consultant au démarrage de son accompagnement.

### 7.1.3.3. Le profil et les missions du consultant

Les consultants sont issus de formation supérieure en ressources humaines ou économie ou école de commerce. Chaque consultant selon sa formation ou son expérience interviendra dans un domaine d'expertise du cabinet selon une activité référent au collectif ou à l'individuel dans des domaines d'intervention relevant soit de la mobilité interne, de la mobilité externe, de l'accompagnement en création d'entreprise, de l'ingénierie sociale, de conseils à la retraite, de réalisation de bilans de compétences ou de bilans professionnels, de retour à l'emploi, de choix de dispositifs de formation ou de conseils aux organisations à travers des dimensions de RPS, GPEC, études de rémunération, formation des managers, etc.... Partant de ce constat, ils seront quotidiennement en relation avec autrui, que ce soit des salariés d'entreprises (tous secteurs d'activités), des dirigeants d'entreprises, des cadres de la fonction ressources humaines. Les consultants sont rattachés administrativement à une agence mais étant équipés d'outils mobiles (téléphone et ordinateur), ils effectuent la majorité de leurs missions sur les sites clients entraînant des déplacements hebdomadaires. Ils travaillent à partir d'applications numériques servant à simplifier le réel, l'activité quotidienne de leurs relations avec leur portefeuille de candidats à accompagner. Les outils sont pensés dans la lignée de la pensée wéberienne, rationalisant le travail. Le consultant peut saisir en temps réel son activité, tracer par écrit les informations concernant l'accompagnement de son portefeuille de candidats, offrant ainsi la possibilité d'exporter en temps réel des informations sur la population accompagnée par le cabinet (sexe, âge, pcs, niveau d'études, secteurs d'activités, typologie des projets de retour à l'emploi, etc..). Toutefois, certaines informations de types personnelles, familiales ou de santé ne peuvent et ne doivent pas être enregistrées. Ces informations serviront aux chefs de projet ou directeurs de zone pour l'élaboration des reportings auprès des clients du cabinet. Les logiciels sont utilisés par les managers pour servir la culture de résultat de l'entreprise. Ils permettent de rendre des comptes et de contrôler en continu et collectivement les consultants. Chaque consultant est affecté selon sa charge de travail (défini par un nombre de candidats à accompagner) sur une pluralité de dossiers. Autrement dit, outre la relation directe managériale avec leur directeur ou responsable de zone, ils réfèrent aux différents chefs de projets garants de la réalisation des missions, chefs de projets dispersés au national selon la localisation du siège de l'entreprise cliente. Egalement, les consultants de par leur affectation sur des dossiers travaillent en équipe c'est-à-dire avec d'autres consultants du même dossier mais à distance, c'est une des particularités du métier de consultant du cabinet à savoir travailler en équipe (par dossier de rattachement) mais seul en situation physique.

#### 7.1.3.4. Ma position sur le terrain

Ma position sur le terrain réfère à une ancienneté de huit années au sein du cabinet altedia. Intervenant actuellement en qualité de chef de projet, est à noter que l'expérience acquise au cours de ces huit années fait référence à l'exercice de chacun des métiers représentés au sein du cabinet notamment quant à l'évolution des fonctions de conseiller emploi ayant à charge l'accompagnement collectif de salariés licenciés dans le cadre de dispositifs de congé de reclassement avec une spécialité sur le retour à l'emploi puis une évolution en qualité de consultant sur des missions d'accompagnement individuel de profils cadres et cadres supérieurs relevant de dispositifs d'outplacement puis ayant suivi un assessment une fonction actuelle de chef de projets sur la région Provence intervenant sur la gestion opérationnelle des licenciements collectifs au national ou en région encadrant de manière transverse jusqu'à quarante consultants (spécialisés en emploi, en création d'entreprises et en outplacement individuel). La particularité de la fonction de chef de projet au sein du cabinet altedia relève aujourd'hui d'une formalisation du processus d'accès au métier de par la réalisation d'assessment par une filière du groupe, puis par le suivi d'une formation spécifique sur une durée d'un an comprenant différents modules de formation en lien avec l'exercice de la fonction (communication, prise de décision, management transverse, gestion des conflits). Le chef de projet au sein du cabinet altedia intervient sur des missions comprenant plus de dix salariés licenciés et dans le cadre de mission nationale il est amené à être l'interlocuteur direct des directeurs des ressources humaines, des instances représentatives du personnel des entreprises concernées, des institutions publiques de la région. Les missions inhérentes à cette fonction sont de plusieurs ordres comme la liste ci-dessous (liste non exhaustive) :

- L'encadrement transverse de consultants sur la production des missions
- Etre l'interlocuteur direct des clients
- Etre l'interface auprès des instances représentatives du personnel
- Gérer les conflits
- Veiller à la bonne réalisation des interventions
- Veiller à la rentabilité des projets
- Construire les outils de production et de reporting
- Animer les commissions de suivi des missions
- Etc...

Au-delà des tâches inhérentes à la fonction, il nous parait important de contextualiser la fonction. Autrement dit, le chef de projet ne manage pas en direct les consultants intervenant sur les missions dont il a la charge, il gère de façon opérationnelle une pluralité de missions non comptabilisées en nombre mais en termes de chiffre d'affaires générés allant maximum jusqu'à 2 millions d'euros par chef de projet. Les particularités du métier résident dans le management transverse de consultants rattachés hiérarchiquement à leur directeur de zone ou responsable de zone sur chaque région de France, amenant le chef de projet à avoir sur chaque dossier une équipe différente d'interventions, certains consultants pouvant se retrouver sur plusieurs dossiers avec le même chef de projet. De fait, n'ayant pas de management direct, le chef de projet doit veiller dans sa communication à travailler conjointement avec chacun des responsables hiérarchiques des consultants des différentes régions, mais également des

assistants de gestion correspondants, soit une pluralité d'acteurs selon chaque mission fonction du périmètre d'intervention. A titre d'exemple, quand une entreprise licencie soixante-dix personnes en France sur quatre sites répartis sur Marseille, Nantes, Bordeaux et Grenoble, selon le nombre de salariés impactés sur chaque site, le chef de projet affecte selon les projets des salariés identifiés (emploi, retraite, création d'entreprises) un ou plusieurs consultants en lien direct avec le manager du consultant afin de vérifier la charge de travail de ce dernier et notamment la cohérence en terme de disponibilité d'intervention ou de compétences spécifiques inhérentes au dossier. Ceci est une première étape dans l'affectation des consultants au dossier dans le cadre de la réalisation opérationnelle. Une deuxième étape consiste en la communication des budgets alloués en termes de chiffre d'affaires selon le nombre de personnes à accompagner sur chaque région demandant l'identification de chaque assistant de gestion en charge de l'ouverture sur un logiciel dédié de lignes de temps attribué à la réalisation de l'accompagnement selon le prix vendu au client et selon la méthodologie d'accompagnement souhaité au regard du prix vendu par le chef de projet. Ainsi au regard de l'expérience acquise sur le métier de consultant et l'évolution sur le métier de chef de projet, nous disposons d'une parfaite connaissance de l'organisation et des consultants sur la région Provence nous offrant un accès direct à certaines situations ou données.

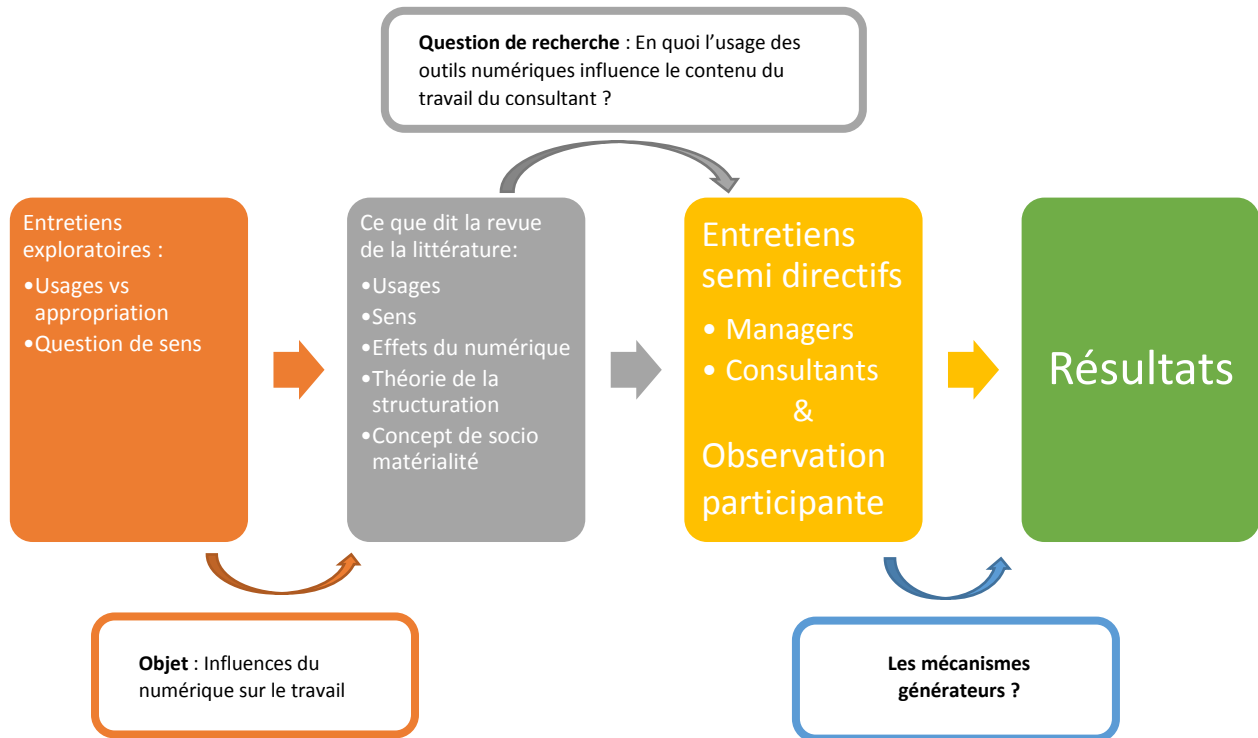
## 8. La méthode de recueil des données

Notre recherche s'appuie sur un cas unique au sein du cabinet Altedia, cabinet en ressources humaines situé dans la région Provence Alpes Côte d'Azur. Pour définir l'échantillon, nous nous sommes référés à notre question de recherche et au cadre théorique. De ce fait, les personnes interrogées seront en mesure de répondre aux questions relatives à l'usage ou mésusage des outils numériques, à l'identification de facteurs contraignants ou facilitants leur activité de travail et enfin à l'identification ou non d'influences significatives sur le contenu du travail du consultant.

### 8.1.1. La relation entre : éléments conceptuels - processus méthodologique – terrain

Le schéma ci-dessous illustre le raisonnement que nous avons suivi dans le cadre de l'étude de l'influence du numérique sur le travail. Comme indiqué précédemment, nous sommes partis de deux mots « travail-numérique » que nous avons abordé dans un premier temps sous la forme d'entretiens exploratoires en externe et en interne nous permettant de faire ressortir les grandes dimensions liées à la nature de la recherche. Puis, dans un deuxième temps, nous avons travaillé à partir de ces dimensions et exploré ce que dit la littérature sur la thématique. Cette deuxième étape nous a permis de formuler notre question de recherche « en quoi l'usage des outils numériques influence le contenu du travail du consultant ? ». Le champ de la littérature nous également permis de construire nos grilles d'entretiens à destination de deux

populations que sont les consultants et les managers. Les grilles d'entretiens complétées par l'observation participante nous seront utiles pour identifier les mécanismes générateurs et ainsi apporter des éléments de réponse à notre question.



### 8.1.2. La réalisation d'entretiens exploratoires

Les objectifs dans le cadre des entretiens exploratoires en interne et externe se sont orientés sur la recherche d'informations quant à l'objet de l'étude, à savoir ce qui spontanément sans diriger les interlocuteurs leur vient à l'esprit quand on évoque le numérique au sein des organisations, essayer de faire émerger des dimensions pour comprendre les associations que font les managers entre le numérique et le travail, s'ils font face déjà à une transformation des métiers au sein de leur entreprise.

Les questions de l'entretien n'ont pas toujours été suivies selon un déroulement précis, a été privilégié le fait de laisser chaque interviewé s'exprimer librement :

- Que pensez-vous de cette thématique ?
- Quelle est votre définition du numérique – digital ?
- A quels enjeux répond la transformation digitale ?
- Est-ce que cela fait sens au sein de votre entreprise ?
- Le numérique est source d'opportunités ou de menaces ?



Nous avons choisi un panel de cinq personnes, ne souhaitant pas nous disperser, l'objectif étant de faire émerger des premières dimensions. Aussi, deux entretiens ont été réalisés en interne au sein d'altedia auprès d'un responsable des activités conseil secteur Sud et d'un responsable de zone secteur Ouest, deux responsables ayant à encadrer des équipes au quotidien avec un lien hiérarchique direct. En externe, ont été interrogés deux DRH du secteur maritime et un RRH du secteur transport aérien. Les entretiens ont eu une durée d'une heure en face à face et par téléphone.

#### 8.1.2.1. Les résultats des entretiens exploratoires en interne

Le premier entretien a été réalisé auprès d'un responsable des activités carrières au sein du cabinet altedia, ses fonctions s'orientent sur les activités conseil du cabinet auprès des entreprises du secteur Sud, il encadre à ce titre une équipe de quatre consultants seniors sur sa zone d'intervention. Il en ressort de cet échange que la réflexion autour des impacts du numérique sur les métiers ici n'est pas prégnante. De cet entretien, ressort avant tout la relation quant à l'utilisation de l'outil, une facilité dans la communication, une différenciation dans l'utilisation selon les générations avec une vue plus lointaine quant à un nouveau modèle social qui se dessine dans les entreprises et dans la relation salariale qui habite les préoccupations de l'interlocuteur. Le répondant n'a à aucun moment pris en compte ou a volontairement omis l'éventualité d'un changement sur le métier du consultant.

Le deuxième entretien réalisé auprès du responsable de zone, secteur Ouest a permis de faire émerger également une dimension liée à l'utilisation, ce que peut avoir comme avantage ou inconvénient un outil numérique. Le répondant ne cherche pas à faire accepter, comprendre la manière dont ses collaborateurs peuvent réagir face à une nouvelle manière de travailler, ce qui lui importe est de faire.

#### 8.1.2.2. Les résultats des entretiens exploratoires en externe

Le troisième entretien a été réalisé auprès d'un DRH du secteur maritime, groupe mondial employant plus de quatre mille individus à travers le monde. Le répondant a cherché à comprendre le sujet, à définir les termes du numérique et du digital sans toutefois y parvenir. La culture de l'entreprise a eu pour effet de bloquer la communication. Ce qu'il en ressort avant tout c'est qu'au sein de l'entreprise le sujet est latent sans qu'aucun acteur ne soit identifié pour le traitement de la thématique au regard d'un mode de fonctionnement, d'une culture orientée sur le résultat.

Le quatrième entretien s'est déroulé auprès d'un responsable des ressources humaines du secteur Transport aérien, groupe mondial, ayant connu de nombreux plans sociaux. Le répondant s'est centré sur l'introduction d'un nouvel outil, sujet d'actualité pour l'entreprise, outil conçu au national que chaque région essaie de déployer en local. Il en ressort de l'entretien que le sujet du numérique corrèle avec

l'utilisation, l'appropriation, l'accompagnement des utilisateurs, et la modification du travail et pas du métier en tant que tel. Une dimension émergente de cet entretien revient à la spécificité du territoire.

Le cinquième et dernier entretien a été réalisé auprès d'un DRH du secteur maritime, présentant un ancrage territorial fort sur Provence Alpes Côte d'Azur, ayant fait l'objet de nombreux articles dans les médias. De cet échange, sont ressortis six enjeux (enjeu technologique – enjeu communautaire – enjeu de management – enjeu des données en tant que telles – enjeu des individus – enjeu culturel). Le répondant a fait référence à la notion d'empilement que peut provoquer le numérique au sein des organisations. Il suggère à ce titre de ne pas répondre à la demande de transformation digitale sans questionner son organisation, dans l'objectif d'éviter l'empilement, de se soucier de la relation client mais également de la notion d'appropriation et enfin de la gestion des données pour en venir à traiter la nature des tâches à effectuer.

Les entretiens exploratoires ont permis de faire émerger les dimensions suivantes que nous avons par la suite investiguer du côté de la littérature :

- *L'usage ou mésusage des outils numériques*
- *Le concept de travail et l'activité du travail*
- *La question de sens*
- *La culture du territoire et de l'entreprise*
- *Le rôle des organisations et du management*

### 8.1.3. L'observation participante

En complément et en parallèle de la réalisation des entretiens semi-directif et au regard du poste occupé au sein de l'entreprise, nous avons réalisé un journal de bord retranscrivant des observations journalières des interactions de consultants dans le cadre de la réalisation de différentes missions. La stratégie de l'observation participante revêt deux casquettes, celle du professionnel et celle de l'observateur : « *il s'appuie sur sa propre expérience professionnelle, sur sa connaissance intime de l'organisation dont il a adopté la culture et les codes, pour effectuer sa collecte de données et procéder à leur analyse (Gavard-Perret et al., 2012, page 172)* ». L'avantage au regard de l'ancienneté dans l'entreprise a permis d'aller directement aux composantes institutionnelles de l'organisation. Le contact est facilité auprès des consultants qui manifestent de bonnes dispositions à notre égard dans le cadre de cette étude. Toutefois, il nous a fallu rester distant quant aux phénomènes à observer dans le sens où la familiarité des situations rencontrées pouvait être considérées comme banales ou évidentes. Une vigilance toute importante a été d'essayer d'exercer notre métier et l'observation en veillant à nos propres préjugés afin d'éviter des biais de représentation. Un autre biais a également été pris en considération dans le cadre de la réalisation de l'observation participante à savoir que notre fonction (chef de projet ayant un rôle de coordination et de contrôle des missions) pouvait pour certains consultants entraîner un changement d'attitude. Différentes stratégies sont à disposition de l'enquêteur, nous avons adopté la stratégie de « la lampe frontale » qui

nous a permis de suivre les consultants dans la réalisation de leurs activités, de comprendre leurs interprétations. Cette stratégie a la particularité de pouvoir se décliner auprès de différents acteurs, d'échanger, de questionner les observés sur leurs intentions et leurs interprétations, ce que nous avons fait lors des réunions de travail mais également dans le cadre de lancement de missions. Le biais de cette stratégie se situe dans la contextualisation du phénomène observé qui nécessite de faire un effort de réflexivité (savoir ce que je fais au moment où je fais ce que je fais). L'observateur devient un outil d'observation (Gavard-Perret *et al.*, 2012, page 168), il mobilise tous ses sens pouvant générer des biais d'empathie, de charisme et d'attention sélective. Observer offre la possibilité d'aller au-delà des entretiens, d'identifier des éléments tacites qui ne s'expriment pas avec des mots, d'aller également au plus proche des pratiques, des modes de fonctionnement. En parallèle du travail théorique, dans une démarche abductive, les observations offrent de nouvelles hypothèses, permettant des allers et retours entre les données empiriques et la théorie, statut de « théorie enracinée » (Glaser et Strauss, 1967).

#### 8.1.4. La réalisation d'entretiens semi-directifs

L'entretien individuel semi-directif est un entretien qui se déroule entre deux personnes : l'individu interrogé et le chercheur. Selon Gavard-Perret *et al.* (2012), l'entretien est « *une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion. Il peut être vu comme une conversation avec un objectif...* ». L'interaction est verbale et va permettre une coproduction de données (entre le chercheur et l'individu interrogé), données représentant la pensée de la personne. Au préalable, le chercheur a préparé un guide d'entretien comprenant des grandes thématiques pour lesquelles une liste de question est regroupée.

Les conditions pour réaliser les entretiens avec les salariés d'une entreprise doivent être étudiées en amont. En effet, il faut prévoir une durée de minimum une heure, un endroit calme où le salarié pourra s'exprimer librement, un endroit où il y a peu de passage et si possible sans téléphone. Le chercheur dans sa posture doit démontrer de la bienveillance, de l'empathie, expliquer les objectifs de l'entretien pour rassurer la personne et ainsi faire en sorte que la personne ne réponde pas en fonction des attentes de l'entreprise ou du chercheur, éviter les biais au maximum. L'exercice demande la maîtrise de son langage verbal et corporel. En effet, nous pourrions selon les individus interrogés être tentés de les aider dans leur réponse ou de trahir certains sentiments par le langage corporel. Or, pour que chaque entretien puisse être comparé et être déroulé dans les mêmes conditions, il est nécessaire de faire abstraction de nos sentiments et de se tenir en retrait. Bourdieu (1991) évoque une posture en apparence contradictoire : « *d'un côté une disponibilité totale envers la personne interrogée, une soumission entière à la singularité de son cas particulier, qui peut conduire, par une sorte de mimétisme plus ou moins contrôlé, à adopter son langage et à entrer dans ses vues, dans ses sentiments, dans ses pensées ; de l'autre, une interrogation méthodique, forte de la connaissance des conditions objectives, communes à toute une catégorie, et attentive aux effets de la relation d'enquête* ». Nous pourrions nous permettre la comparaison de la conduite de l'entretien à celle de l'animation d'un atelier (de formation). Concrètement, la comparaison se fait dans les différentes étapes de l'animation d'une session de formation :

- Saluer, remercier, mettre en confiance, expliquer les règles du jeu, l'objet de recherche, lancer l'échange sur un thème général,
- Recentrer par des questions plus précises, relancer quand la personne ne répond pas voir reformuler jusqu'à approfondir une réponse,
- Recadrer quand l'échange s'éloigne de l'objet de recherche,
- Relevez des contradictions, les éclairer,
- Remercier, récapituler, reformuler synthétiquement les idées générales de l'échange, obtenir une validation de la personne.

Le comportement de l'enquêteur dans sa globalité va orienter et structurer les propos du répondant, son objectif est de comprendre, il ne doit pas juger, « *son point de vue ne sera au final qu'un point de vue sur un point de vue [...] Toutes les techniques de communication lui seront utiles (silence, reformulation, encouragement, (Bourdieu, 1991) ».*

Il est important dans le cadre de la thématique de recherche étudiée de définir correctement les thématiques à investiguer et l'échantillon correspondant. Les thématiques ou le cas de recherche correspondent aux questions que le chercheur doit au préalable préparer. L'échantillon permet de répondre aux questions suivantes, à savoir : qui interroger ? où ? quand ? Dans le cadre de ce mémoire, au regard du temps imparti, nous avons choisi d'interroger 8 personnes, nous permettant d'avoir une représentativité au regard de la thématique. Nous nous sommes également appuyés sur le concept de saturation de l'information, stipulant que la saturation est atteinte lorsque le gain marginal d'un entretien supplémentaire est nul.

### 8.1.5. La présentation du guide d'entretien

Afin de réaliser un entretien semi-directif, le chercheur s'appuie sur un guide d'entretien. Un guide d'entretien selon Gavard-Perret *et al.* (2012) est « *une liste de thèmes/sujets à aborder avec tous les répondants* ». Le chercheur est libre au cours de la réalisation de l'entretien semi-directifs de ne pas suivre dans l'ordre le déroulement des thématiques, selon la direction que peut prendre l'entretien, il a la possibilité d'effectuer des boucles. Il lui appartiendra également de savoir modeler les questions selon les individus interrogés.

De manière générale, un guide d'entretien se compose comme suit (Garvard-Perret, 2012) :

- **D'une introduction** : permet d'établir un climat de confiance. Le chercheur remercie la personne du temps qu'elle lui accorde et lui présente le thème général de la recherche, assure à la personne l'anonymat des réponses, explique le déroulement de l'entretien, le traitement des données et c'est à ce moment qu'il demande d'autorisation d'enregistrer l'entretien. Cette phase est uniforme, doit être soignée par le chercheur car permet de lancer l'entretien.

- **D'un centrage du sujet** : ici, on recentre les questions, c'est-à-dire qu'une fois passée l'introduction avec des questions générales type « parlez-moi de votre entreprise », on pose des questions en lien avec le thème de recherche.
- **D'un approfondissement** : Cette phase correspond au cœur de la recherche, la personne interrogée est en confiance, s'exprime librement.
- **D'une conclusion** : La phase de conclusion est tout aussi importante que la phase d'introduction. Comme dans tout entretien, il s'agit de faire un récapitulatif général des idées échangées, de faire valider à la personne interrogée ce que nous avons compris de l'échange, de lui demander ses impressions.
- **Les populations interrogées au sein d'altedia** :
  - Consultants en transition de carrière
  - Managers

Au regard de notre objet de recherche, nous avons travaillé deux guides d'entretiens, un guide à destination des consultants et un guide à destination des managers. Les deux guides ont pour objectif de comprendre l'utilisation des outils numériques en situation de travail de la part des deux populations interrogées. Nous avons construit méthodologiquement les guides en lien avec le cadre théorique étudié en concevant différentes parties comme suit :

- **Une première partie** sur la présentation de leur entreprise et de leurs parcours jusqu'à aujourd'hui afin d'identifier un fil rouge dans le cheminement des postes occupés ou d'essayer d'identifier leurs attentes quant à leur métier,
- **Une deuxième partie** consacrée à la définition et présentation de leur fonction actuelle,
- **Une troisième partie** en lien avec l'usage des outils numériques dans le cadre de leur travail.

La construction des deux guides n'était pas fermée et laissait libre cours également aux personnes interrogées de par les questions ouvertes de faire émerger des dimensions non étudiées dans le cadre théorique.

### 8.1.6. La sélection de l'échantillon

Les entretiens ont été réalisés auprès de consultants ayant soit une spécificité de l'accompagnement à l'emploi ou à la création d'entreprises, de managers de la région Sud avec des périmètres d'interventions différents notamment concernant la zone géographique et la population de consultants à encadrer. Il nous importait d'interroger toutes les populations représentatives au sein de la direction opérationnelle sud dans le cadre de notre objet de recherche à savoir l'influence de l'utilisation des outils numériques sur le contenu du travail. En effet, au sein du cabinet altedia, les consultants travaillent et sont identifiés selon

leurs compétences soit sur l'accompagnement individuel de cadres, cadres supérieurs ou dirigeants, faisant appel à une méthodologie spécifique d'accompagnement et à l'utilisation d'une catégorie d'outils numériques, de même concernant les accompagnements à la création d'entreprises ou les accompagnements à l'emploi relevant d'activités distinctes et de méthodologies propres. Ces deux fonctions sont les plus représentatives dans l'utilisation des outils numériques au quotidien et dans l'influence que cela peut ou non entraîner sur l'activité de travail du cabinet.

Ainsi pour mieux appréhender la population des consultants et des managers et obtenir une vision représentative des différentes spécialités, ont été interrogées les populations suivantes :

- **1 consultant en création d'entreprise (Consultant 1)** a été interrogé avec occasionnellement des missions d'accompagnement à l'emploi, consultant intervenant sur une pluralité de dossiers et de dispositifs allant du plan de départ volontaire, de l'espace information conseil au congé de reclassement aux missions mixtes ayant pour parties prenantes notamment les services de Pôle emploi,
- **1 consultant emploi (Consultant 3)** interrogé avec des missions d'accompagnement individuel auprès de cadres supérieurs et des missions ponctuelles de relations d'entreprises sur le territoire, intervenant également sur une pluralité de dossiers et de dispositifs sur la région allant du plan de départ volontaire, de l'espace information conseil au congé de reclassement, ou outplacement individuel et intervenant sur la partie relations entreprises dans le cadre de la collecte d'offres d'emploi auprès des entreprises du territoire, de la saisie des offres d'emploi à destination des consultants sur un logiciel dédié,
- **1 conseiller à l'emploi (Consultant 2)** a été interrogé intervenant sur une mission spécifique et unique (le Service Public de l'emploi) et ne travaillant que sur la partie emploi – formation et premiers conseils en créations d'entreprises, la particularité de la fonction du consultant ici étant l'intervention sur un seul dossier mais étant structuré au national,
- **1 référent projets (Consultant 4)** a été interrogé, la particularité tient en l'intervention sur des missions de production dans le cadre de plan de départ volontaire, d'espace information conseil mais de non accompagnement de candidats en emploi ou création d'entreprises sur la durée, au-delà de cette fonction il intervient également sur la gestion opérationnelle de dossiers comprenant moins de 10 salariés licenciés,
- **1 responsable de zone (Manager 3)** encadrant 8 consultants (spécialisés en emploi, en création d'entreprise, en conseils auprès des organisations, relations entreprises, et chef de projet),
- **1 directeur de zone (Manager 2)** encadrant 10 consultants (spécialisés en emploi, en création d'entreprises, et deux chefs de projets),
- **1 responsable des activités conseils (Manager 1)** sur la région Sud encadrant 4 consultants dédiés aux activités de conseils auprès des organisations.

La différence dans les intitulés des managers notamment concernant le « responsable de zone » et le « directeur de zone » tient compte des enjeux stratégiques du cabinet altedia. Autrement dit, le titre de directeur réfère à l'importance donnée à la réalisation de chiffre d'affaires sur la ville concernée. Il lui incombe des objectifs de développement commercial plus conséquent au regard du potentiel de la zone géographique. Ces objectifs sont définis par la direction générale sur le siège situé à Paris et tiennent compte des résultats antérieurs tout comme du potentiel de chaque zone et de la direction stratégique souhaitée par le directeur général. Le poste de responsable des activités conseils est un poste récemment créé sur la région au regard de la nouvelle stratégie commerciale souhaitée et communiquée par le nouveau directeur général.

La durée des entretiens est d'une heure en moyenne tenant compte des impératifs de chacun pour ne pas les retarder dans leur rendez-vous. Les entretiens ont en majeure partie été réalisés via skype puisque les consultants sont régulièrement en déplacement soit sur les différents bureaux d'altedia soit sur les sites des clients. Les entretiens ont été enregistrés via le logiciel skype permettant une écoute ultérieure pour le codage des données, la présentation des résultats et la retranscription. Les autres entretiens ont été réalisés en face à face avec un enregistrement audio également. Chaque consultant disposant de bureaux individuels, aucune gêne quant au déroulement des entretiens a été relevé. Les personnes interrogées se sont senties libres dans leur réponse, ont manifesté la volonté de retranscrire au mieux leur activité, leur utilisation des outils numériques dans le cadre de leur fonction engendrant selon les personnes des instants de réflexivité quant à leurs pratiques. Afin de garantir la confidentialité et l'anonymat des personnes interrogées dans le cadre de la retranscription des entretiens et de la présentation de verbatim dans les résultats, nous avons choisi d'attribuer de les nommer consultant 1, 2, 3, et manager 1, 2, 3.

<b>Prénom</b>	<b>Fonction</b>	<b>Date</b>	<b>Durée entretien</b>
(Consultant 1)	Consultante création d'entreprise	17/05/2017	1h05 minutes
(Manager 1)	Responsable activités conseils	24/05/2017	1h15 minutes
(Consultant 2)	Conseillère emploi	28/05/2017	1h02 minutes
(Manager 2)	Directrice de zone	30/05/2017	58 minutes
(Consultant 3)	Consultante Emploi	31/05/2017	53 minutes
(Manager 3)	Responsable de zone	06/06/2017	55 minutes
(Consultant 4)	Référent projets	07/06/2017	42 minutes

### 8.1.7. Le traitement des données : un codage sous Excel

Nous avons utilisé le logiciel Excel pour le traitement des données issues des entretiens semi-directifs. Sur la base de notre cadre théorique, nous avons découpé les données de façon à les extraire et les regrouper en formant des unités de sens. En partant de phrases recueillies ou de mots, nous avons regroupé les éléments en lien avec les concepts étudiés dans le cadre de la revue de la littérature afin de les catégoriser et de les rassembler par grandes thématiques tels que l'usage des outils numériques, les situations de non usages, les apports de l'utilisation des outils numériques en situation de travail, les limites, ou les difficultés rencontrées aussi bien par la population de consultants que de managers. Il s'agissait dans le cadre du traitement des données d'identifier les pratiques professionnelles des consultants et des managers dans leur travail en lien avec l'utilisation des outils numériques, d'identifier s'il existe des écarts entre le travail prescrit et le travail réel, de comprendre les différentes utilisations en rapport avec la perception des individus interrogés. Nous avons choisi de retranscrire dans sa globalité un entretien réalisé auprès d'un manager ayant une vision globale de la situation stratégique du cabinet altedia, de l'utilisation des outils numériques aussi bien de la part des managers que des consultants. Puis, nous avons opté pour une présentation des résultats par grands domaines en lien avec la revue de la littérature complété de verbatim.



## 9. Les résultats

Partant du constat que les évolutions technologiques et organisationnelles modifient l'identité collective, le rôle des interactions avec d'autres parties prenantes, qu'altedia a connu en 2016 une reconfiguration de son organisation en introduisant de nouvelles pratiques de travail, nous avons cherché à identifier le rôle des outils numériques dans une perspective sociomatérielle, à identifier l'influence de l'usage en situation tout en sachant que l'usage n'est pas déterminé par une contrainte matérielle (les systèmes d'informations ne sont pas en soi des objets ayant des propriétés physiques contraignantes comme une porte en bois bloquant un passage) tout en étudiant comment les outils numériques et les usages sociaux sont confondus dans la pratique. Nous avons également tenté de définir en quoi les outils numériques sont prescriptifs à savoir comment ils portent un modèle d'actions à suivre pour les acteurs dans l'organisation. En s'appuyant sur la grille de lecture sociomatérielle, nous constatons que dans les discours, les acteurs ne dissocient plus l'outil numérique d'une situation et que chaque situation renvoie à l'utilisation d'un outil spécifique. Des rituels de langage s'installent entre les acteurs au sein de l'organisation comme « *regarde dans orbit* » ou « *réfère toi à SX* », le nom du logiciel d'informations renvoie aux individus l'action à mener ou le lieu où trouver l'information recherchée.

### 9.1. La prescription par les outils numériques : une organisation du travail autour des outils numériques

Au sein du cabinet Altedia, nous avons listé une pluralité d'outils numériques à disposition des consultants, des managers, de la population accompagnée. Pour mieux cerner les différents usages, il convient dans un premier temps de présenter succinctement ces différents outils et leurs champs d'intervention, nous relevons que le cabinet ne dispose pas de logiciel intégré (ERP). Certains outils ne sont pas enregistrés dans le tableau ci-dessous mais sont utilisés par les différentes parties prenantes comme le téléphone, l'ordinateur, l'accès à internet, skype, etc.... Altedia a également mis un place un système de téléphonie sur le réseau via « Cisco Jaber », application permettant aux salariés du cabinet de recevoir leurs appels directement sur leur ordinateur, étant tous équipés de casque, les salariés le matin lancent une application sur leur ordinateur indiquant par un curseur s'ils sont joignables ou occupés (code couleur vert, orange ou rouge renvoyant à « disponible, occupé ou injoignable »). L'origine de cette installation avait pour objectif de diriger les appels directement vers les bonnes personnes désengorgeant le standard téléphonique de chaque bureau. La particularité du métier des consultants résidant dans des déplacements fréquents, les assistantes des bureaux n'avaient pas la visibilité de leur disponibilité ainsi que de leur emplacement physique, c'est la raison pour laquelle cette application a été déployée au national. Lorsque nous évoquons les différentes parties prenantes au sein du cabinet altedia, nous faisons référence aux différentes fonctions. Ainsi, nous retrouvons sur les territoires, des directeurs ou responsables de zone, des consultants, des chefs de projets, des assistants de gestion et de bureau. Chacun ayant à sa disposition un

panel d'applications, nous proposons de retracer ci-dessous les différents accès et fonctionnalités relevant des fonctions.

	ORBIT	SX	Yammer	Altedia territoires	salesforces	CRN	Webex
<b>Interface managers</b>	Création des dossiers clients Enregistrement des pièces-jointes utiles aux consultants tels que le livret 1 (PSE), documents à utiliser dans les différentes phases du projet, contrat signé, etc... Enregistrement des fiches candidats* avec les coordonnées Interface offrant tout un panel d'exports de données possible nécessaire à la réalisation des reportings**	Suivi de l'avancement du chiffres d'affaires en lien avec les objectifs à atteindre Saisie des notes de frais	Réseau social d'entreprise ouvert à tous et créant des communautés fermées par projets d'intervention, ou domaines d'expertises	Support d'aide à la vente de présentation du savoir cabinet – outil interne offrant une visibilité des passerelles métiers par ville, département, région en lien avec les noms des entreprises recrutant sur ces métiers ainsi que les offres de formation par territoire	Enregistrement des comptes clients	Non utilisation	Non utilisation
<b>Interface chefs de projet</b>	Idem Interface managers	Création des lignes de temps en lien avec la gestion Planification du temps à passer sur l'accompagnement Saisie des notes de frais		Idem – support d'aide à la vente	Non accès	Non utilisation	Non utilisation
<b>Interface consultants</b>	Création de fiches candidats Saisie de l'activité Saisie des informations relatives à chaque personne accompagnée (objet des rendez-vous, demandes de formations, devis et conventions de formation, séminaires physiques ou virtuels, etc...) Saisie des offres d'emploi collectées afin de les proposer aux candidats ayant une visibilité au national	Saisie de son temps chaque semaine imputant la mission concernée Saisie des notes de frais		Support d'aide au reclassement, à la réalisation de bilans de compétences	Non accès	Support pour les candidats – espace personnel où les candidats retrouvent toutes les informations nécessaires à leur accompagnement ainsi que l'accès aux inscriptions aux formations	Animation de séminaire de formation en ligne – plateforme numérique
<b>Interface service de gestion</b>	Non utilisation	Outil principal au contrôle de gestion (budget- frais)		Non accès	Non accès	Non utilisation	Non utilisation

*\*une fiche candidat est l'illustration numérique d'un dossier papier où l'on retrouve les coordonnées de la personne accompagnée, le numéro du dossier auquel elle est rattachée, des champs de saisie permettant au consultant en charge de son accompagnement de tracer toutes les informations sur plusieurs mois ou année.*

*\*\*Reportings : du suivi des activités allant du nombre de candidats par consultant (vérification de la charge du consultant), du nombre d'entreprises contactées (relations entreprises), du suivi des candidats (traçabilité des évènements), du nombre de séminaires de formation animée physiquement virtuellement...*

Ce tableau illustre les principaux outils utilisés au quotidien par l'ensemble des équipes, nous avons dans le cadre de l'observation participante constaté que l'ouverture de ces applications est un réflexe en arrivant sur le lieu de travail pour chacun des individus. L'usage de ces outils permet à n'importe quel moment d'avoir une visibilité du travail de tous, du non usage également engendrant des situations de blocage du travail des autres parties prenantes tels une non inscription à un webinar<sup>2</sup> entraînant une baisse de participants amenant jusqu'à l'annulation du séminaire de formation, ou la non saisie des synthèses de commission de suivi bloquant les chefs de projet dans l'élaboration de leur reporting client. De manière générale la non saisie d'une activité entraîne un manque de visibilité de la charge réelle de travail des consultants allant jusqu'à créer des situations de conflit ou de blocage dans la communication.

Dans le cadre du travail prescrit et de la prescription des outils sur les actions à mener, si nous prenons pour exemple le logiciel de gestion des temps nommé SX, ce dernier est un support de données de tous les dossiers gérés au sein du cabinet en local, autrement dit les assistants gestion en collaboration avec les chefs de projet créent le dossier client et ses propriétés financières générant du temps à consacrer par consultant pour le nombre de salariés licenciés identifiés, temps que les consultants doivent respecter en saisissant chaque semaine leur activité générant une remontée de chiffre d'affaires pour le bureau concerné permettant une visibilité au directeur de zone de l'atteinte ou non des objectifs quantitatifs ainsi qu'une vue globale du taux d'activité (charge de travail réelle des consultants). Une non saisie ou une mauvaise saisie des informations par la gestion et les chefs de projet engendrent de mauvais KPIS pour le directeur de zone notamment quant aux objectifs chiffrés à atteindre, la non saisie ou la mauvaise saisie des consultants engendrent de mauvais KPIS en termes de rentabilité respectée, de charge de travail réelle mais surtout un blocage du travail des assistants de gestion qui sans la validation du consultant de sa feuille de temps sont dans l'incapacité de remonter les indicateurs. Cela se matérialise par l'interface ci-dessous : (l'exercice de saisie étant à réitérer chaque semaine)

---

<sup>2</sup> Webinar est une terminologie utilisée par le cabinet almedia, contraction de web-seminar, signifiant séminaire de formation en ligne.

Affaire Ligne d'affaire	lun. 19	mar. 20	mer. 21	jeu. 22	ven. 23
PACA - 2015 - EMPLOI 15SEEMER25610 LAURE SIMON IRS) Chef de projet	0	0	0	1/8	0
ATION - AIX/MARSEILLE/TOULON - SUD EST - 2016 - EMPLOI 165 )	0	0	0	1/8	0
DE TRANSFORMATION - SUD EST - 2016 - EMPLOI 16SEEMER298 )	0	0	0	1/8	0
IATIONAL-CT-Projet de réorganisation 17SEEMER31926 SAPA BUI i Chef de projet	0	0	0	4/8	0
/INCI-NATIONAL-CT-Dispositif d'accompagnement des mobilités 1: i Chef de projet	0	0	0	1/8	0
	1	1	1		

Ces lignes de temps<sup>3</sup> attribuées sont la résultante d'une construction au préalable par la gestion et les chefs de projet se matérialisant par l'interface ci-dessous, exposant le nom des consultants affectés sur le dossier client par phase du projet, les différents mois avec un temps attribué à respecter. Altedia a souhaité mettre en place depuis environ deux ans la planification temporelle des missions constatant un débordement des temps passés par les consultants en rendez-vous auprès de leurs candidats. Si nous prenons l'exemple d'une mission d'accompagnement d'un salarié licencié, à un prix vendu aux alentours de deux mille cinq cent euros, le temps à passer pour ce salarié sur une durée de douze mois (ce sont des chiffres moyens, chaque dossier ayant ses spécificités) sera de deux jours et demi, ce temps sera lissé mais pas de façon linéaire sur les douze mois, prenant en considération un temps plus important au démarrage de l'accompagnement notamment concernant l'accueil, la présentation de la prestation d'accompagnement avec les jalons, les outils à dispositions (matériels et virtuels), la réalisation de livrables sur le premier mois actant du projet et des objectifs à atteindre sur les douze mois. L'objectif du cabinet se centre sur la maîtrise des coûts, de la rentabilité, d'un objectif de mutualisation afin de dégager des bénéfices. Autrement dit, au-delà des objectifs assignés par le contrat client où est spécifié que le cabinet s'engage (par l'intermédiaire du travail du consultant) à mener le salarié licencié à une solution dite pérenne (contrat de travail en CDI, CDD de plus de six mois ou actant une création d'entreprise), le consultant doit dans un temps donné (douze mois si nous reprenons l'exemple ci-dessus), avec un temps à passer maximum, répondre aux objectifs du contrat. Nous verrons ultérieurement comment dans les situations d'usage ou de non usage ces contraintes temporelles et financières peuvent influencer l'usage des outils et du travail du consultant.

<sup>3</sup> Une journée de travail est divisée en huit huitième, un huitième correspond à environ une heure de travail effective.

Au 21/06/2017 (Temps en jours)				Actualisé				juin 2017	juillet 2017	août 2017	septembre 2017	octobre 2017
	▲	□	▼	Réalis	A faire	Total	Reste à	A faire	A faire	A faire	A faire	A faire
emps collaborateurs.				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
dperrin				6,63	0,00	6,63			0,00	0,00	0,00	0,00
Profil				0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CESS FEES - ESPRI.	▲	□	▼	0,00	0,00	0,00	0,00					
ESPRIT (MTP)	▲	□	▼	6,13	8,87	15,00	4,35					
emps collaborateurs.	▲	□	▼	6,13	8,87	15,00	4,35	1,51	1,13	0,63	1,25	
fpinotti				6,13	4,52	10,65		1,51	1,13	0,63	1,25	
Profil				0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	
CESS FEES - ESPRI.	▲	□	▼	0,00	0,00	0,00	0,00					
ESPRIT (MRS)	▲	□	▼	4,13	0,38	4,51	- 0,13					
emps collaborateurs.	▲	□	▼	1,63	0,00	1,63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
mjuillet				1,63	0,00	1,63		▲	▲	▲	▲	
Profil				0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	
emps collaborateurs.	▲	□	▼	2,50	0,38	2,88	- 0,13	0,50	0,00	0,00	0,00	
dpaska				2,50	0,51	3,01		0,50	0,00	0,00	0,00	

Le non-respect ou la non saisie des temps ne bloquent pas les activités de la gestion, des chefs de projets, des consultants ou des managers mais faussent les données en termes de rentabilité. Ce premier logiciel d'information nous informe d'un premier niveau d'intrication des différentes saisies entre les différentes parties prenantes et de la prescription inhérente à l'accompagnement. Les services relevant de la gestion tout comme les chefs de projet ont conscience du message envoyé aux consultants et parfois des incohérences inhérentes. Au cours d'une réunion mensuelle avec les équipes rattachées au bureau de Marseille, la réunion étant co-animée par le directeur de zone et les chefs de projets, nous avons pu relever des incohérences et constater la difficulté des situations rencontrées par les consultants les amenant à des situations de gêne, de non usage, de réelles difficultés pour savoir à quelles injonctions répondre. Un exemple concret étant le suivant, un consultant est en contrat à durée déterminée au sein du cabinet (process de recrutement classique, le cabinet afin de gérer ses charges fixes recrute selon le potentiel d'activité et ajuste ses effectifs de cette manière) doit montrer au-delà de ses compétences et aptitudes à tenir le poste qu'il dispose d'un portefeuille de candidats à accompagner lui prenant 100% de son temps et pour le démontrer chaque semaine, il saisit sa feuille de temps et impute le temps passé sur chacun des dossiers pour les candidats rencontrés ou pour lesquels il a mené des actions. Ce temps saisi remonte aux services de gestion puis au directeur de zone qui vérifie la charge réelle d'activité (le TACE<sup>4</sup> = taux d'activité congés exclus), de même que ce temps saisi fait remonter du chiffre d'affaires et permet de vérifier si le bureau atteint ses objectifs. Là où cela se complexifie c'est lorsque le chef de projet recoupe le temps saisi par ce consultant au regard du nombre de candidats réellement en portefeuille et de la méthodologie d'accompagnement à respecter, recoupage possible avec un autre outil nommé ORBIT (base de données). Si d'une part, le consultant essaie de respecter les consignes du chef de projet (avec qui il entretient une relation de management transverse) qui lui demande de respecter les temps pour que la mission reste rentable, il lui est quasiment impossible de ne pas saisir de temps sur d'autres lignes de temps qui ne sont pas des missions à impacter, ce en quoi il se retrouve dans une situation paradoxale où il doit répondre à son directeur de zone (avec qui il entretient une relation de management direct) qui ne souhaite pas voir

<sup>4</sup> Le TACE (taux d'activité congés exclus) d'un consultant se situe aux alentours de 80% de production sur les missions sur lesquelles il intervient, les 20% restant étant de la saisie de temps sur de l'administratif (saisie des notes de frais, saisie des temps, saisie des congés, etc..).

de temps saisi en dehors des missions (si- non il perd en remontée de chiffres d'affaires et d'atteinte d'objectif) et du chef de projet qui veille à la rentabilité de sa mission tout en montrant qu'il a assez de travail pour essayer d'obtenir un CDI. Ce sujet est récurrent dans les conversations des équipes, aussi bien à la pause-café qu'en déjeuner ou en réunion :

*« je saisis quoi – la réalité ou pas ? car si j'impute mon temps sur la mission x...le chef de projet va m'envoyer un mail mais je dis quoi au candidat ? que je ne peux plus le voir parce que je n'ai plus de temps sous SX ???»*

*« Les pratiques managériales dans notre entreprise changent et bouleversent notre métier. Nos managers ne parlent plus que de temps passé au lieu de valoriser nos solutions. Le cœur de notre métier était le reclassement, trouver du travail à nos candidats et aujourd'hui ils ne parlent que de nos temps, que nous passons trop de temps »*

En échangeant avec les consultants de l'utilisation de cet outil, nous nous sommes aperçus qu'une majorité d'entre eux se servaient des fonctionnalités dont ils avaient besoin comme les lignes de temps à saisir, la saisie des notes de frais, la saisie de leurs congés. En les interrogeant au regard des remarques ci-dessus, beaucoup d'entre eux ont avoué ne pas savoir où chercher l'information quant au temps qu'il leur est attribué par mission et par candidats, par manque de temps, par manque de pratique de l'outil.

Le rapport à l'utilisation de l'outil numérique dans cet exemple et cet exercice ne relève pas du déterminisme technologique, le logiciel d'informations en soi n'est pas une contrainte physique à l'exercice du travail du consultant, une non utilisation ne l'empêchera pas d'exercer son activité. Toutefois, cette non utilisation aura pour effets de bloquer l'activité du service gestion, la contrainte ici exercée par l'outil numérique est d'ordre psychologique et temporelle dans le sens où les consultants doivent avoir en tête des Dead lines de saisie de leur activité chaque vendredi et chaque fin de mois. La perception de l'outil, de ses capacités, de ses effets relève de l'objectif à atteindre.

## 9.2. L'usage des outils numériques en situation

### 9.2.1. L'utilité des outils numériques : une approche contingente

Toujours en écho à la prescription qu'engendre l'utilisation des outils sur le travail des consultants, il est nécessaire de présenter le cas d'un accompagnement et du logiciel dédié. Pour recevoir un candidat, le consultant travaille à partir d'un logiciel nommé ORBIT (base de données identique pour tous les salariés du groupe même à l'international<sup>5</sup>), il permet de saisir des informations, de les extraire et de nourrir les reportings clients préparés par les managers et les chefs de projets. Le consultant via le logiciel et la méthodologie d'accompagnement reçu par le chef de projet du dossier se transforme tout au long de l'accompagnement également en position de contrôleur de l'activité du candidat. Au-delà de la

---

<sup>5</sup> Nous verrons ultérieurement en quoi la dimension internationale peut influencer un usage en pratique.

prescription pour le consultant, les logiciels dédiés sont en interaction avec les activités que doivent suivre les candidats au cours de l'accompagnement. Nous verrons postérieurement les différentes phases de projet d'accompagnement sachant qu'au cours de ces phases, des actions incombent autant aux candidats qu'aux consultants. Aussi, pour comprendre le travail du consultant en situation, il est nécessaire de contextualiser ses interventions. Le consultant est un individu qui vend du savoir (théorique et méthodologique) en s'appuyant sur des outils mis à disposition par son entreprise. L'environnement de travail au sein d'altedia est matériel : téléphone portable – ordinateur – vidéo projecteur – télévision – casque, etc... Si nous prenons le consultant spécialisé en accompagnement emploi, nous pouvons présenter via le tableau ci-dessous les principales caractéristiques de sa fonction :

Caractéristiques	Accompagnement emploi - transition professionnelle
Forme de travail en équipe	Travail en individuel, ou travail en équipe, équipes mixtes entre consultants ayant différentes spécialités et se répartissant les tâches
Fréquence des déplacements	Hebdomadaire (70% de déplacement par semaine) – avec détachement à temps plein selon les missions
Horizon temporel des missions	Entre 6 et 18 mois (temps d'accompagnement par salarié licencié en moyenne pouvant ainsi bénéficier des services du cabinet)
Existence d'une méthodologie de travail obligatoire	Oui – process existant pour chaque spécialité – Méthodologie certifiante nommée M2P
Existence d'une réglementation stricte du métier	Pas de cadre réglementaire
Existence d'alternatives à l'utilisation de l'ordinateur	Non – obligation de traçabilité des données
Existence d'un logiciel de travail spécifique	Oui – utilisation de plusieurs logiciels

L'utilisation des bases de données et du logiciel ORBIT s'avère nécessaire, indispensable à l'exercice du travail du consultant au sein du cabinet. Si le consultant travaillait il y a encore quelques années à partir de dossiers papiers où il disposait pour chaque candidat accompagné d'une pochette cartonnée regroupant tous les documents concernant le candidat (CV, adresse, actions menées, actions à mener, charte d'engagement<sup>6</sup>, devis de formation, ...), aujourd'hui avec l'évolution des technologies, le consultant dispose d'un ordinateur portable équipé d'applications numériques lui permettant un accès à tous ses dossiers personnels comme ceux de son bureau de rattachement notamment via la connexion à distance accessible par son téléphone portable (accès internet). A partir d'identifiant et de mot de passe, le réflexe

<sup>6</sup> Une charte d'engagements réciproques est un document altedia formalisant le démarrage de l'accompagnement entre le cabinet et le salarié licencié où chacune des parties s'engage à respecter un nombre d'actions à mener sur une période donnée, en cas de non-respect, le cabinet est amené à rompre l'accompagnement du candidat ayant pour conséquence une sortie du dispositif auquel il est relié pouvant l'amener à une rupture des indemnités inhérentes.



comme nous l'avons indiqué précédemment de chaque salarié du cabinet passe par l'ouverture de cette base de données, identique pour tous les bureaux du cabinet même à l'international ce qui n'est pas sans effet sur le travail au quotidien des consultants en France.

Programme client de rattachement

Cela se matérialise par l'interface suivante :

Accompagnement - Mon bureau, trié par Nom du candidat (Croissant)							
Critères de recherche Type de dossier est 'Individuel'							
Tout sélectionner		Réinitialiser	# sélectionné: 0		Fonctions: Aucun élément sélectionné		
A	Nom du candidat	Date de début	Date prévue fin accompagnement	Programme	Client	Site d'accompagnement	Consultant référent
		14 Fév 2017	14 Fév 2018	EME: Emploi		R3S - MARSEILLE SEEM	GUTIERREZ, Sandrine
		21 Mars 2017	20 Mars 2018	EME: Emploi		R3S - MARSEILLE SEEM	Joly, Karine
	ISTE	9 Mars 2016	9 Mars 2017	EME: Création d'entreprise		R3S - MARSEILLE SEEM	Bertrand, Brigitte
		29 Mars 2016	29 Mars 2017	EME: Création d'entreprise		R3S - MARSEILLE SEEM	Bertrand, Brigitte
	LT	17 Janv 2017	17 Janv 2018	EME: Emploi		R3S - MARSEILLE SEEM	Dager, Mathieu
	C. JEREMY	17 Oct 2016	17 Oct 2017	EME: Formation		R3S - MARSEILLE SEEM	Joly, Karine
		1 Déc 2016	1 Déc 2017	EME: Formation		R3S - MARSEILLE SEEM	Joly, Karine
		9 Mars 2016	9 Mars 2017	EME: Emploi		R3S - MARSEILLE SEEM	Joly, Karine
		25 Oct 2016	25 Oct 2017	EIC: Projet Personnel		R3S - MARSEILLE SEEM	NOVO, Josiane
		30 Août 2016	30 Août 2017	EIC: Mesures d'âge		R3S - MARSEILLE SEEM	NOVO, Josiane
	Philippe	16 Déc 2015	15 Déc 2016	EME: Formation		R3S - MARSEILLE SEEM	PASKA, Dominique
		23 Sept 2016	23 Sept 2017	EME: Projet Personnel		R3S - MARSEILLE SEEM	GUTIERREZ, Sandrine
		23 Déc 2016	28 Nov 2017	EME: Formation		R3S - MARSEILLE SEEM	Joly, Karine
		16 Janv 2017	27 Oct 2017	EME: Formation		R3S - MARSEILLE SEEM	Joly, Karine
		14 Janv 2016	13 Janv 2017	EME: Emploi		R3S - MARSEILLE SEEM	PASKA, Dominique
		27 Sept 2016	27 Sept 2017	EIC: Mesures d'âge		R3S - MARSEILLE SEEM	NOVO, Josiane
		25 Oct 2016	25 Oct 2017	EME: Emploi		R3S - MARSEILLE SEEM	Joly, Karine
		5 Sept 2016	5 Sept 2017	EIC: Emploi		R3S - MARSEILLE SEEM	NOVO, Josiane
		9 Nov 2016	9 Nov 2017	EME: Formation		R3S - MARSEILLE SEEM	Joly, Karine
		24 Sept 2016	31 Mars 2018	EME: Projet Personnel		R3S - MARSEILLE SEEM	Joly, Karine
		4 Mars 2016	4 Mars 2017	EME: Création d'entreprise		R3S - MARSEILLE SEEM	Bertrand, Brigitte

Nom du candidat

Programme d'accompagnement

Nom du consultant en charge de l'accompagnement

En cliquant sur le nom du candidat, le consultant accède à la fiche de celui-ci et à toutes les informations nécessaires concernant son accompagnement. L'accès au dossier numérique du candidat n'est pas exclusif, il est ouvert à l'ensemble des salariés du cabinet, pour l'ouverture, la modification ou encore la saisie d'informations. Cela s'entend dans un esprit d'ouverture et de partage des données. Notamment en l'absence du consultant (congrés, arrêt maladie, fin de contrat), le non verrouillage facilite la reprise du dossier. L'interface du dossier numérique est décomposée en fonction des actions à mener, les différents onglets présents sur le dossier numérique ont un effet de prescription du travail à effectuer. L'usage ne nécessite pas une formation informatique mais une formation à l'utilisation du logiciel, formation dispensée à chaque consultant à son intégration.

Détails du programme	Détails du candidat	Alfedia	Détail Client/Commercial	Détails du rapport	Détails de la facturation	Évaluations Candidats	Messagerie ORBIT
Créé par: BO [redacted] ah Créé le: 27 Novembre 2016		ID du dossier: 32450846 Numéro Mission: <a href="#">32422484</a>					
Le candidat est-il le client ? <input type="radio"/> Oui <input checked="" type="radio"/> Non							
Statut: Actif Motif du statut: En recherche d'emploi Date du statut: 14 Février 2017  Date de demande: 21 Déc 2016 Date 1er statut: 21 Déc 2016 Pays: France Bureau souhaité de production: R3S - AIX EN PROVENCE SEEM Consultant prévu: Dager, Mathieu Assigné par: Henriques, Carla Chef de projet: Lamirault, Isabelle Date affectation: Nom du client:		Programme: EME: Emploi Nom du programme client: EME EMPLOI CR Nom du projet: S Date réalisation projet souhaité: -- -- -- -- -- -- -- -- -- -- Région d'accompagnement: Europe Pays: France DO: DO SUD (R3S) Site d'accompagnement: R3S - MARSEILLE SEEM Consultant: GUTIERREZ, Sandrine Assigné par: Dager, Mathieu Type de projet: --- Aucun élément sélectionné --- Étapes d'avancement: --- Aucun élément sélectionné ---					

Ici, l'onglet « détail du programme » a un effet immédiat, comme un signal donné pour le consultant de la situation du candidat, situation au regard du phasage du projet. Pour le comprendre, il faut noter que les accompagnements se situent en deux grandes phases majoritairement :

- **Une phase d'Espace Information Conseil (EIC):** le salarié est toujours salarié de son entreprise et peut rencontrer un consultant du cabinet mandaté par son entreprise en prévision d'un prochain licenciement, pour de l'aide sur un projet de retour à l'emploi, un projet de formation ou de création d'entreprise ou simplement une écoute active face à la difficulté de perdre prochainement son emploi
- **Une phase d'Espace Mobilité Emploi (EME) :** le salarié est licencié et est inscrit dans un dispositif d'accompagnement

Ces programmes en lien avec la phase du projet sont préalablement créés par le chef de projet qui au regard du contrat de la prestation découpe son projet en différentes phases, que le consultant devra mettre à jour suivant l'avancement de son accompagnement. Le chef de projet crée l'ossature du dossier numérique, le consultant a à sa charge la mise à jour régulière du dossier numérique, de l'enregistrement des données liées à l'accompagnement des candidats, informations que le chef de projet peut à tout moment extraire du logiciel par un système d'exports lui permettant d'élaborer ses reportings pour une présentation de l'avancement de la prestation vendue. Ces deux grandes phases sont découpées en différentes actions incombant autant aux consultants qu'aux candidats. Au premier rendez-vous, le consultant présente le cadre d'intervention et les différents outils et méthodes à disposition du candidat notamment les modalités de séminaire en ligne (formation théorique à la rédaction de CV, formation théorique à la sensibilisation de création d'entreprises « formes juridiques, etc.. », ..). Un grand nombre d'actions et notamment celles concernant les inscriptions aux différents séminaires de formation incombent aux candidats qui à partir d'identifiants personnels doivent s'inscrire en ligne sur une interface

dédiée nommée CRN<sup>7</sup>(espace candidat) pour pouvoir y participer. Ces actions via un algorithme seront automatiquement enregistrées dans le dossier numérique du candidat. Ainsi, le consultant à tout moment peut vérifier l'avancement de l'activité de son portefeuille candidats, contrôler en temps réel leur activité. Le consultant prend le pouvoir en contrôlant le suivi de son portefeuille candidats. Quant aux actions incombant aux consultants, elles relèvent du suivi, toute action que ce soit un rendez-vous physique, un appel, un email envoyé, une invitation à un séminaire de formation (virtuel ou physique) doit être tracé par la création d'un évènement sur la base de données. La non saisie des évènements, la non utilisation du logiciel n'est pas en soi une contrainte physique du matériel sur l'individu mais entrave l'activité de ce dernier par le manque de suivi et d'informations, le chef de projet qui ne dispose d'aucune donnée sur les accompagnements des salariés licenciés par mission, la visibilité des charges de travail de ses équipes pour le manager. Ainsi, nous relevons que le suivi des actions se portent également sur les candidats intégrés dans des dispositifs. Si ces derniers ne suivent pas les actions préconisées, le chef de projet se rapproche du consultant pour comprendre la situation. Nous relevons également que le suivi des activités des candidats impacte l'activité au sens global des consultants et du cabinet, autrement dit quand un candidat par exemple ne suit pas une action préconisée de suivi de formation, les indicateurs démontrent une faible activité, pouvant aller jusqu'à l'absence d'animation de formation au sein des bureaux, donc une baisse de charge pouvant amener à un non renouvellement de contrat de consultants s'il ne sont pas en contrat dit pérenne.

L'interface visuelle de la création des évènements se matérialise de cette façon (image ci-dessous), sous-entendu une contrainte rédactionnelle, une compréhension de l'objectif de saisie de l'information en retranscrivant par le choix de menu déroulant l'activité réelle (est-ce un rdv physique, un appel, un email), (quel est l'objet de cet évènement ?, une demande de formation, un conseil en création, une préparation à un entretien de recrutement, un envoi du cv du candidat auprès d'une entreprise), une multitude de sujets sont retracés et sélectionnables par l'intermédiaire de menu déroulant qui dans le cas d'un mauvais choix entraîne de mauvais indicateurs de reportings et une non représentativité de l'activité réelle.

Type d'évènement	Personnel	Lieu	Credits	Programme	Sujet	Notes	Date	Durée	Statut
Entretien	GUTIERREZ, Sandrine	R3S - MARSEILLE SEEM		EME: Emploi	[04] Validation de formation	Echange téléphonique car le candidat veut mobiliser son budget PSE pour une formation adaptation au poste qu'il a depuis début avril. mail envoyé à la chefferie de projet pour connaître le process à suivre et les documents à fournir dans ce cas.	7 Jun 2017	00:20	
Entretien	GUTIERREZ, Sandrine	R3S - MARSEILLE SEEM		EME: Emploi	[10] Suivi d'intégration	retour du candidat indiquant que tout se passe pour le mieux dans son nouvel emploi. il indique aussi qu'il va devoir faire appel au budget de formation PSE. échange téléphonique à fixer. qq créneaux réservés.	2 Jun 2017	00:05	

<sup>7</sup> Career Resource Network

Lors de la conduite des entretiens semi-directifs, nous avons essayé d'identifier l'utilité perçue de l'utilisation des outils par les consultants, ci-dessous quelques extraits de réponses :

*« À tracer ce que je fais - à rendre le travail plus facile, à essayer de mieux s'organiser, à valoriser ce que l'on fait et aussi ça permet de remonter au manager ce qui n'a pas été fait et de voir là où sont les erreurs »*

*« Les outils numériques sont : base de données économiques - outils de ciblage internet - annuaires professionnel selon la cible à atteindre »*

*« Pour m'aider on a une semaine type de travail avec plusieurs actions à mener, les dates butoirs m'aident dans les échéances à tenir et grâce aux alertes d'outlook »*

*« Une méthodologie avec des ateliers des étapes des documents »*

*« À communiquer et à donner de l'information - encore faut-il savoir les utiliser »*

*« Si je parle du téléphone car je fais de plus en plus d'entretiens téléphoniques ça ça marche bien car on a nos oreillettes, casques, c'est un gain de temps pour le candidat qui est chez lui car il n'a pas à se déplacer chez altedia et pour moi skype aussi fonctionne bien pour les mêmes raisons - ça ne change pas notre métier - le webinar aussi pour les échanges d'informations descendantes c'est tout à fait adapté »*

*« Articulation sans aucune difficulté car je sais ce que chacun des outils peut m'apporter et quels en sont les limites, l'intérêt est de savoir quel est le bon outil par rapport à mon besoin »*

Globalement, l'ensemble des personnes interrogées a conscience de l'utilité des outils mis à disposition par le cabinet même s'ils ne connaissent pas toutes les fonctionnalités du logiciel. Nous avons pu observer les écarts à ce titre intéressant entre le discours tenu en entretien, les discours tenus en réunion et les discours informels. En entretien les consultants ont un discours porté sur la compréhension de l'utilité des outils voir même jusqu'à une valorisation de travailler pour un cabinet disposant d'outils numériques « à la pointe », en réunion ils font état des difficultés rencontrées dans les saisies et des injonctions paradoxales auxquelles ils font face entre les demandes des chefs de projet et des managers, et lors d'échanges informels d'une réalité beaucoup plus difficile à vivre se traduisant par de réelles contraintes en termes de temps, de pression, de stress. Ces effets s'expliquent par l'enchevêtrement des données, des activités de chacune des parties prenantes influençant l'activité et la visibilité du travail du cabinet représenté par les consultants. Ce qui nous amène à travailler et analyser l'usage des outils numériques en lien avec l'image, la visibilité renvoyée au sein de l'organisation mais également les notions d'écarts entre le travail prescrit et le travail réel.

## 9.2.2. Le travail rendu visible par le numérique

La question de la visibilité dans le travail renvoie aux intentions et aux actions que vont mener les individus fonction d'un but recherché professionnel ou personnel. Un des moyens de comprendre le travail consiste en l'observation de pratiques de travail, du rapport au travail qu'entretiennent les individus en situation. Un individu tient un rôle et une position dans son environnement de travail du fait de rattachement à un métier, à un code métier, à une fonction professionnelle et également d'une perception qu'il a de ses fonctions au sein de l'organisation. Le rôle tenu sera également fonction des interactions avec d'autres acteurs et artefacts digitaux. Pour comprendre au sein du cabinet comment et pourquoi les individus utilisent les outils numériques nous les avons questionné lors de la conduite des entretiens semi-directifs sur :

- **Question A** : Quel est le message porté par la direction de votre organisation quant à l'utilisation des outils numériques ?
- **Question B** : Quels sont vos objectifs définis par votre management ?

A la **question A**, les réponses apportées ont été les suivantes :

*« On est encouragé car le modèle économique tend vers le tout numérique - utiliser l'ensemble des outils qui sont dématérialisés. »*

*« Utiliser de façon systématique - régulière et récurrente pour valoriser ces outils auprès des candidats et des clients - volonté de donner une image d'un cabinet moderne avec des outils numériques que l'on sait utiliser et exploiter et répondre aux attentes des candidats et clients en apportant de l'information par nos propres outils et pas de l'extérieur »*

*« Repérer d'où viennent les erreurs, l'outil n'évalue que la partie productivité pas le qualitatif »*

A la **question B**, les réponses apportées ont été les suivantes :

*« Mes objectifs sont quantitatifs »*

*« Oui des objectifs en termes de production - de taux d'activité qui fait remonter du chiffre d'affaires - on nous demande de produire sur les missions et de ne pas avoir trop de temps non productif - mes objectifs sont d'administrer des missions dans un objectif de rentabilité et de qualité opérationnelle »*

*« Les objectifs sont de rythme imposé par le client externe, de volume car je dois reclasser et de qualité car je dois respecter une méthodologie »*

*« Objectifs quantitatifs - peu de qualitatifs - dégagés lors des entretiens annuels -exemple concret je dois diminuer mon temps de rdv individuel d'1H à max 50 min pour avoir le temps de saisir (objectif auto fixé) »*

*« Oui je me fixe mes objectifs, au-delà de mon nombre de candidats dans mon portefeuille, je me pose mes objectifs sur les étapes à suivre et mon objectif c'est une solution par candidats »*

Autrement dit, les réponses apportées tout comme les observations font ressortir majoritairement une utilisation des outils et de certaines fonctionnalités au regard soit du message de la direction soit pour répondre à des objectifs quantitatifs (entre autres en lien avec la charge des consultants, en ayant en tête que toute mission impactée par une action fait remonter du chiffre d'affaires). L'utilisation renvoie à un gain attendu en termes d'images, de visibilité du travail effectué demandant implicitement un choix dans l'utilisation des fonctionnalités. Nous avons vu précédemment comment une non inscription d'un candidat à un séminaire de formation peut venir influencer l'activité réelle. Nous avons relevé au cours de l'observation participante que les non inscriptions relèvent soit d'un manque de savoir faire des candidats (non maîtrise des interfaces numériques) ou des consultants. Certaines fonctionnalités seront volontairement négligées ou omises selon le gain en jeu et les capacités de chacun à maîtriser les outils numériques. La communauté d'appartenance des consultants fait appel à une importance de la reconnaissance du travail, notion que nous avons relevé lors des observations et des attitudes des consultants envers les managers et les chefs de projet se traduisant en verbatim suivant : *« tu as vu j'ai fait comme tu as demandé – je me suis améliorée dans le taux d'inscription aux webinars, les miens sont tous inscrits, c'est bon pour le bureau »*. Si l'on se réfère également à une autre question des entretiens concernant cette profession afin de savoir si elle relève des professions intellectuelles, on se rend compte que le travail des consultants consiste en la mise à disposition de savoirs théoriques, sous-entendu que le résultat du travail n'est pas matériellement observable engendrant un besoin de reconnaissance, de valorisation du travail effectué, sous la forme de réponse à objectifs de la direction et pas forcément du travail en lui-même ou des attentes des clients.

- **Question C** : selon vous, ce métier relève-t-il des professions dites intellectuelles ?

Les réponses apportées lors des entretiens ont été les suivantes :

*« Non je ne pense pas que nous relevions des professions dites intellectuelles car nous sommes avant tout des opérationnels »*

*« Majoritairement car on est dans le process d'accompagnement - on est beaucoup dans l'explication assez schématique et théorique d'un fonctionnement du marché de la théorie de la mobilité professionnelle - une phase d'analyse conceptuelle et intellectuelle »*

*« Oui pour moi c'est une profession intellectuelle car elle s'appuie sur des connaissances que le consultant est censé avoir ou aller chercher ou à actualiser car on est dans un métier qui évolue - besoin d'un fonds de commerce d'un fonds de roulement de connaissances que l'on acquiert par de la formation ou de la culture générale »*

*« Oui profession intellectuelle car si je veux être informée et être en veille c'est d'ordre intellectuel si je veux mettre en place une stratégie c'est d'ordre intellectuel »*

Les réponses apportées divergent selon les fonctions occupées, les managers auront tendance à ne pas considérer le métier comme relevant des fonctions dites intellectuelles contrairement aux consultants.

Cette perception du métier renvoie à l'utilisation des outils numériques en lien avec les attentes de la direction et des objectifs à atteindre.

Ce qui nous amène à analyser les dimensions de définition du métier au regard de l'utilisation des outils numériques.

### 9.2.3. Le métier influe sur l'usage

Nous nous sommes intéressés à la définition que pouvaient avoir les consultants de leur métier afin d'identifier leurs attentes et le rapport entretenu à leur travail.

*« Ce métier touche plusieurs dimensions : humaines - stratégiques - techniques - financières - développement des équipes »*

*« Je suis consultant d'abord car je fais beaucoup de production de l'accompagnement terrain à la gestion de projets »*

*« Accompagner les individus dans le cadre de reconversion, de transition professionnelle, de reclassement professionnel, d'aider à concrétiser des projets professionnels, être un soutien »*

*« mon métier consiste à donner de l'information et des conseils mais avec une finalité que ces infos et conseils mènent à un emploi, un emploi salarié moyennant une formation - par conseils et informations c'est un métier toujours aussi intéressant car on a affaire à de l'humain avec des personnes ayant des projets différents, des parcours très différents, mais où il faut savoir dire ce qui peut être positif et rassurant mais à la fois savoir dire ce qui est plus difficile à entendre d'actes d'amélioration ou de retours là où ils ne sont pas en adéquation, savoir dire des choses moins agréables tout en n'étant pas blessant, injuriant, dégradant »*

*« définition de mon métier ...alors je réfléchis à une définition qui soit jolie et positive ce serait pour moi pas forcément de l'accompagnement ce serait,...je cherche...de la maïeutique...mais ce serait trop philosophique, ce serait donc être présent sur chacune des étapes, présence humaine et méthodologie, outils techniques et le penser, ordonner et finaliser les idées - je trouve ce métier positif et intéressant mais à l'extérieur ce métier n'apparaît pas comme positif et intéressant alors que je le trouve passionnant »*

*« Il est protéiforme – il y a à la fois du développement commercial, de la gestion des opérations, du management des consultants, une gestion des opérations qui prend une dimension au-delà de la zone car j'ai toujours la direction de projets nationaux. Quant aux particularités, écoute heu... j'ai rien qui me vient comme ça mais j'ai la conviction que le métier en tout cas d'altedia est en mutation »*

La définition du métier renvoie également aux attentes des personnes interrogées quand elles ont intégré Altedia :

*« J'intègre altedia pour avoir de l'expérience mais je ne connaissais pas les réalités du métier qui au final sont assez éloignées des RH en entreprise »*

*« voir si les méthodes et outils pouvaient être différents de chez bpi (cabinet concurrent) et casser la routine, me remettre en "danger", mettre à l'épreuve mes capacités à m'adapter (nouvelle entreprise et outils de travail), donc un nouveau SI "orbit", groupe américain avec ses avantages et ses inconvénients et proche de BPI, système de contrôle de gestion «sx» proche de ce que je connaissais, pas dépaycé mais un an après une offre nouvelle, offre digital avec des webinars et un développement de l'espace candidat "crn" et de bien d'autres outils et de méthodes de travail comme les entretiens via skype et réseau social interne »*

*« Ne connaissant pas le métier je n'avais pas d'attentes si ce n'est le découvrir et l'apprendre »*

Certains consultants avaient déjà exercé le métier au sein de cabinets concurrents, pour d'autres c'était une découverte. Tous s'accordent à dire que le métier consiste en la mise à disposition de temps, de savoirs théoriques, de méthodologies et d'outils. Les attentes quant à l'exercice de la fonction renvoient pour certains à une déception, ou désillusion quant aux contours du métier et notamment pour les titulaires de diplôme supérieur dans les ressources humaines. Ces derniers avaient des attentes marquées quant à la mise en place d'outils dits RH et sont confrontés à un éloignement certain du secteur des ressources humaines. Le paradoxe tient en l'appellation du cabinet Altedia – dit cabinet en ressources humaines mais se traduisant dans les activités opérationnelles en région par des missions d'accompagnement professionnel et non de missions à proprement parler en ressources humaines. Certains iront même à dire que le métier est très administratif, prescrit et ne laisse plus la place à la créativité et la réflexion.

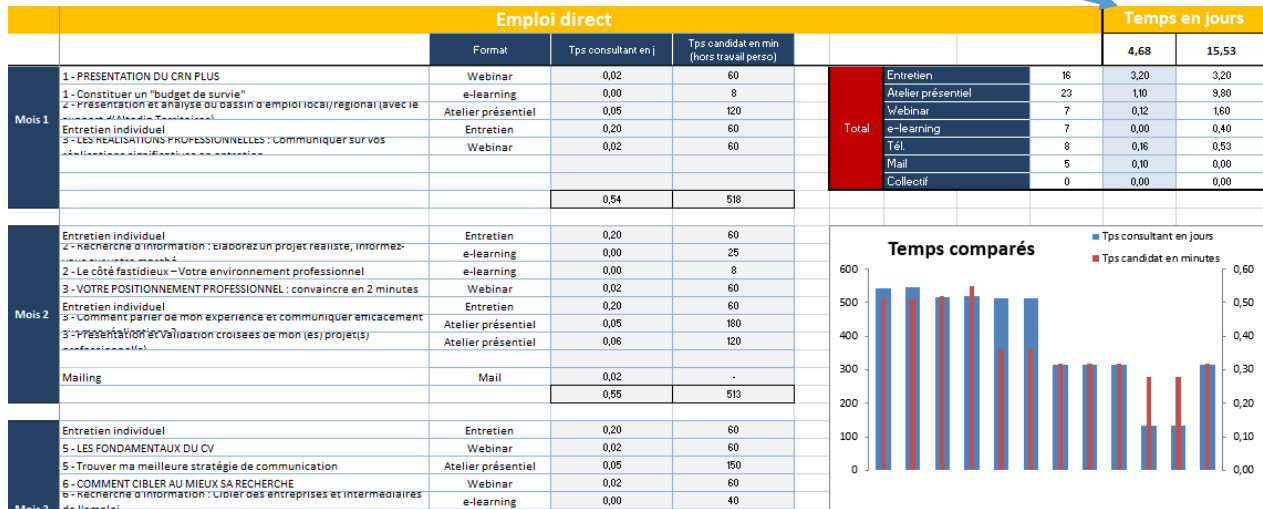
#### 9.2.4. Travail prescrit vs travail réel

Ces variétés d'usage en lien avec la perception du métier, les attentes et la visibilité renvoyée en situation ou dans les interactions entre les acteurs nous amènent à étudier les notions de travail prescrit et de travail réel. Selon Avril *et al.* (2010), le travail prescrit fait référence aux consignes émises par la direction à l'attention des salariés, formalisés par écrit via des fiches de poste ou des consignes de travail ou des méthodologies prescriptives par exemple en gestion de projet. Les prescriptions de travail sont régulièrement rappelées lors des réunions ou de conférences téléphoniques pour suivre l'avancement des projets. A titre d'exemple, ci-dessous une prescription d'accompagnement de salariés licenciés par mois et par projet permettant au consultant de s'y référer à n'importe quel moment et de vérifier par lui-même l'avancement de la situation de son accompagnement au regard des objectifs attendus et par le client et par le cabinet. La prescription renvoie à la notion d'évaluation. Car ce qui est prescrit réfère aux différents points de contrôle du chef de projet ou du manager. L'exemple ci-dessous au regard d'un montant en euros vendu par salarié sur une prestation d'accompagnement préconise de suivre le modèle afin d'atteindre la marge escomptée. Cela ne contraint pas le consultant dans la réalité du travail effectué au regard des différents dysfonctionnements qu'il peut rencontrer (panne d'ordinateur, candidat plus en



difficultés qu'un autre, absence de séminaires en ligne sur le mois d'arrivée du candidat, etc...). Ce modèle constitue la bonne marche à suivre. Les données chiffrées seront retranscrites au sein du logiciel SX (logiciel dédié au suivi des temps). Nous constatons à ce stade de l'observation la multiplication d'outils pour le consultant quant aux données relevant d'une seule mission (modèle ci-dessous d'accompagnement, SX, ORBIT).

Temps global à passer par candidat sur la durée de la prestation



Temps à passer par action

Typologies des actions à mener par mois

Formats d'actions à mener (mail – rdv physique – téléphone, etc...)

Cet outil de prescription d'accompagnement n'est pas un outil initié par la direction nationale ni conçu par un logiciel. Il relève de la direction de projet locale et est formalisé sous Excel. Ce modèle ne tient pas compte de la réalité des situations rencontrées car un point important est à relever et rappelé régulièrement par les consultants « *on ne gère pas des objets mais des individus* » avec ce que cela induit en termes de contraintes psychologiques, physiques, etc... Nous retrouvons les écarts entre le travail prescrit et le travail réel aussi bien dans les réponses informelles que dans les réponses apportées au cours de la conduite des entretiens. Ces écarts se manifestent dans les discours des utilisateurs et se matérialisent par un mésusage de certains outils ou de certaines fonctionnalités, par un mauvais usage ou par des effets physiques constatés (fatigue, stress). Nous allons nous intéresser à ces situations pour mieux identifier ce qui génère un mésusage d'un outil numérique.

### 9.3. Les mésusages : entre dysfonctionnements matériels et manque de formation

Différentes injonctions sociales (attentes des clients, des managers, des valeurs du métier) peuvent entraîner un mésusage des outils numériques ou une mauvaise utilisation influençant le travail des consultants. Lors de la conduite des entretiens, nous avons questionné les consultants et les managers sur les situations les amenant à des situations de mésusage d'outils, les réponses ont été les suivantes :

*« Il y a une confusion entre l'objectif de chaque outil et la recherche permanente de KPIS »*

*« Je n'utilise pas certains outils par manque de maîtrise, ce n'est pas en deux heures de formation que l'on peut maîtriser l'utilisation d'un logiciel »*

*« je ne les utilise pas quand le créneau horaire est surchargé – que je rencontre des bugs – donc je reporte l'action et au regard de notre travail il y a une déperdition - et après tu es happé par une autre activité et ça passe à la trappe »*

*« Mais je n'ai pas le temps de me les approprier, je prends ce dont j'ai besoin, je les trouve trop lourd, rigide et formel - on est formé une fois et après plus de suivi pas de pratiques - en fait si l'action que je fais ne génère pas un bilan ou un document qui correspond à un objectif je ne les utilise pas car c'est trop long »*

*« Quand ça ne marche pas (limite des outils) quand on en a besoin et parce que la mise en pratique sur plusieurs cas est nécessaire car c'est comme tout si tu ne pratiques pas ça ne marche pas et puis tu oublies car on te propose un outil et puis un autre outil – il ne faut pas se contenter du strict minimum et ne faire que de l'information, il faudrait qu'ils pensent à former et mettre en pratique - quand je suis en atelier présentiel sur de l'exercice pratique de présentation orale je ne les utilise pas non plus »*

*« Pour être honnête quand j'ai besoin de l'attention de mon interlocuteur car l'outil numérique peut être un inconvénient, car par exemple quand je projette tout le monde regarde et ne m'écoute plus - l'outil doit rester un outil et non une barrière à la communication »*

Nous relevons de par ces réponses différents items dont trois ressortent majoritairement tels que le manque de pratique en lien avec la notion d'apprentissage, la communication et les dysfonctionnements d'ordre matériels. Le mésusage dépend du contexte, de la situation de travail. Dit autrement, certains consultants y voient un pendant positif dans le sens où la non utilisation leur permet de capter l'attention de leur auditoire. Ils s'avèrent que dans le cadre de l'observation participante, lors d'animations de sessions de formation, le consultant est amené à éteindre son rétroprojecteur pour se concentrer sur la communication directe et obtenir l'attention des participants. Il en est de même lors de rendez-vous individuel où l'objet du rendez-vous concerne une préparation à un entretien de recrutement demandant

une attention toute particulière à l'écoute et l'observation du candidat. Si dans l'action, le mésusage n'est pas une contrainte, pour autant le consultant aura en tête la tâche inhérente relevant de la traçabilité de ses actions, il lui incombera et ce dans un respect de délai de tracer par écrit l'action réelle effectuée (animation de formation – préparation à un entretien de recrutement) afin de valoriser son travail et que les chefs de projets ou managers puissent avoir accès à ces données. Nous relevons également dans le cadre d'animation de session de formation que le consultant animateur forme des candidats issus de différents portefeuilles. Autrement dit, ses actions ou non action affectent l'activité des autres consultants, la charge de travail, le suivi d'avancement.

Alors pour quelles raisons relevons-nous autant de problématiques dans les pratiques ? Les consultants et managers s'expliquent :

*« Le logiciel Orbit est assez lourd – le temps de chargement est exponentiel – on a beaucoup d'outils où il y a beaucoup de verrous demandant trois ou quatre saisies au préalable ce n'est pas engageant »*

*« Il y a un réel manque de coopération »*

*« On marche moins à la confiance on te refile les patates chaudes par mail donc tu es censé ne pas être surpris – on reçoit une formation de base pour les fonctionnalités de base - mais pour avoir un usage expert il faut avoir l'occasion de les pratiquer et avoir une part de curiosité »*

*« J'aurais aimé un outil principal plus optimum et malléable celui que l'on a à de bonnes capacités de stockage, il est puissant mais à l'usage cet outil est usant à cause des lenteurs et des verrous de saisie, c'est décourageant »*

*« Les consultants ont le pouvoir aujourd'hui grâce à ces outils mais ils ne le savent pas, ils ne comprennent pas, ils n'ont pas la bonne posture face à la transformation d'altedia mais altedia n'a pas été efficace pour permettre aux consultants de s'appropriier ces nouvelles méthodes, cela manque de sens, il y a eu beaucoup de brutalités et d'enchaînements »*

Est fait état au sein des réponses apportées d'un manque de clarté dans l'utilisation en pratique et d'une vision micro sans avoir une vision méso ou macro de l'utilité de l'utilisation des outils. Quant « aux lourdeurs évoquées », nous avons indiqué précédemment une dimension affectant le travail des consultants en France. Le logiciel Orbit est un outil déployé à l'international, aussi quand les Etats Unis « se réveillent » soit aux alentours de 15H, heure française, le temps de réaction du logiciel augmente ou entraîne des dysfonctionnements. Certains consultants ont clairement évoqué être découragés et abandonner leurs saisies. Souvenons-nous d'un propos d'un consultant expliquer que lors de dysfonctionnements, mettre de côté cette tâche mais également avouer être happé rapidement sur d'autres sujets et ainsi oublier de revenir à la saisie de l'activité précédente. La déperdition d'informations nécessaires au travail individuel et collectif est flagrante et influence l'activité de chacune des parties prenantes.

### 9.3.1. Un manque de pratiques

Lors des entretiens semi-directifs, des consultants disposant d'une ancienneté entre cinq et huit ans ont reconnu ne pas maîtriser l'ensemble des fonctionnalités offertes par les systèmes d'informations mis à leur disposition par manque de pratiques. Les réponses les plus représentatives sont les suivantes :

*« Il y a trop d'outils, ça manque d'intégration, on n'a pas d'ERP »*

*« J'ai un usage non quotidien car je ne maîtrise pas alors que je devrais le faire - je n'utilise pas plusieurs outils numériques en même temps »*

*« J'aurais besoin de plus de temps pour m'appropriier les outils »*

*« Quand je ne sais pas je farfouille je perds du temps une fois après je gagne du temps »*

Nous nous sommes rapprochés de l'assistante de direction de la région sud pour comprendre cette situation qui nous a confirmé les propos des consultants à savoir qu'au moment de l'intégration un parcours de formation sur l'utilisation des outils numériques est déployé une seule fois, ce sont des formations de deux heures sur les principales fonctionnalités puis plus aucune formation sur les pratiques, les « trucs et astuces » ou nouvelles fonctionnalités mises à jour ne sont dispensées. Dans la pratique, l'outil est déployé à l'international avec des équipes ayant pour missions de relever les éventuels dysfonctionnements et de les faire remonter aux ingénieurs puis par l'intermédiaire d'un email envoyé à l'ensemble des collaborateurs, les salariés du cabinet prennent connaissance des nouveautés apportées. Un référent outil est pourtant nommé par région, il participe aux remontées des dysfonctionnements, répond à l'ensemble des collaborateurs sur les questions relatives à l'opérationnalité ou en cas de panne mais ce rôle de référent vient se greffer à sa fonction de consultant, son temps de réactivité est de fait amoindri et ne facilite pas l'utilisation des outils. Nous notons ici un point d'amélioration et de demande des consultants quant à une formation dans la durée sur l'appropriation des outils. Toutefois, lors de l'enquête auprès des managers, nous avons remarqué que leurs positions divergent. Selon eux, il appartient aux consultants d'avoir la curiosité de chercher, et de s'approprier les fonctionnalités, ceux à quoi répondent les consultants en réunion par « *encore faudrait-il avoir le temps* ».

### 9.3.2. La compensation comme solution ?

Ce manque de pratique nous a amené à de surprenants constats dans le cadre de l'observation participante. Si d'une part, nous relevons un empilement d'outils, de données qui pour certaines ne sont pas intégrées, que les consultants se plaignent d'un manque de temps, consultants comme managers par manque de pratique, par la non traçabilité des informations sur les systèmes d'informations en viennent à créer d'autres outils. Autrement dit, ils compensent en ajoutant un nouvel outil créé et utilisé par eux seuls pour suivre soit l'activité de leurs candidats soit l'activité de leurs consultants par projet ou par bureaux.

*« Je fais les anciennes méthodes - d'autres outils comme de la base de données ou de l'information via le net - a défaut d'utiliser un outil altedia je vais utiliser un autre outil »*

Nous avons essayé de comprendre ce que faisait une consultante en créant un fichier sur le logiciel Excel de suivi des candidats, la consultante nous a expliqué qu'elle avait tellement d'outils, d'informations sur différents canaux qu'elle ne s'y retrouvait plus car cela lui demande une gestion et une organisation au quotidien assez stricte. *« Je reçois trop de mails, trop de mails avec trop d'informations entre les différents chefs de projets »*. La création de cet outil de suivi impacte directement son temps de présence. Notons qu'une journée type d'un consultant est variée (entre des appels de différents candidats – rendez-vous individuels – animation de formation – prospection téléphonique auprès des entreprises pour collecter des offres d'emploi – lecture et classification des mails – répondre aux demandes des chefs de projets – répondre aux demandes des managers – répondre aux demandes des services gestion), les consultants peuvent assez vite se retrouver face à une perception de manque de temps.

Quant aux managers et chefs de projet notamment concernant la gestion opérationnelle de dossiers à gros volume (plus de cinquante salariés licenciés), nombreux sont ceux créant également à partir d'Excel des fichiers de suivi de l'activité recoupant les données qu'ils peuvent exporter des différents systèmes d'informations, mais également en appelant les consultants directement pour obtenir les informations souhaitées et non tracées sur les outils numériques.

Si les systèmes d'informations sont pensés pour faciliter la tâche des utilisateurs et permettre une action collective via la prescription, en pratique nous relevons les difficultés se matérialisant dans le mésusage ou la mauvaise saisie due à un manque d'appropriation, de « lourdeurs des logiciels », et se traduisant à terme par une perte de sens.

## 9.4. Les effets constatés

### 9.4.1. De l'empilement au manque de coopération

Lors de l'observation participante et de la conduite des entretiens, nous nous sommes intéressés également aux effets du numérique sur le travail des individus mais également sur les individus eux-mêmes. Etant connectée régulièrement sur des réseaux sociaux professionnels, nous sommes en permanence sollicités pour telle ou telle formation ou alerter quant au bien-être au travail, au droit à la déconnexion, etc... Les réponses apportées en lien avec une éventuelle modification de leur rapport au travail ont été les suivantes :

*« Il y a un manque de coopération depuis quelques temps »*

*« On a vraiment l'obligation de remonter son activité »*

*« j'ai enlevé mes emails de mon téléphone car le tout numérique est parfois envahissant et chez altedia une profusion d'emails indigestes - on ne s'appelle quasiment plus on s'écrit pour se couvrir et j'ai du mal à me déconnecter - si je suis en congés j'ai toujours peur d'oublier un truc - ce n'est pas ce qui nous est demandé par la direction qui nous demande de préserver notre vie privée mais on n'est pas dupe - chaque client est unique et demande un niveau de qualité et de réactivité souvent un impératif de délai - si je ne réponds pas le client peut soit comprendre soit c'est de l'insistance »*

*« Les outils permettent un gain de temps dans la recherche d'informations mais il y a une raréfaction du contact humain aussi bien en interne qu'en externe »*

*« J'ai un rapport au temps et au contrôle modifié par le souci de rentabilité et de productivité – on est sur une activité concurrentielle donc un service un accompagnement qui peut être vendu moins cher - au lieu d'être dans l'information on est dans le conseil et coaching et on doit driver une personne on lui dit où trouver l'info mais on ne la donne pas - l'inconvénient c'est que c'est de la perte du temps de la part des candidats qui attendent une réponse immédiate et se retrouvent avec une formation différée »*

*« 2 façons de voir le changement soit j'y vais en trainant les pieds soit j'apporte quelque chose, "la technologie si on la vit de façon décisive, c'est plus agréable et efficace", le fait d'apprendre à maîtriser les outils de les penser bien permet d'être décideur car de toute façon on ne peut pas revenir en arrière, si on a des outils qui facilitent pourquoi on ne s'intéresse pas à la façon de travailler comme le télétravail car avec des technologies poussées on peut suivre le travail réalisé on n'a plus de problème juridique ou d'assurance, on devrait développer des façons de travailler différentes, changer les espaces, les formats, une flexibilité horaire, car quand je produis à travers un outil j'ai de la liberté, j'organise mon temps, je priorise différemment »*

*« Il y a trop d'outils, ça manque d'intégration, on n'a pas d'ERP »*

*« L'articulation est fatigante, les emails me fatiguent »*

*« L'usage à terme peut venir modifier le travail comme yammer - outil communautaire qui a une identité assez forte - ça peut mener à du communautarisme - modifier les structures peut être la communication interne certainement car il y a des groupes qui se créent - c'est plus direct - aujourd'hui par exemple on utilise skype plus qu'un mail pour de l'instantané moins de formalisme moins de lourdeur »*

*Le mail chez Altedia c'est l'envoi de la « patate chaude », pour régler des situations on fait de long mail pour se dédouaner, transférer, c'est dans la culture de l'entreprise - j'utilise beaucoup le power point, le téléphone avec mes équipes car on est éloigné géographiquement mais c'est fatigant »*

*« Altedia ne capitalise pas les connaissances du coup à chaque projet on refait on repart de zéro c'est une perte de temps pour le manager, pour les équipes, on doit à chaque fois récupérer des infos »*

Entre l'empilement des outils (faisant référence à la théorie du millefeuille, Kalika *et al.*, 2007) entraînant des doubles ou triples saisies engendrant stress et perte de temps, un volume de mails trop important à gérer, un manque de capitalisation des données, notre constat se tourne vers la coordination par les outils qui n'apporte pas les effets escomptés notamment le manque de coopération. Car si le travail du consultant en pratique se veut individuel avec son candidat, ses actions et son activité relève par contre

du collectif. La dimension d'intensité que nous avons constatée et dont les consultants parlent régulièrement dans les échanges informels ou en réunion de travail est inhérente soit aux dysfonctionnements des outils, soit au manque d'appropriation ou soit aux mauvaises utilisations ou intentions des acteurs.

Dans le cadre d'une lecture sociomatérielle où l'étude porte sur l'usage en pratique, nous relevons que l'utilisation ne réfère pas au déterminisme technologique mais d'artefacts digitaux et sociaux en lien avec les gains escomptés par individu.

#### 9.4.2. Une perte de sens

Nous sommes arrivés pour terminer cette étude à la notion de perte de sens, précédemment étudiée dans la partie théorique et faisant référence aux travaux de Weick (1988 ; 2005). Rappelons-nous que selon l'auteur d'une part, « quand un individu cherche du sens à ce qu'il fait, cela résulte d'une perception différente de ses attentes » et que d'autre part, « une action non comprise entraîne une situation de crise ou de non utilisation d'outils numériques ». Dans cette étude de cas, les consultants font face depuis plusieurs mois à une réorganisation de l'entreprise ayant pour objectifs d'introduire de nouvelles méthodes de travail en lien avec les outils numériques permettant de renouer avec les atteintes des objectifs de chiffre d'affaires. Si d'une part, les consultants doivent faire face à une compréhension de cette nouvelle organisation, y trouver un sens, d'autre part, ils doivent s'approprier de nouvelles manières de faire, de nouveaux outils. Nous avons relevé un propos à ce sujet d'un manager évoquant :

*« Les consultants ont le pouvoir aujourd'hui grâce à ces outils mais ils ne le savent pas, ils ne comprennent pas, ils n'ont pas la bonne posture face à la transformation d'Altedia mais Altedia n'a pas été efficace pour permettre aux consultants de s'approprier ces nouvelles méthodes, cela manque de sens, il y a eu beaucoup de brutalités et d'enchaînements »*

Le manager reconnaît que la direction est allée vite peut-être trop vite supposant ou s'appuyant sur des aptitudes d'adaptabilité inhérentes à la fonction de consultant, aux métiers relevant du conseil. D'un métier historiquement où le consultant met à disposition du temps et du savoir, il lui est demandé aujourd'hui de restreindre ce temps en renvoyant l'action à mener sur son candidat. Ce que confirme un consultant :

*« C'est incontournable on trace ce que l'on fait pour donner du sens au client - tu dois rendre compte au client ce qui est fait - puisque l'on fonctionne avec un mode d'organisation multi canal qui a changé le modèle d'accompagnement où on est plus en face à face on ne peut pas travailler en collectif si tu n'as pas de traçabilité il faut du partage d'informations »*

*« Il y a un manque de clarté avec ce qui est utile ou pas aux candidats dans l'empilement d'outils »*

L'essence même du métier se voit modifier pour répondre à des contraintes de temps à passer ou de temps à ne pas dépasser. Cette modification du sens modifie l'identité professionnelle de la personne qui a peur de perdre son utilité au sein de l'organisation, peur de perdre sa place.

Toujours dans une lecture des pratiques en lien avec les travaux d'Orlikowski (2008) sur le concept de sociomatérialité, les usages ou mésusages ne peuvent effectivement que s'étudier dans la pratique contextualisée des actions à mener. A partir de difficultés communes, les consultants autant que possible essaient d'échanger entre eux pour partager des trucs et astuces ou convenir avec accord du manager et du chef de projet à une autre manière de procéder qui se veut plus en adéquation avec le travail réel à effectuer que par le travail prescrit soit par la direction ou les fonctionnalités des outils. Car l'essence même du métier de consultant en accompagnement professionnel se situe sur le reclassement des individus sur le marché de l'emploi. Or, aujourd'hui, par l'introduction de méthodologie et d'outils, les objectifs se sont déplacés sur les moyens à proposer aux candidats, éloignant de manière assez fine les consultants du sens qu'ils donnaient à leur métier, ou des attentes portées sur la fonction.



## 10.Synthèse des résultats

Dans le cadre de notre étude de cas, nous avons pu observer comment les outils numériques et notamment les systèmes d'information encadrent et orientent les usages des acteurs. Ces outils influencent des activités, des comportements mais au-delà des outils, il s'agit du message véhiculé, de la prescription inhérente qui vient modifier le contenu du travail lui-même. La variété des usages observés relève des fonctions des individus à savoir qu'ils utilisent ce dont ils ont besoin pour servir leurs fonctions et les relier avec l'ensemble des autres acteurs de l'organisation. Comment unir le collectif quand le travail est individuel pour que la saisie d'informations, de données essentielles à l'activité d'autrui ne relève plus d'une perception de contrôle mais de partage et de coopération. Ce questionnement réfère à nos observations et résultats de l'étude de cas au sein du cabinet altedia. L'ensemble sociomatériel identifié, est constitué d'outils numériques et d'individus reliés entre eux par l'usage qu'ils ont des outils pour transmettre les informations et permettre aux autres acteurs de réaliser leurs missions. Les outils s'inscrivent dans un ensemble hétérogène composé à la fois d'outils numériques, de dispositifs juridiques, et de relations humaines. Nous avons pu observer l'importance donnée à l'utilisation des outils numériques. En effet, les acteurs de l'organisation au-delà de s'exprimer par acronymes, vocabulaire référant à l'activité des ressources humaines, évoquent dans leurs discours l'usage des outils pour signifier une action menée ou une action à mener. Il est difficile d'isoler dans leur discours les outils numériques d'un côté et les usages sociaux de l'autre, ils parlent de leurs usages, du fonctionnement, des dysfonctionnements en incluant en permanence un outil numérique dans la pratique. L'utilisation des outils numériques les aident également dans la compréhension de situations. Les outils et les situations sociales sont de fait entremêlés, un outil peut aider pour donner du sens à une situation dans lequel l'individu agit ou doit agir et on ne peut pas parler des outils sans renvoyer aux systèmes sociaux auxquels ils renvoient et réciproquement un environnement social renvoie à l'usage d'un ou plusieurs outils numériques. Cela se traduit par des métaphores, dit autrement l'outil numérique et les indicateurs issus de ces outils renvoient l'image d'une situation, d'actions à mener, d'un modèle à suivre pour les individus. Au-delà des champs stricts de saisie, l'outil projette aux consultants l'image d'une situation à un instant donné, comme un signal. L'outil numérique ou le système d'information renvoie à un scénario, une prescription pour le consultant définissant un espace d'interactions et de rôles. L'objet permet de faire certaines choses du fait de sa matérialité et en exclut d'autres. Les objets sont identiques pour chacun des consultants, des acteurs de l'organisation mais sont différents dans la perception des individus et dans les usages puisqu'un individu détermine sa conduite selon une représentation qu'il a d'une situation. Pouvons-nous évoquer l'usage comme une contrainte ou une habilitation ? Les outils numériques ne sont pas contraignants dans la matérialité qui les compose dans le sens où ils ne sont pas des obstacles physiques et mécaniques. Ils se manifestent sous la forme d'interfaces, de logiciels, de systèmes d'informations qu'il faut actionner par la main humaine. Cependant, de leur utilité, de leur prescription inhérente sur le travail, ils deviennent contraignants psychologiquement pour les consultants s'ils ne les utilisent pas ou s'ils en ont une mauvaise utilisation. Un outil exerce sur un individu une influence et réfère à ses perceptions, aux normes partagées et communiquées, aux valeurs qu'il internalise dans l'usage. La variété des usages observée relève de contextes différents, d'acteurs différents. Pour certains les outils numériques sont contraignants et en action ils présentent des résistances.

Quant aux incohérences, elles proviennent des décisions locales répondant au besoin de rationalité et de gestion financière. Nous avons pu observer également que la finalité managériale inscrite via les outils numériques n'est pas spécifiée sur le plan technique. Dans le cadre de l'observation participante, et notamment au travers l'animation de réunions, nous avons constaté l'importance de la sensibilisation faite aux consultants de l'utilisation des outils numériques et notamment de l'importance accordée à la traçabilité des informations relevant de la saisie de données via les logiciels, les systèmes d'informations. En réunion, un temps d'échanges est consacré à la lecture des indicateurs chiffrés produits par les systèmes d'information. Cet exercice offre une grille de lecture et d'analyse des charges des consultants, des résultats, des objectifs à atteindre, des difficultés, des dysfonctionnements dans l'organisation. Ces chiffres sont censés produire du sens pour les individus afin qu'ils puissent corriger ou améliorer leurs actions eux-mêmes

Lors des échanges informels auprès des consultants nous avons relevé les incohérences entre le discours porté en réunion où ils acquiescent du côté indispensable de l'usage des outils et de leur réelle nécessité et le discours informel où ils font part de leurs difficultés, des dysfonctionnements, de la sensation d'empilement et d'un usage répondant aux obligations et évaluations des managers. Les explications couramment évoquées dans le mésusage concernent les lenteurs dans le fonctionnement, les temps de chargement des données, le nombre de verrous dans les saisies, le manque de pratique et de sens. Pour y palier, certains acteurs se font porte-parole des bonnes pratiques et suggèrent des temps d'échanges pour les partager, révélateur du manque de formation et de mises en pratiques. De par une maîtrise de certains outils, implicitement dans la communauté locale, certains consultants seront donc identifiés comme « référent » et naturellement ils se tourneront vers cette personne pour obtenir de l'aide en cas de difficultés. L'activité des consultants étant en perpétuelle reconfiguration, le planning évoluant tout le temps, chaque jour répondant aux nouvelles priorités venant se greffer, engendre des contraintes temporelles. Les mécanismes générateurs identifiés dans le cadre de notre objet d'étude à savoir l'influence de l'usage des outils numériques sur le travail relève auprès de la population étudiée de l'importance donnée au travail qu'ils rendront visibles dans l'utilisation se matérialisant par l'export d'indicateurs de suivi d'activité, par le sens que les individus donneront à l'évolution de leur métier via le numérique et les nouvelles pratiques de travail dans une perspective de gain, de reconnaissance de par la hiérarchie ou de le management transverse.

## Conclusion

L'objet de ce mémoire de recherche était de traiter l'influence de l'usage des outils sur le travail à travers une étude de cas et une enquête qualitative menée au sein d'un cabinet de conseils en ressources humaines sur la région Provence. Les travaux de recherche qui traitent de l'usage du numérique se sont principalement intéressés aux métiers de la logistique (préparateurs de commande) et des centres d'appels, deux métiers où les conditions d'exercice ne permettent pas aux individus d'agir ou d'interagir librement. Aussi, nous souhaitons étudier l'usage et l'influence de l'usage d'outils numériques auprès d'une population disposant de la latitude nécessaire à l'exercice de leurs fonctions.

Partant du double constat à savoir que le numérique s'est introduit d'une façon exponentielle dans nos vies privées et professionnelles, nous avons souhaité étudier leurs influences en situation. Pour ce faire, partant de deux mots que sont « le travail & le numérique », nous avons mené des entretiens exploratoires auprès de DRH de la région Provence qui nous ont permis de cerner les différentes dimensions gravitant autour de ces deux dimensions. Nous avons ensuite investigué ces dimensions à travers la littérature existante qui nous a permis de formuler notre problématique et notre question de recherche. De notre problématique découle trois dimensions que sont le numérique – le travail – la profession étudiée. Délimiter les contours d'investigation de notre objet de recherche n'a pas été aisé, tant nous pouvions « tirer le fil » de l'imbrication de ces trois dimensions.

Avant de présenter les intérêts de notre travail de recherche, nous souhaitons exposer les limites du travail présenté. Tout d'abord, le temps imparti à la rédaction de ce mémoire constitue la première limite, dans le sens où nous n'avons pas pu approfondir comme nous le souhaitons les dimensions concernées. Ensuite, une analyse processuelle aurait permis dans le temps de cerner l'évolution du rapport au travail de la population étudiée, d'identifier les événements clés de l'organisation dans le temps ayant impacté ou influencé les comportements, la culture de l'entreprise, le discours managérial, d'étudier l'introduction dans le temps des différents outils numériques venant reconfigurer les tâches des consultants et ayant modifié petit à petit le sens de leur métier. La dernière limite que nous relevons réfère à notre fonction de manager transverse qui même si nous avons en tête l'alerte de distanciation à prendre dans le cadre de l'observation participante ou des entretiens semi-directifs reste une limite en soi.

Maintenant, ce mémoire présente l'intérêt de produire des connaissances pour l'action au sein de l'organisation. Comprendre les usages, les mésusages, identifier ce qui fait qu'un individu en situations de travail utilise un outil numérique et comment de par son action – interaction avec l'outil il peut venir influencer le travail représente un intérêt au service de l'organisation mais également des consultants qui d'une certaine manière pourront y voir le reflet de leur activité et ainsi venir améliorer – corriger – modifier des situations de travail dans l'objectif de nouer ou renouer avec leurs attentes, leur rapport au travail, aux codes de leur profession. Les résultats issus de l'observation participante et de la réalisation des entretiens semi-directifs avec pour grille de lecture le concept de sociomatérialité (Orlikowski, 2007), à savoir l'étude de l'influence des outils numériques dans leurs usages a permis d'identifier en situations, un usage provenant du travail que le consultant veut rendre visible au regard des objectifs assignés par sa direction, de la reconnaissance recherchée auprès des managers. De par l'usage répondant aux objectifs

ou à la reconnaissance managériale, le consultant fait un choix, le choix d'utiliser les fonctions numériques répondant à ses objectifs et non aux objectifs relevant du travail prescrit, ou relevant de sa profession. C'est ainsi que nous avons pu observer, constater et comprendre les situations de mauvaise utilisation et de mésusage des outils numériques. Ces dernières réfèrent à une notion d'empilement d'outils (théorie du millefeuille, Kalika, 2007), engendrant de multiples saisies pour le consultant car le cabinet ne dispose pas d'outil intégré. Egalement, le mésusage provient de la lourdeur des outils comme le nombre de verrous sur les interfaces de saisies, mais également les temps de chargement, etc.. Si les outils en soi ne sont pas des obstacles physiques dans leur utilisation, ils sont par contre de réelles contraintes psychologiques pour la population étudiée. Le métier même du consultant réfère à la mise à disposition de conseils, le travail est individuel, rattaché à une communauté d'appartenance. Pour autant, si un consultant n'utilise pas correctement ou n'utilise pas les outils selon la prescription de la gestion ou des managers, il bloque l'action collective, le travail d'autres acteurs ayant besoin de travailler à partir de la matière première qui est l'information retranscrite par le consultant via un système d'information.

Notre étude permet clairement en situation de constater les écarts entre les tâches prescrites par la direction et les tâches réelles des consultants, les écarts entre ce qu'est censée être l'activité supposée et l'activité réelle ainsi que les compétences requises dans l'usage pour une meilleure appropriation.

Pour reprendre les différents niveaux que sont l'organisation, les managers, et les individus en lien avec la place du numérique au sein de l'activité travail auprès d'une population ayant la latitude nécessaire à l'exercice du métier, cette étude démontre qu'à chacun des niveaux une action formation sur l'appropriation des outils est nécessaire pour favoriser une meilleure articulation et compréhension commune. Un accompagnement des consultants comme des managers, ainsi qu'une communication des objectifs et de l'importance des actions individuelles offrirait également une vision macro de l'activité du cabinet aux différentes parties prenantes, pouvant venir faciliter l'usage d'outils numérique en situation.

L'objet de notre étude mériterait d'être développé notamment à travers le rapport au travail des individus selon leur formation, éducation, culture, nationalité ainsi qu'en rapport avec le territoire et les différentes identités territoriales en lien avec l'histoire des métiers.

## 11. Table des abréviations

**CRN** : Career Resources Network

**DRH** : Directeur des Ressources Humaines

**EIC** : Espace Information Conseil

**EME** : Espace Mobilité Emploi

**ERP**: Enterprise Resource Planning

**GAFA** : Google Apple Facebook Amazon

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences

**INRS** : Institut National de Recherche et de Sécurité

**KPIs** : Key Performance Indicator

**LHH** : Lee Hecht Harrison

**NPM**: New Public Management

**NTIC** : Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economique

**PCS** : Profession et Catégorie Socioprofessionnelle

**PSE** : Plan de Sauvegarde de l'Emploi

**R&D** : Recherche et Développement

**RH** : Ressources humaines

**RPS** : Risques Psychosociaux

**RRH** : Responsable Ressources Humaines

**SI** : Système d'Information

**TACE** : Taux d'Activité Congés Exclus

**TIC** : Technologie de l'information et de la communication

## 12. Table des annexes

<b>A.</b>	<b>PRESENTATION DU GUIDE D'ENTRETIEN CONSULTANT .....</b>	<b>100</b>
<b>B.</b>	<b>PRESENTATION DU GUIDE D'ENTRETIEN MANAGER .....</b>	<b>104</b>
<b>C.</b>	<b>RESTITUTION ENTRETIEN MANAGER :.....</b>	<b>108</b>

## Grille d'entretien - Consultants

### Temps 1 – Présentation

1. Présentation personnelle
2. Mon intervention et ma posture

### Temps 2 – Présentation de votre entreprise

1. Pouvez-vous me présenter votre entreprise ?
2. Comment définiriez-vous le contexte économique actuel d'altedia ?

### Temps 2 - Parcours

1. Quelles sont les principales étapes de votre parcours professionnel ?
2. Quel est votre niveau de formation ?
  - a. Niveau I
  - b. Niveau II
  - c. Niveau III
3. Depuis combien d'années exercez-vous ce métier ?
  - a. Plus de 10 ans
  - b. Entre 5 et 9 ans
  - c. Entre 3 et 5 ans
  - d. Inférieur à 3 ans
4. Comment en êtes-vous arrivés à ce métier ?
5. Pour quelles raisons avez-vous choisi le métier de consultant ?
6. Quelles étaient vos attentes en intégrant le cabinet altedia ?

### Temps 3 - Votre fonction actuelle

1. Comment pourriez-vous décrire votre activité de travail ?
  - a. Quelle serait la définition de votre métier
2. Quelles sont les particularités de votre métier ?
3. Travaillez-vous selon un process établi ou adaptez-vous librement le contenu de vos réalisations ?
4. Participez-vous à l'ingénierie des process ?
5. Comment recherchez-vous l'information ?
  - a. Outils numériques ?
  - b. Communautés ?
6. Qui définit les règles au sein de votre entreprise ?
7. Quels sont les codes des consultants ?
8. Ce métier correspond-il selon à la définition de profession intellectuel ?
  - a. Si oui, en quoi...
  - b. Si non, en quoi...
9. Quels sont vos objectifs ?
  - a. Rythme ?
  - b. Quantitatif ?
  - c. Qualitatif ?
10. Quels moyens sont à votre disposition pour atteindre vos objectifs ?
11. Quelles sont les difficultés majeures dans l'exercice de votre métier ?
12. Comment êtes-vous accompagné par l'entreprise dans l'exercice de vos fonctions ?
13. Travaillez-vous au même endroit ?



14. Quel est le rythme de vos déplacements ?

#### Temps 4 – Usages du numérique

1. A quoi vous servent les outils numériques ? sont-ils nécessaires dans votre métier ?
2. L'utilisation est-elle quotidienne ?
3. L'utilisation des outils est-elle simultanée ?
4. Etes-vous confrontés à des interruptions ?
5. Que se passe-t-il si vous n'utilisez pas les outils ?
6. Quel est le discours de votre hiérarchie quant à l'utilisation des outils ?
7. Quelles sont les situations de non usage ?
8. Depuis votre intégration au sein du cabinet altedia, avez-vous observé une évolution de votre métier ?
  - a. Si oui- à quel niveau ?
    - i. Posture ?
    - ii. Compétences techniques ? lesquelles ?
    - iii. Compétences relationnelles ? lesquelles ?
9. Pouvez-vous raconter les principaux changements connus depuis votre intégration au sein du cabinet altedia ?
10. Vous travaillez avec combien d'outils numériques ?
  - a. SX
  - b. Orbit
  - c. Webex
  - d. Plateforme
  - e. CRN
  - f. Altedia territoires
  - g. CRN
  - h. Internet
  - i. Yammer

j. Autres

11. En quoi ces outils ont-ils modifié votre travail ?

- a. Rapport au temps
- b. Evaluation – contrôle
  - i. Manager
  - ii. Service de gestion
  - iii. Clients internes
  - iv. Clients externes

12. En quoi l'usage du numérique a modifié votre rapport au travail ?

13. En quoi l'usage du numérique a modifié votre rapport à votre manager ?

### **Temps 5 – Synthèse, conclusion et remerciements**

Souhaitez-vous approfondir des points que je n'ai pas traité ?

Si j'ai bien compris ...reformulation

Remerciements

Conclusion de l'entretien

## Grille d'entretien - Managers

### Temps 1 – Présentation

3. Présentation personnelle
4. Mon intervention et ma posture

### Temps 2 – Présentation de votre entreprise

3. Pouvez-vous me présenter votre entreprise ?
4. Quel est le contexte actuel d'altedia ?

### Temps 2 - Parcours

7. Quelles sont les principales étapes de votre parcours professionnel ?
8. Quel est votre niveau de formation ?
  - d. Niveau I
  - e. Niveau II
  - f. Niveau III
9. Depuis combien d'années exercez-vous ce métier ?
  - a. Plus de 10 ans
  - b. Entre 5 et 9 ans
  - c. Entre 3 et 5 ans
  - d. Inférieur à 3 ans
10. Comment en êtes-vous arrivés à ce métier ?
11. Pour quelles raisons avez-vous choisi le métier de manager ?
12. Quelles étaient vos attentes en intégrant le cabinet altedia ?

### Temps 3 - Votre fonction actuelle

1. Comment pourriez-vous décrire votre activité de travail ?
  - a. Quelle serait la définition de votre métier
  
15. Quelles sont les particularités de votre métier ?
  
16. Travaillez-vous selon un process établi ou adaptez-vous librement le contenu de vos réalisations ?
  
17. Participez-vous à l'ingénierie des process ?
  
18. Comment recherchez-vous l'information ?
  - a. Outils numériques ?
  - b. Communautés ?
  
19. Qui définit les règles au sein de votre entreprise ?
  
20. Quels sont les codes des managers ?
  
21. Ce métier correspond-il selon à la définition de profession intellectuel ?
  - a. Si oui, en quoi...
  - b. Si non, en quoi...
  
22. Avec quel public travaillez-vous ?
  - a. Consultants
  - b. Membres de la direction
  - c. Institutions
  - d. Clients externes
  
23. Quels sont vos objectifs ?
  - a. Quantitatifs ?
  - b. Qualitatifs ?
  
24. Sur quels critères est évalué votre travail ?
  
25. Quels moyens sont à votre disposition pour atteindre vos objectifs ?
  
26. Quelles sont les difficultés majeures dans l'exercice de votre métier ?

27. Quelles sont les particularités de votre métier ?
28. Etes-vous accompagné par l'entreprise ?
29. Pour une semaine de travail, quelle est la proportion de travail effectué seul ou en équipe ?

#### **Temps 4 – Usages du numérique**

14. Depuis votre intégration au sein du cabinet altedia, avez-vous observé une évolution de votre métier ?
- a. Si oui- à quel niveau ?
    - i. Posture ?
    - ii. Compétences techniques ? lesquelles ?
    - iii. Compétences relationnelles ? lesquelles ?
15. Pouvez-vous raconter les principaux changements connus depuis votre intégration au sein du cabinet altedia ?
16. Pouvez-vous me raconter les principales difficultés face à ces changements ?
17. Vous travaillez avec combien d'outils numériques ?
- a. SX
  - b. Orbit
  - c. Webex
  - d. Plateforme
  - e. CRN
  - f. Altedia territoires
  - g. CRN
  - h. Sales force
  - i. Internet
  - j. Autres
18. Comment appréhendez-vous l'utilisation des outils ?
19. Existe-t-il des situations de non usage ?
- a. Lesquelles et pourquoi ?
20. Modifiez-vous l'utilisation des applications numériques ?
- a. Et pourquoi ?

21. Etiez-vous formé à l'utilisation ?
22. Comment combinez-vous l'articulation des différents outils ?
23. En quoi ces outils ont-ils modifié votre travail ?
  - a. Rapport au temps
  - b. Evaluation – contrôle
    - i. Suivi des indicateurs
    - ii. Suivi de l'activité des consultants ?
      1. À quel niveau ?
      2. À quel rythme ?
24. Est-ce selon vous une avancée technique ?
25. Quels sont les éléments facilitants ?
26. Quels sont les éléments contraignants ?
27. En quoi l'usage du numérique a modifié votre rapport au travail ?
28. En quoi l'usage du numérique a modifié votre rapport à vos équipes ?

### **Temps 5 – Synthèse, conclusion et remerciements**

Souhaitez-vous approfondir des points que je n'ai pas traité ?

Si j'ai bien compris ...reformulation

Remerciements

Conclusion de l'entretien

### C. Restitution Entretien Manager :

**Enquêteur :** Est-ce que tu peux me présenter succinctement les principales étapes de ton parcours professionnel ?

**Manager :** ouais, je suis issu d'un double cursus – c'est important de partir de là en point zéro. Double cursus en école d'ingénieur en biotech et en école de commerce. L'objet c'était de former de chefs de projet dans le domaine de la biotech, des gens capables d'avoir une connaissance technique pour pouvoir embarquer des projets, des choses autour de la gestion, du management, etc...etc... en tout cas mon souhait à l'issue c'était de faire de la gestion de projet mon métier, je me suis orienté vers une structure, un cabinet de conseils en gestion de projet, c'était l'intitulé exact de la structure à Paris sur lequel je suis intervenu sur deux projets emblématiques, l'un sur la mise en place de SAP pour des très gros projets avec des enjeux énormes, un milliard de francs à l'époque, beaucoup de consultants. Moi je me suis positionné sur la maîtrise d'ouvrage donc euh...auprès des managers sur la conduite du changement, l'analyse des processus, l'analyse des impacts..euh, ensuite, ça ça m'a occupé 2 ans, 2 ans et demi, ensuite un projet pour les aéroports de Paris, puis un sujet plus intéressant pour la RATP, qui était la mise en place d'une plateforme logistique puisqu'on avait des mainteneurs qui avaient l'habitude d'avoir les pièces de rechange comme un artisan, c'est-à-dire à proximité dans un bureau, un lieu de stockage quelconque, et l'idée c'était d'avoir une gestion de la logistique, l'ensemble des pièces ont été centralisé sur une plateforme logistique et l'ensemble des processus de travail revu pour que chacun puisse exprimer des demandes de matériel donc rentrer une gestion des stocks pour la RATP – Ensuite, heu...le choix de me rapprocher de Nice où était ma conjointe, donc c'est là que j'ai rencontré PHA sur l'idée de pilotage de projet toujours, c'est vraiment le dénominateur commun de mon parcours, pour l'unedic, et ensuite j'ai évolué sur un poste de responsable d'activité pour l'unedic, pour pôle emploi au sens plus large puis le spe, j'ai pris la direction nationale du projet pôle emploi. Quand PHA a repris le sud-ouest à l'époque, il avait revu l'organisation pour être non plus sur une organisation matricielle mais par zone, donc j'étais responsable d'activité de la zone Nice ce qui est le poste de directeur de zone actuellement. Puis un projet auquel je continue à croire, la question de la gestion des opérations, moi j'ai la conviction qu'il y a deux profils et deux approches différentes que sont l'approche commerciale et l'approche de la gestion de production, que j'avais vendu à JDE, comme responsable d'opérations pour le sud, ça n'a pas bien pris, ça s'est transformé en directeur CTC, et puis tu connais la suite avec FMO qui arrive et qui a besoin d'une action emblématique, qui écoute les commerciaux, pas convaincu de ce positionnement de directeur CTC et je redeviens responsable des activités de Nice en conservant des directions de projets.

**Enquêteur :** donc si je comprends bien, le fil rouge de ton parcours, on est bien sur la gestion de projet et les opérations, et ce qui a motivé ton choix d'intégrer altedia à l'époque, c'était vraiment soit pour être acteur et actant de la gestion de projet ou former des chefs de projets

**Manager :** oui complètement – assez vite d'ailleurs j'avais fait un projet qui était piloté par JFO et CDE, sur la formation des chefs de projets – je ne sais pas si tu te rappelles avant tout le process d'assessment, il y avait des choses pour les chefs de projet ou du moins ceux qui faisaient de la gestion de projet, j'avais participé au cahier des charges. Donc oui tu as tout à fait résumé les choses.

**Enquêteur :** Par rapport à ta fonction aujourd'hui, est-ce que tu pourrais me définir ton métier ?

**Manager** : il est protéiforme – il y a à la fois du développement commercial, de la gestion des opérations, du management des consultants, une gestion des opérations qui prend une dimension au-delà de la zone de Nice car j'ai toujours la direction de projets nationaux.

**Enquêteur** : et tu as combien de consultants en management direct ?

**Manager** : 8

**Enquêteur** : ok – donc 8 consultants

**Enquêteur** : est-ce qu'il y a des particularités sur ton métier ?

**Manager** : Qu'est-ce que tu veux dire ?

**Enquêteur** : Est-ce qu'il y a quelque chose – une particularité que tu souhaiterais évoquer – quelque chose qui fait sens pour toi ?

**Manager** : écoute heu... j'ai rien qui me vient comme ça mais j'ai la conviction que le métier en tout cas d'altedia est en mutation

**Enquêteur** : tu peux développer ou pas ?

**Manager** : oui je pense qu'on a beaucoup vécu sur l'accompagnement des restructurations, probablement que ce marché-là est arrivé à maturité, pour plusieurs raisons – la première c'est qu'un grand nombre d'entreprises a fait une ou plusieurs restructurations et qui du coup passe une période sans en faire, c'est plutôt une bonne chose d'ailleurs, avec une période de relance de l'économie. Et puis parce qu'on a des concurrents plus structurés plus organisés avec A... qui devient plus présent, donc finalement un marché qui de mon point de vue s'est restreint et sur lequel il y a plus de concurrents sérieux.

**Enquêteur** : et comment ça se traduit au quotidien pour toi ? donc tu me fais un état de l'externe, et du coup quelles répercussions tu as en interne, sur ton métier ?

**Manager** : la stratégie d'altedia du coup que je dois porter également c'est le développement du conseil, c'est-à-dire du développement de toutes les activités en dehors des restructurations collectives, il y a plein de choses, cela peut être sur la QVT, RPS, GPEC mobilité interne, etc...là où ça me crée une interrogation, c'est la compétence technique qui est la nôtre pour embarquer ces sujets-là.

**Enquêteur** : d'accord par rapport aux consultants, tu parles local ou national quand tu évoques local quand tu parles du manque de compétences techniques

**Manager** : Oui je fais référence au local, il me semble que nous devrions rester plus en veille et nous former régulièrement pour rester à la pointe

**Enquêteur** : ok par rapport à la vague de restructuration, là où il y a eu un surf sur cette vague avec un niveau de recrutement différent et aujourd'hui comme le marché change de ne plus avoir l'adéquation profil marché ?

**Manager** : exactement

**Enquêteur** : d'accord - pour en revenir à ton métier, est-ce tu travailles librement ou est-ce que tu suis un process établi ?



**Manager :** je suis totalement libre dans mon activité et je crois qu'altedia gagnerait à se structurer davantage, car ce qui peut être générateur de stress, si je caricature un peu, il peut y avoir des sujets où il y a 12 personnes sur le même sujet et d'autres où il n'y a personne, et dans les 2 cas c'est inefficace.

**Enquêteur :** qu'est-ce que tu entends par insuffisance de structures ?

**Manager :** en fait ça se matérialise, pour moi, c'est plutôt le résultat que je constate – je te donne un exemple : aujourd'hui personne ne peut répondre à une question qui est tout à fait légitime et simple d'un client, c'est quel budget de formation il me faut quand je suis une industrie pharmaceutique et que je vais licencier 600 visiteurs médicaux ? parce que, de mon point de vue, on a pas de process clairement établi de l'utilisation de la formation et de l'utilisation nos systèmes d'informations pour que cette information soit clairement tracée et capitalisée – je trouve qu'on ne capitalise pas- on recommence tout le temps – à zéro

**Enquêteur :** donc ce que tu dis et qui très intéressant c'est que l'on n'a pas de capitalisation de la connaissance

**Manager :** des connaissances et des données – des données au sens large- car on recommence à chaque fois – cela pourrait s'appeler du knowlegde management, mais je trouve que c'est pompeux, on est vraiment sur concrètement de quelles informations j'ai besoin, comment je m'assure que les consultants qui a accès à ses informations les saisissent efficacement dans le système d'information et comment ce système d'information me permet de les restituer

**Enquêteur :** aujourd'hui tu participes à l'ingénierie des process?

**Manager :** j'y participe sur la méthodologie d'accompagnement pas sur les process global d'accompagnement c'est pas la même chose c'est-à-dire sur la méthodologie candidat

**Enquêteur :** comment tu cherches une information ? par communauté ? outil numérique ?

**Manager :** par outil numérique

**Enquêteur :** les règles au sein d'altedia sont définies par qui ?

**Manager :** aujourd'hui je trouve, que ....la gestion est allée plus vite que les autres dans la structuration de l'activité et donc la gestion a donc émis un certain nombre de règles et de mode de fonctionnement que je vois assez peu sur les autres champs d'activité de l'entreprise, les règles viennent de la gestion et donnent une coloration très gestion à notre approche

**Enquêteur :** ça se traduit comment à ton niveau ?

**Manager :** par exemple tout le monde sait que l'on doit faire 65% de marge sur coût variable qui est une règle par contre personne ne sait exactement les données que l'on doit tracer sur orbit de façon indispensable, on a plus de règles sur la gestion que sur les opérations, c'est pareil pour le commercial, on n'a pas de structuration de l'approche commerciale, on est dans une sorte d'opportunisme qui est lié à notre passé, qui est lié au fait qu'on ne fait pas de prospection pour gagner un PSE, comme on est une grosse structure, on est sollicité, mais on n'est pas dans une démarche de développement commercial avec des choses très structurées (produit, services), avec une structuration, une segmentation. Aujourd'hui on est équipé en règles de gestion, très peu sur les opérations et pas du tout sur le commercial

**Enquêteur** : par rapport à tes objectifs, ils sont quantitatifs ou qualitatifs ?

**Manager** : ils sont quantitatifs et portent sur la gestion, avec une remarque quand même que mes résultats ne reposent pas sur moi uniquement, ils sont jugés à l'échelle d'altedia et à l'échelle de la DO

**Enquêteur** : quels sont tes moyens pour les atteindre ?

**Manager** : je compte beaucoup sur mes collègues, heu... non il se trouve que dans la définition des objectifs il y a quelque chose qui n'est pas clair voir qui n'est pas défini. Il est quand même difficile d'atteindre des objectifs qui ne dépendent pas de moi uniquement, je suis responsable de zone et je n'ai pas d'objectif de zone.

**Enquêteur** : donc une nébuleuse dans la définition des objectifs avec une pluralité d'acteurs concernés donc tacitement tout le monde sait ce qu'il a à faire mais sans que ce soit écrit ?

**Manager** : exactement et du coup on est sur des objectifs de gestion qui ne dépend pas de la personne concernée

**Enquêteur** : donc c'est une difficulté majeure pour toi ?

**Manager** : oui car j'aspire à une autonomie d'un compte de résultat, de la gestion complète d'un centre de profit, être autonome, et aujourd'hui ce n'est pas le cas.

**Enquêteur** : as-tu depuis ton arrivée chez altedia constater une évolution du métier ?

**Manager** : c'est difficile de répondre pour moi car quand je suis arrivé il y a 9 ans, je n'avais une vision que par celle du service public de l'emploi et en particulier de l'unedic et donc j'avais moins de vision globale que j'ai pu développer avec M2P au fil du temps. Donc c'est une question difficile pour moi.

**Enquêteur** : OK – tu utilises combien d'outils chez altedia pour ton activité ?

**Manager** : trop...ça marche trop ?

**Enquêteur** : si on les liste ?

**Manager** : non j'utilise Outlook, Excel, orbit et sx, c'est vraiment ces 4 outils là.

**Enquêteur** : yammer

**Manager** : très peu..

**Enquêteur** : Salesforces

**Manager** : un peu, salesforces en 5<sup>ème</sup> position, Yammer en 6

**Enquêteur** : altedia territoires ?

**Manager** : zéro heu oui proche de zéro

**Enquêteur** : Skype ?

**Manager** : c'est juste et de plus en plus

**Enquêteur** : internet ?

**Manager** : très peu

**Enquêteur** : comment tu appréhendes l'articulation de ces outils ?

**Manager** : Heu...comment dire...en fait le souhait que l'on pourrait avoir ce serait d'avoir un outil intégré qui nous évite des doubles saisies et je mets quand même outlook de côté même si on pourrait faire le lien entre outlook et salesforce. Ce qui me pose une difficulté c'est la coexistence de SX et d'Orbit qui donne lieu à des débats, par exemple sur la facturation avec le temps passé, il y a le temps SX et le temps et Orbit et les deux sont difficilement réconciliables. Heu... c'est plus la coexistence des outils consultants qui m'interroge

**Enquêteur** : est-ce que tu détournes l'utilisation des outils ?

**Manager** : il y a une chose qu'on a pu me reprocher c'est l'utilisation d'orbit pour facturer l'EIC?

**Enquêteur** : pour facturer le temps avec le temps saisi des consultants sur les fiches candidats ?

**Manager** : non, se dire qu'on a vendu 5 entretiens par jour par consultant au client et bien je vais dans orbit je regarde le nombre d'entretiens je divise par cinq et je facture sur cette base là pour ne pas être mis en difficulté vis-à-vis du client à qui on fournit au client un reporting de l'EIC, qui pourrait dire pourquoi on a un nombre de jours différents du temps passé du nombre de jour théorique, donc j'ai réglé ce problème par une facturation de l'EIC via ORBIT

**Enquêteur** : OK – pour revenir aux outils – quel constat tu fais de la formation de ces outils en interne ?

**Manager** : sur les systèmes d'information en général, il faut un socle de formation pour oser y aller mais que la formation vient surtout des personnes qui osent y aller qui développent de l'expertise en cherchant en se trompant en y allant et non pas par la formation, en utilisant les remarques des collègues, les façons d'utiliser des autres collègues. C'est la différence entre Apple et Windows.

**Enquêteur** : hum....

**Manager** : c'est-à-dire que sur Windows ce qui fait l'appartenance à l'outil c'est le fait d'avoir un peu souffert pour trouver les bons chemins, une fois trouvé, ce qui nous paraît l'optimal de l'utilisation on n'a plus envie de changer, Apple est dans une stratégie différente qui est de l'hyper intuitivité qui permet d'être simple d'approche mais qui ne crée pas la même dépendance par la difficulté du chemin parcouru

**Enquêteur** : si je comprends bien au sein d'altedia il n'y a pas de mode d'emploi...

**Manager** : non pas tout à fait il y a une formation initiale plutôt sommaire et que derrière il faut que chaque consultant ait envie d'aller plus loin

**Enquêteur** : donc la formation et l'utilisation ne font pas sens ?

**Manager** : partiellement elles donnent juste heu..., elles enlèvent un certain nombre de barrières pour pouvoir y aller, mais ensuite oui ...on peut apprendre à nager mais pas traverser la manche. Donc il y a ceux qui vont apprendre à nager et ceux qui vont traverser la manche. Et je trouve que ce n'est pas inutile d'avoir à chercher un peu mais c'est aussi un peu un constat on n'a pas de manuel d'utilisation. Le manuel de base ne reprend pas l'ensemble des fonctionnalités. La formation initiale ne donne pas toutes les clés.

**Enquêteur** : donc ceux qui ne traversent pas la Manche... quelles sont les répercussions ?

**Manager :** bah la répercussion, c'est qu'heu...elles font le minimum dans leur traduction qu'elles en ont, et ce n'est pas l'attendu d'un chef de projet ou directeur de projet et ne répondent pas aux attentes et ça engendre des données de qualité inégales et parfois inexploitable

**Enquêteur :** et en interne la communication portée par les managers sur le sens ?

**Manager :** l'énoncé sur le sens est facile, on doit deux choses aux clients, on doit le reclassement des personnes et la traçabilité des actions pour se protéger d'éventuels prud'hommes. Ça c'est le sens global du métier. Chacun le comprend, l'intègre. Maintenant avoir la finesse pour aller plus loin et se dire que dans la relation commerciale que j'ai avec le client j'ai suffisamment de données de qualités à ma disposition pour pouvoir les exploiter, et bien ça on ne peut pas le faire car nos données sont de qualités inégales.

**Enquêteur :** est-ce que c'est parce que nous n'avons pas l'outil intégré qui nous permet d'avoir des données de qualité ?

**Manager :** c'est une partie de la réponse, mais à mon avis ce n'est pas la plus importante. La plus importante pour moi c'est dans la définition contractuelle avec le client, on ne mesure pas toujours la même chose (ce qui est un reclassement chez l'un ne l'est pas chez l'autre). Il y a deux temps : qu'est-ce qu'on veut mesurer et comment on fait pour que cette mesure soit universelle même si on a des contrats différents et ensuite que les consultants aient le mode d'emploi pour saisir les données dans le format attendu. Donc comme on n'a pas bien défini ce qu'on attendait, qu'on a pas expliqué clairement aux consultants ce qu'ils devaient saisir donc chacun fait avec son bon sens et le bon sens de l'un n'est pas le bon sens de l'autre. A la fin ça fait quelque chose qu'on ne peut pas exploiter.

**Enquêteur :** Ok et ces outils ont-ils modifié ton rapport au temps ? au contrôle ? à l'évaluation ?

**Manager :** bah je pense que je suis sauvé dans ma pratique par une certaine expertise sur Excel qui me permet de croiser les données, sans cela je serai en difficulté

**Enquêteur :** donc tu n'utilises pas les outils existants ?

**Manager :** non j'attends des outils qu'ils me donnent le plus d'informations possible et derrière j'en fais le traitement sur Excel.

**Enquêteur :** c'est quand même une avancée technique pour la traçabilité mais en même temps les outils ne sont pas optimisés ?

**Manager :** oui c'est juste mais pour le coup en 9 ans chez altedia je ne trouve pas qu'il y ait une évolution des systèmes d'informations

**Enquêteur :** et ça a modifié ton rapport aux équipes ?

**Manager :** oui j'aime me reporter aux données, j'ai ce réflexe de faire parler les chiffres avant de parler à mes collaborateurs mais ce n'est pas comme ça qu'on fonctionne chez altedia. Ça me permet de me faire une opinion. Chez altedia on a des évaluations sur le ressenti plus que sur des données.

**Enquêteur :** ok – est ce que tu souhaites approfondir un point en particulier ?

**Manager :** non directement en lien. Merci

## Bibliographie

- BARLATIER P.J (2016), « Management de l'innovation et nouvelle ère numérique », *Revue française de gestion*, vol.42, n°254, pp.55-62.
- BAUDRY B., CHASSAGNON V., (2016), « L'arbitrage entre le salariat et le travail indépendant au prisme des théories de la firme. Une analyse des pratiques de CROWDWORKING », *Revue de l'OFCE*, n°149, pp.167-189.
- BERREBI-HOFFMANN I., LALLEMENT M. (2009), « A quoi servent les experts ? », *Cahiers internationaux de sociologie*, n°126, pp.5-12.
- BIA FIGUEIREDO M., MORLEY C., (2015), « Une lecture structurationniste des pratiques de management de projet SI », *Systèmes d'information et management*, vol. 20, pp.37-87.
- BIGOT P., (2014), « L'à-venir du travail », *Cahiers jungiens de psychanalyse*, n°140, pp.133-150.
- BOUILLON JL. (2015), « Technologies numériques d'information et de communication et rationalisations organisationnelles : les « compétences numériques face à la modélisation », *Gresec, Les enjeux de l'information et de la communication*, n°16/1, pp.89-103.
- BOURDIEU P. (1991), « Introduction à la socioanalyse », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol.90, pp.3-5.
- BOUSSARD V. (2001), « Quand les règles s'incarnent, l'exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du travail*, n°43, pp.33-551.
- BOUSSARD V. (2009), « L'incontournable évaluation des performances individuelles : entre l'invention d'un modèle idéologique et la diffusion de dispositifs pratiques », *Eres, Nouvelle revue de psychologie*, n°8, pp.37-52.
- BOUSSARD V. (2009), « Les consultants au cœur des interdépendances de l'espace de gestion », *cahiers internationaux de sociologie*, n°126, pp.99-113.
- BOUTON C. (2017), « Vitesse, accélération, urgence. Remarques à propos de la chronopolitique », *Sens-Dessous*, n°19, pp.75-84.
- CALLON M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'année sociologique*, La vérification des expériences scientifiques : controverses et répliques, pp.169-208.
- CAZAL D., DIETRICH A., WEPPE X., (2016), « Le CROWDSOURCING au prisme du travail et de l'emploi : entre innovation et régression », *RIHME : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°23, pp.68-86.
- DE VAUJANY F.X., BOHAS A., FABBRI J., LANIRAY P., (2016), « Nouvelles pratiques de travail : la fin du clivage salariat-entrepreneuriat ? », *Rapport de recherche 1, Group on Collaborative Spaces*, pp.1-37.

- DREVON B. (2014), « Accélération. Une critique sociale du temps », *Idées économiques et sociales*, n°177, pp.78-79.
- GADREY J. (1994), « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? », *Revue française de sociologie*, n°35, pp.163-195.
- GODE-SANCHEZ C. (2007), « TIC et évolution des mécanismes de coordination dans les organisations : une analyse de cas des Armées américaines à partir de l'approche structurationniste », *AIMS*, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, pp.1-21.
- GROLEAU C., MAYERE A. (2007), « L'articulation technologies – organisations : des pistes pour une approche communicationnelle », *Communication et organisation*, pp.140-163.
- HUBAULT F., (2009), « L'approche ergonomique des questions santé/travail », *Mouvements*, vol.58, n°2, pp.97-102.
- HUSSER J. (2010), « La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations ? », *Vie et sciences de l'entreprise*, n°183-184, pp.33-55.
- KALIKA M., BOUKEF CHARKI N., ISAAC H., (2007), « La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise », *Revue française de gestion*, n°172, pp.117-129.
- KECHIDI M. (2005), « La théorie de la structuration : une analyse des formes et des dynamiques organisationnelles », *Relations industrielles*, vol.60, n°2, pp.348-369.
- LECLERCQ-VANDELANNOITTE A. (2010), « Un regard critique sur l'approche structurationniste en SI : une comparaison avec l'approche Foucauldienne », *Systèmes d'information et Management*, vol.15, pp.35-68.
- LUND S., RAMASWAMY S., MANYIKA J., (2013), « Le nouvel âge du travail intellectuel », *L'expansion Management Review*, n°148, pp.52-57.
- MAAS E. (2015), « Culture managériale versus culture en action : les dimensions régulatrices des dynamiques culturelles dans les organisations », *Communication et Management*, n°2, pp.81-97.
- MILLERAND F. (1998), « Usages des NTIC : les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation 1<sup>ère</sup> partie », *Compositio.org*, V.98.1, pp.1-19.
- MONNIER-SENICOURT L., (2008), « L'influence des caractéristiques professionnelles sur la consultation d'un SCG et la capitalisation : Le cas des métiers d'auditeur, d'avocat et de consultant », *Systèmes d'information & management*, vol.13, pp.31-61.
- MONTCHATRE S. (2011), « Ce que l'évaluation fait au travail, causes et effets chronométrés de l'évaluation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°189, pp.42-57.
- MUSCA G. (2006), « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *Management*, vol.9, pp.153-176.
- NOWICKI J., OUSTINOFF M., (2015), « La langue de bois, notion clé du monde contemporain », *Hermès, La Revue*, n°71, pp.201-207.
- OLLION E., BOELAERT J., (2015), « Au-delà des big data. Les sciences sociales et la multiplication des données numériques », *Sociologie*, vol.6, page 297.

ORLIKOWSKI W. J. (2000), « Using Technology and Constituting Structures: A practice lens for studying technology in organizations », *Organization Science*, vol.11, n°4, pp.404-428.

ORLIKOWSKI W.J., SCOTT S.V. (2008), « Sociomateriality : Challenging the separation of technology, work and organization », *The academy of management annals*, vol.2, n°1, pp.433-474.

OUSTINOFF M. (2010), « Langues de bois d’hier et parler vrai d’aujourd’hui : de la “novlangue” aux “spin doctors ” », *Hermès, La revue*, n°58, pp.15-21.

PAYRE S., SCOUARNEC A. (2015), « Manager : un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°97, pp.3-16.

PEZZIARDI P., VERDIER H., (2016), « Des “start-up d’Etat” pour transformer en souplesse l’administration », *Le journal de l’école de Paris du management*, n°120, pp.22-29.

SIGGELKOW N. (2007), « Persuasion with case studies », *Academy of Management Journal*, vol.50, n°1, pp.20-24.

STERN P., (2014), « Risques et fantasmes du métier de consultant », *L’expansion Management Review*, n°155, pp.98-104.

STIEGLER B. et al. (2015), « Numérique, Education et Cosmopolisme », *Cités*, n°63, pp.13-36.

TARDIEU H. (2016), « La troisième révolution digitale. Agilité et fragilité », *Etudes*, pp.31-42.

TRAN S. (2014), « Quelle contribution des technologies collaboratives à la configuration des organisations ? », *Systèmes d’information et management*, vol.19, pp.75-111.

TRINQUET P. (2013), « Qu’est-ce que le travail ? », *MOARA—Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação em Letras*, vol. 1, n° 38, p. 5-20.

TSOUKAS H. (1989), « The validity of idiographic research explanations », *Academy of management review*, vol.14, n°4, pp.551-561.

WACHEUX F. (1996), « Méthodes qualitatives et Recherches en gestion », *Economica*, p.290.

WEICK K.E. (1988), « Enacted sensemaking in crisis situation », *Journal of Management Studies*.

WEICK K.E., SUTCLIFFE K.M., OBSTFELF D. (2005), « Organizing and the process of sensemaking », *Organization science*, vol.16, n°4, pp.409-421.

## Ouvrages

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.F., (1996), « Les nouvelles approches sociologiques des organisations », *EDITIONS DU SEUIL*.

AVRIL C., CARTIER M., SERRE D., (2010), « Enquêter sur le travail. Concepts, méthodes, récits », Collection grands repères, *Editions La Découverte*, Paris.

BIDET A., DATCHARY C., GAGLIO G., (2017), « Quand travailler, c'est s'organiser. La multi-activité à l'ère numérique. », Paris, *Presses des Mines*, Collection sciences sociales.

BIDET-MAYER T., TOUBAL L. (2016), « Travail industriel à l'ère du numérique, se former aux compétences de demain », Paris, *Presses des Mines*.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E. (2011), « Le nouvel esprit du capitalisme », *Editions Gallimard*.

DE VAUJANY F.X., (2015), « Sociomatérialité et information dans les organisations. Entre bonheur et sens. », *Presses de l'Université Laval*.

FAVEREAU O., BIDET A., LE GALL J.M., LOPES H., ROGER B., SEIGNOUR A., (2016), « Penser le travail pour penser l'entreprise », Paris : *Presses des Mines*, collection économie et gestion.

FRIEDMAN T.L., (2016), « Merci d'être en retard. Survivre dans le monde de demain », *Editions Saint Simon*.

GAVARD-PERRET ML., GOTTELAND D., HAON C., JOLIBERT A. (2012), « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse », *PEARSON*.

KLEIN T., RATIER D. (2012), « L'impact des TIC sur les conditions de travail », *Centre d'analyse stratégique, Direction générale du travail, La documentation française*, n°49.

LIVIAN Y.F., (2008), « Organisation : théories et pratiques », *DUNOD*, 4<sup>ème</sup> édition.

PICHAULT F., NIZET J. (2000), « Les pratiques de gestion des ressources humaines : conventions, contextes et jeux d'acteurs », *Editions du Seuil*.

## Sitographie

Définition du stress, [En ligne] Consulté le 21/03/2017, [www.inrs.fr/risques/stress/ce-qu-il-faut-retenir.html](http://www.inrs.fr/risques/stress/ce-qu-il-faut-retenir.html)

[WWW.Altedia.fr](http://WWW.Altedia.fr)