

GUÉVEL CLÉMENCE

M2 COMIN

21400877



Dossier de spécialisation - Mémoire de recherche

**Les enjeux communicationnels de la transition numérique dans les organisations
: le rôle de l'articulation DSI-Dircom dans la construction de sens**

Comment l'articulation des logiques informationnelles portées par les DSI et des processus communicationnels portés par les Dircom participe-t-elle à la construction de sens et à la médiation des usages numériques dans les organisations en mutation ?

Tuteurs : Bruno Chaudet et Jean-Luc Bouillon

1. Introduction.....	3
1.1. La transition numérique au travail : quels enjeux pour les organisations ?.....	3
1.2. Retour d'expérience et intérêt pour l'innovation numérique.....	5
1.3. Littérature scientifique et présentation des théories en SIC.....	7
1.4. Des dispositifs techniques au service des humains, entre modélisation et co-construction organisationnelle.....	10
1.5. Problématique du mémoire de recherche.....	12
1.6. Méthodologie de recherche.....	13
2. La transformation digitale, un changement culturel des organisations.....	16
2.1. De la numérisation à la transformation digitale : définition des approches organisationnelles...	16
2.2. Vers une gestion rationalisée des processus : le rôle des technologies dans la structuration des organisations.....	20
2.3. La coordination horizontale et la communication en réseau comme nouvelles modalités d'organisation du travail.....	23
3. Une redistribution des rôles organisationnels induits par la transition numérique.....	26
3.1. La réévaluation de la gestion de l'information, quel ordre organisationnel ?.....	26
3.2. La stratégie numérique, la formalisation d'un dispositif de mutations et d'évaluation de la maturité numérique des organisations.....	28
3.3. Un modèle de gouvernance qui fusionne de plus en plus avec celui des DSI.....	33
4. Les enjeux de la transition numérique sur les pratiques de communication des collaborateurs.	35
4.1. L'évolution des pratiques de communication interne.....	35
4.2. Du côté de l'utilisateur : les NTIC font émerger des impacts cognitifs et relationnels.....	37
4.3. Du côté de l'organisation : des enjeux de sécurité et de gouvernance des données qui exposent la structure fonctionnelle à des risques de plus en plus présents.....	38
5. Diffuser la culture numérique chez les utilisateurs, la prescription à travailler ensemble.....	41
5.1. Entre les changements organisationnels induits par les NTIC et l'émergence des pratiques collaboratives, comment les DSI façonnent-elles l'action collective ?.....	41
5.2. Le Rôle des DSI dans la diffusion des pratiques, une approche diffusionniste.....	44
5.3. La politique d'intégration des outils numériques par l'expérience apprenante : mythe ou réalité ?.....	48
6. Usages et réflexions sur Microsoft Teams à la DIRCOM : un outil de collaboration au service de la coordination collective.....	50
6.1. Teams à l'Université de Rennes : un outil qui se situe entre le renforcement des compétences et la dépendance technologique.....	52
<i>Vers un campus "augmenté" à l'Université de Rennes.....</i>	<i>52</i>
<i>La quête de l'efficacité à l'université, un contexte favorable à l'implémentation des NTIC collaboratives.....</i>	<i>54</i>
6.2. La gestion de projet à l'heure de la communication asynchrone.....	57
6.3. Intégration de l'outil Teams à la DIRCOM : quels sont les usages des communicants ?.....	59
6.4. Les problématiques rencontrées par les professionnelles de la communication dans la coordination des projets.....	62

6.5. Le rapport au changement : la question de sens et la logique d'usage des outils.....	67
6.6. Conclusion.....	69
7. La conduite du changement : quelle place pour le communicant pour accompagner les organisations dans la diffusion des stratégies d'usages ?.....	72
7.1. L'intégration des DIRCOM dans les changements organisationnels.....	72
7.2. La mutation des métiers de la communication : enjeux, défis et négociations de rôles au coeur des organisations.....	74
7.3. Face au manque de compétences techniques, les professionnels de la communication à l'épreuve de l'autoformation.....	76
7.4. Résistances individuelles et organisationnelles face au changement numérique : vers une approche globale de l'accompagnement par la médiation.....	79
8. Humaniser la transition numérique : quelles potentialités pour une synergie DSI-DIRCOM ?.	82
8.1. Deux métiers, un objectif : créer un alignement du collectif dans un contexte de changement organisationnel.....	82
8.2. La communication interne au service des enjeux IT.....	83
8.3. Et si une dynamique de co-construction entre DSI et DIRCOM était possible ?.....	86
9. Conclusion.....	88
9.1. Les principaux points d'analyse de la mutation numérique à l'heure de la collaboration asynchrone.....	88
9.2. Les limites de la recherche.....	91
9.3. Pour aller plus loin sur la réflexion de l'intégration des NTIC dans les pratiques organisationnelles.....	92
10. Bibliographie.....	93
11. Annexes.....	97

1. Introduction

1.1. La transition numérique au travail : quels enjeux pour les organisations ?

L'inscription des outils numériques et des dispositifs technologiques dans les activités professionnelles en France, a continuellement transformé notre manière de nous organiser et de réaliser des tâches au quotidien. Dans une étude réalisée en 2019 par l'INSEE, *L'économie et la société à l'ère du numérique*, nous y apprenons que le chiffre d'affaire des entreprises des secteurs des TCSI¹ est de 267 milliards d'euros en 2017, soit 7% du chiffre d'affaires de l'ensemble de l'économie hors secteurs agricole, financier et d'assurance. Pourtant en regardant de plus près, la gestion des activités numériques des entreprises est de plus en plus administrée par des sous-traitants, c'est près de 75 % des unités légales du secteur qui externalisent tout ou une partie de leurs activités en France ou à l'étranger en 2016. Les entreprises spécialistes de la sous-traitance en informatique appelées ESN ou Entreprise de Services du Numérique, anciennement SSII (Sociétés de Service en Ingénierie Informatique), ont surtout une culture technique orientée vers l'expertise et la maîtrise des savoir-faire en management de projets. Elles ont pour objectif d'assurer à leurs clients un chiffre d'affaires rentable et durable dans le temps. Pour y répondre, elles assurent le recrutement de consultants, leur suivi en mission et la facturation des prestations de support que je tiendrais à définir un plus tard. Dans un contexte plus institutionnel et ancré dans l'organisation des activités numériques, nous retrouvons les *Direction des systèmes d'information* ou DSI qui ont une culture métier dite « fonctionnelle », c'est-à-dire qu'elles fournissent une prestation informatique, tout en répondant aux besoins de structuration des métiers de l'entreprise et de ses systèmes d'information. Pour parfaire leur révolution technologique, les institutions privées comme publiques, cherchent à numériser davantage leurs processus afin d'optimiser leur performance et de faciliter leur développement économique. Véritable atout au sein d'une entreprise, la transition numérique porte l'évolution de la structure vers une ère plus

¹ Technologies, contenus et supports de l'information (TCSI) : elles désignent les activités économiques correspondant aux codes de la nomenclature d'activités française (NAF) dont les télécommunications (61), programmation, conseil et autres activités informatiques (62), les services d'information dont traitement de données, hébergement et portails internet (63). Ce champ correspond approximativement aux « technologies de l'information et de la communication » (TIC) et aux « contenus et supports » définis par l'OCDE.

moderne et connectée au monde extérieur. Néanmoins, cette démarche de transformation des processus et des habitudes des travailleurs, englobe une quantité d'étapes qu'il faut franchir. À titre d'illustration, les DSI ne possèdent pas toujours les compétences techniques pour intégrer de nouveaux outils. C'est pourquoi, elles réalisent des appels d'offres auxquels le marché des ESN peut apporter rapidement des solutions au détriment, parfois, des métiers en interne. D'un autre côté, les organisations ont vu leur mode de travail modifié avec une offre de services bouleversée depuis la crise du Covid. En effet, face à l'annulation ou au report de projets informatiques, le manque de préparation, d'anticipation des DSI et des ESN se sont fait ressentir et les infrastructures numériques ont été mises sous forte tension, avec un trafic intense sur les réseaux d'information. Cette crise a aussi été la source de l'évolution que vivent les organisations devant assurer la continuité des activités à distance, tout en fédérant les collaborateurs en interne. Le développement du télétravail quant à lui, a fait ressurgir des difficultés déjà existantes au sein des entreprises, comme le rejet de la mise en place d'outils de travail numérique par les salariés ou leur manque de compétences techniques. D'un autre côté, la *transition numérique* ou *transformation digitale*, consiste aussi pour les organisations à refondre leur business model, à réorganiser le management pour optimiser les processus et par conséquent, les métiers qui les animent. Aujourd'hui, la transition numérique touche tous les secteurs, les métiers et nécessite par conséquent, une vision globale de l'organisation. Il faut alors recruter des professionnels de l'informatique capables d'intervenir dans des environnements où les technologies ne sont pas encore intégrées ou sont en cours de développement. En mobilisant leur expertise, ils vont ainsi regrouper un ensemble d'activités de traitement des informations visant à fournir une réponse, une interprétation, un avis ou une recommandation à une organisation, en partant des connaissances disponibles et de leurs compétences d'analyse. Pour mener à bien cette transition, les DSI comme les ESN sont à la recherche de profils ayant une excellente compréhension des métiers et des évolutions techniques qui entraînent des changements dans les pratiques de travail. Ainsi, l'enjeu pour les informaticiens est de réussir à traduire les besoins opérationnels des individus en solutions technologiques. Leur aptitude à formuler une problématique et à identifier les causes leur permettent de faciliter la gestion du changement. Actuellement, la maintenance des infrastructures est la tâche informatique la plus fréquente chez les ESN et majoritairement la plus sous-traitée. En effet, 62 % des sociétés françaises ont eu recours à des prestataires en 2017. De plus, la transition numérique est aussi présentée comme un changement à la fois organisationnel et communicationnel, puisant sa dynamique dans les pratiques numériques en

exploitant les potentialités des technologies de l'information et de la communication. Pour autant, la question de la sécurité relative à la protection des données et du déploiement du *cloud computing* incarne aussi un enjeu stratégique majeur pour les organisations car les risques liés à la transition numérique existent bel et bien. D'après une étude d'Asterès de Juin 2023, une organisation française subit en moyenne 1,8 cyberattaque par an², le plus souvent des attaques par *phishing* ou *spearfishing* et des exploitations de failles existantes. Arrive alors, un vaste chantier de formation et de sensibilisation des collaborateurs aux usages numériques pour limiter les risques pouvant altérer l'intégrité des systèmes d'information des organisations. En tant que processus de mutation, la transition numérique constitue un sujet de discussion en vogue, dans le domaine des SIC tant son impact est crucial sur les activités, les individus et les discours qui fondent le fonctionnement des organisations. Même si les utilisateurs s'adaptent rapidement aux évolutions technologiques, ces dernières soulignent néanmoins, des répercussions significatives sur la productivité et les modalités de collaboration au travail.

1.2. Retour d'expérience et intérêt pour l'innovation numérique

Lors de mes expériences professionnelles, j'ai pu être témoin voir, manipuler sous certaines conditions, des outils qui assurent la coordination des tâches et des activités relatives à l'entreprise comme un logiciel de caisse *Zelty* en restauration; un logiciel de gestion des stocks dans un magasin de prêt-à-porter; une application mobile de distribution du courrier *Facteo*, élaboré et déployé par La Poste ou encore; le projet "ATeMPo" de la CPAM, un logiciel qui permet la gestion des dossiers de reconnaissance AT/MP (les accidents de travail/maladies professionnelles). À plusieurs reprises, j'ai pu constater les difficultés à utiliser ces outils de la part de mes anciens collègues qui n'étaient peu ou pas du tout formés par les managers, sur la production de données dans le cadre de leurs missions. D'un autre côté, l'idée d'aborder ce sujet m'a été initiée par mon compagnon qui est étudiant en informatique et dont l'expertise, me permet de mieux comprendre l'aspect technique de son métier mais aussi, du rôle central que joue les DSI au sein des organisations. En effet, il a exercé dans le cadre d'une première alternance, le métier de technicien support. Au sein de ce service, il apportait des solutions et des conseils à distance (via des mails, des tickets supports

²Etude Les cyberattaques réussies en France : un coût de 2 Mds€ en 2022, Asterès, Juin 2023
<https://asteres.fr/site/wp-content/uploads/2023/06/ASTERES-CRIP-Cout-des-cyberattaques-reussies-16062023.pdf>

et des appels téléphoniques) pour la résolution d'incidents techniques liés à des logiciels et à des machines (interface ordinateurs, accès boîte mail, intranet etc..). Il participait aussi à la gestion de l'infrastructure réseau et du parc informatique de l'entreprise cliente (dont les comptes informatiques des salariés, le matériel informatique mais aussi, la connexion internet ou encore l'intégration de technologies sans fil). Son quotidien dans ce centre d'appel, consistait à réaliser des tâches en *Front office* et *back office*. En réalité, derrière ces anglicismes souvent mal interprétés, il s'agit des services et des systèmes informatiques qui permettent aux experts IT d'apporter une assistance technique aux utilisateurs/clients. Le *front office*, c'est le "bureau de devant" qui est en contact direct avec les clients. Le *back office*, c'est le bureau, où la demande du client est traitée, où l'on gère les stocks d'outils informatiques comme les licences des logiciels, et plus généralement les tâches d'administration du réseau. Ainsi, il élabore des tickets de "support utilisateur" qui sont soit, résolus durant l'intervention ou soit, redirigés vers des services plus adaptés dont les compétences des experts IT sont plus adaptés à la demande de résolution d'incidents. Du secteur public au privé, il y a une volonté forte de la part des décideurs à promouvoir l'activité à distance, de renforcer l'efficacité au travail et d'accélérer la transition digitale des entreprises. Or, face aux nombreuses sollicitations quotidiennes des utilisateurs pour obtenir de l'aide sur des thématiques techniques, il était intéressant de constater que les problématiques rencontrées étaient avant tout, liées à une mauvaise prise en main des outils et à une méconnaissance des systèmes d'informations. En partageant nos expériences professionnelles, nous nous sommes rendus compte que les utilisateurs n'étaient pas assez formés ou ne comprenaient pas toujours l'objectif des technologies déployées. C'est d'ailleurs pour cette raison que les techniciens support sont amenés à sensibiliser les travailleurs sur les «bonnes pratiques» afin de leur donner l'opportunité, de s'acculturer au monde numérique et d'en favoriser la montée en compétences. Pourtant, en les accompagnant dans la résolution de problèmes, mon compagnon a aussi remarqué que les utilisateurs présentaient pour certains, une faculté à trouver des solutions par eux-mêmes et par conséquent, de limiter la sollicitation du support informatique. Est-ce lié à leur niveau de culture numérique ? à leur niveau de formation d'études ? à leur métier ? à leur réseau personnel ? Ces questions interrogent aussi la manière dont les individus se saisissent des discours internes et externes à leur environnement de travail pour agir mais aussi développer leurs pratiques professionnelles. L'analyse du rôle de la communication dans la diffusion des pratiques numériques offre un cadre théorique permettant de mieux comprendre comment la

transition numérique influence le changement des dynamiques organisationnelles contemporaines et les nouvelles modalités de coopération au travail. Pour la réalisation de ce mémoire de recherche, mes compétences et connaissances universitaires en SIC contribueront à l'analyse de la gestion des systèmes d'informations, de l'évolution des formes organisationnelles dans un contexte de mutation numérique et les pratiques qui en découlent. Ma spécialisation quant à elle, m'offre la possibilité d'expliquer le rôle de l'innovation numérique dans les organisations et de mettre en lumière les choix stratégiques, voire quasi politiques que justifie l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication dans notre économie.

1.3. Littérature scientifique et présentation des théories en SIC

Ces dernières décennies, les chercheurs dont les disciplines sont au croisement des Sciences de l'information et de la communication (SIC), contribuent à expliquer la conception des organisations et les pratiques qui en découlent. Les travaux de recherche me permettent d'analyser ces entités que sont les sociétés humaines et leur institution selon des *règles, des normes et des imaginaires* partagés (Mumford, 1973). Ensuite, il convient de rendre compte de la difficulté qui se présente en sciences sociales de comprendre les liens complexes qui se nouent entre technique et société. En vérité, il s'agit de considérer le numérique et ses dispositifs techniques, d'une part, et les usages, d'autre part, dans leur contexte socio-économique, socio-technique et socio-organisationnel. En effet, le modèle taylorien a initié ce que l'on appelle le modèle de *l'organisation-processus*, prééminent depuis les années 1990, comme un « idéal-type des techniques gestionnaires » (Bouillon, 2013). L'introduction de la machine dans l'industrie a considérablement transformé les activités ouvrières (créatrices de valeur ajoutée) et l'organisation du travail en lien avec la technique dans le temps, par une volonté de rationaliser et d'automatiser les activités de production (Jarrige, 2017). Cependant, la machine a aussi été pensée comme une solution à des enjeux sociopolitiques et macro-économiques particulièrement capitalistes, marqués par l'obsession des gains de productivité ainsi que le renforcement de la surveillance et du contrôle des travailleurs. Plusieurs écoles de pensée s'inscrivant, en SIC, ont abordé la question de la machine dans la société que ce soit par l'expression d'une idéologie technophile chez McLuhan qui prône les bienfaits des progrès techniques ou dans sa version

Technophobe chez Ellul. En ce sens, les technologies sont plutôt perçues comme le produit de rapports sociaux entre plusieurs acteurs dont les modalités d'interaction sont repensées. Or, les machines sont aussi modelées par des idéologies et des rapports de force. La culture technicienne est particulièrement présente dans les industries modernes tant elle illustre, les représentations ou l'imaginaire des ingénieurs qui la dessinent et la conçoivent. Selon plusieurs auteurs, les discours sont le fondement des normes et se traduisent par une obligation de considérer la technique comme une source de progrès. C'est la vision défendue par Castoriadis (1975) où « *l'imaginaire devient aliénation pour autant qu'il s'autonomise, et qu'il définit pour nous la société et la réalité de son désir* ». Ainsi, la diffusion des TIC repose sur trois grandes approches d'après la typologie de Reix (2002). Dans un premier temps, la « *perspective d'ingénierie* » suppose que les TIC sont au service de l'organisation et de sa gestion. Dans un second temps, le « *déterminisme technologique* » soutient quant à lui, que l'usage des TIC entraîne des effets systématiques sur l'organisation. Les modes d'organisation du travail seraient davantage compatibles avec certaines technologies car l'informatisation serait favorable au développement des usages ou articule un changement organisationnel. Enfin, la *perspective « interactionniste »* quant à elle, suppose que l'organisation et les outils TIC exercent des rapports de force et des discours réciproques. On constate également que du côté des économistes, la combinaison jugée comme la plus performante repose sur l'association des changements organisationnels et des changements informatiques. Ce qui est particulier, c'est que les organisations qui initialement ne sont pas orientées par les motifs de performance, se dirigent de plus en plus vers une logique de cumul des outils de TIC. Une position qui tend à rendre compte des points de convergences dans le discours institutionnel entre les organisations privées et publiques préférant pratiquer une forme d'*isomorphisme*³. De nos jours, les promesses de la *digitalisation* associent le numérique, une nouvelle fois, à de nouvelles formes organisationnelles marquées par la souplesse, la flexibilité et la coopération⁴ à distance, comme l'illustre le télétravail. Ainsi, une *organisation-processus* ne pourrait être envisagée sans une circulation optimale de l'information à travers la modélisation des processus d'activité et de ses processus

³ L'entreprise, en choisissant d'introduire des outils TIC à son organisation, fait preuve d'une conformité culturelle avec les autres acteurs du marché par des similarités en termes de décisions économiques, de rationalisation des activités de production, de transformation des métiers et des fonctions.

⁴ Cardon (1997) parle même de « machines à coopérer » qui ont fasciné les chercheurs en informatique, pressentant dès les années 1980 à l'émergence d'une « nouvelle manière de connecter ».

informatiques. Lorino (1995) désigne le processus comme « *un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'informations ou de matière porteuse d'information, (c'est-à-dire que le flux des produits dans l'usine est un flux de matière, mais cette matière est porteuse d'informations) significatifs, et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini* ». En conséquent, l'objectif est d'articuler la modélisation informatique des activités humaines autour de l'organisation, en connectant les informations entre elles pour assurer la coordination des acteurs. En effet, le système d'information est présenté pour Guyot (2004) comme un ensemble de pratiques qui, par des opérations de filtrage des acteurs, développe des formes de partage d'informations organisées reposant sur des processus d'institutionnalisation et de standardisation. Il résulte du produit des connaissances individuelles incarnées dans une *mémoire métier* composée de référentiels, d'outils, de méthodes de travail et de documents. De plus, les auteurs Jeantet, Vinck et Latour (1995) mobilisent la notion *d'objet intermédiaire* où les concepts de *document* ou encore *dispositif* jouant un rôle de traduction, de médiation et de représentation dans la manière d'organiser le travail collectif. En complément, chez Cotte (2009), la notion de système d'information est pensée comme *vecteur de médiatisation*. C'est-à-dire que le système d'information est présenté comme un dispositif technique, composé d'un ensemble d'objets qui vont permettre d'organiser le travail et de communiquer entre les acteurs. Par ailleurs, Mélése apporte de son côté, un complément de réponse en considérant le SI comme « *un ensemble de significations* » où le système utilisateur-machine génère de l'information pour assister les êtres humains dans les fonctions d'exécution de gestion et de prise de décisions. Ainsi, je constate que des auteurs se concentrent davantage sur les concepts d'usage quand d'autres, préfèrent étudier les dimensions techniques et informatiques du dispositif par son spectre organisationnel. Or, il est important de souligner dans les textes de recherche que les pratiques individuelles et les systèmes d'information, ont une relation d'interdépendance où chacun alimente l'autre en données informationnelles. On retrouve une nouvelle fois cette idée de modélisation qui s'inscrit dans un mouvement perpétuel de rationalisation et son principe de contrôler le processus d'organisation dans son intégralité par la coordination des activités en collectif : entre processus humains et processus informatiques. Pourtant, les chercheurs en sociologie de la traduction appelée la *théorie de l'acteur réseau*, considèrent que la société ne doit pas être pensée en termes de groupes sociaux, mais en réseau, c'est-à-dire comme une *méta-organisation* rassemblant des humains et des « non-humains » qui agissent comme médiateurs ou intermédiaires les uns avec les autres (Akrich, Callon,

Latour; 2006). En conséquent il s'agit avant tout d'identifier les étapes de conception, les acteurs impliqués, les documents, les outils, les artefacts et les discours mobilisés dans l'organisation.

1.4. Des dispositifs techniques au service des humains, entre modélisation et co-construction organisationnelle

D'un point de vue d'ingénierie, l'architecture du réseau informatique intervient comme une dimension conventionnelle qui permet de mettre en circulation l'information, dans la mesure où elle répond aux normes de conformité du modèle gestionnaire dominant ici, le client. Un réseau informatique prend en compte de nombreux équipements reliés entre eux pour échanger des informations. Les infrastructures ou supports d'information (câbles ou des ondes radio à l'image du réseau sans fil) permettent de relier « physiquement » des équipements assurant l'interconnectivité. Ils prennent selon les structures, des formes d'organisations de topologie de réseau c'est-à-dire l'architecture (physique, logicielle ou logique) de celui-ci, en définissant les liaisons entre les équipements du réseau et une hiérarchie de contrôle, de priorités. C'est la modélisation de la représentation spatiale et physique du réseau qui contribuent à la manière dont les flux d'informations y circulent. Le *distributed system architecture* (DSA) est une architecture de réseau en couches pour traiter plus facilement une grande quantité de données. Cette architecture de réseau donnera ensuite naissance au modèle OSI ou *Open Systems Interconnection*, définie comme un modèle ou une norme de communication entre ordinateurs, en réseau, des systèmes informatiques proposé par l'ISO (Organisation internationale de normalisation) décrivant les fonctionnalités nécessaires à la communication et à son organisation. Encore une fois, on voit bien que la modélisation revient à décrire et écrire un ensemble de dispositifs humains et non humains; à la fois matériels et immatériels. En outre, les technologies actuellement déployées dans les organisations s'articulent de plus en plus autour d'écrits-écran comme une interface *humain-machine*. Le modèle est essentiellement une architecture en couches définies et délimitées : Une première couche avec le *service* qui est une description abstraite de fonctionnalités à l'aide de primitives (commandes ou événements, situation); La deuxième couche avec le protocole, comme un ensemble de messages et de règles d'échange réalisant un service; Finalement la troisième couche, c'est l'interface ou point d'accessibilité au service

qui garantit son utilisation. La modélisation traduit ainsi, un modèle d'organisation qui prescrit les systèmes d'information dans l'architecture du réseau qui sont par la suite, adaptés à l'organisation-processus d'une entreprise. En élaborant des règles de contrôle, les experts IT assurent localement ou bien, par des processus de collaboration à distance le bon déroulement des processus. C'est ainsi que les informaticiens vont chercher à formaliser des règles de fonctionnement et que l'on voit toute une panoplie de documents techniques qui font irruption dans les organisations à l'image des contrats ou projets informatiques. Les processus numériques mobilisent ce qu'on appelle la notion d'*architexte*⁵ telle que définie par Jeanneret et Souchier pour la mise en forme du texte et la manière dont cela conditionne et oriente les pratiques d'écriture à partir de caractéristiques fonctionnelles et techniques. Or, les études récentes montrent que les experts IT sont de plus en plus amenés à réaliser un travail d'articulation pour faire tenir ensemble, les différentes logiques et les différents niveaux de contraintes avec lesquels, ils doivent réussir à administrer l'architecture du réseau de l'entreprise cliente. Dans cette perspective d'organisation performante, il y a pourtant, une sous-estimation des processus organisants. C'est le cas par exemple des utilisateurs qui se retrouvent à coordonner leurs activités au sein de plusieurs environnements de travail des utilisateurs tout en cherchant à parfaire leurs processus et leur compréhension des SI. Dans *Technologies numériques d'information et de communication et rationalisations organisationnelles : les «compétences numériques» face à la modélisation* de Jean-Luc Bouillon, les compétences techniques liées aux TNIC et leur intégration au processus-métier s'inscrivent d'après lui « *dans une démarche gestionnaire associant la mise en œuvre de TNIC et de techniques communicationnelles, associant méthodes de maîtrise de l'interaction verbale et non verbale, et production de récits visant à élaborer un cadre symbolique explicitant, légitimant et justifiant les évolutions en cours afin de les rendre acceptables et signifiantes* ». Pour ce faire, les organisations vont faire en sorte que les salariés prolongent la rationalisation et généralise les « *bonnes pratiques* » du modèle gestionnaire comme l'illustre le déploiement des chartes informatiques, incarnant un *processus de cristallisation* (Le Moëne, 2015). L'auteur présente ainsi les artefacts matériels, comme des processus de cristallisation qui constituent notre cadre de vie, la façon dont nous mobilisons ces formes à travers des pratiques, le plus souvent par automatisation. Pourtant, les utilisateurs doivent être aussi capables d'adopter leurs comportements individuels et collectifs, en lien avec la

⁵ JEANNERET Y., SOUCHIER E. (2005), « L'énonciation éditoriale dans les écrits d'écran », *Communication et langages*, n° 145, pp. 3-15.

stratégie organisationnelle dont ils sont finalement, garants. En effet, il ne s'agit pas de prévoir chaque situation dans une logique de gouvernance algorithmique du social, mais dans une intention de réduire l'incertitude.

1.5. Problématique du mémoire de recherche

Une information ou une donnée n'est pas juste traitée sur un plan technique (c'est-à-dire une suite binaire), elle prend également en compte, un paramètre humain autour duquel des comportements et des discours vont émerger. En réalité, l'arrivée du numérique a transformé notre manière d'interpréter et de traduire des informations : il est possible d'envoyer une grande quantité de données à un grand nombre d'acteurs, d'enseigner ou de partager son expérience avec des collaborateurs dans le monde entier ! L'information devient alors, un enjeu économique et social important pour les organisations et c'est d'autant plus vrai, pour les Directions de communication. Dans ce contexte, ces dernières ont tout intérêt à savoir piloter et coordonner les canaux d'information dont la gestion nécessite des compétences techniques spécifiques. Depuis les comptes sur les réseaux sociaux jusqu'aux plateformes de communication internes à l'entreprise, les Directions de communication (DIRCOM) ont pour objectif de promouvoir l'image de marque et de renforcer les liens entre les organisations et le réseau d'acteurs à la fois internes et externes. Pour accomplir ses missions, elles ont besoin de processus de communication et de systèmes d'information dont les DSI ont la gestion et l'administration. Les informaticiens assurent un rôle d'accompagnement et de conseil pour les aider à trouver les dispositifs technologiques les plus adaptés aux objectifs de la DIRCOM et plus globalement, de la stratégie organisationnelle de la structure. Cependant, il y a un lien bien plus profond entre ces deux entités car elles ont aussi la capacité de traduire les besoins informationnels de leurs cibles, à travers tout une série de dispositifs socio-techniques : du côté du communicant, nous retrouvons le terme d'*audience* et du côté des techniciens informatiques, la notion d'*utilisateur*.

Même si leurs fonctionnements sont différents, la DIRCOM et la DSI ont pourtant un objectif clair : produire du sens et participer à la structuration des cultures professionnelles des acteurs en interne. C'est d'autant plus vrai lorsque nous abordons la question de la transition

numérique et de la diffusion des pratiques numériques dont l'enjeu repose sur un alignement des pratiques de travail. Ainsi j'en viens à me demander comment les DIRCOM peuvent-elles contribuer aux stratégies de communication dans la diffusion des pratiques numériques et à la mise en place des nouvelles technologies ? Or, en faisant des recherches en ligne sur les campagnes d'intégration d'outils numériques dans les entreprises en France, je me suis rendue compte rapidement qu'il y a très peu d'informations sur le sujet et que la communication qui englobe la transition numérique, relève davantage de la responsabilité de la DSI que celle de la DIRCOM. En vérité, les directions de communication ont des connaissances limitées en matière de TIC dont les compétences techniques, ne leur permettent pas toujours de comprendre ou d'accompagner le changement de manière concrète (entre le message et l'action, il y a un monde). En effet, si les communicants sont habitués aux évolutions technologiques dans leur travail, une partie d'entre eux ne parvient pas à suivre le rythme des changements qu'imposent les innovations, malgré une veille active. Aussi, face aux enjeux de sécurité informatique grandissants dans les organisations, il n'y aurait-il pas un intérêt à faire collaborer ensemble ces deux entités techniques ? peuvent-elles en ce sens, favoriser l'émergence d'une culture numérique partagée entre les acteurs ? Quels sont les points de rupture ou de convergence de leurs visions sur la transition numérique et sur le développement de compétences numériques ? C'est pour toutes ces interrogations sans réponse que j'en viens à me demander, **comment l'articulation des logiques informationnelles portées par les DSI et des processus communicationnels portés par les DIRCOM participe-t-elle à la construction de sens et à la médiation des usages numériques dans les organisations en mutation ?** Pour aborder cette problématique, je tâcherai d'analyser et de placer le sujet de la transition numérique au croisement des sciences de l'information et de la communication, des sciences informatiques, des sciences de gestion, de la sociologie du numérique, de la sociologie de la traduction, des sciences informatiques et de l'économie afin de traiter les phénomènes sociaux et les pratiques numériques qui en découlent dans un contexte de changement.

1.6. Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche consistera à collecter dans un premier temps, les informations relatives à la transition numérique à partir d'une exploration des travaux théoriques en sciences de gestion, en sciences informatiques, en sociologie du travail et en

sciences de l'information et de la communication. Les méthodes ethnographiques mobilisées viseront à décrire et à analyser les phénomènes de structuration des activités humaines au travail à travers le numérique et les discours qu'incarnent les acteurs au sein des organisations. L'objectif de ce mémoire est en premier lieu, de comprendre la manière dont les DSI et DIRCOM s'approprient les concepts numériques et le déploiement de la stratégie de la transition numérique pour ensuite, diffuser dans les organisations, un ensemble de pratiques socio-techniques qui permettent la coordination des activités au travail. Dans le cadre de cette analyse, il était essentiel d'avoir un terrain d'observation concret pour saisir les discours qui entourent l'usage d'outils numériques et leur impact sur la collaboration entre les acteurs. C'est pour cette raison que je souhaite m'intéresser à l'outil *Microsoft Teams*, une plateforme collaborative largement connue du public et qui est devenue depuis le Covid, un outil de communication dont les organisations ne peuvent plus se passer. L'observation de *Teams* a été réalisée au sein d'un service de communication rattaché à la DIRCOM de l'Université de Rennes pour rendre compte de l'usage réel qu'en fait le personnel mais aussi des difficultés rencontrées lors du partage d'information. L'analyse repose sur des captures d'écran et des extraits d'un entretien téléphonique avec la cheffe de projet digital de l'Université de Rennes et d'un entretien physique avec la responsable du service de communication de l'IUT de Rennes. Même si aujourd'hui, les communicants sont amenés à mobiliser une quantité importante d'outils numériques dans leur travail, ils doivent aussi anticiper l'arrivée de nouveautés pour mieux adapter leur niveau de connaissances numériques et techniques. C'est pour cette raison que j'ai mené en parallèle, plusieurs entretiens semi-directifs ont été menés dont deux, avec des professionnelles de la communication rattachées à la DIRCOM et un troisième, avec le Vice-Président en charge de la transition numérique à l'Université de Rennes. Les entretiens avec les communicantes ont pour objectif de comprendre la manière dont le numérique intervient et structure leurs activités au travail et dont elles se saisissent des outils, pour répondre à des besoins de coordination ou à l'inverse, préfèrent s'en détacher pour aller vers des pratiques de communication plus traditionnelles. D'autre part, il s'agit également de réaliser un descriptif de la fonction plus ou moins précise d'une tâche et de la participation du professionnel à la définition de cette dite tâche, d'en présenter des cas d'usage des outils et de la place qu'occupe l'auto-formation dans leur métier et leur rapport au prisme technologique choisi par leurs organisations. En complément, un questionnaire a été diffusé auprès d'autres communicants pour comparer leur expérience avec celle des communicantes de l'Université

de Rennes. Le Vice-président quant à lui, aborde une vision plus stratégique de la transition numérique qui me permettra de comparer le discours *gestionnaire* avec le vécu des utilisateurs et la politique de changement choisie par l'établissement. Or, le numérique est aussi une machine dont nous n'avons pas la maîtrise ni le contrôle en tant qu'utilisateurs ce qui entraîne parfois, une indisponibilité des informations, des incidents techniques ou des pannes. Un journal de bord a permis en ce sens, de constituer un tableau récapitulatif des problèmes techniques rencontrés par le service de communication de l'IUT de Rennes afin d'identifier les réactions des membres de l'équipe dont je faisais partie et les solutions apportées ou non par la DSI.

Au cours de la réflexion, je tenterais de mettre en lien les décisions organisationnelles quasi politiques qui permettent aujourd'hui, d'intégrer les enjeux du numérique. En effet, l'accélération de la *transition digitale* et le traitement des activités numériques des organisations, remet en question le principe de confiance et de sécurité que soulève l'intégration de technologies dans le travail. Plusieurs questionnements seront par ailleurs abordés dans ce mémoire de recherche sur la place qu'occupe les DSI dans le fondement des pratiques organisationnelles collectives, les critères qui déterminent le choix des outils numériques, le rôle de la formation aux usages et la communication interne face aux enjeux de sécurité informatique et l'engagement des acteurs dans l'émergence de nouvelles cultures de travail. Le numérique en tant que mouvement technologique soulève de nombreux questionnements surtout lorsqu'il s'agit de son adoption par les individus. Orientée vers une vision plutôt stratégique et économique, je tenterai à travers une exploration en SIC, de rendre compte de l'évolution des techniques documentaires et du développement de l'informatique afin de mesurer les conséquences de l'évolution des techniques sur les pratiques de communication. Une lecture approfondie associée à chaque thème de recherche viendra également appuyer mes propos. Ainsi, ce mémoire s'articule en cinq grandes parties : je débiterai par une présentation des paramètres environnementaux et des politiques stratégiques de la transformation digitale comme les sources du changement culturel des organisations. Puis, j'aborderai la redistribution des rôles induits par la transition numérique visant à atteindre un idéal organisationnel. Dans un troisième temps, je traiterai des enjeux de la transition numérique sur les pratiques de communication du côté de l'utilisateur et sur la politique de gouvernance informatique des organisations. Je tenterai par la suite de mettre en lumière l'expérience apprenante comme modèle de diffusion porté par les DSI afin de

promouvoir la culture projet et l’alignement des pratiques numériques avec celles de l’organisation. Ensuite, je présenterai l’analyse de l’outil *Teams* réalisée dans un service de communication afin de confronter les discours institutionnels et les expériences concrètes d’usages vécues par les équipes dans un contexte de transition numérique. Dans la section qui suit, la question de la place qu’occupent les DIRCOM dans la conduite du changement sera traitée. L’objectif est de comprendre leur rapport au numérique et son impact sur leurs pratiques de travail pour mesurer leur capacité à accompagner le changement. Or, nous verrons qu’en dehors d’un manque de compétences techniques, les membres de la DIRCOM expriment aussi des résistances. Enfin, je clôturerai ce mémoire de recherche, en plaidant pour une meilleure synergie des DSI et des DIRCOM pour accompagner les individus et membres des organisations dans la transition numérique en abordant l’approche du co-design.

2. La transformation digitale, un changement culturel des organisations

2.1. De la numérisation à la transformation digitale : définition des approches organisationnelles

La transition numérique est un phénomène majeur qui a profondément affecté la manière dont les organisations fonctionnent car les technologies qu’elle porte en elle, englobent un large éventail de changements, allant de la numérisation des processus existants, à la redéfinition des interactions humaines ainsi que les canaux de communication. C’est au cœur de cette mutation technologique que nous observons l’émergence de nouveaux écosystèmes numériques et intersectoriels, permettant de traiter des données d’origines multiples et de donner naissance à de nouveaux services ou de nouveaux usages. En effet, les écosystèmes numériques intègrent un ensemble de dispositifs humains et socio-techniques qui incarnent aussi une forme d’unité et de cohérence. Les exemples d’intégration de nouvelles technologies quant à eux, sont nombreux : la généralisation de l’intelligence artificielle (IA) dans l’analyse statistique ou dans l’utilisation de *chatbot*⁶ pour les activités de

⁶ Le *chatbot* est un “agent conversationnel” c’est-à-dire, un agent logiciel qui dialogue avec un utilisateur.

commerce en ligne accompagnant les utilisateurs dans leurs parcours d'achats ou encore les FAQ⁷; les bras robotiques dans le secteur industriel ou de la santé; la *blockchain*⁸ dans le secteur de la finance; l'exploitation des données avec le *big data*⁹; sans oublier, les solutions *SaaS*¹⁰ sont au cœur des nouvelles méthodes d'innovation. En effet, ces technologies sont de plus en plus populaires auprès des organisations pour leur facilité d'usage et pour la garantie qu'elles apportent dans la gestion de la performance à moindre coûts. Nous les retrouvons dans divers secteurs d'activités et sont disponibles pour un grand nombre de domaines d'expertise : le pilotage d'entreprise, la gestion financière, la gestion des ressources humaines, la communication, le marketing...Néanmoins, le choix d'intégrer des technologies dans le fonctionnement organisationnel d'une structure résulte avant tout, d'une volonté d'assurer sa place dans la *globalisation*¹¹ des marchés. En outre, les systèmes d'information et de communication sont de plus en plus rapide avec une expansion conséquente des réseaux dont le nombre double chaque année (Loi de Moore)¹². Les frontières s'estompent progressivement, l'espace géographique est repensé à l'ère du numérique et de la communication en réseau (Cardon, Alkrich, Latour, 2006) et permet ainsi, d'interconnecter des objets, des systèmes et des individus entre eux. Pour autant, cette ouverture à des nouveaux marchés ne facilite pas toujours la compréhension des dimensions parfois

⁷ Foire Aux Questions est une rubrique d'un site internet qui regroupe les réponses aux questions les plus fréquemment posées par les utilisateurs/visiteurs du site internet.

⁸ La *blockchain* est une technologie de stockage et de transmission d'informations transparente et permettant à ses utilisateurs - connectés en réseau - de partager des données sans intermédiaire ou organe central de contrôle.

⁹ Le Big data rassemble les données dites "massives" répondant à trois caractéristiques principales : volume, vitesse et variété dans le traitement de l'information - CNIL

¹⁰ Une *solution dite SaaS* (« Software as a Service » ou en français : « logiciel en tant que service ») est une solution logicielle applicative hébergée dans le cloud et exploitée en dehors de l'organisation ou de l'entreprise par un tiers, aussi appelé fournisseur de service. Facturée sous forme d'un abonnement mensuel, selon le nombre d'utilisateurs, la solution SaaS est accessible via une connexion Internet.

¹¹ La *globalisation* ne se limite pas à une définition de mondialisation mais participe plutôt à la réflexion sur la métamorphose du capitalisme, la recomposition du local sous l'effet de l'ouverture des réseaux numériques transnationaux. Elle participe d'une réflexion sur d'une part la métamorphose de l'idéologie néolibérale renforçant le poids des instances décisionnelles et a sensiblement modifié l'organisation des entreprises (Aglietta, 2016 ; Boyer, 1993 ; Veltz 2005).

¹² Les *lois de Moore* sont des lois empiriques qui ont trait à l'évolution de la puissance de calcul des ordinateurs et de la complexité du matériel informatique. *Wikipédia*

complexes de l'environnement dans lequel les organisations évoluent. Ces dimensions incarnent à la fois des sources d'incertitudes et des risques pouvant freiner leur développement technologique et technique (je parle ici des compétences-métier ou des savoirs-faire). Afin de mieux comprendre les effets de la *transition numérique*, il convient dans un premier temps, d'en éclaircir son sens. Avec les tendances actuelles du marché et la numérisation de la société, de plus en plus de structures publiques et privées ont fait le choix d'orienter leur stratégie vers un modèle d'organisation en réseau (Castells, 1996) où l'information est au cœur des échanges, de la coordination des activités de travail et de la *mutation sociale*¹³. En sciences de l'Information et de la Communication (SIC), plusieurs approches théoriques ont été développées pour analyser ce mécanisme organisationnel. Tout d'abord, la *numérisation* y est présentée comme la conversion des processus et des opérations d'informations analogiques en format numérique. En effet, une fois numérisée, l'information peut-être alors stockée sur des supports matériels (ordinateurs, serveurs...) et immatériels (*cloud*, les espaces de stockage virtuels...); puis diffusée via des réseaux de communication interconnectés où elle est analysée et traitée, à des fins de manipulation (à travers l'usage de logiciels de traitement de texte ou d'image par exemple); d'indexation (pour faciliter la recherche dans les bases de données); ou encore, d'être pleinement intégrée dans des systèmes informatiques pour être réutilisée dans des processus. La *numérisation* prend surtout place dans des secteurs d'activités où la cohérence et la pertinence de la gestion de l'information sont des enjeux majeurs pour anticiper les risques. C'est d'autant plus vrai pour les organisations qui souhaitent réduire les coûts de fabrication et favoriser l'innovation. De fait, les évolutions technologiques à travers l'histoire moderne, ont eu pour effet d'amener les organisations à repenser leur politique de produits, de services et par conséquent, leurs processus de production. Dans un contexte plus actuel, les entreprises de conseil spécialisées en NTIC préfèrent quant à elles, le terme de *digitalisation* ou de *transformation digitale*, soulignant des changements culturels et organisationnels plus profonds que la *numérisation*. Le terme "*digital*" est certes associé au numérique pourtant, il met en lumière un mécanisme davantage tourné vers les utilisateurs finaux, plutôt qu'une industrialisation des processus. Issu de l'anglicisme *digit*, « chiffre », lui-même issu du latin *digitus* signifiant « doigt », il fait surtout écho à la multiplication des technologies tactiles dans notre quotidien, à l'image des smartphones et des tablettes où l'information est dite "à portée de doigt". À la différence de la

¹³ La mutation sociale rassemble les changements ou transformations durables qui assurant le passage d'une structure sociale ou de la culture à une autre ou d'un système de structures à un autre.

numérisation, la *transformation digitale* ou *digitalisation* ne consisterait plus seulement à numériser des processus existants mais à repenser, la manière dont les organisations vont se saisir de ces technologies pour fonctionner et réinventer les interactions entre les acteurs humains et non-humains. La transformation digitale prend place principalement dans une variété de secteurs de l'économie, elle est partout : le commerce, l'éducation ou le tourisme par exemple, aspirant à de nouvelles formes d'échange avec leurs clients ou usagers de leurs services. Dans le cadre de l'*informatisation*, la transformation des activités et des tâches repose, de son côté, sur l'intégration de technologies informatiques et de systèmes d'information visant à *automatiser* les processus (Noble, 1995). Répondant aux mêmes objectifs finaux que la *numérisation* et la *digitalisation*, l'*informatisation* permet de traiter et de gérer le stockage de grandes quantités d'informations depuis des logiciels et des réseaux numériques qui assurent à la fois la connectivité entre les dispositifs techniques ainsi que la transmission de données entre les utilisateurs humains et machines. C'est surtout le cas pour les organisations massives telles que les hôpitaux, la justice et l'administration publique où la quantité de données à traiter rend sa gestion difficile et fastidieuse. L'utilisation des termes de *numérisation*, de *digitalisation* ou d'*informatisation* souligne notamment un positionnement stratégique des organisations sur la mobilisation des NTIC¹⁴ dans la coordination et la production de leurs activités. Dans la littérature scientifique, les termes « *transformation* » et « *transition* » sont souvent associés au « *digital* » car ils symbolisent aussi un rythme du changement. En effet, la *transition* numérique ou digitale est perçue comme plus lente, tandis que la *transformation* digitale quant à elle, induit d'un côté, une plus grande flexibilité parce qu'elle est évolutive, c'est-à-dire qu'elle produit un changement par étapes avec un projet de transition qui s'adapte aux besoins organisationnels. D'un autre côté, elle peut aussi engendrer une *mutation* prenant en compte un changement organisationnel profond des processus de travail, de traitement de l'information ainsi que la dimension culturelle. Ainsi, le *numérique* arriverait comme une nouvelle pièce de puzzle qu'il faut réussir à intégrer dans des processus métiers déjà existants et ancrés dans une culture organisationnelle propre à la structure et à son secteur d'activité. De la gestion des équipes en passant par les discours managériaux et les modèles de gouvernance, c'est finalement tout ou une partie de la structure qui doit désormais s'adapter à de nouvelles modalités de fonctionnement. En effet, les organisations sont à la recherche d'une plus grande efficacité des acteurs en faisant appel à une forme d'*agilité* pour suivre les changements et évolutions rapides qu'induit l'innovation

¹⁴ Nouvelles Technologies d'Information et de Communication

technologique. Enfin, ce concept d'*agilité* nous amène aussi à nous interroger sur les nouvelles modalités d'interaction entre les individus, sur la manière de faire ensemble, de gérer des projets ou encore de distribuer les rôles au sein d'une équipe de travail. La structure d'équipe redéfinit les liens entre les activités, la direction et les collaborateurs. Même si cet aspect semble évident ou pragmatique, il peut avoir des répercussions majeures sur la répartition de l'autorité et sur la façon dont les équipes travaillent ensemble. Enfin, même si les organisations sont davantage informées et sensibilisées aux usages des NTIC, trop peu d'entre elles ont aujourd'hui pris conscience des influences de ces technologies sur les pratiques de communication internes et plus particulièrement entre les acteurs humains. Certaines continuent de voir la *transformation digitale* par le spectre *technique*, en choisissant de s'orienter vers un *déterminisme technologique*. En outre, les chercheurs en sociologie de l'innovation (anciennement appelée la sociologie des techniques); analysent depuis plusieurs décennies, la relation entre la technologie et la société, par l'étude des conséquences sociales des techniques sur les mentalités des individus, leur modèle d'organisation, leur mode de vie. C'est en partie lié au fait que les techniques incluent des « formes » ou des « conditions » dans l'établissement de rapports sociaux et dans leur constitution matérielle, à l'image des travaux sociologiques réalisés sur l'usage des réseaux sociaux numériques (Jouët, 2000). Encore une fois, l'idée est de démontrer ici que la technique prolongerait le développement des sociétés. C'est pourquoi son appropriation conduit généralement à des recompositions institutionnelles puisque les acteurs sociaux ici, modulent à travers leur usage des technologies, la finalité ainsi que la forme des organisations (tant sur la question de diffusion de l'information que celle des techniques). Il n'est donc pas étonnant de constater que les organisations rationalisantes par exemple, cherchent aujourd'hui à se saisir de la capacité de calcul des machines pour donner un « sens » et une « orientation » à l'action (à travers une forte notion de temporalité) par l'émergence de processus visant à accompagner le changement et à réduire les risques auxquels s'exposent l'organisation dans un contexte de mutation.

2.2. Vers une gestion rationalisée des processus : le rôle des technologies dans la structuration des organisations

La *rationalisation* est un processus présenté par Weber et Taylor par lequel, les sociétés modernes tendent à appliquer les principes de calcul et de *rationalité* dans

l'organisation des activités. Elle se traduit par une logique instrumentale de la conduite des comportements, portée par la recherche d'efficacité mais aussi par l'évolution des modes d'organisation et celle de la division du travail (Durkheim, 1893). Dans un contexte plus contemporain, l'attrait des organisations pour les nouvelles technologies capacitantes est avant tout motivé par leur besoin de planifier, de diriger, de coordonner, de surveiller et de contrôler l'ensemble des processus de production. À l'aube de nouvelles tendances comme le *cloud computing* et l'*intelligence artificielle* (IA), les organisations cherchent à standardiser leur fonctionnement à travers des normes et des processus numérisés. Particulièrement présente dans les structures informatisées ou en voie d'informatisation, l'*automatisation* a d'abord été déployée pour effectuer des tâches bureautiques ou administratives considérées comme chronophages tout en réduisant les coûts de main d'œuvre et de la gestion manuelle des processus qui y sont associés. L'*automatisation* permet entre autre, d'exécuter de manière totale ou partielle des tâches techniques par le biais d'*artefacts techniques* tels que des systèmes d'information de gestion (les ERP¹⁵, les CRM¹⁶...), des systèmes d'aide à la décision ou encore des machines fonctionnant sans intervention humaine. Ce processus comme tant d'autres à l'ère moderne, participe à la fois, à une analyse approfondie des activités des organisations avec parallèlement, une « réingénierie » des processus métier (Aalst, Bichler et Heinzl; 2018). C'est particulièrement le cas avec le *cloud computing* ou « l'informatique en nuage », faisant référence à « l'utilisation de la mémoire et des capacités de calcul des ordinateurs et des serveurs répartis dans le monde entier et liés par un réseau »¹⁷ pour stocker et échanger des informations. Une solution pour les organisations, d'une part de s'affranchir des coûts que représentent les espaces de stockage (serveurs, bases de données...) et d'autre part; de faire évoluer les pratiques de communication *asynchrone* afin d'encourager la mobilité des acteurs sociaux. En effet, la standardisation n'est pas qu'un simple processus visant à créer une certaine régularité ou une prévisibilité des activités. En réalité, à travers la mise en place de règles et de normes, elle engage les acteurs sociaux à uniformiser leurs comportements, leurs interactions avec les artefacts techniques à partir d'un

¹⁵ Un progiciel de gestion intégré ou ERP est un progiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une structure en intégrant l'ensemble de ses fonctions (administratives, opérationnelles ou informatiques) et des activités des services.

¹⁶ La gestion de la relation client ou CRM pour *customer relationship management*, est l'ensemble des outils et techniques destinés à tenir compte des souhaits et des attentes des clients, de prospects, afin de les satisfaire et de les fidéliser en leur offrant ou proposant des services adaptés à leurs besoins.

¹⁷ Définition proposée par la CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés)
<https://www.cnil.fr/fr/definition/cloud-computing>

calcul rationnel dit « stratégique » et d'échanges contractuels intéressés (avec des objectifs et intérêts individuels que je décrirais plus tard). Ainsi, les technologies d'information et de communication (TIC) incarnent un certain nombre de promesses pour les organisations qui aspirent à une plus grande accélération de la prise de décision (Boboc, 2017). Contrairement à la *bureaucratie* et à ses nombreuses couches hiérarchiques qui tendent à rendre le processus de décision plus long, les TIC assurent quant à eux, une adaptation rapide des organisations aux besoins de leurs clients, des usagers et des métiers, ainsi qu'aux situations en constante évolution sur le marché. L'objectif : réduire les doutes que peuvent représenter une mauvaise planification des actions ou encore, les erreurs de manipulation humaine. De fait, la rationalisation repose avant tout sur une quantification généralisée des données gravitant au sein et autour des organisations. Désormais, les décisionnaires se saisissent de ces données, pour mesurer et prédire des situations qui leur seraient favorables ou défavorables, selon des critères spécifiques. Or, la transition numérique génère aussi une quantité massive de données qu'il faut désormais administrer, collecter, stocker et analyser par la mise en place de systèmes de gestion de données pour en tirer des bénéfices. L'intégration d'outils numériques à l'image des logiciels de gestion de projet ou de systèmes de gestion de la relation client au sein des processus existants démontre ainsi, la volonté des organisations à atteindre un certain niveau de performance selon un usage plus ou moins marqué des technologies. Selon le contexte, ces dernières peuvent permettre de renforcer la surveillance des acteurs au travail ou encore, le suivi des opérations réalisées et de leur contrôle. Ces données traitées en temps réel assurent aux décisionnaires, l'identification rapide des problèmes, de mettre en lumière de potentiels problèmes et d'intervenir rapidement afin d'apporter une résolution rapide. En effet, la principale force des technologies numériques décrites comme *agiles* réside principalement dans leur flexibilité de conception et dans la gestion des processus. Cependant, l'intégration de ces outils induit aussi comme présenté plus-haut, des formes de surveillance et de contrôle exercées sur les humains. En se basant sur l'oeuvre de Thévenot *L'action au pluriel*, il est intéressant de constater que les choix technologiques d'une organisation ne sont pas uniquement déterminés par des facteurs économiques mais aussi par des « *conventions* », des pratiques partagées par un groupe social et des règles sociales que les chercheurs en sociologie appellent les *normes*. Ces dernières reflètent à la fois des valeurs et des croyances au sein de communautés ou de « *mondes sociaux* » dans lesquelles s'inscrivent les individus. Pour autant, ces conventions ne sont pas figées dans le temps et les organisations peuvent en adopter différentes visions, en fonction de leur culture, de leurs

objectifs économiques, de leur vision politique ou encore sociétale. Dans le cadre d'une transition numérique, ces conventions incarnent généralement une base de référence, à partir de critères et de normes qui serviront à évaluer la pertinence des technologies par rapport à la convention humaine dominante. Les normes quant à elles, peuvent inclure des mesures de performance, des protocoles opérationnels, des critères de qualité ou d'autres critères plus spécifiques à chaque convention que les managers pourront déterminer par une modélisation des métiers. Ensuite, les normes portent en elles, des règles formalisées ou parfois *informelles*, établissant une manière de faire, de se comporter, de se conduire au sein d'une organisation ou d'une équipe de travail. Portées par une rationalisation forte, les conventions et normes favorisent par conséquent l'augmentation de la régulation et du contrôle des activités sociales afin de maintenir une forme d'ordre social que l'on retrouve dans le taylorisme. Ainsi, il est intéressant de constater que la communication joue ici, un rôle majeur dans la justification de la rationalisation, à travers des discours qui influencent simultanément la coordination des activités, des tâches humaines et de la gestion des processus. C'est d'autant plus vrai dans les organisations qui s'informatisent à l'image des secteurs IT ou de la santé et où l'on observe, une formalisation croissante des instructions écrites.

2.3. La coordination horizontale et la communication en réseau comme nouvelles modalités d'organisation du travail

Au-delà des prescriptions organisationnelles qu'induit la rationalisation des activités dans les organisations, l'intégration des TIC renforce une division du travail où chaque individu se concentre davantage sur des tâches spécifiques. Désormais, c'est la prise d'autonomie, la montée en compétences et l'adaptation des humains à de nouveaux contextes de travail en ligne qui priment. C'est d'autant plus vrai depuis la crise du covid-19 qui a obligé de nombreuses organisations à revoir leur modèle de coordination. En effet, le confinement et la généralisation du travail à distance, a permis à de nombreuses structures de mettre à disposition de leurs employés, une diversité de canaux de communication leur permettant de se coordonner directement entre eux à l'image de Microsoft Teams ou de Slack. Selon une enquête de la *Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques (DARES)*, 23 % des actifs français ont télétravaillé en Décembre 2021. Aujourd'hui, c'est près d'un salarié sur trois qui pratique le télétravail de manière régulière (au moins un jour par semaine). Plus précisément, nous pouvons observer que la redéfinition

géographique des espaces de travail a également encouragé les acteurs à davantage partager et diffuser des pratiques professionnelles entre eux. Pour autant, l'éclatement géographique des groupes de travail représente aussi un changement important dans la coordination des acteurs et par conséquent, dans leur modèle d'interactions. En outre, les TIC ont permis d'intensifier ces communications en élargissant la sphère des interactions en dehors du périmètre de travail habituel des individus ici, le lieu de travail traditionnel comme les open-spaces favorisant l'activité de groupe. Aujourd'hui, en interagissant au sein de différentes équipes sur des projets transversaux en ligne, les acteurs ne sont plus concernés uniquement par un travail individuel mais bien par un travail partagé avec d'autres entités ou services. Dans *Coordination, communication et modernisation des entreprises* de Walkowiak, l'autrice précise cette idée en soulignant que dès le début des années 1990, les entreprises (définies comme des organisations avec des objectifs économiques), déployaient déjà des «*équipes de travail autonomes*», mettant en lien les acteurs sans passer par la hiérarchie. La division du travail devient par conséquent *horizontale* avec un modèle d'innovation dite «*collaborative*» et qui connaît depuis son émergence, une forte popularité encouragée, par une décentralisation croissante du pouvoir dans les organisations¹⁸. Désormais, l'objectif est de sortir d'une logique industrielle ou tayloriste pour aller vers une coordination des agents sociaux *médiatisée* par des supports technologiques : les réseaux de communication interpersonnels. Encore une fois, ces mécanismes de coordination présents dans les TIC renvoient aussi à des règles qui vont permettre de définir une *culture organisationnelle* du travail avec la définition des unités de décision, de la répartition des pouvoirs et selon les compétences des individus. En ce sens, Johansen (1988)¹⁹ a identifié selon les différentes typologies des TIC, plusieurs modalités de coopération au travail conformément aux dimensions spatiales et temporelles des organisations : les technologies *synchrones* en présentiel (le lieu ne change pas, ni le temps) avec le téléphone ou les messagerie instantanées; les technologies *synchrones à distance* (le lieu est différent mais le temps reste le même) à l'image des outils de visioconférence; les technologies *asynchrones en présentiel* (même lieu, temps différents) avec des outils accessibles seulement depuis un poste de travail fixe; et enfin, les technologies *asynchrones à distance* (lieu différent et temps différent) tels

¹⁸ Une structure organisationnelle est dite *décentralisée* « lorsque le pouvoir est dispersé entre de nombreuses personnes » (Mintzberg 2010, 173).

¹⁹ Changements de régimes de conversation dans la transition numérique - Manuel Zacklad
Dans *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC) 2020/1 (N° 1)*, pages 7 à 40

que les célèbres outils de collaboration Microsoft Teams ou Google Workspace. Là encore, l'évolution technologique va banaliser le temps, le lieu et l'espace de travail dont la nature est repensée aussi bien, dans sa définition que dans ses modalités de mise en œuvre (sensibilisation aux usages numériques, les formations en ligne...) Ainsi, plusieurs travaux de recherche en sociologie ont démontré que les acteurs utilisant des outils informatiques possèdent une communication plus intense avec leurs collègues qu'ils soient proches (dans le même lieu) ou éloignés (à distance) car ils vont davantage mobiliser les outils de communication pour réaliser leurs missions et résoudre les problèmes qu'ils rencontrent en faisant appel à une communauté de travail composée d'experts par exemple. En outre, les acteurs vont se responsabiliser pour s'aligner sur les performances futures de l'entreprise au travers du *principe transversal de vigilance* proposé par Chalus-Sauvannet²⁰ visant à mettre en place un dispositif d'écoute, de traitement et d'analyse des informations remontées grâce à des règles d'interaction. Par cette méthode, c'est bien la coordination horizontale qui est valorisée et qui va permettre d'orienter les changements organisationnels, sans pour autant diluer les pouvoirs de décision qui restent encore centralisés par leur inscription dans des dispositifs de communication. Ainsi, les travailleurs sont plus que jamais interdépendants des uns et des autres pour réaliser leurs missions, tout en étant capables ou d'être en maîtrise des TIC pour interagir et communiquer plus efficacement. Pourtant, les impacts des outils numériques sur leur travail varient fortement selon le contexte. C'est le cas de la *connexion continue* qui poussent les individus à répondre à toute heure à leurs managers ou à l'inverse, la création d'un *droit à la déconnexion*, visant à protéger les salariés des sollicitations en dehors de leurs heures de travail. Or, les compétences communicationnelles *asynchrones* par exemple ne sont pas nouvelles dans les organisations. Depuis le début des années 2000 la massification des informations dans les entreprises n'a été que plus grande avec les mutations numériques qui amène aussi les acteurs, à faire le tri dans les informations qui leur seront utiles, à mobiliser davantage leurs capacités de recherche mais aussi à aller vers d'autres ressources d'informations que celles qui leur sont initialement proposées (Reyre, 2014). En conséquence de quoi, les acteurs vont connaître une complexification de leurs rapports sociaux avec des échanges d'informations qui se multiplient au fur et à mesure qu'ils intègrent des supports de médiation numérique dans leur environnement de travail. Enfin, il convient de s'interroger si la collaboration en est-elle réellement renforcée, si les acteurs qui

²⁰ Chalus-Sauvannet, M. C. (2006). Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion*, 218(2), 31

mobilisent davantage les TIC sont en capacité de mieux communiquer ou si la collaboration en ligne vient-elle remplacer la communication omnicanale et synchrone qui ne répond plus à la vitesse de prise de décision qu'offre ces nouveaux outils de coordination.

Ainsi, la transition numérique aborde de nombreux discours prenant source dans la culture fonctionnelle des NTIC dont les organisations vont se servir pour justifier des positions *technicistes* et pour renforcer la mise en place de normes et de conventions reflétant à la fois leurs valeurs et leurs croyances. En somme, même si l'intégration du numérique dans le travail a permis de renforcer les interactions entre les acteurs et de favoriser une collaboration plus active dans des espaces géographiques différents, de nombreuses questions persistent sur la formulation des conditions et des modalités de cette nouvelle forme de coordination ainsi que du rôle qu'elle joue dans la culture organisationnelle.

3. Une redistribution des rôles organisationnels induits par la transition numérique

3.1. La réévaluation de la gestion de l'information, quel ordre organisationnel ?

L'architecture des réseaux et la gestion des flux d'informations faisant vivre le cadre organisationnel, sont des sujets de prédilection pour les auteurs dans la littérature informatique. Cependant en SIC, nous préférons considérer les outils numériques comme un moyen technique au service de l'humain plutôt qu'un simple dispositif ayant une visée rationalisante. Au-delà des modalités d'échanges entre les individus, les flux d'information modélisent dans un premier temps, un sens de circulation des flux et de distribution de l'information. Puis dans un second temps, ils redéfinissent les rôles et les missions de chacun. Plus encore, la mobilisation d'outils de communication permet entre autre : d'en simplifier les rapports et les interactions entre les individus grâce à des compétences de communication numérique; de mettre en lumière les traces laissées par les individus comme preuve de leur participation; de capitaliser sur les connaissances produites collectivement par les acteurs pour amener l'organisation vers une amélioration continue des processus et/ou de sa performance. La production informationnelle ou *modélisation*²¹ se traduit alors par la

²¹ En sociologie, la modélisation est une représentation graphique des relations entre les faits sociaux et qui a une finalité explicative ou pédagogique. Tout l'enjeu ici, est de parvenir à présenter de manière exhaustive un

formalisation de règles formelles des activités et des engagements formalisés dans les *guides d'utilisation* des outils numériques, dans des *chartes informatiques*, dans des *fiches de postes* ou à une échelle de gouvernance plus grande, des *schémas directeurs numériques* (appelés SDN). Un moyen, pour les technologies d'organisation d'orienter la production d'information vers un objectif stratégique commun et d'ajuster en conséquence, le comportement des acteurs ou des utilisateurs. Or, lors de l'intégration de TIC, nous avons vu précédemment que les modalités de coopération ont redéfini les concepts de relations à distance. En outre, les informations sont soumises à une forme de *mise en ordre* dont la gestion est fortement instrumentalisée pour répondre à un modèle de rationalité intellectuelle (Guoyt, 2002). La question de l'information est alors considérée par les gestionnaires (les individus dans des positions de décisionnaires) comme un facteur stratégique majeur car elle nourrit bon nombre de préoccupations quant à la productivité comme pour atteindre une vision stratégique idéalisée où tous les coûts sont optimisés. Aussi, pour prendre des décisions rationnelles, les gestionnaires vont prendre comme critères de référence tout un ensemble d'informations qu'ils vont désigner comme utiles ou parce que ces informations renforcent une culture organisationnelle. Celles-ci résultent pour l'essentiel, d'une analyse des données récoltées internes aux organisations qui seront par la suite comparées avec leurs indicateurs ou d'un modèle idéal, en se focalisant sur le contrôle de l'incertitude. L'information se retrouve ainsi en superposition de l'activité qu'elle rend à la fois visible et traitable. Néanmoins, il convient de souligner qu'il est plutôt difficile de se saisir pleinement de ces informations qui gravitent au sein des organisations car celles-ci nécessitent une certaine forme de nuance dans leur interprétation en prenant en compte leur contexte d'exploitation, d'utilisation et de traitement (qu'est-ce que nous faisons de cette donnée ?) Aussi, j'en viens à me demander quels sont les critères de validité d'une information ? Comment les individus lui attribuent-ils cette valeur ? Comment est-elle articulée entre les acteurs afin qu'ils puissent en tirer tous les bénéfices ? En effet, l'information n'est pas juste un outil au service des individus pour atteindre des objectifs organisationnels. En réalité, chaque acteur s'inscrit et participe à la construction d'une représentation partagée de cette information dans laquelle, il va se coordonner avec d'autres individus pour collecter, trier, évaluer le niveau d'intérêt qu'ils portent à cette dernière. Ils vont en ce sens, chercher à établir son traitement et son classement (ici, les

récit ou une description d'une situation pour mieux comprendre les phénomènes observés/décrits. En sciences informatiques, la modélisation permet d'analyser et de concevoir l'information contenue dans un système afin de représenter la structure des flux d'informations et les processus de communication.

savoirs à titre d'illustration sont archivés dans des outils collaboratifs). Pour Zarifian (1999), la collaboration réside avant tout dans la capacité des membres de l'organisation à s'ajuster en permanence (également sous des formes spontanées) par un *agencement* micro et macro des dynamiques organisationnelles du travail intégrant à la fois, des moyens techniques engagés (l'usage de TIC et de savoirs-faire) ainsi que des communications interpersonnelles. Plus les négociations sont intenses et plus l'organisation aura intérêt à réguler les activités de production de l'information. Aussi, il faut prendre en compte que l'information est toujours contextualisée selon une vision du monde ou par une situation vécue par les acteurs qui, en fonction de leurs compétences ou de leur position hiérarchique, vont chercher à la manipuler. À travers l'usage d'outils numériques, il n'est pas anodin de constater que c'est parfois l'entièreté des négociations et des traitements intermédiaires qui sont passés sous silence. Avec la montée des compétences techniques liées aux NTIC et la recherche d'optimisation croissante des processus au sein des organisations, celles-ci souhaitent en centraliser les informations pour les mettre à disposition des agents sociaux en les mettant en *réseau*, dans ce que Bouillier (2016) appellent des *écosystèmes numériques* où le travail en silo est désormais décloisonné. Tout l'enjeu pour les organisations consiste alors, à dépasser la vision globale pour aller vers une approche dite plus *locale* afin d'agencer des règles de fonctionnement qui correspondent à la fois aux profils des utilisateurs, à leurs métiers, aux impératifs stratégiques ainsi qu'aux temporalités. Si l'on prend pour exemple les nouvelles initiatives mises en place pour stimuler l'innovation ou celles pour encourager la participation des acteurs dans les organisations, à l'image des réseaux sociaux d'entreprise ou les forums de type intranet, certains métiers conservent toujours des méthodes traditionnelles en fonction de la place qu'occupe la dimension humaine dans leur travail. La transition numérique apparaît ainsi comme une discussion ouverte incluant toutes les parties prenantes et facilitant l'identification des sous-systèmes d'information locaux existants (en lien avec la variété de métiers que l'on retrouve dans les organisations) pour ensuite, les intégrer dans un système d'information plus global qui assurera alors, son rôle de machine rationalisante pour servir in fine, l'*ordre organisationnel*.

3.2. La stratégie numérique, la formalisation d'un dispositif de mutations et d'évaluation de la maturité numérique des organisations

La rationalisation des organisations repose sur la diffusion de tout un ensemble de dispositifs socio-techniques que Foucault, (1994) décrit comme : « *des discours, des institutions, des discours, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales philanthropiques, bref : du dit, aussi bien que du non dit* ». Ces dispositifs socio-techniques peuvent être représentés ou prescrits dans des règlements, des certifications, des labels, des *boîtes à outils* au service de l'utilisateur (avec des outils de référence pour réaliser et organiser ses tâches au quotidien par exemple) ou encore, des espaces de travail collaboratifs en ligne etc... À l'échelle des organisations, plusieurs critères de mutation permettent d'évaluer le niveau d'influence de cette transformation digitale. Nous y retrouvons entre autre, toute une panoplie de technologies allant de l'intégration des SI et du niveau de compréhension qu'en ont les acteurs organisationnels, à la communication omnicanale²² avec l'évolution rapide des réseaux d'information (le déploiement de la 5G sur le territoire français, le *cloud*...) ou, à une amélioration des processus avec l'intégration de systèmes de gestion et de production, la décentralisation des tâches et des activités de production voir même, de méthodes avec les politiques de *normalisation* et de *standardisation*. Finalement, ces éléments de mutation sont fortement influencés par la diversification des supports numériques dans les organisations et d'un fort besoin de modéliser plus encore, les informations qui sont au cœur des activités humaines. C'est aussi le temps de l'*interopérabilité*²³ où il faut parvenir à faire fonctionner ensemble cet écosystème de dispositifs. *En outre*, les produits informatiques sont désormais conçus pour « *stimuler la créativité et la productivité et pour favoriser l'émergence de nouvelles méthodes de travail, au bureau comme en déplacement* » peut-on lire dans un document produit par Apple sur le déploiement du Mac en entreprise, pour les métiers créatifs par exemple²⁴. Il vrai que selon les métiers, les individus tendent à aller vers ce qui ressemble davantage à de la micro-informatique plutôt qu'à des outils fournis par les organisations aux travailleurs, laissant peu de place à un usage personnalisé et individuel. Une première lecture en sciences de gestion m'a permis de réaliser que les pratiques numériques du travail formulées par les

²² Le fait d'utiliser plusieurs canaux de communication en même temps.

²³ La capacité que possède un produit ou un système, dont les interfaces sont intégralement connues, à fonctionner avec d'autres produits ou systèmes existants ou futurs et ce sans restriction d'accès ou de mise en œuvre.

²⁴ Apple. (2019, décembre). *Présentation du déploiement du Mac*.

chercheurs dans les années 2000, présentaient déjà le modèle d'une *organisation performante*. Dans *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation : Becoming a Digitally Mature Enterprise*, une étude publiée en 2015 par le MIT, la réussite d'une organisation à traverser le temps et à concrétiser les changements qu'elle souhaite mettre en place, reposent ainsi sur plusieurs facteurs : une capacité d'innovation continue, une capacité d'exécution s'appuyant sur la combinaison d'une force de vente, d'un support client/utilisateurs et d'un système de production très tôt globalisé et, enfin; d'une agilité s'exerçant dans le cadre d'une vision stratégique. Cette dernière nous apprend l'importance de créer dès le début, une culture durable qui aura pour finalité de *collectiviser* les habitudes de travail des individus et les valeurs de l'organisation à travers le temps. Le cas du *schéma directeur numérique (SDN)* illustre parfaitement cette idée de vouloir implanter une *culture de faire*. Le SDN est un document essentiel lorsque nous évoquons la transition numérique car il participe en ce sens, à la définition et à la formalisation des systèmes d'information et du futur fonctionnement des organisations. Établi par la Direction des systèmes informatiques (DSI) en collaboration avec les directions de services et la direction générale, il vise à décrire la manière dont les SI et les dispositifs informatiques vont être déployés pour répondre aux attentes qu'imposent à la fois le contexte organisationnel et environnemental de la structure dans lequel prendront place in fine, les actions humaines. Issu d'une réflexion inscrite dans une *démarche de projet* (un concept par ailleurs, omniprésent en sciences de gestion), il prend en compte : la *maturité numérique* de l'organisation à partir d'un état des lieux de l'infrastructure informatique et des SI; la spécification des rôles relatifs aux utilisateurs (l'attribution d'accès à des informations); les métiers et leur besoin en terme d'informations et de communication (la modélisation des échanges, de leurs pratiques de travail) et enfin; les axes d'orientation pour guider les structures organisationnelles vers les objectifs fixés à l'instar de la continuité des activités²⁵, un enjeu central dans les organisations en cours de numérisation. Là encore, il y a une nouvelle fois une démarche de rationalisation où les acteurs cherchent à favoriser la mise en place de normes, justifiées par les opportunités qu'offre le numérique et du besoin quasi constant des décideurs à atteindre un idéal de performance. La *maturité numérique* quant à elle, fait référence à un état de développement des organisations vis-à-vis des NTIC qui témoignent d'un certain niveau de connaissances ou

²⁵ En informatique, un plan de continuité d'activité a pour but de garantir la survie de l'entreprise/structure en cas de sinistre important touchant le système informatique (cyberattaques, pannes...) Il s'agit de redémarrer l'activité le plus rapidement possible avec le minimum de perte de données. *Wikipédia*

de maîtrise technique du numérique des organisations autant sur les questions de compétences techniques que culturelles. Elle devient par conséquent, un indicateur de diagnostic et de suivi des actions lors de l'implémentation ou du déploiement de dispositifs techniques. De plus, le concept de maturité numérique intègre plusieurs aspects : *la culture organisationnelle* (quels sont les rapports de pouvoir entre les acteurs ? les utilisateurs sont-ils libres ou contraints dans leurs usages numériques selon des règles spécifiques ? l'organisation a-t-elle mis en place des processus d'innovation ? encourage-t-elle le développement de compétences ?); *l'organisation du travail* (quelles sont les méthodes de coordination existantes ? quel rapport la structure entretient-elle avec le numérique ? quel est le degré de formalisation et de sophistication des processus ? sur quel choix de stratégie numérique la structure s'est-elle positionnée ?); *les technologies employées* (quel est le niveau d'intensité d'adoption d'innovations technologiques ? Comment sont-elles sélectionnées ? À quelle problématique ou finalité répondent-elles ?); enfin, le *niveau de connaissance ou d'aisance numérique* qui permet de comprendre la manière dont se positionne la structure vis-à-vis du numérique (est-ce un outil d'aide à la décision ? Quelles sont les données mobilisées ? Comment se comportent les organisations évoluant dans le même secteur ?) Toujours dans l'étude du MIT²⁶, les auteurs soulignent que ce qui différencie en grande partie les organisations matures ou non, serait la culture organisationnelle et la manière dont le leadership y est incarné. Ces deux éléments fondent et guident à eux-seuls, le positionnement que prend une organisation c'est-à-dire, sa capacité à changer pour parvenir à un idéal organisationnel impulsé par les nouvelles technologies et de leur propension à d'une part; améliorer les processus, de fédérer en temps réel les acteurs et d'autre part; de générer un modèle de fonctionnement plus innovant et plus créatif. Pour autant, il est nécessaire de prendre en compte que les orientations de la stratégie numérique d'une organisation, ne se limitent pas à une analyse purement stricte et littérale des technologies en elles-mêmes, ni même de leurs usages mais plutôt de les observer dans un contexte socio-organisationnel et socio-économique. En effet, il ne faut pas oublier que les technologies servent avant tout des intérêts économiques plutôt qu'elles ne provoquent réellement des changements comportementaux (Noble, 1995). Finalement, en évaluant son niveau de maturité, une organisation peut disposer d'une meilleure préparation pour intégrer

²⁶ Kane GC, Palmer D, Nguyen Phillips A, Kiron D, Buckley N. *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation : Becoming a Digitally Mature Enterprise*. MIT Sloan Management Review ; 2015. <http://marketing.mitsmr.com/DL2015/57181-MIT-Deloitte-Digital2015.pdf?cid=1>. Consulté le mars 4, 2022.

des technologies innovantes. Pourtant, l'innovation s'inscrit toujours dans des relations sociales mettant en jeu des rapports de pouvoir entre les acteurs et des situations conflictuelles qui, d'après Alter (1995), se déroulent essentiellement dans un contexte d'incertitude pour trouver des solutions. Si nous prenons l'exemple des processus automatisés, la plupart de ces innovations organisationnelles résultent surtout d'une recherche d'opportunités nouvelles et transformatrices (Alkrich, 1988 ; Callon et Latour, 1988). À l'inverse, plusieurs études menées aux Etats-Unis ont démontré que les organisations qui n'ont pas réussi leur transformation digitale n'y sont pas parvenues parce qu'elles n'ont pas su changer leur culture de travail tandis que d'autres, avaient choisi de ne pas changer leurs systèmes de gestion de connaissances limitant le partage de savoirs collectifs et de pratiques entre les acteurs. En effet, les organisations n'ont pas su se saisir des technologies pour s'adapter véritablement aux changements organisationnels et renforcer la promotion d'une culture de la collaboration. Ainsi, même si le changement organisationnel est un processus de transformation plus ou moins profond des échanges d'informations et de collaboration, il est avant tout fondé sur un ensemble de règles et de pratiques des acteurs à la fois individuelles et collectives. En réalité, les organisations sont passées d'un travail d'optimisation des opérations, caractéristique de la réflexion Taylorienne présentée plus haut, à un travail qui porte davantage sur l'organisation des activités dans une perspective d'amélioration continue (Orlikowski, 1996). Ce travail d'organisation va alors reposer sur une mobilisation plus forte des acteurs dans l'élaboration et la reformulation de méthodes organisationnelles et à leur finalisation (de Terssac, 2002). Une réflexion appuyée par Caby (1999) qui présente le fonctionnement d'une organisation, comme un moyen pour elle de coordonner les actions des individus qui la composent selon des critères spécifiques. La transition numérique renforce ainsi l'idée que les sociétés dans leur globalité, connaissent des changements sur plusieurs couches qui sont d'une part culturelles (l'ouverture à l'innovation, la capacité à s'adapter aux imprévus) d'autre part; organisationnelles (la rationalisation des processus et des flux d'information) et enfin; communicationnelles (l'intégration de nouvelles sources d'informations, l'arrivée des TIC encourageant la collaboration et l'énonciation de normes, de règles à travers des discours managériaux). Pour autant, si certaines de ces modifications ne sont pas visibles à l'œil nu ou perceptibles par les humains, c'est parce qu'elles surtout, intrinsèques aux dispositifs techniques et technologiques...un vrai challenge donc pour les managers qui doivent désormais prendre en compte l'ensemble des aspects techniques et humains liés au à la transition numérique pour parvenir à accompagner le changement dans

les meilleures conditions possibles. Pour ce faire, les managers sont appuyés par les décisionnaires qui vont définir conjointement avec les parties prenantes, la vision et la planification stratégique des axes de développement. Les fonctions support quant à elles, en mettant à disposition de l'organisation leur expertise, vont pouvoir accompagner les différents métiers dans leurs missions quotidiennes et favoriser de manière indirecte, la création de valeur pour atteindre les objectifs stratégiques.

3.3. Un modèle de gouvernance qui fusionne de plus en plus avec celui des DSI

Face à la quantité importante de données émergeant que les organisations doivent désormais gérer et traiter, les Direction des Systèmes d'Information (DSI) veillent en ce sens, à leur administration (là encore, le vocabulaire de la gestion est omniprésent) en privilégiant une approche d'une part transparente (dans la manière d'interpréter) et d'autre part, technique de la gouvernance de l'information. À travers des supports de documentation et des formes de régulations d'usages comme la prise de contrôle des technologies à distance, les services informatiques vont définir tout un ensemble de normes qui assureront, les modalités d'accès à l'information et à la sécurité des données relatives aux utilisateurs et à celle de l'organisation. En effet, la gouvernance qui va être implantée ici par les DSI relève avant tout d'une stratégie tournée vers l'optimisation des processus d'information. C'est ce que nous rappellent les sociologues Latour et Cardon sur le rôle des réseaux informatiques qui redéfinissent les rôles des êtres humains et des objets (les systèmes d'information, les machines etc..) par leur inscription dans des actions situées, participent au progrès organisationnel. Traditionnellement, la DSI occupe surtout une fonction *support* à l'organisation, c'est-à-dire qu'elle réalise des activités de gestion de l'information qui ne constituent pas le cœur de d'activité ou de métier de l'organisation mais entretient plutôt un rôle de *fournisseur* où sous la forme de prestation, les experts informatiques vont apporter des solutions techniques aux métiers internes et vont développer leurs pratiques numériques. Or, avec la compétitivité croissante sur le marché et l'ouverture des réseaux, le socle technologique (l'infrastructure informatique comme ensemble des équipements matériels) ou encore le *middleware*²⁷ sont devenus des processus organisationnels qui permettent d'assurer la continuité des activités

²⁷ Le *middleware* est défini comme un logiciel tiers permettant de créer un réseau d'échange d'informations entre différentes applications informatiques à l'instar des services de messagerie d'entreprise.

tout en offrant en parallèle, la possibilité pour les utilisateurs, de monter en compétences. Entre la multiplicité des outils numériques et les jeux de stratégies qui se mettent en place entre les directions de services et la DSI, cette dernière doit réussir à faire prévaloir son expertise pour imposer une certaine forme de gouvernance. Plus précisément, son expertise doit lui permettre de guider les gestionnaires tout en intégrant dans sa politique de diffusion, les parties prenantes au déploiement du numérique dans les métiers (les directions, le service RH, les managers, les utilisateurs etc...) ainsi que la sécurité de l'information. Pour réaliser ses missions, la DSI va ainsi, classifier les informations selon plusieurs typologies : les informations nécessaires à la gestion, les informations relatives à la connaissance et les informations venant de sources externes à la structure comme les informations issues du web. Une fois ces typologies identifiées, la DSI peut alors définir des indicateurs pour le pilotage des projets informatiques et de mettre à disposition des utilisateurs, des sources d'informations tout en capitalisant sur les données produites en interne. La gouvernance des DSI décrit ainsi, les libertés auxquelles les utilisateurs peuvent prétendre et la manière dont l'organisation va s'en saisir pour contrôler et superviser les usages. Grâce à son implication et à son expertise dans la gestion de l'information, le rôle des DSI est devenu central dans le corps organisationnel car les attentes des gestionnaires évoluent constamment, en fonction des environnements socio-techniques et du marché. Avec l'avènement des nouvelles techniques de production d'information, les projets informatiques où l'usage est au cœur des préoccupations sont devenus monnaie courante (automatisation des paies, facturation en temps réel, processus de recrutement...) C'est pourquoi la DSI et les gestionnaires vont collaborer ensemble et avec une grande proximité pour réfléchir sur les solutions qui peuvent être apportées aux métiers et résoudre les difficultés rencontrées par les utilisateurs. Pour autant, ces réflexions peuvent aussi limiter l'action des utilisateurs, les usages étant de plus en plus contrôlés par les DSI car leurs pratiques numériques ne sont pas compatibles avec la stratégie de performance de l'organisation et avec les enjeux de sécurité actuels.

En somme, si les NTIC ont la particularité de pouvoir concrétiser la réussite des objectifs organisationnels fixés par les gestionnaires et d'assurer une analyse profonde de la production d'informations dans des dispositifs de coopération, encore faut-il que ceux-ci, soient compatibles avec la culture existante de la structure et plus particulièrement avec celles des métiers fonctionnels ? Nous voyons bien ici à travers une lecture scientifique que les DSI ont tout intérêt à avoir la main sur la gestion des SI et de renforcer la volonté des

décisionnaires à intégrer un modèle de fonctionnement transparent et collaboratif. Or, cet idéal ne peut être atteint seulement si les acteurs participent activement à sa formalisation et à son développement. C'est pourquoi les TIC impliquent un changement profond dans les interactions entre les acteurs qui doivent désormais jongler, entre l'évolution de leurs pratiques de communication et les modes d'usage imposés par les DSI.

4. Les enjeux de la transition numérique sur les pratiques de communication des collaborateurs

4.1. L'évolution des pratiques de communication interne

Lorsque le concept de transition numérique est évoqué, il est difficile de ne pas y associer l'humain, tant ses usages occupent d'une part, un rôle central dans le partage de savoirs-faire, de connaissances et d'autre part, dans leur diffusion. En effet, même si les nouvelles technologies apportent de nombreux avantages, elles représentent également un impact non négligeable sur les pratiques de communication des acteurs. Depuis l'avènement des technologies mobiles et VoIP «*voice over Internet Protocol*» en entreprise, l'évolution de la communication interne s'est significativement transformée au rythme des nouvelles technologies, à travers des pratiques d'échange d'informations qui sont plus rapides (la vitesse de diffusion est devenue exponentielle grâce à la fibre optique), plus efficaces (par une optimisation des processus), interactives (avec des dispositifs techniques plus engageants) et collaboratives (à des fins de coordination). Cela implique par exemple, une utilisation des outils et canaux de communication de plus en plus massive dans les organisations avec les réseaux sociaux d'entreprise, les applications de messagerie instantanée, les plateformes de travail collaboratif à l'instar de *Google Workspace* et *Slack* ou encore, les visioconférences proposées par *Skype* et *Microsoft Teams*. Toutefois, ces outils induisent surtout de nouveaux modes de fonctionnement et par conséquent, demandent une certaine adaptation des utilisateurs aux processus de communication pour asseoir une forme d'efficacité informationnelle partagée entre les acteurs. Désormais, il ne s'agit plus de communications unidirectionnelles et descendantes comme nous pouvions l'observer dans les anciens modes de coopération tayloristes. Aujourd'hui, les organisations s'orientent davantage vers des modes de *collaboration horizontale* en incluant les équipes dans leur entièreté. Les plateformes de collaboration en ligne par exemple, permettent aux membres des équipes de travail de partager leurs idées, de contribuer à des projets communs et de

travailler ensemble en réduisant l'approche rigide des hiérarchies et le temps de présence. Fini l'époque des mémos, des tableaux de services avec une multitude d'informations, des réunions en face à face et souvent chronophages...les organisations vivent maintenant au rythme des intranets, des réseaux internet et des logiciels de gestion où les utilisateurs peuvent accéder directement à des documents et à des éléments stratégiques quand ils le souhaitent. Exit les annuaires et autres référentiels dont il faut tenir les bases de données à jour, ceux-ci s'actualisent dorénavant en temps réel assurant la fiabilité des données disponibles. Pour autant, la collaboration ne se limite pas seulement aux plateformes numériques, les interactions sociales restent prédominantes dans certains métiers car elles sont essentielles pour le développement d'une forte culture organisationnelle. En ce sens, les chercheurs en SIC ont identifié de manière globale, trois risques liés à la dimension socio-professionnelle lorsqu'il s'agit de dispositifs techniques numériques et des formes de régulation professionnelle qu'ils incarnent. Tout d'abord, ils considèrent que les NTIC véhiculent un certain nombre de promesses annonçant la fin des structures bureaucratiques et du fonctionnement en silos pour aller vers un modèle *agile* (Badot; 1998). Ainsi, les technologies par une énumération croissante de procédures, renforcent l'idée d'une utopie organisationnelle dont la formalisation de règles et de normes est requise pour faire fonctionner les relations numérisées prenant de plus en plus de place dans des environnements virtuels et dématérialisés. Dans un second temps, l'extraction de données expose les organisations à une perte d'efficacité car celle-ci, si elle n'est pas structurée, peut représenter un risque pour les processus de bureaucratisation des organisations avec en conséquence, un appauvrissement des processus de production d'informations. Pour Casilli (2019), la *digitalisation* est définie comme une réorganisation de la relation entre l'intérieur et l'extérieur d'une structure où d'un côté, la valeur des données numériques va diminuer en interne tandis que de l'autre côté, celle-ci va s'étendre en externe. C'est parce que les organisations sont davantage intéressées par les données en dehors de leur structure car celles-ci ont un impact significatif sur leurs stratégies commerciales et marketing par exemple. Enfin, l'écart entre la représentation que les organisations se font des NTIC et de ce qui est vécu localement en interne par les utilisateurs (et plus seulement en ligne), met en lumière une forme de *désajustement* des individus vis-à-vis de leurs usages relatifs aux dispositifs techniques. Plus encore, ces usages n'ont pas été définis en fonction de leurs attentes professionnelles mais en fonction de critères reposant purement sur la réutilisation

des données par les gestionnaires et de la valeur que ces derniers leur attribuent pour orienter l'action.

4.2. Du côté de l'utilisateur : les NTIC font émerger des impacts cognitifs et relationnels

Du côté des utilisateurs, les dispositifs technologiques ont un impact sur les dimensions cognitives et relationnelles des acteurs au travail. En effet, même s'ils apportent bon nombre de solutions à des problèmes complexes, les utilisateurs également plus dépendants de ces dispositifs dans leur quotidien et leurs usages peuvent parfois être qualifiés d'excessif. Pour autant, peu de recherches existent sur ce phénomène qui n'est exploré que véritablement dans la sphère privée, à l'image des études sur les usages et l'impact des réseaux sociaux ou sur les individus ou sur des méthodes de communicationnelles plus traditionnelles comme le mail ou les intranets. Cependant, une enquête nationale de la Dares (Tracov) de 2021, a tenté d'évaluer l'impact du télétravail et des outils numériques sur les conditions de travail durant la crise sanitaire, un événement qui a amené les organisations à revoir leurs processus de coordination. Ainsi, l'étude souligne que près de 14% des salariés ont connu une dégradation de leurs conditions de travail, en corrélation avec une forte augmentation de l'activité professionnelle où les frontières avec la vie privée sont devenues relativement poreuses. Une problématique humaine qui doit obliger les organisations à revoir leur politique de déconnexion pour permettre aux travailleurs d'avoir plus de flexibilité dans la gestion de leur équilibre vie professionnelle et personnelle. En parallèle, la Dares stipule également que les personnes qui télétravaillaient fréquemment, voyaient leurs relations avec leurs collègues ou avec leur hiérarchie diminuer proportionnellement au nombre de jours télétravaillés. Finalement, le numérique conduit et expose les utilisateurs à un phénomène de *surcharge d'information* ou d'*infobésité* où ils se retrouvent submergés par le flux ininterrompu d'informations qu'il ne parviennent pas toujours à absorber ni à les trier, à l'image des mails et des notifications constantes sur les groupes de travail. En effet, selon une étude de l'*Observatoire de l'infobésité et de la collaboration numérique (OICN)*, les salariés reçoivent en moyenne, «144 e-mails par jour et y consacrent 30% de leur journée de travail à les consulter et à les trier».²⁸ C'est pourquoi, plus les dispositifs technologiques sont

²⁸SudOuest.fr. (2023, 16 mai). 144 e-mails reçus en moyenne par jour au travail : les salariés sont « les bourreaux et les victimes » . SudOuest.fr.
<https://www.sudouest.fr/144-e-mails-recus-en-moyenne-par-jour-au-travail-les-salaries-sont-les-bourreaux-et-les>

nombreux dans les organisations, plus la quantité d'informations en est décuplée, au grand dam des utilisateurs les plus fragiles face à cette surcharge ou trop souvent sollicités par leurs collaborateurs (c'est près de 200 mails pour les managers). Les conséquences du numérique sur les dimensions cognitives et affectives sont aujourd'hui multiples et nécessitent une réflexion approfondie sur l'intégration des NTIC au travail, à leurs effets sur la vie des travailleurs et sur les limites éthiques à poser quant à leur utilisation quotidienne. C'est aussi un contrepied à la *vision positiviste*²⁹ de la transition numérique prônée par les gestionnaires qui tentent en vain, de justifier leur implémentation dans les organisations, sans en mesurer pour autant, les effets de cette politique sur les activités professionnelles sur l'intensification du travail; sur l'injonction des utilisateurs à se rendre disponible et être réactif ainsi qu'aux effets négatifs pouvant être exercés sur leur santé mentale.

4.3. Du côté de l'organisation : des enjeux de sécurité et de gouvernance des données qui exposent la structure fonctionnelle à des risques de plus en plus présents

La transition numérique soulève aussi la nécessité des organisations à s'adapter à de nouveaux environnements où les enjeux de sécurité, la prévention des risques cyber, la gouvernance et la confidentialité des données sont essentiels pour leur survie. Prenant racine dans la *cybernétique*³⁰ de Wiener (1947), la cybersécurité peut concerner à la fois la sécurité et la souveraineté numérique d'un État comme celle d'une entreprise ou d'un particulier dans un contexte d'usage privé. C'est d'autant plus vrai depuis que les structures s'informatisent et s'exposent à des risques inédits, parfois largement insoupçonnés par ses utilisateurs. La cybersécurité représente en ce sens, des enjeux économiques et sociaux importants pour les organisations qui ne peuvent se résumer purement à une énumération de risques informatiques tant ceux-ci sont nombreux : une attaque paralysant les systèmes d'information peut provoquer un dénis de service voire l'arrêt total des activités; un vol de données quant à lui, peut amener à l'usurpation d'identité...des exemples qui ne présentent finalement qu'une

-victimes-15180050.php#:~:text=Chaque%20jour%2C%20nous%20sommes%20inond%C3%A9s,144%20e%20Dmails%20par%20jour.

²⁹ Le progrès de l'esprit humain ne résulterait selon ses penseurs que du développement des « sciences positives » ou des sciences dites « dures ». Les questions sociales et psychologiques sous-jacentes au progrès technologique sont cependant, de plus en plus intégrées à la QVT (Qualité de Vie au Travail).

³⁰ La cybernétique est l'étude des processus de contrôle et de communication chez l'homme et la machine décrits par Norbert Wiener en 1947.

petite partie de la typologie des cyber-attaques contemporaines. Ce type d'incident mettant en lumière une non-conformité des SI ou un manque de préparation des collaborateurs aux risques, peut entraîner des pertes financières significatives et/ou des pertes d'informations confidentielles (Barlatier & Burger-Helmchen; 2019). C'est pourquoi les DSI doivent veiller à ce que la sécurité informatique soit prise en compte dès l'expression d'une réorganisation des SI ou plus globalement, dans le cadre d'une transition numérique. Une des premières étapes consiste à formaliser la mise au norme des processus et le respect de la conformité des normes ISO à travers la rédaction de supports de documentation de type SDN comme évoqué plus-haut; puis de proposer des applications et des logiciels fiables en terme de protection des données et également adaptés aux usages des utilisateurs, cette identification se réalise via une veille technologique active et comparative; il faut par la suite, réaliser des audits sur l'administration des SI et de l'architecture réseau et enfin, d'effectuer des testes d'intrusion. C'est une description plutôt générale que j'apporte ici des fonctions informatiques et des solutions que fournissent les DSI aux organisations mais leurs missions, ont des finalités bien plus spécifiques sur lesquelles, je ne pourrais m'étendre de part mon manque d'expertise sur le sujet. Encore une fois, ce n'est ici qu'une présentation relativement "classique" des méthodes d'analyse de l'environnement informatique, ce sont surtout les pratiques d'audit ou de veille que je cherche à mettre en lumière et celles-ci diffèrent selon les secteurs d'activité. Par exemple, une entreprise dans l'industrie automobile n'est pas confrontée aux mêmes enjeux de sécurité qu'une université publique ou celui d'un cabinet de professionnels de la santé. Pour autant, il est intéressant de relever qu'en France, seulement 73 % des entreprises réalisent des tests d'intrusion une fois par an minimum³¹. Dans *L'informatique et sa sécurité : Le souci de la fragilité technique* de Jérôme Denis, l'auteur pose la question de la sécurité informatique, de la fragilité technique des technologies et de leurs usages. En effet, même si les DSI mettent en place des règles de sécurité visant à protéger les SI, les risques internes liés aux pratiques individuelles informatiques doivent être traités avec d'autant plus de rigueur et de sérieux. Si les acteurs ont aujourd'hui une meilleure pratique des outils numérique qu'il y a 10 ans, ceux-ci participent aussi à la multiplication des SI dans les organisations et participent en ce sens, au désordre général des données numériques. Ainsi, les responsables de la sécurité informatique sont sans cesse confrontés à une panoplie d'outils pas toujours aux critères de sécurité et vont donc chercher à en encadrer les pratiques pour limiter les actions humaines susceptibles de compromettre les informations. Par conséquent,

³¹*Cyber Benchmark : où en sont les grandes entreprises françaises ?*, Wavestone (2022)

les DSI vont jouer un rôle de *prescripteurs* en intégrant les aspects de sécurité dans d'autres domaines réglementaires de l'organisation pour en justifier la pertinence, à l'image des chartes informatiques ou des règlements internes. Or, force est de constater que ces documents sont jugés peu efficaces par les managers et les directions de services pour encadrer à eux seuls, les usages de toute une communauté d'utilisateurs. D'une part, l'existence de ces documents sont souvent inconnus des acteurs et d'autre part, ces dispositifs informationnels n'arrivent pas à retranscrire clairement les dynamiques organisationnelles et les relations entre les acteurs à travers lesquelles, émergent leurs usages individuels ainsi que collaboratifs. En se concentrant sur la conformité des comportements pour les ajuster en fonction des règles de sécurité, ces chartes dissimulent in fine, les effets et l'influence des technologies numériques qu'elles exercent sur les pratiques socioculturelles des individus. En définitive, la transition numérique et la sécurité informatique ne sont pas seulement des concepts techniques mais doivent être abordés comme des processus humains prenant en compte d'une part, les aspects organisationnels et socio-techniques propres des individus puis d'autre part, la manière dont les pratiques vont être uniformisées (tout en prenant en compte l'ensemble des compétences métier qui existent au sein des structures). Les DSI entretiennent par conséquent, un équilibre fragile dans lequel il faut réussir à faire coïncider la sécurité informatique avec les pratiques des utilisateurs, tout en répondant aux besoins fonctionnels de l'organisation. Pour autant, le travail de sensibilisation des utilisateurs n'est pas une tâche facile car il ne s'agit pas juste de machines à coordonner et d'usages relatifs à des outils de travail mais bien, à une implication concrète et un engagement individuel des acteurs à garantir la préservation de la sécurité des systèmes d'informations de l'entité. Ainsi, les responsables de sécurité (RSSI) sont souvent amenés à collaborer avec les directions de services pour asseoir une forme d'adhésion des individus à la politique d'usage. Pour y parvenir, les DSI sont encouragées à intégrer dans la diffusion des bonnes pratiques, le savoir-faire dont disposent les professionnels de la communication afin d'adapter le message aux cibles et d'atténuer les impacts négatifs d'usages non-prescrits.

Ainsi face aux enjeux du numérique, il est essentiel pour les DSI tant sur le plan social que technique, de réussir à concilier les exigences organisationnelles des gestionnaires avec les besoins des métiers et les règles informatiques. Il faut alors, informer et sensibiliser les utilisateurs aux risques auxquels ils s'exposent tout en les accompagnant, sur l'intégration des nouvelles modalités de collaboration dans un contexte de communication asynchrone

grandissant. Les impératifs managériaux participent en ce sens à l'adoption de ces nouvelles pratiques numériques en encourageant la prise d'autonomie des individus et leur montée en compétences grâce à des outils de plus en plus ergonomiques et sécurisés. Pour autant, peu d'informations existent en ligne pour permettre d'identifier clairement la manière dont le changement de comportement se réalise et comment les DSI communiquent sur ce sujet.

5. Diffuser la culture numérique chez les utilisateurs, la prescription à travailler ensemble

5.1. Entre les changements organisationnels induits par les NTIC et l'émergence des pratiques collaboratives, comment les DSI façonnent-elles l'action collective ?

Pour comprendre la manière dont les technologies d'information et de communication sont déployées dans les organisations, il est essentiel de comprendre dans un premier temps, l'évolution du rôle des DSI, de leurs règles et des processus organisationnels qu'elles mobilisent lors de projets informatiques. Ces derniers permettent en outre, la mise en œuvre³² et l'intégration d'une diversité de services informatiques comme le développement d'un nouveau logiciel, l'intégration d'une solution de système ou encore, l'amélioration technique visant à optimiser les processus d'information. Avec l'arrivée de multiples nouvelles technologies sur le marché et au travail, les DSI doivent être en capacité d'en rationaliser l'action en s'interrogeant sur l'utilité de la technologie et si celle-ci, correspond au fonctionnement de l'organisation afin d'anticiper les risques que peuvent représenter les projets d'intégration³³; autant sur la question de la vulnérabilité de la sécurité informatique que celle des usages numériques qui vont en émerger par la suite. Lorsque que nous regardons de plus près les habitudes de travail des DSI, le fonctionnement par projet est aujourd'hui omniprésent. Trouvant ses origines dans le modèle industriel, la *culture projet* est une méthode qui permet de structurer les activités de production et les relations entre les acteurs afin d'asseoir une manière de penser et de faire collectivement. Dans *Construire*

³² En ingénierie informatique, la mise en œuvre désigne la création d'un produit fini à partir d'un document de conception, d'un document de spécification, voire directement depuis une version originelle ou un cahier des charges. Wikipédia

³³ L'intégration des technologies est un processus global dont les étapes sont liées à leur introduction au sein de l'organisation (depuis le choix de la technologie, jusqu'à son implémentation).

l'action collective dans l'interaction entre projet et communauté de pratique dans des contextes complexes de Castro Goncalves, l'auteur décrit les projets informatiques comme un modèle de fonctionnement qui participe activement à « *la vision organisante* » où grâce à des interactions, les membres des DSI vont progressivement *formaliser*³⁴ le déploiement du projet informatique en prenant en compte, les difficultés rencontrées au cours de l'action. Même si les nouvelles technologies sont rarement effectives du fait de leur caractère évolutif, les experts informatiques sont souvent amenés à « *bidouiller* » les systèmes pour les adapter aux besoins techniques des utilisateurs finaux. Ainsi, au fur et à mesure que se construit le projet informatique, les DSI vont mobiliser tout un ensemble de *bases de connaissances* et de compétences techniques pour fonder les règles de coordination qui contribueront à la structuration de l'action collective au sein des organisations. À l'image du *workflow*, l'action collective permet entre autres, de transmettre les informations tout au long du processus d'élaboration aux acteurs, tout en soumettant une représentation graphique de l'état de l'avancement du projet étape par étape et en précisant le rôle des personnes intervenant à chaque étape afin de faciliter la collaboration entre les salariés (Cardon, 2000). De nombreux auteurs en management des SI et en SIC ont abordé la question des usages du côté des utilisateurs des mails d'entreprises ou des intranets mais peu finalement, abordent la question des pratiques collaboratives des DSI qui sont, pourtant elles aussi, utilisatrices de technologies. À une différence près : le contexte d'action qui favorise ou non, le développement continu d'apprentissages collectifs à travers des méthodes dites *agiles*. Je l'ai déjà présenté brièvement mais l'agilité permet bel et bien aux organisations, de s'adapter rapidement aux changements et aux nouvelles tendances qui émergent dans la société moderne, en se concentrant sur des périodes de travail plus courtes, appelées *itérations*³⁵. En ce sens, cette agilité repose sur une *auto-organisation* des acteurs et promeut la fin des hiérarchies descendantes dans la gestion de projet où les rôles traditionnels de manager et de subordonné sont redéfinis. Plus encore, l'agilité incarne une méthode de coordination dite horizontale qui intègre une communication plus régulière entre les membres de l'équipe et les parties prenantes. À travers des *feedbacks* et la validation des actions à chaque étape clef de l'avancement du projet, ils prennent ensemble des décisions collectives afin de définir, les

³⁴ C'est-à-dire que l'on va créer un langage formel est formé d'un ensemble de mots obéissant à des règles logiques strictes ; d'une sémantique. *Wikipédia*

³⁵ Une itération désigne l'action de répéter un processus jusqu'à ce qu'une condition particulière soit remplie.

conditions de réalisation du projet informatique puis dans sa finalité, la formation des utilisateurs aux usages numériques. Néanmoins, le concept d'agilité nécessite aussi un changement de culture professionnelle profond dans des organisations qui doivent désormais sortir de schémas traditionnels de coordination jugés trop strictes voire rigides. En effet, ces schémas laissent peu de place à l'implication des acteurs dans l'apport de solutions ou dans l'élaboration de nouveaux processus. Incarnées par les méthodes en *cascade*, les méthodes traditionnelles de leur côté, favorisent une culture projet avec des processus linéaires constitués de plusieurs phases distinctes et interdépendantes où chaque étape de réalisation, ne peut être amorcée seulement si la précédente est terminée puis validée par le groupe de travail. À travers une lecture synthétique des sciences du management informatique, il est intéressant de relever que ces dernières années, les méthodes en cascade n'ont finalement peu de résultats concrets sur les usages des utilisateurs finaux tandis que l'agilité elle, encourage véritablement, la prise d'initiative, l'engagement des individus à améliorer les processus internes et de développer leur autonomie. Tout l'enjeu pour les DSI ici, est donc de parvenir à convaincre les gestionnaires que l'intégration des processus collaboratifs et la sensibilisation des utilisateurs à la formation des compétences numériques peut faciliter le changement organisationnel dans un contexte de transition numérique. Cependant, il est également important de relever que l'agilité ne répond pas toujours aux pratiques existantes et bouscule fortement les rôles hiérarchiques et les responsabilités dans les organisations où la *bureaucratie* est indissociable de leur modèle de fonctionnement. En ce sens, des auteurs comme Boboc et Metzger (2020) démontrent que les méthodes agiles représentent un risque pour l'engagement des acteurs qui peuvent être victimes d'une instrumentalisation de leur participation pour permettre la légitimation du changement organisationnel, plutôt que de les encourager réellement à adopter des méthodes collaboratives. Aussi, on constate que ces modes de management de type *projet* témoignent d'une volonté de rompre avec une vision de l'organisation réparties en « fonctions » ou en « silos » où les DSI comme les DIRCOM par exemple, sont définies comme des « *fonctions support* » plutôt que comme des services centraux (ou *coeur de métier* de l'activité). Parce qu'elles dépendent d'un modèle organisationnel avec une transmission des ordres du haut vers le bas, les fonctions support ne peuvent pas participer pleinement au déploiement de formes de coordination favorables à l'action collective. À l'inverse, le management horizontal lui, va renforcer les dynamiques organisationnelles animées par les dynamiques de flux d'information qui circulent au sein de l'organisation. Cependant, les DSI doivent faire face à un système d'*action collective*

plurielle qui fausse grandement l'investissement et l'engagement des acteurs à se soumettre ou à respecter les règles d'usage numériques qui leur sont imposées. C'est principalement ce que le sociologue Erving Goffman a tenté d'illustrer dans *La mise en scène de la vie quotidienne* où il démontre que l'*action collective*, existe seulement dans les organisations sociétales car les individus cherchent en priorité, à maîtriser l'impression qu'ils donnent d'eux-mêmes aux autres et de la représentation de leur activité quotidienne par différents procédés de mise en scène pour répondre aux attentes de stratégies d'engagement. L'objectif : s'aligner avec le comportement attendu et permettre de se rapprocher un peu plus de cet idéal organisationnel ou des normes sociales tant désirées par les gestionnaires. Or, pour parvenir à cet alignement stratégique, les individus travaillant en équipe ou en mode *projet* par exemple, vont alors intérioriser un certain nombre de normes comportementales jusqu'à développer une conscience qui les oblige en quelque sorte, à agir d'une certaine manière pour aller dans le sens de l'organisation. C'est en partie grâce à cet alignement que les exigences de la représentation d'équipe n'en sont que renforcées. Elles favorisent ainsi, l'émergence d'un code de conduite où les acteurs choisiront en priorité comme équipiers, des personnes à qui ils peuvent se fier pour *jouer* correctement le rôle attendu. Dans le cas des DSI, les comportements de travail sont intrinsèquement liés à leur culture métier et à leur conscience professionnelle, mais qu'en est-il pour les autres métiers au sein de l'organisation qui eux, voient leurs méthodes de travail chamboulées par les effets du numérique sur leur coordination et sur le partage de connaissances ? Quels sont les modèles de transmission de ces compétences devenues essentielles dans les activités économiques et sociales au travail ? Afin de répondre à ces interrogations, je vais aborder dans une seconde sous-partie, la politique de diffusion des pratiques numériques et les stratégies mises en place par les DSI. Il s'agira ici, de dépasser le simple rôle de support et de référence des savoirs technologiques pour aller vers un rôle de facilitateur et d'accélérateur, en intégrant des dispositifs techniques et sociaux qui permettront de faire prospérer plus rapidement les organisations.

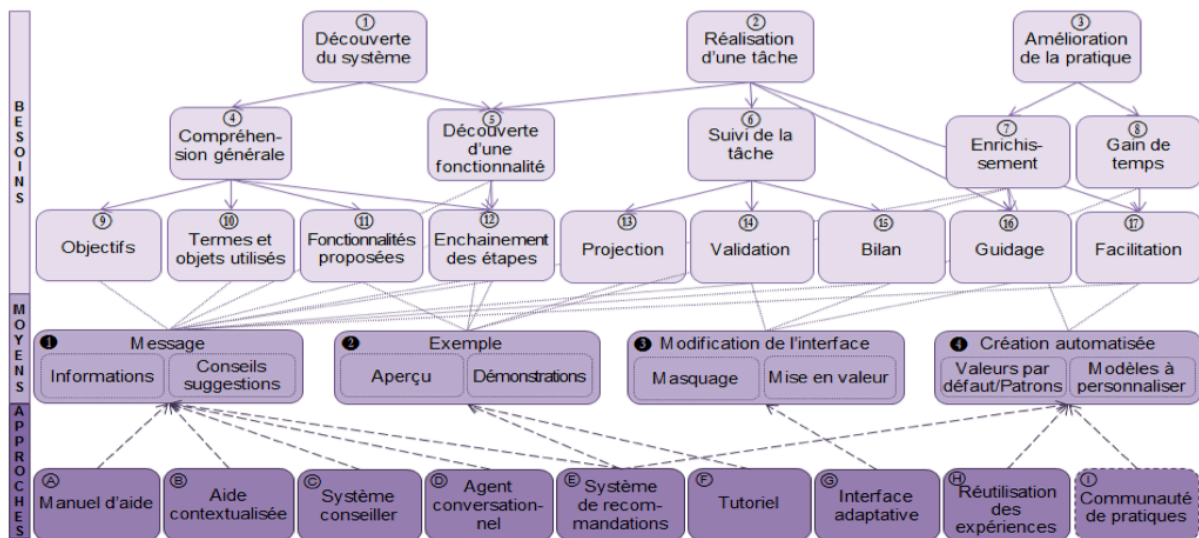
5.2. Le Rôle des DSI dans la diffusion des pratiques, une approche diffusionniste

L'intégration d'outils numériques au travail, ne cessent de modifier les codes (de langage, culturels) et les connaissances techniques qu'ont les acteurs des outils informatiques.

Pourtant, l'idée de la transition numérique n'est pas simplement de changer d'outils en passant d'une solution traditionnelle à une solution plus moderne et collaborative...en réalité, il faut parvenir à accompagner utilisateurs dans leur approche des outils numériques et de les amener vers une philosophie d'adaptation à travers de nouvelles modalités de coopération. Face aux risques cognitifs, relationnels et de sécurité présentés précédemment, l'impératif à développer la culture numérique et les pratiques individuelles des collaborateurs doit en priorité mettre l'accent sur la diffusion, l'adoption et l'intégration des nouvelles technologies dans leur environnement de travail. À titre d'illustration, lors de la mise en place des politiques de confinement et du télétravail, un certain nombre d'organisations en France n'étaient pas prêtes à cette modification des modes de travail ni à l'encadrement de l'usage de ces nouveaux outils. C'est pourquoi les DSI et plus particulièrement les ESN vont mettre en place tout une série de programmes de formation et de sensibilisation aux pratiques numériques. Un moyen pour les organisations, de s'assurer que les usages numériques individuels ne représentent pas de risques pour l'intégrité des SI et de limiter les pertes d'efficacité qu'implique la mise en place de dispositifs socio-techniques (disparité des usages renforce l'absence d'alignement). C'est pourquoi, la communication va devenir centrale car elle permet d'une part; de conditionner les acteurs à utiliser les dispositifs numériques selon des règles strictes et d'autre part; de rendre compatibles les pratiques individuelles avec la culture organisationnelle collective. Ces politiques d'usages dans la lignée des règles informatiques, visent avant tout à créer un environnement numérique sûr tout en permettant aux utilisateurs d'avoir accès aux ressources informationnelles dont ils ont besoin. En ce sens, les DSI grâce à des indicateurs spécifiques sur l'usage des outils numériques par exemple, vont pouvoir proposer des normes d'usages selon des typologies d'utilisateurs que l'on pourrait décrire comme des profils type d'utilisateurs. C'est-à-dire qu'en fonction des métiers et du niveau de compétences des individus, les experts en informatique vont venir détailler dans des supports de communications ou *architexte*, les usages et les configurations recommandées par leur service, selon les outils et la stratégie organisationnelle de la structure. Nous allons y retrouver des documents généralistes tels que les guides d'utilisation des SI, les guides d'hygiène informatique (une feuille de route qui prend en compte les intérêts d'une entité qui a conscience de la valeur de ses données), les newsletters, des webinars ou encore la démocratisation des MOOCS en entreprise qui deviennent des outils pédagogiques pour les acteurs internes. Grâce à des mécanismes d'évaluation des

compétences comme les quiz en lignes, les simulations de *phishing*³⁶ dans les boites mails professionnelles ou lors des évaluations individuelles; les DSI vont pouvoir proposer des programmes de formation en ciblant les difficultés spécifiques à chaque utilisateur rencontrées lors de l'utilisation d'outils numériques mais aussi, de favoriser une culture de travail selon des thématiques jugées comme prioritaires par l'organisation telles que la sécurité informatique, la déconnexion ou encore, la protection des données.

Les DSI vont mobiliser ce que nous appelons en SIC, le modèle *diffusionniste*, une approche théorique élaborée par Rogers en 1995 qui le définit comme «le processus par lequel une innovation est communiquée, à travers certains canaux, dans la durée, parmi les membres d'un système social». Selon lui, l'innovation est un processus de changement qui se propage de manière linéaire et progressive à travers l'adoption qu'en font les individus. En effet, la diffusion des pratiques suppose que celle-ci est initiée par des *innovateurs précoces* vers des *adopteurs tardifs* grâce à des canaux de communication : les *mass-médias* de type *intranet*, les *newsletters* ou encore les documents institutionnels que l'on retrouve dans les organisations, visent à faire connaître l'innovation auprès d'un large public d'utilisateurs ainsi que les relations interpersonnelles qui permettront à chacun d'influencer les comportements des autres individus autour d'une culture commune ou d'intérêts communs.



³⁶ L'hameçonnage ou phishing est une technique utilisée par les cyberattaquants pour obtenir des renseignements personnels d'un individu, dans le but de perpétrer une usurpation d'identité ou d'obtenir ces accès informatiques pour mener une attaque plus globale, à l'échelle de la structure.

Fig. 1. Exemple d'une typologie de l'assistance à l'utilisateur d'applications informatiques - Ginon, Jean-Daubias & Champin³⁷. En partant des besoins définis par les services, les DSI vont définir toute une série de moyens par lesquels elles vont permettre la diffusion des usages recommandés par les développeurs de logiciels métiers. Plusieurs modèles d'approches assurent des médiations qui peuvent être inscrites dans des dispositifs informationnels avec les manuels d'aide, les tutoriels ou humains avec les communautés de pratiques ou la réutilisation des expériences d'utilisateurs (témoignages avec un vocabulaire plus informel par exemple).

Or, lorsqu'il s'agit de pratiques communicationnelles, le modèle diffusionniste présente certaines limites. En effet, celui-ci ne prend pas toujours en compte les interactions entre les différents acteurs, ni les contextes sociaux et culturels dans lesquels l'innovation se produit (Boullier, 1989). Pourtant, des auteurs tels que Latour et Callon dans leur théorie des réseaux, ont démontré que l'innovation est avant tout, le résultat d'une construction socio-technique faite de médiations et de négociations entre les acteurs. Afin que les DSI puissent influencer une nouvelle culture de l'information et de diffusion des usages, celles-ci doivent faire preuve d'une certaine pédagogie, d'empathie et d'une compréhension des usages individuels pour promouvoir implémenter des pratiques durables et qui dans dans un imaginaire collectif partagé, arriverait à convaincre l'ensemble des acteurs des retombées positives de ses pratiques numériques. C'est la raison pour laquelle la communication joue ici, un rôle clef dans la transmission des informations relatives aux dispositifs technologiques car elle conditionne par le message et des concepts cognitifs, les utilisateurs à se saisir de ces outils numériques afin de les adopter. Cependant, cette approche ne se résume pas à tout un attirail de supports d'information mais repose en grande partie, sur la fabrication de sens et de discours favorisant l'adoption de ces outils au travail. C'est ainsi que les communicants vont finir éventuellement (les liens entre DIRCOM et DSI sont encore limités à des relations de travail plus que de coopération) par être intégrés à la stratégie de transition numérique où leur périmètre d'action va être redéfini à des fins de conversion des publics. Finalement, quelles que soient les solutions choisies en matière de processus internes ou d'outil technique, un objectif clair et déterminé par les corps décisionnels (Direction générale, DSI, DIRCOM...) doit permettre de guider les équipes vers une politique de transition et d'accompagnement au changement. Même si les gestionnaires ont pu identifier des difficultés de conversion des

³⁷ « Langage et outils pour la spécification et l'exécution d'assistance à l'utilisateur dans des applications existantes », revue des Sciences et Technologies de l'Information - Série RIA : Revue d'Intelligence Artificielle, vol 30(6), pp. 705-733, 2016

publics, le travail de pédagogie et de formation des utilisateurs ne se réalise actuellement que par une collaboration tripartite entre les Ressources Humaines, les managers de service et les DSI. Là encore, le discours organisationnel va favoriser le développement d'une culture diffusionniste assurant que chaque salarié se concentre sur son cœur de métier plutôt que de réellement lui permettre de monter en compétences ou de s'affranchir de certaines tâches ayant peu de valeur ajoutée pour lui ou pour les membres de son équipe.

5.3. La politique d'intégration des outils numériques par l'expérience apprenante : mythe ou réalité ?

Précédemment, nous avons vu que la DSI et la culture des projets informatiques qu'elle prône, implique une politique d'intégration des outils numériques par l'expérience apprenante. Ce modèle d'apprentissage est une approche qui encourage l'engagement actif des acteurs à se saisir des technologies numériques par la pratique ou plus précisément, par l'*expérience d'utilisation* (voir Figure 1). En effet, les acteurs sont invités à explorer et à expérimenter les outils dans des contextes concrets de travail où ils peuvent renforcer, leur compréhension de la logique des dispositifs technologiques et la montée en compétences de leurs connaissances et pratiques numériques. Chaque concept intègre d'un côté, des espaces d'interaction formelle à l'image des formations numériques, des règles d'usages et des ressources documentaires en soutien des acteurs dans leurs pratiques et d'un autre côté; les communautés, évoluant dans des espaces d'interaction informelle qui se structurent en dehors du cadre organisationnel défini par les DSI. En outre, Lorino (2005) met en avant une critique de la théorie de l'apprentissage organisationnel proposée par Argyris et Schön, reposant sur la capacité des humains à penser pour agir. Cependant, pour agir il faut aussi pouvoir penser...c'est pour cette raison que l'on constate que les utilisateurs ont tendance à s'enfermer dans des interprétations individuelles de leur propre expérience d'usage qu'ils n'arrivent pas toujours à verbaliser. En outre, la percée de la micro-informatique dans le monde du travail a conforté les individus dans leur approche du numérique et sur l'ergonomie de l'outil dont l'interface homme-machine en est simplifiée par des normes d'utilisation. Cette facilité d'usages tient d'un principe, celui du *what you see is what you get* avec les icônes de bureautiques par exemple. En modifiant le rapport de l'homme avec la machine, l'informatique est alors plus communicante avec un apprentissage naturel car les pratiques sont ancrées et s'inscrivent dans le quotidien au travail. Cependant, l'auteur propose

d'aborder l'expérience apprenante à travers la *théorie de l'action* qui étudie les actions individuelles pour comprendre les structures sociales qui en découlent et le sens que leur attribuent les acteurs. Prenant racine dans l'analyse de la constitution des normes collectives, la théorie de l'action vise à comprendre les facteurs qui orientent la prise de décision et finalement, amènent les individus à agir selon leurs propres motivations et croyances. En effet, l'organisation en tant que groupe social, est avant tout le résultat d'une construction instrumentale, à la fois individuelle et collective des acteurs. C'est-à-dire qu'ils cherchent à fabriquer, à utiliser et à adapter leurs usages des outils selon leurs besoins pour mieux collaborer. Aussi, l'idée que souhaite diffuser les DSI à travers l'expérience apprenante, c'est que les dynamiques d'apprentissage qui se créent entre l'usage des outils numériques et les communautés de pratique permettent de soutenir et de renforcer l'*action collective* dans la construction des processus de travail partagés.

Après avoir présenté le rôle des Directions des systèmes d'informations (DSI) dans la diffusion des pratiques numériques, je vais maintenant aborder et présenter une application concrète d'un cas de transition numérique dans un contexte spécifique : celui de l'Université de Rennes. En tant qu'alternante au sein d'un service de communication rattaché à la DIRCOM de l'établissement composante, j'ai l'opportunité de vivre et d'assister à la digitalisation de l'université publique et des difficultés rencontrées par les utilisateurs à se saisir de ces nouvelles technologies. Pour mieux comprendre les logiques d'action et d'usages que partagent ou non les individus dans les organisations, je tiendrais à mettre en lumière les pratiques numériques et l'expérience vécue par les équipes de la DIRCOM avec le déploiement de l'outil *Teams*, une plateforme collaborative en ligne, afin d'approfondir ma compréhension des enjeux liés à la diffusion des savoir-faire et aux nouvelles modalités de collaboration. À travers cette analyse, je souhaite parvenir à en tirer des conclusions qui me permettront de formuler des axes de réflexion quant à l'accompagnement des utilisateurs dans un contexte de transition numérique.

6. Usages et réflexions sur *Microsoft Teams* à la DIRCOM : un outil de collaboration au service de la coordination collective

L'impératif de la collaboration et de la prescription à travailler ensemble, à travers des modes coopératifs est devenue une préoccupation majeure au sein des organisations. Les

discours et les pratiques managériales de l'information se centrent en particulier sur des concepts où l'individu devient en ce sens, un acteur pleinement investi dans le développement de l'organisation et dans la transmission des savoirs. Aussi, les TIC ont rendu l'activité au travail plus visible et plus ancrée dans le quotidien, en encourageant le partage à distance d'informations mais aussi de compétences techniques. Les recherches sur ces phénomènes, présentées plus tôt, sont multiples depuis les travaux engagés sur les questionnements liés à la *théorie de l'activité*, à la *cognition*, aux *formes d'apprentissages*, à la *communication organisationnelle* et à la *collaboration* au travail. Néanmoins, des auteurs comme Jers dans *TIC et contrôle organisationnel*³⁸, démontrent que ces technologies ont fortement contribué à l'émergence de mécanismes de contrôle, destinés à valider et à vérifier l'efficacité de la coordination, en favorisant la traçabilité des activités au travers d'un objectif clé garantissant l'efficacité des organisations : compenser le risque de dispersion des informations inhérent aux formes de collaboration asynchrones et à distance. Dans *la collaboration à l'aune des technologies numériques et de la recherche d'efficience* (Durampart, 2019), l'auteur suggère que les travailleurs voient leurs compétences renforcées grâce à diverses opportunités (*globalisation*, l'ouverture des réseaux, la montée en compétences numériques essentielle à leur poste de travail). Or au cours des dernières décennies, on constate que leur autonomie diminue fortement en raison de leur dépendance aux technologies collaboratives. Depuis le début des années 2000, la volonté constante des organisations à changer et s'adapter aux innovations, parallèlement à la diffusion croissante des TNIC, favorise des tensions entre les différentes logiques organisationnelles et niveaux d'activité au travail. Tensions qui par la suite, incarnent le moteur de la productivité au sein des organisations en situation d'instabilité ou connaissant un changement important. C'est pourquoi il est nécessaire de mettre en lumière, la manière dont ces nouvelles technologies organisationnelles vont être mobilisées et les usages qui en découlent. L'objet technico-numérique ou *dispositif technique* que je vais étudier ici, a été développée par Microsoft, le géant des services numériques et des logiciels informatiques spécialisé dans « *l'environnement de travail moderne* »³⁹. Dans le cadre de l'analyse de l'outil, je souhaite comprendre les réalités rencontrées par des membres du personnel de l'Université de Rennes dans leurs usages pour interroger les effets de *Teams* sur la collaboration au travail. Leurs expériences passées et actuelles sur une diversité d'outils

³⁸ *TIC et contrôle organisationnel* (Réseaux, 2012)

³⁹ Description du produit Teams proposé par Microsoft sur son site vitrine <https://www.microsoft.com/fr-fr/microsoft-teams/group-chat-software>

numériques leur permettent également d'apporter un regard critique vis-à-vis de leurs pratiques individuelles mais aussi à une plus grande échelle, des pratiques collectives de leurs collègues de différents services avec qui ils collaborent quotidiennement ou fréquemment. Aujourd'hui, le personnel universitaire est habitué à connaître des changements majeurs dans l'usage des logiciels métiers selon le rythme des politiques et réformes dans le secteur de l'enseignement supérieur public. Cependant, cette dématérialisation grandissante des processus d'information et de communication accompagnée par l'éclatement des espaces (professionnels et géographiques) souligne également la difficulté des organisations à rassembler les individus et à encourager le partage collectif d'informations. C'est pourquoi, je tenterais d'interroger l'évolution des outils numériques et les discours pro-transition numérique pour mesurer l'influence du dispositif technique sur les dynamiques de collaboration à l'Université de Rennes. Pour y répondre, j'identifierais dans un premier temps, le contexte dans lequel *Microsoft Teams* a été intégré dans les pratiques de travail des agents et les objectifs de cette rationalisation auxquels la plateforme répond; puis, j'aborderais les effets de la communication asynchrone dans la gestion des projets; j'évoquerais par la suite, le cas de la DIRCOM et un de ses services de communication au sein d'un établissement composante (ici l'IUT de Rennes) pour présenter leurs usages de *Teams*; après quoi, je tiendrais à présenter les problématiques rencontrées par la DIRCOM sur les questions de communication interne; enfin, dans une organisation où les pratiques professionnelles sont profondément ancrées dans la culture organisationnelle, je conclurais sur la question du rapport au changement et l'approche globale de l'université pour engager les agents et acteurs externes à prendre part à la transformation digitale. Cette analyse des représentations et des usages de *Teams* repose sur plusieurs types de matériaux :

- Des captures d'écran du tableau de bord *Teams* d'une responsable de communication à l'IUT de Rennes rattachée à la DIRCOM de l'Université et d'un entretien complémentaire sur son usage de l'outil au travail;
- Des entretiens semi-directifs auprès d'une cheffe de projet digital et de la responsable de communication à l'IUT de Rennes, elles sont toutes les deux membres de l'équipe de la DIRCOM. Il s'agit ici, de comprendre leur organisation au travail et leurs rapports aux usages numériques dans un contexte de transition;
- Un entretien avec Olivier Wong-Hee-Kam le Vice-président chargé de la transition numérique à l'université de Rennes qui présente sa vision de la politique choisie pour

le déploiement des outils numériques et sur les usages numériques des publics internes et externes à l'établissement.

6.1. Teams à l'Université de Rennes : un outil qui se situe entre le renforcement des compétences et la dépendance technologique

Vers un campus "augmenté" à l'Université de Rennes

La crise du Covid-19 a eu un impact conséquent sur les activités des centres de formation à l'image des universités publiques. Entre la fermeture des campus, l'absence d'accueil des étudiants, le manque d'équipement informatique pour les personnels administratifs et les enseignants travaillant à distance depuis chez eux, la perte de lien social avec le confinement...les établissements d'enseignement supérieur ont dû faire preuve de créativité et d'adaptation pour réaliser des changements majeurs dans leurs habitudes de travail et dans les processus d'information. En ce sens, le projet *AIR - Augmenter les Interactions à Rennes* a été particulièrement révélateur de ce besoin de solutions opérationnelles pour «*démultiplier et enrichir les interactions pédagogiques par le numérique*»⁴⁰. En effet, le numérique est considéré ici pour Olivier Wong-Hee-Kam, Vice-président chargé de la transition numérique, comme un moyen d'offrir aux usagers des services universitaires, une plus grande diversification dans les modes d'interaction entre les étudiants, les enseignants et le personnel administratif, tout en assurant la bonne continuité des activités :

«Sur certains sujets on va finalement bénéficier du numérique parce qu'on l'avait tous vécu en confinement, le numérique nous permet d'opérer nos formations alors que dans d'autres pays...ils ont dû fermer les universités.»

Aussi, plusieurs articles de presse sur le projet AIR viennent en préciser le fondement, les auteurs y décrivent d'un côté, la mise en place de dispositifs d'apprentissage *mobiles* et *hybrides* combinant des éléments de formation en personne et à distance, à l'image des outils

⁴⁰ Communiqué de presse, *L'Université de Rennes 1 lauréate de l'AMI "Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur"*, <https://www.univ-rennes.fr/actualites/luniversite-de-rennes-1-laureate-de-lami-demonstrateurs-numeriques-dans-lenseignement>

proposés par *Klaxoon* ou encore *Microsoft*. D'un autre côté, cette évolution vers une organisation apprenante vise à rendre compatible les compétences des utilisateurs à l'université avec : la régulation, la sécurité et la conformité des informations afin de mieux répondre aux besoins de l'organisation tel que le présente Carole Nocera-Picand, vice-présidente en charge de la transformation pédagogique et de la pédagogie numérique et directrice du Suptice⁴¹ à l'Université de Rennes dans un communiqué de presse de 2021 :

« Nous allons également recenser les bonnes pratiques déployées par les composantes (universitaires) pour essaimer au sein des équipes, cartographier et valoriser toutes les compétences déployées par les personnels administratifs qui œuvrent en appui des enseignants pour concourir à la réussite étudiante ».

D'un autre côté, le discours du Vice-Président en charge de la transformation digitale quant à lui, apporte une vision plus généraliste du projet AIR qui s'inscrit en réalité, dans une stratégie numérique plus large, déployée à l'échelle de l'Université de Rennes où la production et le traçage des données, représentent des opportunités de mieux administrer, contrôler et surveiller les activités :

« On va utiliser, à mon sens, la transformation numérique au service de nos missions. C'est ça, la vocation première du numérique. Par ailleurs, si je reprends un peu le pilotage de l'établissement, on développe une "solution de business intelligence" : c'est un système d'information décisionnel qui permet d'analyser nos différentes données que ce soit les ressources humaines, les activités de formation, du mobilier etc...et d'en retirer des indicateurs pertinents, agrégés et synthétiques qui nous permettent de prendre des décisions parce que sinon, on est noyé dans la data qu'on arrive pas à exploiter. L'idée c'est d'avoir des outils à disposition de nos missions afin de mieux les exécuter. »

C'est pourquoi la stratégie de transition numérique de l'université de Rennes s'articule autour de plusieurs thématiques centrales : les interactions entre le personnel et les publics à travers une diversité de dispositifs de communication (mails, ENT, *Teams*...) ; les conditions d'apprentissage et l'accès aux informations à distance grâce à des usages compétences identifiées par le SUPTICE ; la continuité des activités du service public par le déploiement d'outils puisant dans *l'esprit gestionnaire*; la formation des agents aux nouveaux usages pour une mutualisation des pratiques à l'échelle de l'université et enfin; la réutilisation des données produites en interne afin d'améliorer le parcours utilisateur dans l'usage d'outils numériques. L'idée développée par les porteurs du projet AIR n'est pas juste d'aller vers un modèle d'information plus moderne mais d'intégrer ces contextes de marchés orientés vers la rationalisation dans la culture de travail des structures universitaires (y compris les

⁴¹ Service universitaire de pédagogie et des TICE : description

établissements composantes). De cette façon, l'Université de Rennes est en capacité de créer une sorte de méta-cognition ou un vaste écosystème d'informations concentrant les différents services et départements.

La quête de l'efficacité à l'université, un contexte favorable à l'implémentation des NTIC collaboratives

Dans sa présentation sur le site institutionnel de Microsoft, l'outil Teams qui est articulé à d'autres outils de la suite Microsoft 365 (Excel, Word, PowerPoint, Forms etc...), porte un certain nombre de promesses : il est décrit comme « *un hub de collaboration en entreprise qui intègre les contacts, contenus et outils nécessaires pour renforcer l'investissement et l'efficacité (d'une équipe de travail).* »⁴² Un extrait de leur slogan publicitaire permet d'en préciser les attentes : « *Restez connecté à l'intérieur et à l'extérieur de votre entreprise grâce à un logiciel de communication qui facilite le travail, la planification et l'innovation en collaboration* ». L'outil se compose de quatre fonctionnalités principales : des espaces de conversation avec une messagerie instantanée ou *chat*, la visioconférence, le partage et le stockage de fichiers ainsi que des applications intégrées telles que les agendas, ou encore des applications facilitant la gestion de projet. Depuis le menu latéral du tableau de bord, nous pouvons y retrouver un flux d'actualités (activités sur les canaux de communication) avec la mise à jour d'informations apportée par un utilisateur dans une conversation ou dans un groupe de travail. Ce flux permet entre autres, de centraliser les notifications relatives à *l'activité des conversations* sur le tableau de bord de l'utilisateur où il est invité, à les consulter régulièrement grâce à des dispositifs cognitifs d'alertes (une sonnerie, police des textes en "gras", fenêtre de notification s'affichant sur l'écran de l'utilisateur pour interagir rapidement avec l'application). Ensuite, nous retrouvons la fonctionnalité de *conversation* qui permet de créer des canaux d'échanges entre des personnes définies. La *conversation* permet aux acteurs de collaborer ensemble et à distance, par écrit à travers le chat, par vocal avec le système téléphonique ou en visio, avec l'audioconférence et dispose d'un espace de stockage de documentations de travail. Le canal de conversation mémorise l'ensemble des échanges d'informations depuis sa création avec les utilisateurs. La troisième fonctionnalité est celle des communautés ou *équipes* permettant à l'utilisateur de créer ou de trouver des réseaux de communautés autour de centres d'intérêts communs (elles peuvent être internes ou externes selon la spécificité des sujets à l'instar des

42

communautés professionnelles nationales). Ce qui est intéressant à relever, c'est que l'implémentation de *Teams* prend place dans une série d'importants projets de modernisation des services universitaires et du fonctionnement de l'établissement, au lendemain des premiers travaux sur la définition du schéma directeur numérique réalisés en 2021. L'université cherche en ce sens, à optimiser la centralisation des informations pour orienter les utilisateurs vers l'information dont ils ont besoin :

«...maintenant on a des outils numériques qui permettent autant aux gens de dire “voilà, moi je suis intéressé par telle thématique et je veux avoir des infos là-dessus et je veux que vous me poussiez des infos sur ce quoi je suis en priorité intéressé (...) et des systèmes vont jusqu'à en suggérer en fonction des habitudes de travail.»

...mais aussi et de fluidifier les communications entre les agents. Ces outils d'après Olivier Wong-Hee-Kam, sont au service d'une stratégie qui vise globalement à rationaliser davantage la gestion des informations et la coordination des équipes :

«...je vais rendre les gens quelque part plus efficaces et plus efficaces en leur donnant accès à la bonne information, au bon moment, quand ils en ont besoin et en fonction de leur activité. Par exemple, c'est un champ de l'interaction qui est un peu en filigrane sur l'ensemble des expérimentations. Finalement comment on fait pour fluidifier le parcours sachant qu'on a déjà les outils ? La question c'est pas tellement les outils, la question, c'est le bon usage des outils et comment on rend les choses plus fluides.»

Dans cet extrait, le Vice-président de la transition numérique souligne qu'une partie des utilisateurs rencontrent des difficultés à accéder aux ressources parce qu'ils n'arrivent pas à identifier ce qu'il appelle *“la bonne information”*. Néanmoins, il faut rappeler qu'Anne Mayère en 1990 dans *Pour une économie de l'information*, avait énoncé que l'information n'existe pas *en soi* mais qu'elle relève plutôt d'un processus qui engage le *récepteur* à participer à la co-production de sens. En effet, l'information ne peut acquérir une signification sans un processus de traitement qui repose sur l'analyse d'une *«information sur l'information»*. De cette façon, la méta-information⁴³ va permettre de fournir un contexte qui facilite à la fois l'accès, la compréhension du message ainsi qu'à sa réutilisation dans une démarche de transmission de l'information auprès de collaborateurs par exemple. En effet, à l'université de Rennes, les équipes ont tendance à consacrer un temps important à la recherche des ressources documentaires, à centraliser les informations depuis des canaux de

⁴³ Donnée servant à caractériser une autre donnée, physique ou numérique. *Larousse*
Les métadonnées sont, dans le cadre du Web sémantique ou de l'IA par exemple, des données signifiantes qui permettent à un utilisateur de prendre une décision éclairée dans un contexte particulier.

communication multiples ou à attendre, des réponses ou une validation de la hiérarchie qui tardent à leur parvenir pour avancer dans leur travail. C'est pourquoi l'intégration de *Teams* peut potentiellement permettre à l'établissement de mieux coordonner ses systèmes d'informations et par conséquent, l'ensemble des acteurs qui les mobilisent. Pour autant, la question du "bon usage" ou recommandé par les métiers des SI me semble particulièrement floue car la plateforme, ne fait l'objet d'aucune prescription d'usages de la part de l'Université de Rennes. La DSI encourage néanmoins, les salariés à se l'approprier au gré de l'utilité qu'ils y voient, en mettant à disposition de chacun, une documentation sur la prise en main de l'outil. La plateforme n'est cependant pas conçue en fonction des pratiques internes aux métiers mais plutôt en fonction de méthodes de travail dont je viendrais préciser les détails ultérieurement.

De par sa popularité et son accessibilité, *Teams* est aujourd'hui utilisé par une grande variété d'utilisateurs dont des enseignants, des étudiants ainsi que le personnel administratif. Face à la diversité du niveau de compétences numériques des individus, l'Université de Rennes a opté pour un outil facile à prendre en main et dont le fonctionnement est modulable ou du moins, ajustable selon les besoins de chacun afin d'encourager la sociabilité et d'étendre la culture de travail de l'établissement dans des espaces de collaborations *virtuels*. Le personnel universitaire a depuis, largement intégré dans ses pratiques de communication l'outil et l'utilise pour une partie, comme canal de référence pour la prise de contact de par son caractère *instantané*. La responsable de la communication de l'IUT de Rennes de son côté, confirme que *Teams* permet aussi de limiter la dispersion de l'information due à la multiplicité des canaux de communication :

«Teams c'est pratique parce que c'est de plus en plus utilisé à l'université et ça se diffuse dans les administrations. Il y a des personnes, je sais qu'elles sont à l'aise pour communiquer sur Teams et c'est plus simple de les contacter plutôt qu'un mail...on se retrouve complètement noyé par la quantité de mails que l'on reçoit chaque jour...et je peux passer à côté d'une info. Ça nous arrive souvent durant l'année qu'il y ait plusieurs projets à gérer sur une même période et (avec Teams) je peux suivre l'évolution de chaque projet avec l'historique des conversations.»

Ainsi, *Teams* semble être un bon compromis pour l'organisation interne de l'établissement qui voit l'outil de collaboration comme un moyen d'optimiser la centralisation des informations et de réduire le temps de recherche d'information pour les agents. L'introduction d'outils de collaboration tels que *Teams* permet en ce sens, de fluidifier

les communications et de renforcer la cohésion entre les acteurs. Dans une démarche de rationalisation, le dispositif technologique permet quant à lui, d'instaurer un modèle organisationnel des TIC qui assure une meilleure coordination des projets inter-services dans un contexte asynchrone grandissant et où le volet sur la communication interne, n'est pas encore défini et réglementé à l'échelle de l'université.

6.2. La gestion de projet à l'heure de la communication asynchrone

Au sein de la DIRCOM, la cheffe de projet digital est chargée de la coordination des équipes web et des équipes de communication numérique. Ses missions au quotidien, s'articulent principalement autour de la gestion des réseaux sociaux, du site internet, de la création et de la publication de contenus via les canaux de communication institutionnels de type réseaux sociaux. Parallèlement à ses activités, elle appuie et accompagne la communication éditoriale de l'université ainsi que sur la partie événementielle. Du côté de l'IUT de Rennes, la responsable de la communication a des missions semblables à celles de la cheffe de projet digital mais souligne cependant, l'importance du volet organisationnel dans son travail et du besoin de proximité avec les parties prenantes pour s'assurer de l'harmonisation des modalités d'échanges des informations :

«Et après dans les tâches quotidiennes, on retrouve tout ça avec les réseaux sociaux, le site internet mais aussi le B-A-BA de la communication...c'est-à-dire "être là"...échanger et communiquer avec tous les acteurs et faire en sorte de qu'il y ait une cohésion entre tout ça.»

Ainsi, les deux professionnelles utilisent une multitude canaux de communication traditionnels dans le cadre de leur travail, dont les mails ou le téléphone qui vont venir se compléter voire, se superposer à d'autres dispositifs de communication. C'est par exemple ce que l'on retrouve avec *Teams* ou *Facebook* pour les questions de communication interne et d'interaction. Lors des entretiens, il était intéressant de constater qu'elles vont plus facilement vers des plateformes en ligne et accessibles à distance pour collaborer en se reposant sur un modèle en *réseau* avec divers services administratifs de l'université mais aussi avec de nombreux acteurs externes. L'expression du besoin d'outils de gestion de projet dans les métiers de la communication est particulièrement marquée dans un contexte où chacune, doit être en capacité de gérer dans l'urgence, les demandes de dernières minutes tout

en étant suffisamment préparées, afin d'informer les publics de toute nouvelle actualité relative à leur établissement dans les plus brefs délais. Pour atteindre ces objectifs, la cheffe de projet digital souligne que la DIRCOM a tenté à de multiples reprises de trouver les outils les plus efficaces et des difficultés à les intégrer dans leurs pratiques de travail collectives. En ce sens, plusieurs dispositifs organisationnels de type *gestion de projet* tels que *Trello* ont été testés au sein de son équipe pour faire remonter les informations sans pour autant, avoir été retenus :

«On a essayé d'avoir un Trello mais on a constaté qu'on avait tous du mal à le remplir. Le but du Trello était qu'entre deux réunions de service, d'avoir un lien avec à peu près chaque personne et de savoir qui travaille sur quoi. En fait, on est tellement accaparés par nos activités qu'on ne remplissait pas le Trello aussi régulièrement qu'il le faudrait pour que ce soit efficace.»

Le témoignage de la responsable de communication à l'IUT complète également cette vision d'un outil jugé "pas assez intuitif" ou qui lui demande un temps de formation bien trop important dans sa journée de travail. C'est pourquoi elle a choisi d'utiliser *Trello* comme outil de *supervision* afin que les directeurs et les managers puissent avoir un regard global sur les projets de communication en cours ou à venir. Cependant, l'outil est encore une fois jugé peu pratique avec des potentialités qui ne sont pas exploitées en interne :

«Et après par exemple sur le volet organisation, on essaie d'utiliser Trello mais pareil, c'est un outil qui permet une organisation pas trop fixe et pas trop cadrée.»

L'organisation et la planification des tâches n'est pas un exercice facile en particulier quand des services tels que la DIRCOM, travaillent régulièrement de manière asynchrone. En effet, les communicantes ont besoin que les informations soient partagées au sein du groupe et ce, dans n'importe quel contexte : qu'il soit informel, hybride, en face-à-face ou dans des temporalités en dehors des traditions de travail avec des événements en soirée par exemple. L'enjeu pour la DIRCOM ici, réside surtout dans la capacité de l'équipe et plus globalement des acteurs liés aux projets de communication, à s'engager dans le partage d'informations utiles à la cohésion du groupe et à l'alignement des pratiques dans la fabrication de savoirs. Or, l'organisation des activités de communication dépend souvent de l'urgence des tâches et les deux manageuses adaptent surtout leurs missions au fil de l'eau et en fonction des priorités. Les outils de collaboration comme *Teams* permettent ainsi aux équipes, d'accéder

aux messages quand elles le souhaitent et de partager des documents en mettant à disposition de chacun, l'information dont il a besoin pour prendre des décisions rapidement. La plateforme *Teams* ici, va en ce sens, limiter le nombre d'étapes que l'on pouvait observer dans des cycles décisionnaires plus traditionnels ou dans des organisations bureaucratiques que j'ai pu présenter précédemment avec Mintzberg. En effet, la gestion de projet nécessite de nombreux retours ou *feedbacks* des parties prenantes dont il faut réussir à éliminer les interactions jugées inutiles et inefficaces. Alors que la création et la diffusion de document est perçue comme chronophage par les agents, la collaboration en temps réel permet quant à elle, de faire travailler ensemble et en même temps sur un même document, une diversité d'acteurs grâce aux outils bureautiques de la suite 365 intégrés à *Teams*. Ainsi, chaque document partagé sur la plateforme est sauvegardé dans le *cloud* assurant ainsi aux équipes, d'accéder à distance, à la version la plus récente et de pouvoir la modifier de manière collaborative sans avoir à effectuer la moindre recherche comme le précise le Vice-Président en charge du numérique :

«En fonction de ce que les gens font sur mon dossier de travail ou sur mon équipe, on va suggérer les derniers documents qui sont les plus actifs et sur lesquels des gens ont travaillé et on va mettre en évidence les dernières modifications, ce qui fait gagner du temps (...) »

Pour autant, il est intéressant de constater que le mail reste le canal de communication de premier choix pour les agents qui préfèrent y échanger des documents importants ou pour faire valider le choix final, à travers des pratiques plus institutionnelles et dans le respect des règles de la bureaucratie. Là où *Teams*, tend à rendre les échanges plus informels et favorise l'engagement des acteurs à travailler de manière plus collective.

6.3. Intégration de l'outil *Teams* à la DIRCOM : quels sont les usages des communicants ?

À la DIRCOM, l'intégration de *Teams* lors du Covid en 2020, a été particulièrement rapide entre le réseau des communicants dans les établissements rattachés à l'Université et le pôle web. La responsable de la communication de l'IUT de Rennes y décrit qu'à l'époque et dès sa mise en place, les échanges avec les équipes étaient *«fluides»* et chacun *«savait qui faisait quoi»*. En outre, l'outil dispose de plusieurs *canaux thématiques* visant à coordonner la production de contenus, les activités de publication en ligne et hors-ligne, en fonction des sujets et des groupes de travail. En échangeant sur leur expérience de l'outil, il est intéressant

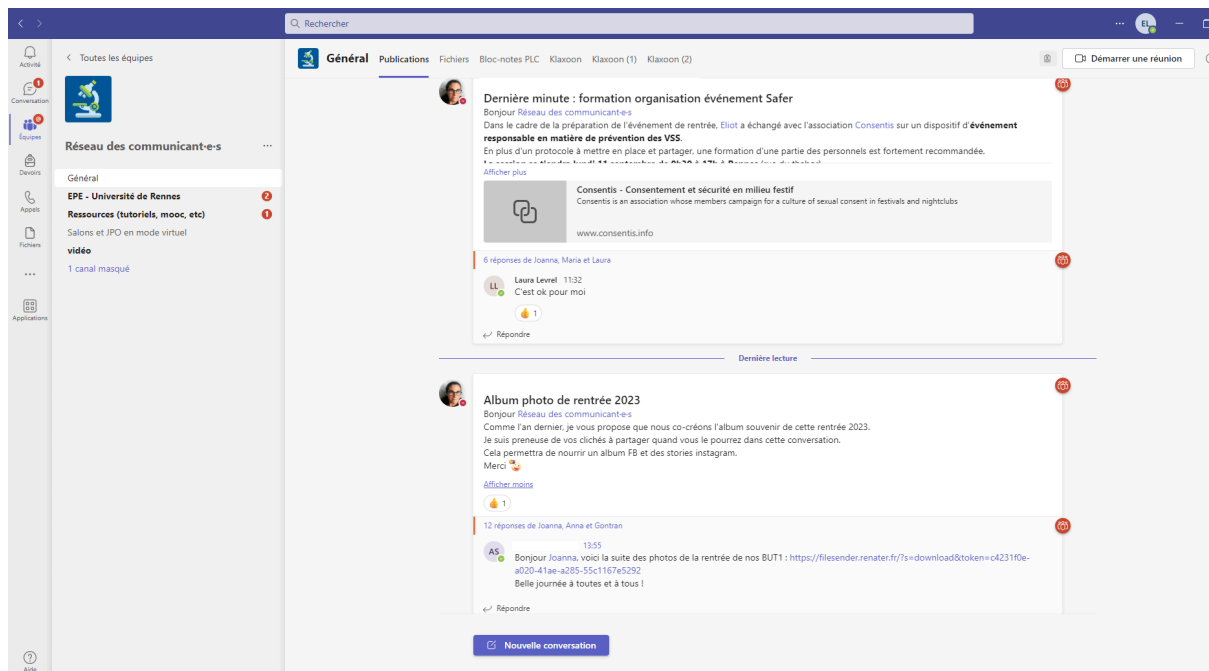
de constater que *Teams* joue un rôle essentiel dans le processus de validation et de suivi des projets des communicantes. Les équipes disposent en effet, de peu de temps dans les communications synchrones pour partager des informations comme le souligne la cheffe de projet digital :

«Avant qu'il (le projet) soit mis en production, on a aussi une équipe dédiée à ça et ça permet d'agir de façon asynchrone parce qu'en réunion de service...on essaie d'avoir une réunion de service toutes les 2 semaines mais mine de rien, il y a déjà tellement d'informations sur l'université qu'on a besoin de partager pendant cette réunion-là et que les échanges sur les projets dans le détail, c'est difficile de les tenir dans ce format-là (en physique).»

En observant les usages de *Teams* des deux communicantes, je remarque que la DIRCOM modifie la forme et la fréquence des interactions entre les membres de l'équipe en redéfinissant aussi le rôle du *leader*. En effet, la coordination verticale à travers le numérique, renforce voire amplifie, certains héritages organisationnels dont l'influence des structures bureaucratiques sur la culture du travail. Mintzberg (1982) décrit que dans des contextes de bureaucratie professionnelle comme ceux que l'on retrouve à l'Université de Rennes, le déploiement du numérique depuis le sommet, permet de standardiser un certain nombre d'opérations de terrain. Une réflexion qui fait aussi écho à l'expérience de la responsable de communication à l'IUT de Rennes et à l'activité des groupes de travail :

«Ceux qui sont les plus actifs sont les groupes Teams de l'université. Il y a le "réseau des communicant.es" avec tous les chargés de com des composantes universitaires; "l'Open agenda-réseau universitaire de Rennes" qui permet de relayer les évènements auprès de la DIRCOM.»

Même si l'université valorise un modèle de collaboration horizontale entre les acteurs, la DIRCOM occupe toujours dans le fond, un rôle de gestionnaire où elle coordonne verticalement, les acteurs en fonction des activités et des besoins de l'Université en termes d'informations :



Un extrait de la conversation de l'équipe réseau des communicant.e.s de l'université de Rennes où la cheffe de projet digital propose à chaque communicant, de partager les photos des rentrées universitaires de leurs établissements respectifs, au profit d'une communication institutionnelle.

En outre, l'outil collaboratif permet aux communicantes d'inviter les utilisateurs dans les groupes de travail depuis un annuaire intégré. D'un côté, c'est un moyen pour elles, d'intégrer plus rapidement les acteurs internes sans passer par les chemins conventionnels de l'interaction au travail tels que les réunions en physique ou les échanges téléphoniques. D'un autre côté, l'annuaire n'est accessible que si elles se connectent sur *Teams* avec leurs adresses mail professionnelles dont le domaine appartient à l'Université de Rennes. Quand il s'agit des utilisateurs externes, ceux-ci sont ajoutés manuellement. Enfin, *Teams* reste un excellent moyen pour les communicantes, de savoir si les acteurs sont disponibles pour travailler grâce à un indicateur de présence en ligne⁴⁴. Cet indicateur leur permet d'échanger de manière plus vive et de renforcer le caractère immédiat des interactions comme nous le rapporte la responsable de communication :

«Là où Teams c'est pratique, c'est pour contacter ou avoir une info rapidement car je vois si les gens sont connectés ou dispos pour parler...on s'envoie des messages en temps réel et on se partage des documents dans la conversation du projet ».

Dans cet environnement de travail asynchrone, je constate que la plateforme *Teams* relève davantage de la coordination que de la collaboration des acteurs. Les communicantes

⁴⁴ La présence fait partie du profil d'un utilisateur dans Microsoft Teams, elle indique aux autres utilisateurs la disponibilité et l'état actuel d'un utilisateur.

ici, de part leur rôle de manager dans la gestion des acteurs et des informations, utilisent plutôt l’outil comme un dispositif de médiation et de partage des tâches entre les individus, en adaptant leurs usages : en fonction du contexte, des besoins organisationnels et des conditions de participation.

6.4. Les problématiques rencontrées par les professionnelles de la communication dans la coordination des projets

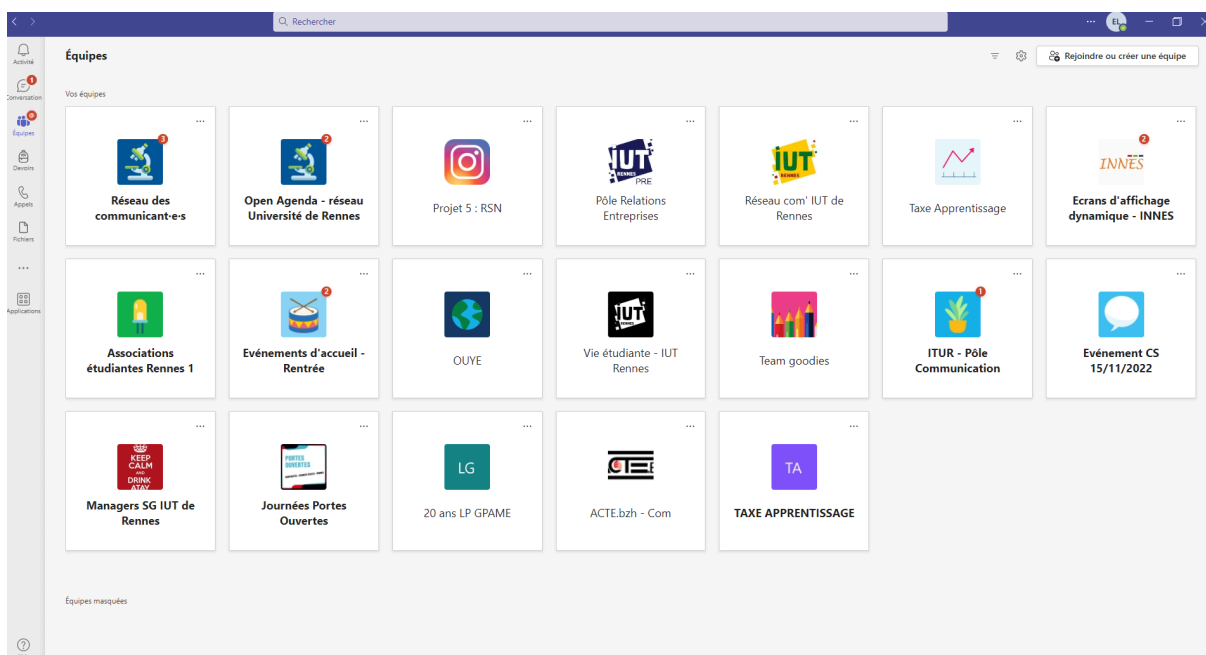
La plateforme *Teams* présente de nombreux atouts pour une structure telle que l’Université de Rennes où de multiples services internes sont amenés à collaborer fréquemment ensemble sur de nombreux projets à l’année. L’entité compte en effet, une majorité d’employés d’administration et de cadres intellectuels supérieurs, issus de formations générales ou qui ont des activités spécialisées telles que la recherche, l’enseignement ou encore, en ingénierie pédagogique. Or, même si les deux communicantes sont plutôt habituées à un modèle de communication asynchrone et à coordonner plusieurs projets à la fois, elles se retrouvent souvent face à des difficultés d’animation des communautés de travail. En effet, la pluralité des utilisateurs dispersés entre les différents espaces géographiques entraîne aussi, une plus grande disparité dans les pratiques organisationnelles, informationnelles et numériques des membres au sein d’une même équipe de travail. La théorie de l’acteur-réseau de Latour nous rappelle néanmoins que les assemblages socio-matériels que nous observons avec *Teams*, sont avant tout des ensembles d’actants humains et non-humains qui sont relativement fragiles dans le temps et dans les espaces. Chaque métier possède ce qu’on appelle une *culture fonctionnelle* faite de normes, de valeurs, d’identités professionnelles, de processus de socialisation qui sont parfois ritualisés et possèdent même leur propre langage ! Si la DIRCOM a pour fonction première de promouvoir les activités de l’Université de Rennes, je constate également que l’ensemble de leurs équipes sont souvent intégrées à des projets d’échelle plus locale. Pourtant, lorsque j’ai interrogé la responsable de communication de l’IUT de Rennes sur la fonction des équipes, celle-ci les a identifiées selon leur *niveau d’activité* : c’est-à-dire, si les participants sont “actifs” dans les groupes de conversation et partagent des informations. D’autre part, les projets sont également soumis à des rythmes calendaires et répondent à une certaine périodicité selon le caractère exceptionnel ou non d’un événement par exemple. À la DIRCOM, les équipes *Teams* quant à elles, collaborent quasi-quotidiennement et à l’inverse

des groupes *Teams* de l'IUT, n'interviennent que sur des temps plus ponctuels à l'image de la Journée Portes Ouvertes dite "JPO", de la Taxe d'apprentissage ou encore, les événements éphémères comme le souligne la responsable de communication de l'IUT :

«Tout ce qui concerne la vie associative et étudiante n'est pas actif non plus car les BDE sont renouvelés chaque année ou les projets restent dans les départements de formation même si j'essaie de motiver les troupes. Il y a aussi les groupes "20 ans LP GPAME" et "événement Carrières sociales 15/11/2022"... ils ont été actifs le temps de l'organisation de l'évènement et pour échanger sur les retours.»

Malgré l'intégration d'outils collaboratifs à l'université, il est difficile pour les communicantes d'engager véritablement les membres des équipes à prendre part aux conversations. En effet, comme je l'ai décrit plus tôt, la DIRCOM mobilise essentiellement son réseau d'acteurs depuis *Teams* mais ceux-ci n'ont pas toujours l'habitude de communiquer en asynchrone avec leurs collègues. Le témoignage de la responsable de communication à l'IUT démontre aussi que la création d'équipe de travail n'est pas suffisante pour motiver les membres à partager des informations :

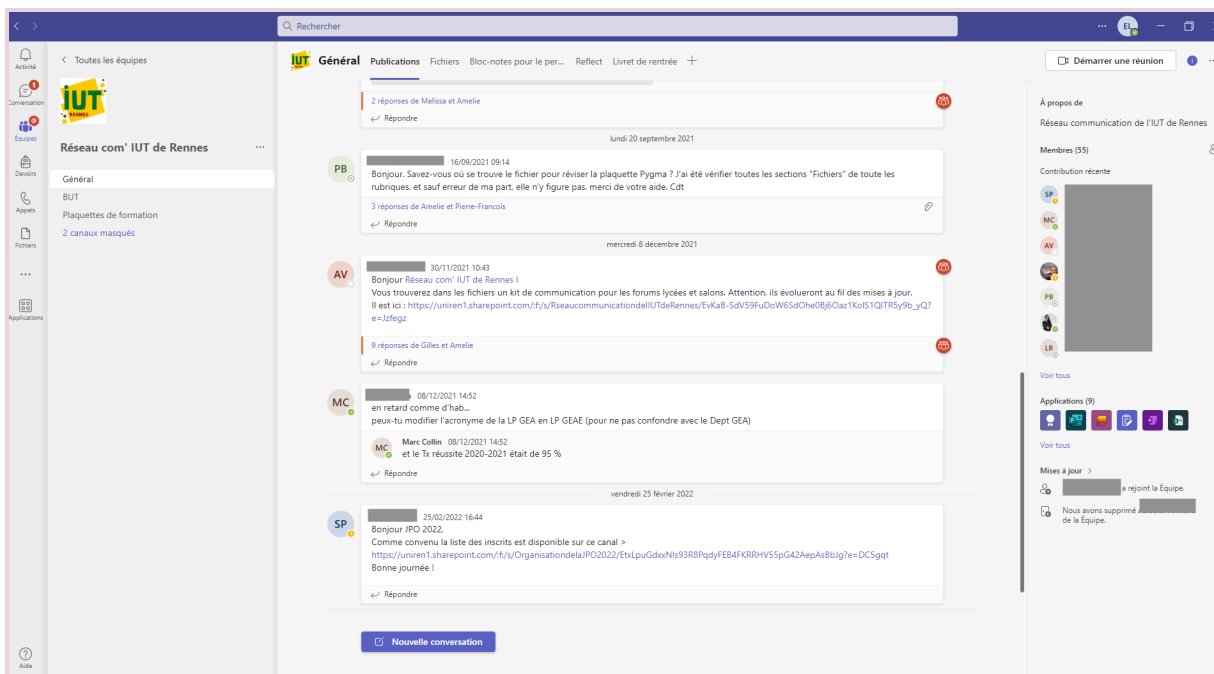
«L'ancienne chargée de communication de l'IUT par exemple, avait tenté de créer le groupe de travail "Réseau com IUT de Rennes" pour faire remonter les actualités des départements de formation mais les personnes n'étaient pas investies et le groupe était devenu rapidement inactif avec des messages de la chargée de com restés sans réponse.»



Capture d'écran du tableau de bord Teams de la responsable de la communication avec le panorama des "équipes" ou groupes de conversion dont elle est membre. Sur ce tableau de bord, plus de la moitié des équipes sont en suspend ou arrêtées par une absence d'activités ou un arrêt du projet.

Cependant, en regardant de plus près les messages du groupe créé par l'ancienne chargée de communication, le canal général déborde de demandes relatives à des supports de communication et ne répond pas à la fonction pour laquelle il avait été conçu initialement (partage d'informations sur les activités des départements d'enseignement). Ainsi j'en viens à me demander pour quelles raisons les membres n'ont-ils pas continué à prendre part à la conversation ?

Plusieurs hypothèses peuvent être explorées : dans un premier temps, les membres n'ont peut-être pas compris l'objectif du groupe "Réseau com IUT de Rennes" et que l'absence de règles d'usages ainsi que de fonctionnement du canal, aurait amené les acteurs à formuler tous types de demandes sans que celles-ci ne soient modérées par le propriétaire du groupe; dans un second temps, il est possible que les interactions prenaient place dans d'autres contextes comme les réunions inter-services et qu'il n'y avait donc pas d'intérêt pour les acteurs à diffuser les informations sur *Teams*.



Capture d'écran de la conversation "Réseau com IUT de Rennes" dont l'objectif était de faire remonter les informations de chaque département vers le service de communication pour ensuite, les relayer sur les réseaux sociaux et le site internet de l'établissement d'enseignement supérieur.

Finalement, peu d'éléments de réponses permettent d'identifier la cause de cette inactivité même si le manque de pratiques de communication interne et asynchrone chez le personnel peuvent en être un point d'entrée. Pour autant, lorsque la question du partage d'informations à une échelle plus institutionnelle est abordée, l'Université propose à certains collaborateurs les plus agiles, d'ajouter du contenu en ligne en tant que *relai d'info* comme le décrit la cheffe de projet digital de la DIRCOM :

«On a aussi des services qui ont des pratiques différentes avec la recherche, l'administration et la formation qui ne parlent pas assez ensemble. Par exemple, au niveau de l'administration, il y a une transversalité des missions pour les agents, avec l'ajout de contenu sur un site web.»

Si le Vice-président en charge du numérique exprime un avis positif vis-à-vis de *Teams*, il décrit cependant, des problèmes communicationnels entre les services et d'une logique « *collaborative* » soulevant de nombreuses questions quant à la visée organisationnelle de *Teams*. Il nous rappelle combien l'Université de Rennes est très hiérarchisée et organisée en silos, selon des règles strictes de la gestion du temps de travail et de l'identification des informations :

«Je prends des exemples sur la communication interne, on voit bien que la structuration fonctionne par subsidiarité avec un niveau au final très large, décliné par composantes. Ensuite à l'IUT, par départements et donc du coup, on a souvent cette superposition de canaux qui fait qu'une information qui peut être pertinente pour un acteur, va se trouver noyée autour de tout un tas d'autres informations qui ne sont pas forcément pertinentes. C'est là où on pourrait process différemment, quand je prends un petit peu de recul sur ce problème de communication.»

Un avis que partage également la responsable de communication de l'IUT de Rennes face à une accumulation des dispositifs de communication et des systèmes d'informations dans son quotidien :

«Souvent, je ne sais plus si la personne m'avait contactée par mail ou sur Teams... je perds un peu de temps à me rappeler où j'ai reçu l'info, si c'était par mail, par téléphone, sur Teams ou à l'oral...»

En partant de son témoignage, certaines méthodes de communication traditionnelles persistent à l'université à l'instar de la communication orale avec cependant, un usage des courriels et des messages instantanés qui se sont largement démocratisés depuis la dernière décennie. Pour autant, de nombreux agents ont vu l'arrivée du numérique dans leurs métiers par une prédominance de la dématérialisation des échanges qu'ils n'ont pas forcément su

adapter à leurs processus de gestion de projet. La responsable de communication de l'IUT poursuit :

«...Teams, c'est pratique pour collaborer à distance mais ce n'est pas toujours l'outil que les gens utilisent en premier. L'email reste, je trouve, le moyen le plus utilisé pour échanger avec ses collègues parce que c'est quelque chose que tout le monde connaît et maîtrise...»

Or si *Teams* n'est pas le canal de référence de certains métiers, c'est en partie lié à leur faible expérience d'usage de la plateforme ou encore parce qu'elle ne relève pas de leurs pratiques habituelles de collaboration. De fait, il ne faut pas oublier que des groupes de travail existaient déjà avant l'arrivée de *Teams* où les acteurs, ont construit une culture de travail. Dans le cas de la responsable de communication de l'IUT, le groupe *Teams* des IUT de Bretagne est peu valorisé sur *Teams* par rapport au groupe Facebook qui existe depuis plusieurs années déjà :

«Au niveau des IUT de Bretagne, on a le groupe "ITUR-Pôle communication" mais on a un groupe facebook qui est souvent plus actif que le groupe Teams...même si j'échange souvent avec les autres chargés de com, on fait des petits groupes parce qu'au final, on travaille souvent ensemble».

En effet, les réseaux des communicantes des IUT de Bretagne ont intégré ce qu'on appelle un *processus de socialisation* par lequel, les individus se sont imprégnés de la culture de travail du métier, à travers la définition de normes informelles et d'interactions plus familières. On pourrait alors supposer que la dimension sociale de *Facebook* a favorisé l'émergence d'une dynamique de collaboration plus forte sur le groupe et qui, par conséquent, influence le niveau d'implication des acteurs.

Au bout du compte, l'outil de collaboration *Teams* offre de nombreux avantages pour les équipes de la DIRCOM qui peuvent désormais mettre en lien rapidement les parties prenantes dans des groupes de conversation en ligne afin de faciliter la coopération à distance. Néanmoins, les communicantes dans leur rôle de coordinatrices, sont souvent confrontées à des difficultés d'animation des communautés de travail où les différentes cultures métier et l'accumulation de dispositifs de communication, entraînent une dispersion des informations plus ou moins forte, en fonction de l'intensité d'usage de *Teams* et selon la familiarité que les individus ont avec l'outil...mais qu'en est-il du niveau de différence entre les pratiques numériques des individus à l'Université de Rennes ? Même si les cultures métiers ont des pratiques de communication spécifiques, la méconnaissance de l'outil n'en n'est pas la seule cause car la réticence des agents face à l'arrivée des outils numériques au travail engendre

aussi un manque d'engagement et de fédération des communautés de travail sur la plateforme.

6.5. Le rapport au changement : la question de sens et la logique d'usage des outils

À travers l'analyse des usages de Teams au sein de la DIRCOM, nous constatons que la communication interne se révèle particulièrement complexe à articuler, notamment lorsqu'il s'agit de coordination inter-services. Pour autant, la multiplicité des dispositifs de communication et des systèmes d'information ne rend pas la tâche plus facile car les utilisateurs sont amenés à naviguer dans un ensemble de réseaux de communication divers pour retrouver des informations. Or, cette dispersion à la fois informationnelle et relationnelle est particulièrement marquée par l'absence de règles d'usage qui amènent à une utilisation parfois incohérente de la plateforme ou du moins, pas assez efficiente au vu des pratiques recommandées. Pour réduire les incertitudes, l'université va alors identifier des agents de "pouvoir" qui incarnent ces ambassadeurs du numérique d'un nouveau genre. En effet, ces derniers possèdent des compétences spécifiques ou bénéficient d'une spécialisation avec des compétences communicationnelles qui leur permettent de relayer tout un ensemble d'informations stratégiques et de règles organisationnelles dans les groupes de travail. C'est pourquoi il est important de rappeler qu'une organisation telle que l'Université de Rennes, résulte aussi d'une construction sociale où l'on observe des relations de pouvoir et des jeux d'influence (Crozier et Friedberg, 1977). Ces agents de "pouvoir" sont présentés par la structure, comme des médiateurs numériques qui, de manière informelle, vont diffuser dans les groupes de conversation *Teams* des pratiques de travail ou une vision de l'organisation des activités à travers une *évangélisation* comme le souligne le vice président en charge de la transformation numérique :

«On ne peut pas décréter du jour au lendemain "ce sont les outils que vous allez utilisés point" et espérer que tout le monde passe un certificat numérique X ou Y et après qu'on se mette à fonctionner d'une certaine façon (...) C'est-à-dire qu'il y a toujours des gens qui vont adopter la solution et même l'évangéliser sans qu'on ne fasse rien et à la limite on aurait rien à faire parce qu'ils le font naturellement, il y voient eux un intérêt et ils vont embarquer avec eux une communauté parce qu'ils y voient justement un intérêt.»

Cependant, le Vice-président nous décrit dans cet extrait, un modèle de transmission des savoirs-faire qui ne peut être appliqué sans l'engagement actif des acteurs au sein de collectifs de travail. Aussi, en l'absence de formalisation de règles et des modalités de diffusion des pratiques, nous observons que les membres de la DIRCOM ont mis en place un modèle de *technologies-en-pratique* leur permettant d'adapter selon le contexte et leurs usages, la configuration de l'outil pour répondre à des besoins organisationnels (Orlikowski, 1999). En ce sens, le numérique comprend des technologies qui ne cessent d'évoluer dans le temps et dont il faut comprendre, les intentionnalités pour en tirer des usages bénéfiques à l'organisation. Pour faire face à ces changements socio-technologiques, nous constatons que les communicantes valorisent en premier lieu, l'*autoformation* et leur réseau professionnel/personnel pour identifier les typologies d'usages qui sont adaptées à leurs missions, ainsi qu'à la politique informatique de l'université comme en témoigne la cheffe de projet digital :

«À la DIRCOM, quand quelqu'un maîtrise mieux un outil, il vient nous aider. Notre pôle web est composé de concepteurs web, d'administrateurs etc... Pour des solutions tiers, je vais plutôt aller vers le réseau pro et les associations de professionnels. Ça m'arrive aussi de jeter une bouteille à la mer sur LinkedIn en expliquant le problème que je rencontre. Des personnes peuvent y répondre parce qu'elles connaissent le sujet. Je fais aussi appel à la DSI seulement sur les outils sur lesquels ils ont la main et je dois passer par eux pour régler les soucis».

Pour autant, même si l'Université de Rennes propose des formations en interne pour aider les collaborateurs à se saisir de ces nouvelles technologies dans le cadre du travail, nous ne pouvons ignorer la résistance dont font preuve certains acteurs quant aux potentialités qu'offre le numérique à l'image de la responsable de communication à l'IUT de Rennes qui n'y voit qu'une finalité idéologique voire techniciste :

«Mes usages du numérique sont assez...disons que je connais les outils mais c'est pas pour autant que j'ai forcément envie de les utiliser (...) En fait, je pense qu'on complique un peu trop la communication parfois et pas qu'avec le numérique de manière générale, de manière idéologique aussi le numérique traduit ça.»

Elle poursuit son propos en appuyant sur le fait que le numérique ne tend pas toujours à simplifier les interactions. En particulier, dans des structures massives où les processus de traitement de l'information ne sont pas adaptés à l'intégration des TIC :

«Il faut toujours répondre à un certain niveau de la demande mais après c'est vrai que moi, j'ai tendance à freiner un peu sur certains outils numériques parce qu'avant d'arriver ici, j'étais community manager pour la présidence de l'université de Rennes. À l'époque et avant ça, j'ai été dans des collectivités territoriales (...) et je vois bien qu'à chaque fois qu'il y a un nouveau réseau ou un nouveau quelque chose, tout le monde veut se jeter dessus et rapidement. En tant qu'institution, comme on est des machines lourdes, on est très vite à la ramasse en fait.»

Un constat partagé par la cheffe de projet digital qui prône de son côté, un besoin d'une meilleure conception des outils pas toujours compatibles avec la stratégie organisationnelle et financière de l'établissement :

«Pour une meilleure utilisation, il faut aussi une meilleure conception. L'université de Rennes a du potentiel mais les raisons ou choix de la structure sont justifiés par la perte de temps et d'efficacité.»

La conception d'outils numériques est une question de plus en plus centrale à l'Université de Rennes qui envisage de développer en interne et en collaboration avec la DSI, des dispositifs de travail qui répondent aux besoins techniques de la DIRCOM et plus globalement, aux besoins de l'ensemble des collaborateurs. Cependant, c'est un travail de réflexion et d'élaboration relativement long qui requièrent de nombreux allers-retour entre les concepteurs et les utilisateurs finaux. Or, en échangeant avec le Vice-président chargé du numérique, nous constatons que les priorités de l'organisation se concentrent pour l'essentiel, sur la modernisation des infrastructures informatiques et la sécurité des données. C'est donc tout un pan de la formation aux compétences numériques qui semble passer à la trappe avec des utilisateurs qui sont obligés de faire preuve d'autonomie dans leur apprentissage des usages collaboratifs en ligne s'ils veulent devenir performants.

6.6. Conclusion

La plateforme de collaboration en ligne *Teams*, s'est rapidement imposée comme un canal de communication essentiel pour les activités internes de l'université, en répondant à la fois à de forts besoins de coordination et à de meilleures pratiques de communication. Acquis et maîtrisé par une grande partie du personnel universitaire, l'outil *Teams* présente de nombreux avantages qui permettent entre autres, de conserver le lien entre les acteurs, de renforcer la cohésion au sein des équipes de travail et de partager une culture organisationnelle collective. En ce sens, l'outil *Teams* fait également écho aux outils de gestion présentés par Hatchuel et Weil (1992) qu'ils définissent selon trois éléments : un

substrat technique correspondant à l'infrastructure matérielle technique des outils; une *philosophie de gestion* diffusée par un discours managérial vantant les avantages des dispositifs comme la rationalisation et la praticité de la plateforme pour coordonner les équipes; et un *modèle d'organisation simplifié* qui se traduit : par des modifications dans les modes d'organisation du travail, les processus ou les méthodes nécessaires au fonctionnement des outils. L'université est avant tout, et il ne faut pas l'oublier, une entité bureaucratique faite de règles et de normes qui sont profondément inscrites dans sa culture organisationnelle. Pourtant, l'arrivée de *Teams* n'a pas réussi pas à en changer véritablement les pratiques individuelles et collectives des individus. À travers les récits des membres du personnel, nous avons pu souligner un écart significatif entre les représentations que les acteurs se font de l'outil. C'est d'autant plus vrai lorsque nous abordons la difficulté pour les utilisateurs d'articuler les usages de la plateforme collaborative avec les pratiques existantes. D'autre part, la coopération, l'autonomie, l'horizontalité et la périodicité des interactions que provoque le numérique ne parviennent pas à faire émerger et à diffuser les usages innovants permettant de faire émerger de nouvelles modalités de coordination. Malgré plusieurs tentatives initiées par les acteurs les plus expérimentés pour intégrer des outils de gestion de projet dans leur métier, à l'image des équipes de la DIRCOM, les technologies collaboratives n'assurent pas toujours l'apparition de nouveaux collectifs et les premiers usages des plateformes se font en tâtonnant...ce qui demande par conséquent, un certain temps d'adaptation pour s'habituer à ces nouvelles logiques et pour trouver les processus adéquates à chaque individu. Aussi, en l'absence de processus régulatoires de la plateforme et de la formalisation des règles de collaboration, les informations ont tendance à être dispersées. Il est vrai que lors des entretiens avec les membres du personnel, ces derniers ont souligné les besoins d'adaptation et d'ajustement. Or, il s'avère que la prise en main de l'outil *Teams* relève plutôt d'une politique d'*agencement* dans laquelle, les individus vont faire cohabiter la logique organisationnelle de la structure avec leurs pratiques professionnelles. Tout l'enjeu repose alors sur cet équilibre entre l'individualisation du travail et les pratiques collectives.

Afin de convertir l'ensemble des agents, l'établissement d'enseignement supérieur a décidé d'explorer et d'intégrer dans sa politique de diffusion des usages, le processus d'apprentissage du "*test and learn*". Depuis la crise du covid, l'organisation a entamé un vaste chantier d'analyse des expériences vécues au télétravail ou à distance, afin de formaliser de manière plus précise, les concepts de socialisation et les ressources

informationnelles mobilisées pour inventer le modèle hybride de demain. Il s'agit surtout pour l'université, d'identifier et de valoriser les pratiques qui ont une vraie valeur ajoutée dans la production de sens et d'en l'amélioration des interactions au travail. Aussi, dans le cadre du déploiement de *Teams*, l'Université de Rennes a fait le choix de légitimer les acteurs ayant une certaine appétence pour le numérique afin qu'ils facilitent l'accès aux ressources pour les utilisateurs mais aussi pour promouvoir les règles relatives à la collaboration à distance et à la mobilité. Pour évaluer le niveau d'appétence ou la motivation à utiliser tel ou tel outil, il est nécessaire de prendre en compte le processus de socialisation par lequel l'individu aura assimilé au non ces nouvelles pratiques de travail.

Enfin, les quelques retours d'expérience sur l'usage de *Teams*, nous montrent un véritable intérêt commun pour les responsables de services de communication et les gestionnaires à échanger et à diffuser durablement leurs pratiques de communication et de coordination internes. Même si son usage nous semble quelque peu limité ou du moins pas assez exploité au vu de ses nombreuses fonctionnalités, *Teams* permet effectivement de mettre en relation les acteurs au sein de communautés qui vont chercher à mutualiser leurs pratiques numériques afin de trouver de nouvelles manières de collaborer ensemble. Néanmoins, il est essentiel de nuancer ce propos car une partie des groupes de travail (dont il est difficile d'évaluer la quantité exacte) se situent aussi en dehors des espaces définis par l'Université de Rennes, à l'image des groupes Facebook. L'institution a alors tout intérêt à vouloir réguler ces groupes de travail afin de les aligner avec son modèle organisationnel. En réponse à la multiplication des usages, l'établissement souhaite aller vers des outils développés en interne afin d'apporter de vraies solutions aux utilisateurs tout en remplissant les objectifs de rationalisation des processus fixés par les gestionnaires. C'est une première piste vers une possible mutualisation des compétences mais il faudra en attendant, se satisfaire d'outils externes dont l'Université n'a aucune maîtrise sur les informations et dont la configuration et les usages des dispositifs technologiques ne répondront finalement jamais aux exigences des acteurs en termes de coordination et de transmission des informations.

7. La conduite du changement : quelle place pour le communicant pour accompagner les organisations dans la diffusion des stratégies d'usages ?

7.1. L'intégration des DIRCOM dans les changements organisationnels

La transition numérique et l'intégration des dispositifs socio-techniques impliquent des changements majeurs sur les comportements et les valeurs des individus voir même, dans le cas de l'Université de Rennes, son cadre fonctionnel et sa culture de travail. Chez Durkheim et Boltanski, sociologues pionniers dans l'analyse de nos sociétés modernes, le changement est présenté comme un concept permettant de comprendre la manière dont les organisations évoluent et se modernisent dans le temps. La transition numérique entraîne un changement de *paradigme* avec de profondes transformations de la communication et dans l'accès à l'information, modifiant en partie, la manière dont les individus et les organisations interagissent entre eux mais aussi avec leur environnement externe. En ce sens, les organisations voient dans les technologies, une manière de se libérer des tâches qui n'ont peu de valeur et de limiter ce qu'elles jugent, comme des interactions inefficaces. Pourtant, les interactions sont essentielles dans les micro-sociétés qu'incarnent les organisations de travail car elles ont une influence significative sur la culture fonctionnelle par la transmission de normes culturelles qui, in fine, orientent les comportements des individus comme nous le rappelle la théorie de l'acteur-réseau. Pour réaliser leurs missions, les humains ont besoin du collectif et vont donc chercher à créer du lien avec les autres, en contribuant à la naissance d'une identité professionnelle collective à l'échelle d'une organisation par exemple. En outre, les acteurs expérimentent et partagent leurs processus d'apprentissage pour inspirer de nouvelles dynamiques de collaboration et pour appréhender les nouveautés technologiques jugées à tort comme disruptives, dans leur environnement de travail. Pour autant, il est intéressant de mettre en avant que le changement en tant que processus social repose, en grande partie, sur la capacité communicationnelle des acteurs à influencer et à mobiliser d'autres agents humains dans des dynamiques de co-construction. Pour ce faire, la communication en tant que pratique organisationnelle, permet d'une part, d'articuler la compréhension commune de ce qu'est la transition numérique et d'autre part, d'informer les publics de ce qu'elle implique en termes de changements, en particulier sur la redéfinition des

logiques hiérarchiques. Désormais, les individus les plus compétents sur la question du numérique ont aussi, une plus forte propension à devenir des acteurs du changement et incarnent des rôles de leaders.

Historiquement et je l'ai démontré plusieurs fois à travers ce mémoire de recherche, la transition numérique est avant tout un projet de transformation des comportements et des pratiques qui relèvent d'une collaboration tripartite entre les directions de services, le service de ressources humaines et la DSI. Pourtant, intégrer les DIRCOM ne semble pas être une mauvaise idée pour accompagner le changement dans les organisations. Dans *Pilotez votre communication* de Libaert et Suart (2019), les auteurs soulignent plusieurs enjeux de transition dont le communicant doit donner du sens et justifier son action dans un écosystème où le mode de travail évolue fortement. En effet, les modèles de communication contemporains contribuent davantage à la croissance de l'entreprise et à son modèle commercial qu'au renforcement d'une culture professionnelle collective où la coordination entre acteurs doit être pensée de manière « agile ». En ce sens, le 2ème Observatoire du marketing et de la communication 2021 décrit que pour «75 % des interrogés, les transformations du secteur de la communication encouragent l'organisation du travail en mode projet, c'est-à-dire de manière transversale et interdisciplinaire, en associant différentes personnes sans lien hiérarchique pour mener à bien un projet spécifique. » Or, la multiplicité des NTIC dans les organisations représente également une charge de travail d'analyse supplémentaire dont il faut prendre en compte, un plus grand nombre de réseaux d'information à superviser. Toujours d'après Libaert et Suart, ces représentations informatisées permettent d'avoir «accès en cascade, à des informations de plus en plus complètes, à des tris et à des croisements spécifiques, en fonction des besoins de chaque utilisateur.» Un constat auquel les DIRCOM doivent faire face quotidiennement, tant les informations sont abondantes dans les organisations et arrivent par centaines ! Habitues à manipuler et à interpréter des données, ces entités jouent un rôle majeur dans la compréhension des messages et depuis une dizaine d'années, dans la personnalisation des communications. Ainsi, les DIRCOM de par leur dimension stratégique, leur capacité à fédérer et à coordonner des groupes de travail interdisciplinaires semblent avoir les compétences nécessaires pour accompagner le changement...mais pourquoi ne sont-elles pas intégrées au déploiement de la transition numérique ? Plusieurs hypothèses émergent suite aux entretiens réalisés avec les communicantes de l'Université de Rennes : dans un premier

temps, les changements de pratiques dans les métiers de la communication rendent leur compréhension des technologies difficile malgré un travail de veille sectoriel important dans leur quotidien; ensuite, leur manque de compétences techniques semblent être un frein dans l'approche expérientielle que peuvent avoir les utilisateurs, créant un écart entre les discours institutionnels et la réalité vécue entre les différents métiers au sein d'une organisation enfin; on constate que leur exposition au numérique a aussi développé au sein des DIRCOM, des formes de résistance au changement chez une partie des membres du personnel dont elle ne perçoit pas toujours les effets bénéfiques et souligne la perte de sens dans la manière d'interagir avec les différents publics.

7.2. La mutation des métiers de la communication : enjeux, défis et négociations de rôles au coeur des organisations

En 1995, Liliane Messika dans *Les DIRCOMs : un métier en voie de professionnalisation* présentait que les directions de communication ont été institutionnalisées afin d'assurer la cohérence des communications externes dans les années 1980. Initialement centré sur les relations avec la presse, le métier s'est progressivement étendu, notamment par la prise en compte des enjeux du *corporate* (image d'entreprise, fédérations des salariés et discours institutionnels). Ainsi, les DIRCOMs ont connu une transformation de leurs métiers par leurs pratiques professionnelles en mutation, afin de faire face aux évolutions organisationnelles, économiques et technologiques en cours.⁴⁵ La perception et les représentations que fondent les communicants sur la transition numérique, décrivent en réalité une prescription du travail où ils réalisent des fonctions de médiation en complément de leurs métiers et exploitent les potentialités qu'offrent le numérique dans le cadre de leurs missions. Dans une étude réalisée en 2021 auprès de 380 DIRCOM, nous apprenons que 63 % d'entre eux se sentent « *en avance* » dans cette transformation digitale, par rapport aux autres services de l'entreprise car depuis quelques années, la frontière entre communication et marketing s'est peu à peu estompée où les communicants, deviennent des contributeurs essentiels à la croissance des activités d'une structure. Amenées à utiliser un nombre significatif de médias sociaux et plateformes web dans leur travail, les métiers de la communication intègrent désormais tout un ensemble d'indicateurs de performances pour

⁴⁵Bonnet, F. Quelle relation formation-emploi pour les communicants ? Les savoirs en communication à l'épreuve des représentations des parties prenantes de la formation, 2016

mesurer l'impact de leurs campagnes de communication et pour orienter leurs stratégies marketing en fonction de leurs besoins. Mais encore faut-il savoir utiliser ces nouveaux leviers de travail ? Toujours d'après l'étude Cision, 87% d'entre eux, considèrent que la data n'est pas utilisée de manière assez poussée et 72 % d'entre eux, ne se considèrent pas équipés pour l'utiliser. Cependant, Messika souligne aussi que la diversité des supports de communication disponibles et les réflexions menées sur les politiques de positionnement des organisations sur le marché, «*conduisent ces professionnels à privilégier une logique de complémentarité et d'hybridation entre les dispositifs mobilisés.*» Le piège à éviter pour les communicants serait donc de tomber dans des schémas de pure logique d'outillage de leur métier et de reporting, à l'image des outils de surveillance que nous pouvons retrouver dans les fonctions managériales. Aussi, nous voyons bien que la *logique gestionnaire* oriente finalement le professionnel de la communication à mettre en place des méthodes de préconisation en fonction d'indicateurs qui seraient favorables ou non à la structure. Or, même s'ils abordent une vision globale de la stratégie organisationnelle, la participation des DIRCOM aux instances dirigeantes est fortement questionnée, notamment au sein des comités de direction (CODIR) où elles ne sont pas invitées à participer aux réflexions stratégiques de la transition numérique en dépit d'une appétence pour les TIC. À l'échelle d'une organisation, les acteurs de la communication négocient sans cesse le sens de leur activité entre spécialisation et problématique d'expertise stratégique. Cette négociation s'articule en grande partie, sur la fonction organisationnelle des activités de communication à l'image du témoignage de la responsable de communication de l'IUT :

« Je pense qu'il y a un truc aussi qui est important dans la communication, c'est que peu de gens comprennent notre métier, les tâches quotidiennes etc...C'est à dire que là demain, je ne suis pas sûre que qui que ce soit dans mes collègues ou responsables se rendent compte de mes limites, vraiment. »

En effet, si nous prenons l'exemple des premiers sites internet, ils étaient surtout gérés par les entités informatiques et avec l'évolution ergonomique des outils (à la fois plus intuitifs et moins techniques), ont laissé la main aux professionnels de la communication grâce à la démocratisation des systèmes de gestion de contenus (CMS) que j'ai présenté dans la première partie dans mon analyse. Pour autant, la dimension organisationnelle occupe bien évidemment une place centrale dans la transformation digitale dont les DIRCOM imputent directement la responsabilité des retards de déploiement et d'intégration à la Direction Générale. Un sujet qui selon l'étude Cision, devient urgent pour un métier qui repose encore

à 40% sur des méthodes de communication traditionnelles. Finalement, il semble que l'on assiste bel et bien à une mutation de la professionnalisation des communicants au sein des organisations, à travers un ensemble de tensions fonctionnelles, managériales mais aussi symboliques quant au sens que les gestionnaires attribuent à leur mission et à leurs compétences.

7.3. Face au manque de compétences techniques, les professionnels de la communication à l'épreuve de l'autoformation

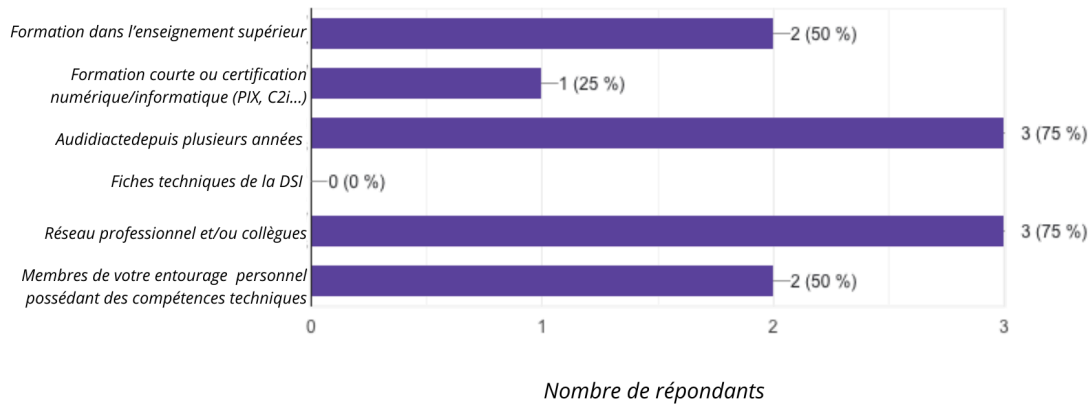
Durant les entretiens, il était essentiel de demander aux professionnelles de la communication, d'évaluer leur niveau de compétences numériques et leurs réponses furent très enrichissantes. En dehors de leur parcours universitaire, leurs compétences se sont surtout développées de manière organique, au fur et à mesure des évolutions technologiques et de l'arrivée des nouveaux outils numériques dans le travail. En prenant le cas de la cheffe de projet digital de l'université de Rennes, elle différencie surtout les compétences numériques selon les métiers ou *fonctions* avec ce qui relève d'un côté, des compétences de gestion de l'information (propres à son métier de communicante) et de l'autre, des compétences informatiques (associées au pôle web et à la DSI) :

«Numérique comme moi je l'entends, je dirais que j'ai un bon niveau de connaissances mais pas de compétences parce que je fais de la veille dessus. "Pas de compétences" parce que sur tout ce qui est web intuitif, je sais à peu près m'adapter aux outils. En informatique par contre, je n'ai pas de compétences particulières, en code (programmation) etc... C'est pour ça que je fais cette petite nuance là. De par mes fonctions, je suis quand même obligée d'être régulièrement informée et à être à acculturée aussi aux usages qu'aux côtés droit (au sens de la législation), mes usages en tant que professionnelle de la communication et les recommandations diverses.»

Un discours qui fait fortement écho à l'étude Cision démontrant que près de deux tiers des DIRCOM interrogées considèrent le manque de formation comme un frein majeur à la compréhension des objectifs de la transition numérique. En effet, dans un monde où les technologies numériques façonnent nos pratiques et les représentations que nous en faisons, l'absence de formation complique aussi la compréhension des dispositifs socio-techniques et de leur sens en tant que finalité. En interrogeant d'autres communicants via le questionnaire diffusé sur LinkedIn, j'ai pu constaté qu'une grande majorité d'entre eux, ont développé leur culture numérique par divers processus d'apprentissage.

Comment avez-vous développé votre culture numérique ?

4 réponses



Extrait du questionnaire qui permet ici, d'identifier que près de ¾ des communicants apprennent par eux-même en autodidacte depuis plusieurs années et développent une partie de leurs connaissances grâce à leur réseau professionnel et personnel.

Par conséquent, les communicants étant peu équipés en termes de connaissances techniques, peuvent se sentir écartés ou pas assez acculturés aux méthodologies numériques pour être crédibles dans leur rôle d'accompagnement dans la transition numérique des organisations. Une idée qui renforce par la même occasion, le décalage entre la perception de ce qui relève des *usages* (manière dont les outils et technologies numériques sont utilisés ou mises en œuvre) et celle des *pratiques* (les façons de "faire" qui se sont installées et répétées dans l'utilisation des outils numériques). En ce sens, il peut y avoir une sorte de déconnexion entre les messages institutionnels de l'organisation vis à vis de la transition numérique et la réalité vécue des utilisateurs sur le terrain, à l'image de l'outil *Teams* qui malgré son offre de collaboration à distance, symbolise aussi les difficultés rencontrées par les acteurs pour réussir à implémenter un cadre de coordination et d'engagement favorable au partage d'informations.

C'est pourquoi les communicantes de l'Université de Rennes valorisent en premier lieu, l'*auto-formation*⁴⁶ car les formations numériques proposées par l'établissement, se concentrent essentiellement sur les logiciels métiers en lien avec la formation pédagogique. Un catalogue qui ne correspond pas vraiment à la DIRCOM dont le quotidien, s'articule

⁴⁶ L'autoformation est définie comme un programme d'initiation au fonctionnement d'un micro-ordinateur ou dispositif numérique permettant à l'utilisateur d'apprendre par lui-même à se servir de la machine/technologie.

autour de tout une panoplie d'outils numériques externes et sur lesquels, la DSI n'a ni le pouvoir (en tant que gestionnaire de SI), ni le rôle pour énoncer des recommandations d'usages, en dehors de celles relatives à la sécurité informatiques (accès et mots de passe sécurisés). C'est la raison pour laquelle les communicantes vont mobiliser leurs compétences de veille pour trouver des ressources en ligne afin de trouver des solutions répondant à leurs problématiques et pour développer de nouvelles pratiques de travail, comme le décrit la responsable de la communication de l'IUT de Rennes :

« Après quand je parle d'autoformation, je ne parle pas de tout ce qui est MOOC et compagnie, je n'ai jamais été vers ce genre de truc. C'est juste demander à Google, Youtube...d'aller sur les forums pro. Justement, je pense que j'ai une formation avec suffisamment de bases pour pouvoir m'en sortir et chercher l'information. Je comprends la logique des logiciels, c'est souvent des petits tips.»

Enfin, le manque de compétences des communicants ne semble pas être une raison valable pour les écarter des processus de réflexion sur l'accompagnement du personnel dans leur montée en compétences dans un contexte de transition numérique. Dans le cas de la DIRCOM à l'Université de Rennes, les membres des équipes font preuve d'autonomie et d'initiative dans la volonté de se former visant à enrichir leurs bases de connaissances. Un moyen pour elles, de rester pertinentes face à un environnement organisationnel et concurrentiel en constante évolution. Une idée également partagée par le reste des communicants interrogés. Cependant, il est important de relever que l'autoformation peut aussi présenter des limites en termes de structuration et de validation des compétences. C'est ce que nous rappelle la responsable de communication sur le fait qu'elle se retrouve noyée par la masse d'informations existante dans l'organisation. En multipliant les dispositifs technologiques et par conséquent les sources d'informations, il faut parvenir à discerner ce qui est pertinent et compatible avec son métier :

« J'essaie de faire de temps en temps des veilles quand il y a un projet de changement mais c'est quelque chose qui n'est pas évident parce ce qu'en fait, faire de la veille c'est aussi t'apporter des envies de nouveautés et de vouloir tout changer et de la faisabilité de vouloir tout changer, elle n'est pas forcément là.»

Bien que l'autoformation relève d'une prise d'autonomie des individus face à un manque de diversité dans l'offre de formation, il reste essentiel que les organisations reconnaissent aussi l'évolution des besoins des communicants en termes de compétences numériques et de temps de formation. En effet, ils sont souvent très occupés par leurs tâches quotidiennes et les demandes de dernières minutes ce qui laisse peu de temps disponible pour se former par

eux-mêmes. L'autoformation requiert un investissement personnel qui peut être difficile pour rester motivé et se mettre dans des dispositions adaptées (trouver du temps à dégager dans le quotidien ainsi que les bonnes ressources d'information). Les communicantes, de par leur aisance avec les outils numériques et leur niveau de diplôme, ont la capacité de se former rapidement en ligne car elles possèdent les dispositions requises pour apprendre seules et évaluer leur besoin en termes de compétences. Pour autant, si la culture de l'organisation ne valorise pas le développement personnel, l'autoformation risque d'être peu encouragée au détriment de l'efficacité collective. Tout l'enjeu pour les managers repose alors sur la proposition de formations en lien avec la prise en main et l'usage des nouveaux dispositifs numériques qui pourrait être une solution viable afin de combler les lacunes des utilisateurs et de renforcer leur compréhension des NTIC. Enfin, le manque de motivation et la perte de sens au travail restent un obstacle majeur à l'autoformation. Sans être poussé ou fortement incité à se former en autonomie, il est difficile pour les membres du personnel de persévérer dans l'apprentissage numérique.

7.4. Résistances individuelles et organisationnelles face au changement numérique : vers une approche globale de l'accompagnement par la médiation

Lorsque la question de la résistance au changement est abordée dans les organisations, les acteurs expliquent souvent dans les études menées en SIC par exemple que la source de leur résistance, réside principalement dans leurs perceptions individuelles et dans la peur que peuvent générer les effets du numérique sur leurs habitudes de travail. Le numérique en tant que *technologie de rupture* (si nous prenons un angle purement technophobe), induit des changements profonds dans la culture de *faire* à travers une posture rationalisante, appuyée par une rapidité des échanges des informations et changeant complètement, les modèles organisationnels comme le souligne Castells dans la *Société en réseau* (1998). Si nous prenons le cas de la responsable de communication de l'IUT de Rennes, celle-ci exprime une certaine retenue quant au "*tout numérique*" où elle constate un bouleversement des pratiques de communication et une surcharge informationnelle qui peut rapidement prendre le pas sur ses activités de travail avec pour conséquence, une surcharge cognitive. Or, à l'échelle de l'Université, les disparités entre les perceptions du numérique sont bien plus grandes, surtout depuis le Covid et le déploiement généralisé du télétravail dans les services administratifs. En

outre, les méthodes de travail et les processus de coordination ont été quelque peu chamboulés voire complètement transformés. Puis nous assistons, à une forte remise en question de la culture organisationnelle existante qui est ici, posée par les acteurs internes résultant d'une position idéologique comme le souligne le Vice-président en charge du numérique :

«Et puis il y a des réfractaires qui n'iront jamais quoiqu'on fasse en fait, juste par principe. Le changement finalement, sur ce pan-là en tout cas, je ne dis pas que c'est une posture générale mais ils se disent "moi non ça sort de ma zone de confort, j'ai trop à perdre à m'y investir et du coup si j'y vais c'est parce que c'est en dernier recours et que j'ai pas le choix en fait" donc s'ils ont le choix, ils ne vont pas le faire.»

A travers ces propos, la résistance à l'Université de Rennes au changement semble ancrée dans les perceptions individuelles et d'appréhensions liées aux effets du numérique. Certains acteurs, qualifiés de « *réfractaires* » par le Vice-président en charge du numérique, adoptent une posture de rejet par « *principe* », prétextant une sortie de leur zone de confort et un investissement personnel qu'ils jugent trop important (en termes de temps, d'apprentissage et de charge cognitive). Benedetto-Meyer et Boboc dans *Sociologie du numérique au travail*, nous rappellent que les résistances relèvent, pour une grande partie, des intérêts que voient les individus dans les technologies et de l'impact quasi-inexistant des discours institutionnels sur leurs motivations personnelles. Même si les acteurs peuvent posséder de nombreux outils numériques dans la sphère privée, ils ne sont pas pour autant aussi bien équipés dans un contexte professionnel et expriment une certaine méfiance sur leur utilité. En effet, les structures bureaucratiques telles que l'Université de Rennes s'imposent comme des machines massives où les problèmes techniques liés à l'infrastructure numérique représentent aussi des sources significatives de résistance. Entre les difficultés d'accessibilité aux outils numériques, le déni de service liés à des mises à jour de systèmes et les dysfonctionnements fréquents, les utilisateurs sont plus susceptibles de vivre des situations de frustration au travail avec pour conséquence, un désintérêt pour toute nouvelle initiative de changement.

Pour mettre en œuvre la transition numérique et encourager l'usage des outils numériques chez les individus, les organisations multiplient cependant les axes d'accompagnement et le nombre d'acteurs sur le terrain qui ont pour rôle, de sensibiliser, de former, d'informer et de suivre l'apprentissage numérique des utilisateurs. Plus récemment, le phénomène des *ambassadeurs digitaux* s'est largement diffusé dans les organisations. Entre autres, ils sont particulièrement à l'écoute des difficultés rencontrées dans la prise en main des dispositifs

numériques et œuvrent pour les pour les atténuer ⁴⁷. C'est pourquoi le Vice-président en charge du numérique de l'Université de Rennes, a mené plusieurs expériences pour mettre en relation des personnes expérimentées sur les usages numériques avec des personnes novices ou en quête de solutions quand à leurs pratiques informatiques, lors de *cafés numérique* :

«L'idée c'est de venir voir ce qu'il se passe, discuter entre collègues dans un environnement bienveillant et sécurisé où ils se rendent compte qu'il y a des choses où l'on peut agir et faire. On n'ose peut-être pas s'exprimer en groupe ou en formation parce que c'est toujours difficile de dire "je n'y arrive pas". Il s'agit d'un dialogue privilégié qui permettrait d'accompagner des collègues et se dire "j'ai réussi à débloquer telle ou telle situation et c'est mon problème qu'on a vraiment réussi à traiter". Et puis, en ré-éditant les sessions de ce type-là, on sera peut-être en mesure d'accompagner progressivement l'ensemble des personnels sur leurs besoins.»

Ces acteurs-médiateurs dont des membres de la DSI et du personnel aguerris du numérique, cherchent à comprendre la situation au travail de chacun, d'identifier les activités menées dans le cadre de leurs missions et de faciliter l'appropriation des outils chez les individus avec deux finalités : promouvoir l'évolution professionnelle quant à la montée en compétences et la revalorisation sociale (Brotcorne, Valenduc, 2009). Pour autant, n'ayant pu assister à un de ces événements, il est difficile de rendre compte de l'efficacité du dispositif d'accompagnement et de multiples questions persistent quant au choix du format, des ambassadeurs et de la stratégie pour diffuser une culture numérique collective au sein de l'institution.

Enfin, la potentialité d'intégrer la DIRCOM et ses métiers dans les stratégies de transition numérique semble envisageable, alors qu'ils possèdent des compétences d'analyse sur les besoins d'information et des qualités humaines pour identifier les leviers favorables à la conduite du changement. Cependant, nous avons vu précédemment que le numérique a un impact fondamental sur les comportements des acteurs et sur leur volonté de s'engager ou non vers de nouvelles modalités de travail. Aussi, les lacunes des professionnelles de la communication en termes de compétences numériques pourraient être un frein à leur participation dans la stratégie de changement et à leur contribution à des politiques d'intégration des outils. Malgré cela, les métiers de la communication peuvent occuper un

⁴⁷ Benedetto-Meyer, M., & Boboc, A. (2019). Accompagner la « transformation digitale » : du flou des discours à la réalité des mises en œuvre. *Travail et Emploi*, 159, 93-118. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.9391>

rôle crucial dans la sensibilisation des publics internes quant aux implications organisationnelles que l'on attribue aux nouvelles technologies. Il faut par conséquent, avoir une approche globale des utilisateurs en prenant en compte, les dimensions sociales individuelles et collectives pour mener à bien une transition numérique dont il faudra aussi inclure, toutes les connaissances que peuvent apporter les DSI sur la modélisation des métiers et sur le partage d'informations.

8. Humaniser la transition numérique : quelles potentialités pour une synergie DSI-DIRCOM ?

8.1. Deux métiers, un objectif : créer un alignement du collectif dans un contexte de changement organisationnel

Tout au long de ce mémoire, j'ai démontré que les organisations faisaient face à de véritables bouleversements que le numérique exerce quasi quotidiennement sur leurs activités et sur la coordination des collaborateurs. Pour autant, l'analyse de l'outil *Teams*, souligne à quel point les usages ne sont jamais acquis par nature, malgré une appétence ou une exposition précoce aux dispositifs numériques mais plutôt, par la force d'expérience et de la mise en pratique. Ainsi, la DSI comme la DIRCOM de l'Université de Rennes par exemple, ont pour objectif de diffuser à l'échelle des organisations, tout un ensemble de messages visant à renforcer le collectif et l'alignement des pratiques. La DSI en tant qu'entité gestionnaire des systèmes d'information, a une parfaite connaissance des outils déployés en interne et des solutions logicielles nécessaires à la transformation organisationnelle. Ils mettent à disposition des utilisateurs un environnement propice à l'adoption de nouvelles pratiques de travail et de coordination des équipes. Le volet sécurité est aussi particulièrement conséquent dans le secteur informatique dont les risques peuvent peser lourdement sur les activités humaines. C'est pourquoi leur mission consiste à communiquer auprès de l'ensemble du personnel, sur les comportements ou postures à adopter afin d'éviter ce qui pourrait amener à une sorte de désorganisation des activités numériques mettant en péril les systèmes d'informations mis en place. Du côté de la DIRCOM, elle est en charge de la communication globale de l'organisation et a pour rôle, de créer du lien entre l'entité gestionnaire et les membres du personnel afin de favoriser leur adhésion à la culture organisationnelle. Elle est souvent présentée comme vectrice de changements culturels et est

de plus, amenée à collaborer avec les services transversaux lui permettant ainsi, comme à la DSI, d'avoir une meilleure connaissance des métiers. En effet, lorsque nous parlons de transition numérique, l'appui aux utilisateurs est fondamental pour qu'ils puissent se saisir pleinement des avantages que leur apporte le numérique au travail. Il y a alors tout intérêt pour la DSI et la DIRCOM à élaborer conjointement une politique de déploiement et d'intégration des dispositifs technologiques. En fusionnant leur expertise, chacun peut participer à sa manière au projet afin d'"activer" le changement chez les individus. La DSI peut en ce sens, apporter sa maîtrise des SI et ses savoirs-faire pour diffuser les bonnes pratiques informatiques garantissant des infrastructures fiables et sécurisées sur lesquelles in fine, les interventions de proximité seront limitées et les DSI pourront alors se concentrer sur l'élaboration d'outils internes par exemple. Elles devront également s'assurer que l'IT et ses métiers, obtiennent des résultats pertinents en apportant des conseils stratégiques sur la transition numérique et en assurant une communication ascendante vers les parties prenantes. Pour autant, dans *Menacés dans leur rôle actuel, les DSI doivent évoluer vers la direction de la transformation*, l'article souligne que si les DSI doivent jouer un rôle d'orchestration entre technologie et métiers au sein des services, l'effort consistera dans un premier temps, à établir ou renforcer les relations entre les individus. Ainsi, la DIRCOM de par ses compétences en communication stratégique, pourra appuyer la DSI dans la conduite du changement et initier une dynamique collective. La montée en compétences des collaborateurs reste cependant un élément clef de la réussite de la transition numérique. Il faudra par conséquent, songer à la création de formations adaptées, en prenant un angle de la conception participative ou de *co-design*, et en intégrant l'utilisateur final dans le processus de développement et d'élaboration de dispositifs de formation. Enfin, la DIRCOM pourra communiquer auprès des services internes sur l'importance de ces formations, des évolutions technologiques de leur plus-value et des bénéfices qu'elles peuvent apporter aux individus tant sur le plan individuel que collectif.

8.2. La communication interne au service des enjeux IT

Aussi, parce que les TIC impactent de manière significative le fonctionnement organisationnel, la stratégie de transition numérique doit être une priorité pour les organisations afin de s'assurer que les individus, puissent être opérationnels face aux changements technologiques opérant sur le marché. Pour autant, la sécurité occupe une place

grandissante dans les missions des DSI car elle permet d'une part, de protéger les données produites au sein des organisations et d'autre part, de prévenir les cyberattaques et les risques que peuvent représenter ces actions sur l'infrastructure informatique. Il faut par conséquent, mettre en place des politiques d'usages, de sécurité et de conformité. Toutefois, le volet de la communication ne doit pas être ignoré car il permet bien de diffuser une culture numérique partagée, en informant les acteurs à la fois par des voies formelles et informelles. C'est la rencontre des métiers et le partage de leurs connaissances qui vont favoriser l'homogénéité des pratiques. En effet, lors de mon immersion au sein du service de communication de l'IUT de Rennes, j'ai remarqué que lorsque nous étions confrontées avec ma tutrice, à des problèmes relatifs à l'infrastructure numérique, nous allions constamment vers des outils alternatifs en ligne pour les solutions de stockage ou pour la mise en page de documents (*voir tableau des outils numériques du service communication en annexes*). Aussi, j'ai souhaité interrogé d'autres communicants qui m'ont fait part d'un même constat : lorsque que les règles des DSI et les outils de travail numériques ne fonctionnent pas, ils s'orientent toujours vers des plateformes externes, souvent en ligne, à l'image du témoignage d'une chargée de communication en alternance qui évolue dans une grande structure de services marchands :

«Les protocoles numériques à respecter dans l'entreprise freinent mon travail au quotidien. Par exemple, nous n'avons pas le droit de mettre de clé usb, il faut faire une demande qui passe par le N+1, nous ne pouvons pas accéder à des sites de type WeTransfer (échange de fichiers lourds), etc. C'est une perte de temps phénoménale puisque nous sommes obligés de trouver des moyens pour contourner ça si on ne veut pas attendre des jours. Donc le problème n'est pas tant dans l'outil mais dans les protocoles.»

C'est ce qu'on appelle dans le secteur informatique, l'*IT shadowing* ou *Informatique fantôme*, désignant l'ensemble des applications et processus de transmission d'information utilisés au sein d'une structure sans approbation de la DSI. Pour résumer brièvement les risques, le *Shadow IT* peut avoir un impact non négligeable sur la sécurité, sur la performance du réseau et générer des coûts cachés⁴⁸. Dans *Le Shadow IT : comment transformer la menace en opportunité*, il est indiqué que les applications utilisées sans approbation, qu'elles soient ou non rattachées au *Cloud*, augmentent de 30% à 50% par an, une conséquence

⁴⁸ Les coûts cachés représentent des coûts financiers liés au non-respect des réglementations sectorielles (RGPD, HIPAA, etc.), des coûts potentiels liés aux violations de données (amendes, perte de réputation, perte de clients), des achats de logiciels non contrôlés qui peuvent entraîner des dépenses inutiles ou encore, des coûts supplémentaires liés à la formation des employés sur des systèmes non standardisés par la DSI.

imputée directement à l'insatisfaction des métiers quant à leurs besoins numériques. C'est le cas que l'on retrouve typiquement avec les outils mobilisés dans les services de communication qui sont, pour la plupart, des solutions externes et gratuites comme *Google Drive* et *Dropbox* pour échanger des gros fichiers ou des services tels que *ILovePDF*, équivalent d'*Acrobat Reader* pour fusionner des fichiers PDF. C'est pourquoi la communication interne en tant que prisme, doit jouer un rôle central dans la responsabilisation des utilisateurs vis-à-vis de leurs pratiques numériques mais aussi pour les acculturer aux risques informatiques auxquels ils peuvent être exposés (leaks de données confidentielles, non-respect du RGPD...). Communiquer sur les enjeux numériques n'a jamais été une tâche facile pour les organisations mais il est cependant possible d'encourager les acteurs à changer leurs comportements en leur permettant de mieux comprendre le rôle qu'occupe les DSI. Par la promotion des prestations réalisées par les entités informatiques, les utilisateurs peuvent être sensibilisés à leurs actions, à leurs contributions à la stratégie organisationnelle et éventuellement, de rompre avec la perception techniciste qu'ils peuvent avoir de ces métiers. Une idée qui trouve aussi écho dans le discours du Vice-président en charge du numérique à l'Université de Rennes :

« Ils s'imaginent que ce sont des machines ou "Terminator" qui vont nous répondre si on pose une question (rires) alors que non, ce sont bien des humains qui sont là pour apporter des solutions mais aussi pour aider et accompagner les agents dans leurs usages du numérique. »

Pour autant, les DSI ont déjà une charge de travail conséquente due en grande partie, à la gestion et au maintien des infrastructures ainsi qu'aux activités de support utilisateurs. Il pourrait être intéressant d'aborder la création d'un poste d'expert en architecture SI pour sa compréhension du rôle des DSI avec de fortes qualités relationnelles et une appétence pour les pratiques de communication par exemple. En ce sens, il pourrait soutenir les actions de communication de la DSI dans la diffusion des normes d'usage et être un interlocuteur privilégié de l'expérience collaborateur, en établissant des stratégies en lien avec les métiers, les départements RH et les DIRCOM. L'enjeu réside aussi dans la possibilité de positionner la DSI comme acteur majeur de l'évolution des SI sur le volet environnemental (c'est un secteur particulièrement gourmand en énergie) et social, pour aider les individus à se saisir des technologies numériques au service de leur propre transition professionnelle vers des processus plus innovants et performants.

Finalement, la collaboration DSI-DIRCOM ne peut se réaliser sans une compréhension parfaite des politiques de digitalisation et des procédures de sécurité. La communication doit assurer en ce sens, l'élaboration de directives claires axées sur l'expérience utilisateur afin d'aligner les acteurs internes avec les pratiques numériques et la culture organisationnelle qui se veut collective. La création et la mise en place de campagnes de communication régulières telles que les bulletins d'information, l'animation des communautés internes ou des événements permettent de maintenir le niveau d'attention des publics sur la sécurité informatique et des nouveautés techniques. Ces nouvelles formes de médiation offrent à chacun, l'opportunité d'être sensibilisé à de meilleures pratiques que les acteurs pourront par la suite, intégrer dans leur approche de leur métier et dans leurs méthodes de travail. Pour autant, leur engagement est encore une fois central pour mener à bien la transition numérique et leur participation demeure toujours finalement, un enjeu humain et managérial qui peut tout remettre en question malgré l'instauration de dispositifs d'information adaptés.

8.3. Et si une dynamique de co-construction entre DSI et DIRCOM était possible ?

La participation active des acteurs dans la gestion du changement est une approche encore peu exploitée dans les organisations ou du moins, celle-ci va être formalisée dans un contexte défini à l'image de l'implémentation de nouveaux progiciels. Pour autant, les organisations réfléchissent et mènent une politique d'action plutôt rationalisante où la question des coûts et du temps, sont des critères prioritaires dans la gestion de l'accompagnement des acteurs et dans leur apprentissage des usages numériques. Or, les dynamiques de co-construction présentent de nombreux atouts économiques car elles permettent d'une part, d'exploiter les compétences et connaissances des individus mobilisant les ressources internes aux organisations et d'autre part, de renouveler voire d'améliorer les méthodes de gestion de projet. Il s'agit de se concentrer sur la dimension expérientielle et créative du processus participatif. C'est ce que défend Catoir-Brisson (2022) dans *La matérialité de la communication dans les approches de co-design : quelles contributions à la transformation dans les organisations ?* en démontrant que les méthodes dites "*sensibles*" ou *approches participatives*, prennent autant en compte dans les processus de conception, les dimensions esthétiques et émotionnelles des dispositifs ainsi que les interactions. L'objectif ?

Permettre aux participants de créer des représentations concrètes de leurs idées, d'engager le dialogue entre les parties prenantes et faire naître un intérêt chez les participants pour le sujet. Une fois les prototypes élaborés, les solutions adaptées aux besoins des individus pourront être valorisées à travers une communication plus immersive. Il faut alors parvenir à créer un environnement collaboratif qui puisse être favorable à l'émergence de dynamiques de co-construction et à l'implémentation des mécanismes de *feed-back*. Enfin, l'autrice précise que la co-construction contribue également à renforcer l'efficacité organisationnelle, en éliminant une partie des processus décisionnels jugés lents. Le projet de co-design sera porté en priorité sur les compétences humaines et comportementales afin d'activer l'écoute des besoins utilisateurs et pour les DSI, d'entretenir une relation de confiance avec les acteurs sur le terrain pour inventer les nouvelles organisations du travail de demain. Néanmoins, dans *Le Design Thinking - Au cœur d'un discours sur la rationalisation de l'émergence en organisation* de Bonnet, l'auteur souligne que ces nouvelles modalités de conception des dispositifs socio-techniques, tendent aussi à renforcer la rationalisation des processus de conception où les discours managériaux se centrent en priorité sur la maîtrise des acteurs pour innover. À l'inverse, les acteurs ayant peu de maîtrise ont tendance à surévaluer leur compréhension des processus techniques par la simplification du langage qu'induit la co-conception.

En définitive, il apparaît que les dynamiques de co-construction sont étroitement liées à la manière dont les participants vont se les représenter, les promouvoir et les mettre en pratique. Cette intrication souligne à quel point l'engagement et la capacité des acteurs à s'approprier ces démarches participatives et les enjeux de sécurité sont cruciaux. Sur la question de la valorisation et de la diffusion de ces pratiques professionnelles, les collaborateurs les plus expérimentés sur la question du numérique, cherchent aussi à renforcer la légitimité de leur approche grâce à leur expérience utilisateur des outils informatiques. Tout l'enjeu de la collaboration DSI-DIRCOM repose alors sur l'exploitation de ces compétences et connaissances internes pour parvenir à amener l'ensemble des acteurs à embrasser ces changements organisationnels. C'est pourquoi, il est nécessaire d'envisager la mise en place d'un lexique commun pour favoriser la compréhension mutuelle et la représentation des réalités de chacun en fonction de son métier. Nous pourrions envisager un environnement collaboratif reposant sur une gouvernance partagée entre DSI, DIRCOM et RH pour instaurer un dialogue, des rituels semblables aux cafés numériques ou encore,

animer des temps d'échanges sur l'accompagnement au changement, les succès et parcours de réussite des utilisateurs. Finalement la réussite de la transformation digitale ne peut être atteinte que par la co-élaboration d'une approche de la communication qui tâchera d'intégrer la dimension expérientielle et créative qu'incarnent les formations. Ces dernières devront cependant, illustrer la volonté d'optimiser les processus internes et les parcours utilisateurs en conjuguant les forces des DSI et des DIRCOM.

9. Conclusion

9.1. Les principaux points d'analyse de la mutation numérique à l'heure de la collaboration asynchrone

A travers ce travail d'analyse sur la transition numérique dans les organisations, j'ai souhaité apporter une réponse concrète à la problématique - comment l'articulation des logiques informationnelles des DSI et des processus communicationnels des DIRCOM participe-t-elle à la construction de sens et à la médiation des usages numériques dans les organisations en mutation ? et je suis parvenue, me semble-t-il, à démontrer que la complémentarité entre ces deux entités était indispensable pour assurer la réussite de la "transformation" numérique ou du moins, son implémentation. La transition numérique engendre une redéfinition constante des interactions et des modes de communication entraînant avec elle, l'émergence d'écosystèmes numériques partagées entre les acteurs qui laissent apparaître de nouveaux usages et de nouvelles manières de collaborer au travail. Entre les concepts de rationalisation et la globalisation des marchés, c'est l'essence même du fonctionnement des organisations qui est ici repensé et remodelé pour atteindre un idéal organisationnel. D'un point de vue global et j'ai tenu à le préciser tout au long de ma réflexion, la transition numérique favorise l'optimisation et la centralisation des informations. Elle permet entre autres aux organisations, de fluidifier en interne les processus de transmission et de traitement de l'information entre les acteurs et ce, quelque soit leur position géographique.

Malgré de belles promesses sur la construction d'un sens commun par la création d'espaces de travail en ligne à l'image de l'outil *Microsoft Teams*, des résistances au changement persistent chez certains utilisateurs, notamment en raison de perceptions individuelles et

d'appréhensions quant aux effets du numérique sur leur quotidien. C'est ce que les participants interrogés dans le cadre de ce mémoire m'ont fait part tout au long de leur témoignage avec à une échelle institutionnelle, des questionnaires qui n'arrivent pas à saisir l'importance des aspects humains et culturels des utilisateurs dans un contexte de mutation organisationnelle par le spectre du numérique. Repenser les politiques d'usages informatiques et la stratégie de déploiement des outils peut en ce sens, limiter la surcharge d'information induite par les activités numériques et les risques psycho-sociaux qui peuvent en découler. Heureusement, les organisations commencent petit à petit à prendre conscience qu'une nouvelle forme de management et de coordination émerge. Il faut donc encadrer les pratiques, pour ne pas tomber dans l'hyperconnexion ou dans les cas les plus graves, l'épuisement cognitif. Dans un monde où les technologies sont imaginées et conçues à vitesse grand V, la transition numérique offre autant d'opportunités favorables à la croissance des organisations que de risques de sécurité pouvant mettre à mal la réputation, les activités et les processus de gestion de l'information de la structure. Ainsi, l'objectif de ce mémoire de recherche était d'apporter des observations qui fournissent des éléments clés pour comprendre les impacts du numérique sur les pratiques de travail, la culture organisationnelle et les interactions humaines au sein des organisations. En effet, plusieurs pistes de réflexion et d'action pour accompagner les organisations dans leur transition vers le numérique ont été présentées ainsi que pour les DSI, dans la construction de sens de leur stratégie de sensibilisation aux bonnes pratiques numériques des utilisateurs. Les DSI et les DIRCOM, bien que poursuivant des objectifs distincts, contribuent ensemble à fonder un écosystème organisationnel intégré et partagé. D'un côté, les DSI se concentrent principalement sur l'optimisation des systèmes d'informations et à la sécurité des outils informatiques tout en fournissant, les moyens techniques nécessaires pour innover et s'adapter aux évolutions technologiques. Tandis que les DIRCOM s'attachent à véhiculer des messages cohérents et à favoriser une culture collective. Ces deux entités tiennent un rôle que je qualifierais de "traducteur" parce qu'elles permettent de rendre plus audibles et acceptables auprès des acteurs internes, les nouvelles pratiques de travail afin d'en faciliter l'appropriation. Une complémentarité qui permet aussi de répondre aux défis contemporains qui s'articulent au sein des projets informatiques et de réduire les résistances, en démontrant les effets positifs que le numérique apporte aux utilisateurs (temps de réponse réduit, vitesse de transmission des informations, accès aux ressources à distance etc...). Une collaboration qui vise surtout à instaurer un climat de confiance, de transparence tout en accompagnant les utilisateurs dans

leur apprentissage des usages et de leur compréhension des enjeux stratégiques liés à la transition numérique (les bonnes pratiques, le vol ou la perte de données, le shadow IT, le stockage cloud etc...)

Ces résultats d'analyse sont conformes à mes attentes et aux hypothèses exprimées dans l'introduction même si avoir l'avis de la DSI de l'université de Rennes sur la question aurait été un retour d'expérience important pour mon mémoire. Or au vu de leurs activités et des chantiers informatiques parfois gigantesques sur lesquels la DSI de l'Université de Rennes s'est positionnée, je n'ai pas pu rencontrer les experts ni leur poser des questions par écrit. C'est pour cette raison que je n'ai pas pu identifier clairement leur vision stratégique de la transition, ni les solutions apportées par leur équipe pour adapter la formation des utilisateurs aux nouvelles pratiques numériques par exemple. Même si le vice-président en charge de la transformation digitale a pu m'apporter quelques éléments de réponse, celui-ci n'a pas pu me détailler le plan de formation des utilisateurs ni le schéma directeur numérique de l'établissement. En conséquence de quoi, la question sur les points de rupture ou de convergence des visions DSI et DIRCOM sur la transition numérique et sur le développement de compétences numériques restera sans réponse...Cependant, le cadre théorique m'a permis de considérer les différentes approches organisationnelles dans les SIC et de confirmer plusieurs hypothèses sur les résistances au changement et la place qu'occupe la culture organisationnelle dans la vie des acteurs au travail. Je pense en particulier aux travaux d'Orlikowski, de Benedetto-meyer et Boboc sur l'évolution des organisations dans un contexte numérique et la mobilisation des acteurs dans la reformulation des méthodes organisationnelles. De même pour Guyot, Bouillon, De Terssac et Caby, dont les articles de recherche m'ont permis de repenser l'organisation des activités au travail par le prisme du numérique et finalement, de mieux comprendre les nouvelles modalités de coordination et d'identifier des pistes d'amélioration continue des processus d'information. L'analyse de *Teams* a également été une ressource indéniable sur la compréhension de la gestion de projet à l'ère du numérique où même les acteurs les plus expérimentés ou confiants vis-à-vis de leurs connaissances informatiques, expriment des difficultés à fédérer les groupes de travail et à favoriser le partage de pratiques collaboratives. Pour autant, il est important de souligner que l'implémentation d'outils organisationnels tels que *Teams*, renforce aussi l'idée présentée par Mintzberg que dans les contextes de bureaucratie professionnelle comme celui de

l'Université de Rennes, le déploiement du numérique tend aussi à en standardiser les opérations de production d'informations et de collaboration.

9.2. Les limites de la recherche

Bien que la transition numérique soit omniprésente dans la société, le manque de diversité de ressources documentaires a représenté un frein dans la rédaction de ce mémoire. En tant qu'étudiante à l'Université Rennes 2, je n'avais accès qu'aux publications rattachées à la bibliothèque universitaire et plusieurs articles de recherche qui m'avaient été recommandés par mes tuteurs, étaient malheureusement payants. Limitant ainsi ma compréhension sur certaines thématiques, à l'instar des processus de déploiement d'outils numériques en sciences informatiques et du leadership en sciences de gestion. En interrogeant la transformation numérique non pas dans ses effets, ni dans sa construction rhétorique, mais à travers les représentations et les usages qu'en ont les acteurs en charge de sa mise en œuvre au quotidien, les « ambassadeurs » semblent réaliser un véritable travail qui va bien au-delà de la diffusion d'une idéologie managériale et dont il faut questionner le sens. Après deux années à travailler sur le sujet, je peux résolument dire que le choix de la méthodologie manquait de maîtrise, le choix des formats d'enquête tels que les entretiens, m'ont demandé un temps de collecte plus long et une certaine disponibilité qu'il fallait que je trouve en dehors de mon alternance et des cours en master. D'autre part, il est compliqué d'encourager les acteurs à prendre part aux activités de recherche, le questionnaire diffusé via LinkedIn sur les pratiques numériques des communicants par exemple, n'a été rempli que par 4 personnes ce qui est, de mon point de vue, un échantillonnage bien trop restreint pour rendre compte des réalités de leur travail, de leur vision sur la transition numérique et les politiques de changement organisationnel. Aussi, j'ai souhaité aborder le sujet de manière généraliste mais je n'ai pas réussi à trouver d'autres types d'organisation en dehors de l'Université de Rennes pour me faire part de leur expérience. Comparer la stratégie de l'Université avec celle d'autres structures de différentes tailles par exemple, aurait été une approche intéressante pour identifier à quelle vitesse se déploie le changement ou quels sont les modèles de réussite pour recommander des actions concrètes. Enfin, la question du biais me semble essentielle ici. Ayant été en alternance au sein du service de communication de l'IUT de Rennes, j'ai été directement concernée par la politique de transition de l'Université et il était difficile à certains moments de ne pas être influencée par les perceptions et

expériences de mes collègues.

9.3. Pour aller plus loin sur la réflexion de l'intégration des NTIC dans les pratiques organisationnelles

Si les conclusions apportées dans cette étude exploratoire sur l'articulation des logiques informationnelles et communicationnelles éclairent certains aspects clés de la transformation numérique des organisations, de nombreuses questions restent en suspens et appellent à poursuivre les efforts de recherche en SIC. Je pense en particulier à l'intégration grandissante de l'intelligence artificielle et du machine learning dans les métiers informatiques et de la communication. Il serait pertinent de s'interroger sur la capacité de ces nouvelles technologies à influencer les modalités d'évaluation des besoins ou encore, comment elles peuvent aider à la construction de sens et de l'expérience utilisateur avec des messages sur-mesure, grâce à la personnalisation des interactions. Un autre axe de recherche pourrait également aborder plus précisément, l'impact de la culture organisationnelle sur le duo DSI-DIRCOM, une fois que celui-ci est mis en place dans les organisations ou du moins, formalisé comme un groupe de travail afin d'analyser la manière dont les valeurs et les pratiques individuelles et culturelles influencent véritablement la réussite des projets de mutation numérique. Étudier ces thématiques par une approche transdisciplinaire pourra en outre, révéler la complexité qu'incarnent ces transformations et leurs effets sur les organisations tant que sur les interactions humaines. Si le chemin à parcourir semble semé d'embûches quand il s'agit des méthodologies de recherche employées, les fruits de ces travaux seront d'une valeur inestimable pour les gestionnaires qui peuvent parfois, se sentir démunis face aux taux d'abandon et de désengagement des projets numériques au sein de leurs équipes. Si nous parvenons en tant que professionnels de la communication et de la recherche, à anticiper et à accompagner ces mutations en profondeur, je suis persuadée que nous aurons alors la capacité de transformer ces bouleversements en de puissants leviers stratégiques pour les organisations et par la même occasion, d'affiner nos connaissances techniques des systèmes d'information dans leurs fondements.

10. Bibliographie

- AKRICH, M., CALLON, M., & LATOUR, B. (2006). Sociologie de la traduction. Dans *Presses des Mines eBooks*. <https://doi.org/10.4000/books.pressesmines.1181>
- BADOT, O. (1997). *Théorie de l'entreprise agile*. Editions L'Harmattan.
- BARLATIER, P., & BURGER-HELMCHEN, T. (2019). L'organisation digitale : des Ø et des 1 pour des opportunités et des risques. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXV(61), 5-24. <https://doi.org/10.3917/rips1.061.0005>
- BENEDETTO-MEYER, M., & BOBOC, A. (2021). *Sociologie du numérique au travail*.
- BOBOC, A. (2017). Numérique et travail : quelles influences ? *Sociologies Pratiques*, 34(1), 3. <https://doi.org/10.3917/sopr.034.0003>
- BONNET, F. (2022). Le design thinking – au cœur d'un discours sur la rationalisation de l'émergence en organisation. *Approches théoriques en information-communication*, N° 3(2), 25-34. <https://doi.org/10.3917/atic.003.0025>
- BOULLIER, D. (1989). Du bon usage d'une critique du modèle diffusionniste : discussion-prétexte des concepts de Everett M. Rogers. *Réseaux*, 7(36), 31-51. <https://doi.org/10.3406/reso.1989.1351>
- BOUILLON, J. L. (2015). Technologies numériques d'information et de communication et rationalisations organisationnelles : les « compétences numériques » face à la modélisation. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, n° 16/1(1), 89. <https://doi.org/10.3917/enic.018.0089>
- CASILLI, A. A. (2019). En attendant les robots. enquête sur le travail du clic. Dans *HAL (Le Centre pour la Communication Scientifique Directe)*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02173160>
- CASTRO GONCALVES, L. (2011). 2011/4 Construire l'action collective dans l'interaction entre projet et communauté de pratique dans des contextes complexes. *Humanisme et Entreprise*, 4(304), 37-56.
- CATOIR-BRISSON, M. (2022). La matérialité de la communication dans les approches de co-design : quelles contributions à la transformation dans les organisations ? *Approches théoriques en information-communication*, N° 4(1), 29-51. <https://doi.org/10.3917/atic.004.0029>
- CHALUS-SAUVANNET, M. (2006). Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise : quels enjeux pour l'innovation ? *La Revue des sciences de gestion*, 218, 31-43. <https://doi.org/10.1051/larsg:2006012>
- COTTE, D. (2009). Système, information, média, Le SI comme objet des Sciences de l'information et de la communication. *Communication & langages*, 2009(160), 39. <https://doi.org/10.4074/s0336150009000204x>
- DE TERSSAC, G. (2011). 4. Théorie du travail d'organisation. *Le Travail humain*, 97-121.

<https://www.cairn.info/interpreter-l-agir-un-defi-theorique--9782130590439-page-97.htm>

DENIS, J. (2012). L'informatique et sa sécurité. *Réseaux*, n° 171(1), 161-187.
<https://doi.org/10.3917/res.171.0161>

DURAMPART, M. (2019). La collaboration à l'aune des technologies numériques et de la recherche d'efficacité. *Communication et organisation*, 55, 123-140.
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.7884>

DURKHEIM, É. (2013). *De la division du travail social*.
<https://doi.org/10.3917/puf.durk.2013.01>

GUYOT, B. (2004). Éléments pour une approche informationnelle dans les organisations. Sciences de la Société, Presses universitaires du Midi, 2004. https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00001094

KANE GC, PALMER D, NGUYEN PHILLIPD A, KIRON D, BUCKLEY N. *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation : Becoming a Digitally Mature Enterprise*. MIT Sloan Management Review ; 2015.
<http://marketing.mitsmr.com/DL2015/57181-MIT-Deloitte-Digital2015.pdf?cid=1>. Consulté le mars 4, 2022.

JARRIGE, F. (2017). L'invention de « l'ouvrier-machine » : esclave aliéné ou pure intelligence au début de l'ère industrielle ? *L'Homme et la société*, 205(3), 27.
<https://doi.org/10.3917/lhs.205.0027>

JEANNERET, Y., & SOUCHIER, E. (2005). L'énonciation éditoriale dans les écrits d'écran. *Communication et langages*, 145(1), 3-15. <https://doi.org/10.3406/colan.2005.3351>

LE MOENNE, C. (2015). Pour une approche « propensionniste » des phénomènes d'information – communication organisationnelle. *Communication et organisation*, 47, 141-158.
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4932>

LIBAERT, T., & SUART, J. (2019). *Pilotez votre communication*.
<https://doi.org/10.3917/dunod.libae.2019.01>

LORINO, P. (2005). 2. Théories des organisations, sens et action : le cheminement historique, du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations. Dans *La Découverte eBooks* (p.54-71). <https://doi.org/10.3917/dec.lorin.2005.01.0054>

MAYERE, A. (1990). *Pour une économie de l'information*.

MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation et Montréal, Agence d'Arc, 434 pages.

REIX, R. (2002). Changements organisationnels et technologies de l'information, Miméo, Conférence invitée à l'Université Saint-Joseph, Beyrouth, Liban le 28/10/2002, disponible sur le site de l'IAE de Montpellier http://www.iae.univ-montp2.fr/site/index.php?page=robert_reix

THÉVENOT, L. (2006). *L'action au pluriel*. <https://doi.org/10.3917/dec.theve.2006.02>

WALKOWIAK, E. (2006). Coordination, communication et modernisation des entreprises. *Hermès*, n° 44(1), 57. <https://doi.org/10.4267/2042/24009>

ZARIFIAN, P. (1999). L'agir communicationnel face au travail professionnel. *Sociologie Du Travail*, 41(2), 163-177. [https://doi.org/10.1016/s0038-0296\(99\)80015-6](https://doi.org/10.1016/s0038-0296(99)80015-6)

Sitographie

Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 : Vue d'ensemble des résultats de l'enquête flash – Janvier 2022. (2022). Dans *dares.travail.gouv.fr*. La Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares). Consulté le 12 septembre 2022, à l'adresse https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/1ef08fc483bf8e986103183641e5165/Dares_Acemo-covid_Synthese_janvier%202022.pdf

Apple. (2019, décembre). Présentation du déploiement du Mac. https://www.apple.com/fr/business/docs/site/Mac_Deployment_Overview.pdf

Les cyberattaques réussies en France : un coût de 2 Mds € en 2022 - ASTERÈS. (2023, 20 juin). ASTERÈS. <https://asteres.fr/etude/les-cyberattaques-reussies-en-france-un-cout-de-2-mdse-en-2022/>

CISION. (2019). *Comment les DIRCOM perçoivent-ils la transformation digitale ?*

Menacés dans leur rôle actuel, les DSI doivent évoluer vers la direction de la transformation. (s. d.). CIO© 2023. <https://www.cio-online.com/actualites/lire-menaces-dans-leur-role-actuel-les-dsi-doivent-evoluer-vers-la-direction-de-la-transformation-14850.html>

ISEG, IPSOS, & GAME CHANGERS. (2022). *Observatoire des métiers du marketing et de la communication*. Dans ISEG.

SudOuest.fr. (2023, 16 mai). 144 e-mails reçus en moyenne par jour au travail : les salariés sont « les bourreaux et les victimes ». *SudOuest.fr*. <https://www.sudouest.fr/144-e-mails-recus-en-moyenne-par-jour-au-travail-les-salaries-ont-les-bourreaux-et-les-victimes-15180050.php#:~:text=Chaque%20jour%2C%20nous%20sommes%20inond%C3%A9s,144%20e%2Dmails%20par%20jour.>

Université de Rennes. (2022, janvier). *L'Université de Rennes 1 lauréate de l'AMI "Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur"* [Communiqué de presse]. <https://www.univ-rennes.fr/actualites/luniversite-de-rennes-1-laureate-de-lami-demonstrateurs-numeriques-dans-lenseignement>

Annexes

- Questionnaire sur les usages relatifs au poste de responsable de la communication/IUT de Rennes
- Questionnaire sur les usages relatifs au poste de responsable de la communication/Université de Rennes
- Entretien sur la transformation digitale d'un établissement d'enseignement supérieur - Université de Rennes
- Tableau des problématique rencontrées relatives aux outils numériques mobilisés au sein du service de communication de l'IUT de Rennes □
- Questionnaire et réponses sur les usages numériques des responsable de communication (diffusé sur le LinkedIn le 28 Avril 2023)

Questionnaire sur les usages numériques relatifs au poste de responsable de la communication

Talon sociologique

- Femme
- 29 ans
- Bac+5

Structure

- secteur : IUT enseignement supérieur public
- taille entreprise : 60 agents administratifs et plus de 140 enseignants
- Rôle/ fonction dans la structure : Responsable de la communication
- ancienneté dans la structure : 1 an

1. Contexte métier communication : *identification de nature usages, des représentations et champs d'activité de l'entreprise et des conditions de leur développement*

- Pouvez-vous me décrire vos missions au quotidien ?

« Alors on va rester dans un descriptif : on va dire des grandes lignes parce que c'est compliqué de donner des tâches précises quand même. On a deux grands volets de communication : l'interne et l'externe. Des fois ça se mélange un peu et surtout différents publics : en interne bien sûr, nous avons nos étudiants qui sont quand même au cœur de nos métiers; après on va avoir les futurs étudiants et leurs familles parce que quand il s'agit de futurs inscrits, les parents sont aussi importants, voir plus importants à convaincre. On a aussi en externe, les entreprises avec qui on est plus ou moins partenaires (entreprises du territoire que ce soit pour des questions d'alternance, de stages mais aussi taxe d'apprentissage et certaines collaborations nous permettent d'acquérir des dons matériels. Donc voilà, il y a un vrai travail envers les entreprises et on a aussi mais ça va avec les entreprises, on a tout ce qui est partenaires institutionnels où là, on va avoir les même enjeux qu'avec les entreprises mais il y a aussi d'autres enjeux sur les partenariats avec les écoles, des labos. Je crois avoir fait un peu le tour des publics. Et après dans les tâches quotidiennes, on retrouve tout ça avec les réseaux sociaux, le site internet mais aussi le B-A BA de la communication c'est à -dire "être là" et échanger et communiquer avec tous les acteurs et faire en sorte de qu'il y ait une cohésion entre tout ça.»

- Quels sont les services de la structure avec lesquels vous travaillez fréquemment ?

« On a le pôle relations entreprise (PRE) avec qui on échange beaucoup au vu des enjeux justement. Alors il y a beaucoup d'enjeux qui sont arrivés en très peu de temps avec les entreprises parce que financièrement, les IUT dépendent de plus en plus des entreprises et donc de leur financement donc c'est pour ça que l'on a développé ce pôle il y a un peu plus de 2 ans il me semble donc voilà on travaille beaucoup avec eux. Il y a aussi... Non, C'est le principal avec qui on travaille quand même le PRE. Après on travaille toujours un peu avec le service financier parce que c'est eux qui sont les "liens de la bourse" et puis en plus, ils gèrent certains événements. Avant, c'était eux qui géraient la taxe d'apprentissage donc forcément historiquement, on travaille avec eux pour ça. Il y a la boutique de l'IUT aussi dans les petits détails importants. Et après on travaille beaucoup avec les différents départements, là c'est encore à part parce que ce ne sont pas des services et il n'y a pas forcément d'administratif dans les boucles donc c'est une autre manière de travailler.»

- Comment vous organisez-vous dans la réalisation de vos activités personnelles ? En équipe ?
(le modèle organisationnel/taille des équipes)

« Le principe de tout service de communication, c'est que tout est urgent donc l'organisation se fait dans "qu'est-ce qui est le plus urgent et qu'est-ce qui est le moins urgent" et ça dépend des journées. Il y a des journées très calmes où l'on peut se concentrer sur certaines demandes de dossiers et c'est bien des fois, même un seul. Et la majorité des journées où c'est compliqué d'avoir 3 minutes sur la même chose donc l'organisation est difficile enfin une organisation stable on va dire et compliqué à mettre en place ouais. Alors on est une petite équipe, c'est à dire que j'ai une assistante administrative qui pour le coup, n'est pas sur le volet des tâches de communication parce que ce n'est pas sa formation ni sa fiche de poste. Donc au final, l'équipe de communication vraiment c'est moi et l'alternante et/ou stagiaire présente euh...ce qui n'est pas forcément toujours le cas donc l'organisation... c'est très bizarre de parler de ça avec toi en sachant que c'est avec toi que je m'organise (rires). L'avantage on va dire d'un service à deux, l'organisation elle peut s'adapter au fil de l'eau c'est-à-dire que j'ai l'impression dans notre façon de travailler, il y a des jours où on va vraiment travailler ensemble et se tenir informées et d'autres jours on a pas forcément besoin d'échanger parce qu'on sait quelles sont les priorités et pour chacune et puis voilà. Une organisation au fil de l'eau quoi.»

- Quels sont les outils numériques que vous utilisez dans le cadre de vos missions ?
 - Pouvez-vous me préciser leurs fonctions et les contextes dans lesquels vous les mobiliser ?

(Plusieurs catégories devraient ressortir : la récolte de données, les canaux de communication, les outils de coordination (espaces de travail partagés...), les outils de gestion/administratifs liés aux activités)

« En outils quotidiens, forcément notre boîte mails, Teams qui est quand même très très utilisée, notre site internet, tu comptes ça comme un canal ? Le site internet est quand même pour un public externe et en même temps qui est très important pour le public interne parce que ça vient de l'interne souvent les demandes de mises à jour parce que c'est là qu'on a plus souvent de demandes voilà, de retours. On a l'ensemble de nos réseaux sociaux (Facebook, instagram, youtube et twitter et linkedin) qu'on utilise...C'est vrai qu'au bout d'un an, tu as pu faire un bilan des réseaux sociaux et de leur utilisation du coup on a pu voir certains publics et certaines utilisations, voilà il y a toujours des surprises. Par exemple pour facebook, j'étais la première à me dire "bon on peut laisser de côté parce qu'on ne trouvera pas de public là dessus" et en fait, on a un public de parents, de futurs étudiants donc il va falloir prendre en compte pour les utilisations. Et après par exemple sur le volet organisation, on essaie d'utiliser Trello mais pareil, parce que c'est un outil qui permet une organisation pas trop fixe et pas trop cadrée. Peut-être que ça serait bien un outil plus cadré, je n'en sais rien euh et après on a tout ce qui est outils pour création de contenus qui sont quand même beaucoup utilisés, il y a Canva, pour les visuels en ligne il y a Genially, par exemple PIXLR pour les modifications de visuels ou de photos quand j'ai la flemme d'ouvrir photoshop, il ya la suite Adobe, quand on veut quelque chose de plus joli. Tous les outils de traitement de texte basique parce qu'on ne fait pas que des visuels, on fait aussi des documents administratifs genre de la mise en page de courriers...Je crois que j'ai fait le tour un peu de ce qu'on utilise. En fait c'est ça, c'est réussir à trouver les outils faciles à prendre en main et rapides parce qu'on a pas le temps de faire un boulot de graphiste ou de community manager vraiment vu qu'on est à chaque fois entre différentes formules,

on est obligées de faire de la demi-mesure on va dire ça comme ça. Et creator studio quand leur programme accepte de fonctionner, ce qui n'est pas toujours le cas.»

2. Usage et culture numérique du communicant

- Quel est votre niveau de culture numérique ? (définir culture numérique au préalable)

« Allez sur une échelle de 10, je dirais que je suis pour une moyenne de global des français, je pense que je suis un bon 8 pour quelqu'un dans la communication je suis plutôt un 6 mais euh parce qu'à titre personnel, je pense qu'il y a certains outils où l'on surestime un peu leur importance et euh après c'est une vision de la communication qui n'est pas absolument la meilleure mais c'est vrai que j'ai un peu du mal avec le "tout numérique" dans la communication aujourd'hui parce qu'on voit bien par exemple sur instagram, quand on s'embête à faire des visuels pendant ¾ d'heure, on a moins de réaction que quand c'est une photo brute de la part de nos étudiants. En fait je pense qu'on complique un peu trop la communication parfois et pas qu'avec le numérique de manière générale, de manière idéologique aussi mais le numérique traduit ça. Après je suis la première à intégrer des génially et des trucs cliquables qui bougent sur notre site internet parce qu'effectivement, y'en a partout donc si on ne suit pas, on est à la ramasse et notre site paraît trop vieillot. Il faut toujours répondre à un certain niveau de la demande mais après c'est vrai que moi, j'ai tendance à freiner un peu sur certains outils numériques parce qu'avant d'arriver ici, j'étais community mangeuse pour la présidence de l'université de Rennes 1 à l'époque et avant ça j'ai été dans des collectivités territoriales où là pour le coup j'étais plus de rédactrice traditionnelle et je vois bien qu'à chaque fois qu'il y a un nouveau réseau ou un nouveau quelque chose, tout le monde veut se jeter dessus et rapidement en tant qu'institution, comme on est des machines lourdes, on est très vite à la ramasse en fait. Aller sur snapchat ou sur tiktok par exemple encore aujourd'hui je freine parce que je ne suis pas sûre qu'on soit légitime d'y être ni les moyens d'y être correctement. Mes usages du numérique sont assez, disons que je connais les outils mais c'est pas pour autant que j'ai forcément envie de les utiliser.»

- Comment l'avez-vous développée ? (école/formation, autodidacte...)

« C'est arrivé un peu tout seul surtout dans ma génération, je suis à un âge où j'ai grandi avec un ordinateur dans ma chambre, des jeux vidéos, c'était Adibou et compagnie... Les réseaux sociaux sont arrivés quand j'étais adolescente donc on les a intégrés contrairement au plus jeunes aujourd'hui qui grandissent avec les réseaux sociaux, nous on a aussi grandi avec les réseaux sociaux mais quand ils étaient au stade bêta donc on a découvert en même temps que les créateurs presque, l'utilisation donc ça s'est construit petit à petit comme ça. Et puis après dans ma formation, les outils plus professionnels forcément sont arrivés aussi. Alors surtout mes 2 premières années de formation en IUT parce qu'après ma licence et mon master, là justement j'étais plus sur une formation responsable de communication un peu traditionnelle où du coup on est beaucoup moins technicien. Je pense que j'ai un peu régressé pendant le reste de mes études par rapport à mes deux premières années où on utilisait beaucoup plus les outils même les CMS tout ça. On était beaucoup plus investis là-dedans. Je pense qu'il y a une grosse partie où c'était acquis parce que j'étais à un âge où les choses ont évolué en même temps que moi je découvrais internet et ses limites.»

- Possédez-vous un diplôme/certification numérique ? (PIX, C2I...)

«Absolument pas, j'ai un master ça me semble suffisant (rires).»

- A quelle fréquence réalisez-vous une veille technologique ?

« Les limites c'est le manque de formation justement mais ça c'est aussi un manque de temps pour l'autoformation c'est-à-dire, certains outils comme illustrator. J'ai beaucoup utilisé illustrator dans le cadre de mes études donc j'avais aucun souci à l'époque entre temps il y a eu 4-5 ans passés où je n'ai pas utilisé régulièrement et maintenant c'est très frustrant et j'ai tendance à aller vers des outils plus simples plutôt que de repasser par illustrator parce que je n'ai pas le temps de perdre du temps et je n'ai pas envie non plus de me former sur mon temps personnel. Mais j'ai pas l'impression d'avoir vraiment de limites, je ne suis pas handicapée (dans mes missions) pour ces limites là. On apprend à contourner notre flemme de se prendre la tête.»

- Quelle est votre réaction face à des difficultés de prise en main des outils ?

« Trouver une solution à ce que je connais. A partir du moment où l'image est en PNG, personne ne saura jamais ce qu'il y a derrière. Peut-être qu'au final, c'est certain que je perds du temps, je gagnerai du temps à prendre du temps à me reformer mais ce temps de formation il semble compliqué à caser.»

*En fonction des réponses, orienter questions vers : **Auto-diagnostic et recherche de solution***

- Quels sont les outils ou processus mobilisés pour résoudre votre problème ?

« Je vais plutôt tendance à faire appel aux réseaux de graphistes et communicants. L'avantage des formations surtout celle de l'IUT (ancien lieu de formation du sujet), c'est qu'il y a plein de métiers. Des gens avec qui j'ai eu cette formation IUT info-com qui sont maintenant graphistes, de webmasters etc...qui sont allés vers des métiers beaucoup plus pointus techniquement et du coup j'ai tendance à faire marcher ce réseau là (rires). À demander directement à des gens dont c'est le métier. C'est ça aussi quand tu fais de la communication, c'est que tu as tendance à ne jamais pleinement faire un métier parce qu'on a pas de formation graphiste ni rien mais on doit toucher à des techniques de graphistes, de webmaster, des techniques de...Il faut aller chercher les personnes dont c'est le métier.»

- Votre manque de compétences techniques est-il un frein pour la poursuite de vos activités lorsque vous êtes en difficulté ?

« Je pense qu'il y a un truc aussi qui est important dans la communication, c'est que peu de gens comprennent notre métier, les tâches quotidiennes etc...C'est à dire que là demain, je ne suis pas sûre que qui que ce soit dans mes collègues ou responsables se rendent compte de mes limites vraiment. A moins que je ne le dise, mine de rien ça facilite quand même les gens...il y a un côté où je suis seule avec mes frustrations et mes sensations de " et si je ne le partage pas, personne ne le saura que je n'ai pas réussi à le faire correctement ou que je n'ai pas réussi..." donc ça me permet de ne pas trop m'imposer ce genre de questions (rires).»

- Pratiquez-vous l'autoformation ? Si oui, à quelle fréquence et sur quelles thématiques ?

« C'est le principe toujours : organisation au fil de l'eau. Après quand je parle d'auto-formation, je ne parle pas de tout ce qui est MOOC et compagnie, je n'ai jamais été vers ce genre de truc. C'est juste demander à google, youtube, d'aller sur les forums pro. Tu vois les questions photoshop pareil, il y a la rubrique aide. Justement je pense que j'ai une formation avec suffisamment de bases pour pouvoir m'en sortir et chercher l'information. Je comprends la logique des logiciels, c'est souvent des petits tips. La dernière fois, j'ai pris 5 minutes pour me rappeler et chercher sur google les raccourcis parce que ça faisait 3 fois que je me trompais et que ça me saoulait et je les ai retrouvés en 2 minutes et c'était reparti. C'est compliqué effectivement de quantifier le temps.»

« Je ne vais pas forcément aller vers de nouveaux outils. De toute façon au bout d'un moment, j'ai l'impression que les outils pour ce qui est web et réseaux sociaux comme genially ou canva comme ça, plus ça va plus les outils sont réfléchis pour être accessibles à tout le monde donc à partir du moment tu sais gérer la suite d'adobe, pour moi tu sais tout gérer comme outil, rien ne sera plus compliqué que la suite adobe. Pareil pour le volet webmaster, dans ma formation il y a eu l'apprentissage du HTML/CSS avant même de savoir toucher au CMS. Arrivé sur Wordpress, Drupal ou Jumla, la forme change mais dans le fond c'est la même chose.»

- Vos recherches personnelles vous permettent-elles d'être plus efficaces au travail ?
(organisation des tâches, collaboration, remonter les informations...)

« Je ne suis pas sûre de faire beaucoup de recherches personnelles en dehors de mon temps de travail. J'essaie de faire de temps en temps des veilles quand il y a un projet de changement mais c'est quelque chose qui n'est pas évident parce ce qu'en fait, faire de la veille c'est aussi t'apporter des envies de nouveautés et de vouloir tout changer et de la faisabilité après de vouloir tout changer, elle n'est pas forcément là. Je vais plutôt faire de la veille, ça va être plutôt : qu'est-ce qui est dit sur nous sur les réseaux sociaux. La veille comparative arrive en second si on a le temps de la faire. Faire de la veille par exemple sur les sites internet, j'aurais beau trouver de nouvelles idées incroyables, je connais les limites de notre site internet. J'aurais beau faire de la veille et trouver de super bonnes idées, je sais que ça sera pas applicable à notre CMS donc à quoi bon. Et ça sert à rien d'aller réclamer au service informatique tous les 6 mois pour un truc qui je sais, ne changera pas, qu'importe la frustration.»

3. Organisation où l'individu est en poste : rapport au numérique

- Comment définiriez-vous la maturité numérique de la structure ?

« J'ai du mal à visualiser. Comme on a beaucoup des formations qui dépendent beaucoup d'outils numériques mine de rien, j'imagine bien que ces formations là précises, sont à la pointe mais après dans les pratiques, je vois bien qu'un changement de signature de mail, t'as peut-être les ¾ des personnels qui paniquent et qui ne savent pas le faire. Alors que c'est juste un simple copié coller d'un code HTML. Bon faut avouer que la plateforme (ENT) c'est pas forcément la plus agréable à regarder. C'est très inégal, c'est compliqué d'avoir une vision globale sur ces questions là parce que dans un IUT, on a les techniciens, on a les enseignants-chercheurs et on a les enseignants secondaires, on a les intervenants extérieurs et on fait travailler toutes ces personnes là sur les mêmes outils sachant qu'il n'y a pas deux personnes ayant la même formation au départ, que après dans la pratique avec le covid ça a un peu changé changé mais l'utilisation d'un truc comme Teams, même avant ça Moodle avec l'ENT, c'est pas encore totalement acquis par les enseignants. Mais je pense aussi parce qu'il y a ce côté là que je peux avoir aussi dans mon métier à une autre échelle, bah en fait à un moment c'est pas le cœur de leur métier et ils ont le droit de pas s'y intéresser et de se

former. Après c'est pas pratique pour nous, ok ! mais c'est légitime de leur part, de ne pas faire cet effort supplémentaire.»

- La structure propose t-elle des formations aux équipes pour améliorer leurs compétences numériques ?

« En interne oui avec le SUPTICE qui propose des formations différentes. Il n'y a pas de formations obligatoires sauf pour les logiciels métiers.»

- Selon vous, les outils mis à votre disposition par la structure sont-ils adaptés à vos missions ?

« Oui.»

- En partant de vos compétences techniques et/ou de votre culture numérique, avez-vous déjà recommandé l'usage d'outils à votre hiérarchie ? Si oui, dans quel contexte ?

« Oui, j'ai fait découvrir Trello aux chefs ce qui les a beaucoup perturbés par un outil d'organisation aussi désorganisé. Genially par exemple qu'on a fait découvrir à tout le monde et qui marche bien. (réalise la correction orthographique d'un article en même temps que de répondre au questionnaire). Du coup excuse-moi, la question ? Tous les outils adaptés ? (tu y as déjà répondu) (rires). Trello, genially pour le site internet parce que ça amène de la nouveauté sans que ce soit un outil trop compliqué à prendre en main. C'est ça aussi c'est que alors ça va aussi avec l'idéologie...Je suis très idéologique dans mon métier de manière générale mais du coup il y a ce côté où je travaille pour la fonction publique et pour moi quand tu travailles pour la fonction publique en ayant en tête qu'il faut qu'il y ait une continuité. Si demain je ne suis pas là pour X raison, il ne faut pas que ce soit trop galère de reprendre les outils en main et voilà et sait-on jamais, il peut y avoir une période sans chargé de communication et dans ce cas là, il faut que les outils soient tenables par n'importe qui, d'où l'intérêt aussi de simplifier aussi nos outils numériques. (Tu es plutôt force de proposition ?) À ce niveau là c'est vrai que la hiérarchie ici, il y a des attentes bien entendu mais pas précises. C'est-à-dire qu'il y a ce côté là où ça je t'avais déjà raconté, que quand on m'a embauchée, on m'a dit "de toute façon c'est toi la chargée de communication, c'est toi qui saura". Ils ne vont pas m'imposer des outils, c'est déjà arrivé qu'un des chefs entend parler d'un truc à droite, à gauche et ils me tiennent informée et ils me disent "tiens si ça jamais ça peut t'intéresser" mais jamais ils vont dire "tiens, on va faire pareil". C'est jamais arrivé.»

Questionnaire sur les usages numériques relatives au poste de responsable de la communication

Talon sociologique

- femme
- 41 ans
- étude celsa, bac +5

Structure

- enseignement supérieur public
- taille entreprise
- cheffe de projet à la structure centrale de la communication (13 personnes à la DIRCOM)
- ancienneté dans la structure : 3 ans

1. Contexte métier communication : *identification de la nature des usages, des représentations et champs d'activité de l'entreprise et des conditions de leur développement*

- Pouvez-vous me décrire vos missions au quotidien ?

« Il y a la coordination de la présence en ligne et éditoriale de l'université donc que ce soit les réseaux sociaux principalement mais le lien entre les publications qui sont faites sur ces réseaux sociaux et sur les autres canaux (site web et mails), c'est du régulier, du récurrent. Après, je peux travailler sur l'accompagnement de la communication sur l'éditorial ou l'événementiel de certains projets de l'université. »

- Quels sont les services de la structure avec lesquels vous travaillez fréquemment ?

« On travaille beaucoup en réseau donc on peut travailler avec l'ensemble du réseau de communicants (rattachés à l'université) et l'équipe dans laquelle ils sont mais je dirais le service culturel, celui de la formation (SFCA, DEVU, composantes universitaires et les missions relatives à la recherche. »

- Comment vous organisez-vous dans la réalisation de vos activités personnelles ? En équipe ? (le modèle organisationnel/taille des équipes)

« Pour tout ce qui est présence en ligne et coordination éditoriale, on a un calendrier éditorial qui est quotidien avec un point qui peut être fait toutes les deux semaines en équipe ou en direct, selon les besoins. On a également un agenda pour les événements à venir ou les réunions. On a essayé d'avoir un Trello mais on a constaté qu'on avait tous du mal à le remplir. Le but du Trello était qu'entre deux réunions de service, de pouvoir avoir un lien avec à peu près chaque personne et qui travaille sur quoi. En fait, on est tellement accaparés par nos activités qu'on ne remplissait pas le Trello aussi régulièrement qu'il le faudrait pour que ce soit efficace. Par contre, on utilise beaucoup Teams dans l'équipe, on l'utilise vraiment comme un outil collaboratif avec plusieurs canaux thématiques (médiations sociaux pour des précisions ou du contenu pour l'objet de production ou de validation, on en a un pour les relations presse, un autre pour la communication scientifique...) Et quand on a des projets, là par exemple de type "newsroom" qui va créer des changements dans notre façon d'agir. Avant qu'il soit mis en production, on a aussi une équipe dédiée à ça et ça permet d'agir de façon asynchrone

parce qu'en réunion de service, on essaie d'avoir une réunion de service toutes les 2 semaines mais mine de rien, il y a déjà tellement d'informations sur l'université qu'on a besoin de partager pendant cette réunion-là et que les échanges sur les projets dans le détail, c'est difficile de les tenir dans ce format-là.»

- Quels sont les outils numériques que vous utilisez dans le cadre de vos missions et pouvez-vous me préciser leurs fonctions et les contextes dans lesquels vous les mobiliser ?

« Teams, mails, outils de formulaire comme eventio et limesurvey comme la gestion de projet, les réseaux sociaux pour les publications (hors tik tok) mais ce sont aussi des outils de veille, en production on utilise la version payante de play-play et canva bientôt en version payante, car on est plusieurs à se partager les comptes. Pour l'évaluation des RS, on utilise les outils natifs, sinon on a swello mais on a pas d'abonnement, on en a aussi sur les sites internet (outil CMS de l'université) selon les publics. L'usine à sites est gérée par le pôle web de la DIRCOM et tous les sites web de l'université (et des composantes) sont propulsés par cette usine à sites qui est conçue et animée par la com avec le pôle web. Et en plus nous, en terme de gestion éditoriale, on a en charge avec des contributeurs qui sont ou non dans les autres composantes : le portail institutionnel, le portail du personnel, le portail étudiant ainsi que des sites satellites liés à des événements ou à des projets. On a pas d'outils de newsletters car ils sont intégrés et gérés depuis les sites web. On avait envisagé Discord parce qu'il y a plein d'utilisateurs à l'université de Rennes, surtout des étudiants mais ça représente une faille de sécurité. Il faut garantir la sécurité des données personnelles et de recherche et comme les ordinateurs sont en réseau, il y a un risque et ça expose les données. On contacte la DSI s'il y a des besoins relatifs aux outils et s'il y a un "risque", on va suivre leurs recommandations.»

2. Usage et culture numérique du communicant

- Quel est votre niveau de culture numérique ? (définir culture numérique au préalable)

« Numérique comme moi je l'entends, je dirais que j'ai un bon niveau de connaissances mais pas de compétences parce que je fais de la veille dessus. "Pas de compétences" parce que sur tout ce qui est web intuitif, je sais à peu près m'adapter aux outils. En informatique par contre, je n'ai pas de compétences particulières, en code etc... C'est pour ça que je fais cette petite nuance là. De par mes fonctions, je suis quand même obligée d'être régulièrement informée et à être à acculturée aussi aux usages qu'aux côtés droit (au sens de la législation), mes usages en tant que professionnelle de la communication et les recommandations diverses. Par exemple en jeux vidéos, je connais que dalle alors que c'est du numérique. Quand je parle de mon niveau, c'est lié à mon domaine.»

- Comment l'avez-vous développée ? (école/formation, autodidacte...)

« En formation initiale pas trop parce que j'ai été diplômée en 2004 et on était pas encore dans le "web 2.0", on était plus dans la gestion des mails et les moteurs de recherche. Sur le volet social, Facebook venait tout juste d'être créé, par exemple le microblogging c'était en tout cas en France, pas suffisamment développé pour qu'on ait des enseignements qui y correspondent. Après il se trouve que j'ai eu de la chance de faire des stages. Quand j'étais au CELSA, j'ai eu l'opportunité de bosser pour BNEWS qui est donc un magazine professionnel en communication et je travaillais avec une personne qui était spécialisée dans le web et elle était à temps partiel, ça montre bien le peu d'intérêt consacré à l'époque.»

- A quelle fréquence réalisez-vous une veille technologique ?

« C'est du quotidien je pense, en fait le truc c'est que "tout est dans tout". Par exemple LinkedIn c'est un outil de travail du quotidien parce que je vais publier pour l'université et je vais voir aussi des choses. »

- Rencontrez-vous des difficultés dans l'usage des outils numériques au travail ? Si oui, lesquels (à quelle fréquence ?)

« Dans les mises à jour, il peut y avoir des choses qui changent et c'est difficile d'être bien au fait de tous les détails qui vont faire que les algorithmes vont répondre ou non à nos objectifs de visibilité des contenus qu'on partage. On a aucun problème avec les outils internes alors que dès que ce sont des outils externes...il y a des choses qu'on ne maîtrise pas forcément. On a aussi un problème d'interlocuteurs, quand on a des abonnements sur des choses payantes ça va, dès que c'est des solutions gratuites, ça devient compliqué. Par exemple, on a un gros problème avec le compte Instagram de l'université depuis le mois de Janvier avec le changement de nom et je passe des heures à contacter des techniciens pour régler le problème et on est déjà en Mai...c'est un vrai problème. »

- Quelle est votre réaction dans ces situations ?

« Je cherche des solutions ou je contacte le service client de la plateforme

- Quels sont les outils ou processus mobilisés pour résoudre votre problème ?

« À la Dircom, quand quelqu'un maîtrise mieux un outil, il vient nous aider. Notre pôle web est composé de concepteurs web, d'administrateurs etc... Pour des solutions tiers, je vais plutôt aller vers le réseau pro et les associations de professionnels. Ça m'arrive aussi de jeter une bouteille à la mer sur linkedin en expliquant le problème que je rencontre. Des personnes peuvent y répondre parce qu'elles connaissent le sujet. Je fais aussi appel à la DSI seulement sur les outils sur lesquels ils ont la main et je dois passer par eux pour régler les soucis. »

- Votre manque de compétences techniques est-il un frein pour la poursuite de vos activités lorsque vous êtes en difficulté ?

« Non je ne pense pas, ça reste logique pour l'essentiel. Les outils se ressemblent, c'est surtout une question de prise en main et d'habitudes. » (le sujet me fait comprendre qu'elle est pressée car elle a un rdv et je n'ai plus que 10 minutes pour l'interroger)

- Pratiquez-vous l'autoformation ? Si oui, à quelle fréquence et sur quelles thématiques ?

« Je fais de l'autoformation de manière régulière sur plusieurs thématiques. Par exemple, l'année dernière ou l'année d'avant, quand Insta a sorti les guides (d'optimisation du contenu) et les reels (format court de vidéos sur les réseaux sociaux). Les changements sur les réseaux sociaux c'est tout le temps et il faut sans cesse s'interroger sur "en quoi ça consiste ?". Au final, ça ne s'est pas fait parce que le temps de production et la visibilité ne sont pas compatibles avec les moyens techniques (de la DIRCOM), il faut un smartphone (supplémentaire) mais c'est aussi humain car il faut former à l'utilisation de l'outil pour 2 min de contenu, même si c'est parfois plus long. On s'ajuste surtout aux fonctionnalités des outils, on va dire. »

- Vos recherches personnelles vous permettent-elles d'être plus efficaces au travail ? (organisation des tâches, collaboration, remonter les informations...)

« Oui sans doute, par exemple Teams, on s'appuie beaucoup dessus pour les fonctionnalités qui favorisent et améliorent la performance et l'efficacité. En découvrant l'outil, chacun de son côté a pu proposer des améliorations pour mieux coordonner le travail. »

3. Organisation où l'individu est en poste : rapport au numérique

- Comment définiriez-vous la maturité numérique de la structure ?

« Je pense que l'expérience client est développée à l'université mais pas suffisamment intégrée. On peut s'améliorer sur les méthodes de projet. Je pense en particulier à des services qui travaillent avec des méthodes en silos. Il serait intéressant de pouvoir partager les méthodes avec d'autres composantes. D'ailleurs, un schéma directeur numérique a été élaboré il y a deux ans, c'est une feuille de route du numérique avec un volet numérique responsable, ajouté à la dernière minute alors qu'il y a un enjeu majeur et transversal, voire essentiel pour l'université de Rennes. On a aussi des services qui ont des pratiques différentes avec la recherche, l'administration et la formation qui ne parlent pas assez ensemble. Par exemple, au niveau de l'administration, il y a une transversalité des missions pour les agents, avec l'ajout de contenu sur un site web. Pour une meilleure utilisation il faut aussi une meilleure conception. L'université de Rennes a du potentiel mais les raisons ou choix de la structure sont justifiés par la perte de temps et d'efficacité. Je dirais que nous ne sommes pas en avance mais nous ne sommes pas en retard non plus. »

- La structure propose-t-elle des formations aux équipes pour améliorer leurs compétences numériques ?

« Oui sur le volontariat. » (le sujet me fait remarquer que nous n'avons plus beaucoup de temps)

- Selon vous, les outils mis à votre disposition par la structure sont-ils adaptés à vos missions ?

« Oui, on a de la chance, ce n'est pas le cas de tout le monde (rires). »

- En partant de vos compétences techniques et/ou de votre culture numérique, avez-vous déjà recommandé l'usage d'outils à votre hiérarchie ? Si oui, dans quel contexte ?

« Oui ou avec la DSI pour la mutualisation des activités et des compétences. »

- Avez-vous fait d'autres propositions qui ont été retenues ?

« C'est plus "sous réserve" sauf si le budget nous le contraint mais ça reste ouvert donc oui. »

Entretien sur la transformation digitale d'un établissement d'enseignement supérieur public

Date : 15 Septembre 2023

Profil

- Olivier Wong-Hee-Kam
- Vice-Président en charge du numérique
- Enseignant au département GMP à l'IUT de Rennes
- Co-référent du projet AIR (innovation pédagogique à l'Université de Rennes)

Après avoir fait des recherches sur la transformation digitale de l'université de Rennes à partir d'articles de presse dont des communiqués de presse. Aussi je souhaitais savoir en dehors de la transition numérique et l'innovation pédagogique à l'université de Rennes, quels sont les objectifs à long terme, de cette transformation ?

« Pour re-situer, il n'y a pas de plan "caché" avec une transformation digitale qu'on souhaite imposer au monde entier avec un complot qui vise à conquérir le monde. Je ne suis pas dans ce schéma là. En fait, j'ai un mandat en tant que vice-président du numérique qui est situé dans le pôle de la gouvernance, réparti dans plusieurs secteurs d'activité et le numérique, c'est dans les moyens de pilotage. Chez nous en tout cas, en termes de structuration c'est très approprié parce qu'effectivement je vois le numérique comme des moyens au service de nos missions et des moyens notamment qui nous aident à piloter l'établissement. On va amener la transformation numérique lorsque finalement ça rencontre nos missions premières qui sont importantes. En réalité, on en a 6 mais je vais en citer 2 : formation et recherche qui sont les principales de l'établissement. Sur certains sujets on va finalement bénéficier du numérique parce qu'on l'avait tous vécu en confinement, le numérique nous permet d'opérer nos formations alors que dans d'autres pays, ils ont dû fermer les universités. En recherche, le numérique nous permet par exemple d'accélérer les processus de recherche de la biologie ou la recherche moléculaire avec l'aide de l'informatique alors qu'auparavant, on était obligés de passer par des phases expérimentales chronophages et plus coûteuses. En fait, on va utiliser, à mon sens, la transformation numérique au service de nos missions. C'est ça la vocation première du numérique et par ailleurs si je reprends un peu le pilotage de l'établissement, on développe au niveau de l'établissement, une solution de business intelligence : c'est un système d'information décisionnel qui permet d'analyser finalement nos différentes données que ce soit ressources humaines, les activités de formation, les activités RH, du mobilier etc...et d'en retirer des indicateurs pertinents, agrégés et synthétiques qui nous permettent de prendre des décisions parce que sinon on est noyé dans la data qu'on arrive pas à exploiter. Vous voyez que le numérique ne va pas revenir remplacer les décisions, ne va pas venir remplacer les profs, ni remplacer les chercheurs. L'idée c'est d'avoir des outils à disposition de nos missions afin de mieux les exécuter et aussi faut être réaliste, on est dans un secteur concurrentiel : à l'état de l'art, par rapport aux différents champs en recherche ou en formation ou sur la gestion

budgétaire par exemple. Effectivement, je vois plutôt mon rôle en tout cas sur la transformation numérique comme un agent au service des ambitions du programme politique qu'on décide pour l'établissement. Et je n'ai pas d'agenda propre, c'est-à-dire que je n'ai pas de transformation qui ne vient pas d'un terrain ou d'un besoin de nos missions principales.»

C'est vrai que vous aviez déjà numérisé une partie de vos activités mais peut-être que le déploiement ne correspondait pas aux besoins non plus.

« Là, c'est ce que j'essaie de mettre en place dans le mandat. C'est vraiment cette problématique là de l'adéquation à des besoins et de trouver de solutions qui répondent à des vrais besoins qu'on a réussi à qualifier...ou on a des sponsors qui sont capables d'exprimer ce besoin, de nous aider aussi à les formaliser et à trouver des bonnes solutions techniques qui permettent d'y répondre et au bénéfice du plus grand monde. Les arbitrages après ça se fait sur les coûts, sur l'impact de ces transformations et des solutions, sur le bénéfice qu'on en retire au niveau du périmètre. Et ça, c'est un processus par exemple, sur les projets numériques qu'on instruit de façon très formalisée avec un cadrage qui est le même et quelque soit le sujet numérique, de façon à avoir cette dimension d'alignement stratégique avec nos missions, que ce soit pris en compte et qu'on ne fasse pas du numérique pour faire du numérique. C'est pas parce que c'est la mode, le truc on le fait. C'est plutôt qu'on en a besoin derrière. C'est vraiment cette question là du sens et puis je conçois bien par ailleurs, moi étant enseignant le fait qu'on a beaucoup d'outils, on a maintenant besoin de plus de compétences qui ne sont pas forcément évidentes en terme de culture numérique et de maîtrise des outils. Et du coup multiplier les outils, on est plus à cette époque et c'est vraiment cette question de la rationalisation et de la réponse au besoin au fait.»

Dans le cadre du projet AIR, il me semble que c'était vous qui en parliez dans le communiqué de presse, vous dites que c'est important de multiplier les modes d'interaction à l'université : d'abord pour les étudiants et ensuite en deuxième vague, pour le personnel. Sachant qu'il y a une quantité de canaux qui existent, comment réussir à centraliser correctement l'information, la coordonner pour qu'elle puisse être utile à l'organisation.

« Alors ça c'est un chantier à part, alors je veux dire j'ai pas l'ambition de résoudre un problème mondial. Je pense qu'on a surtout un problème d'infobésité à l'échelle de la planète et les problématiques de fake news, de manipulation de l'information, c'est un problème qui nous dépasse en fait. Moi ce que j'essaie de dire c'est que oui, on a trouvé une meilleure qualité de l'interaction et on a peut-être tendance à être sélectif dans la mise en place. Je prends des exemples sur la communication interne, on voit bien que la structuration fonctionne par subsidiarité avec un niveau au final très large, décliné par composantes. Ensuite à l'IUT, par départements et donc du coup, on a souvent cette superposition de canaux qui fait qu'une information qui peut être pertinente pour un acteur, va se trouver noyée autour de tout un tas d'autres informations qui ne sont pas forcément pertinentes. C'est là où on pourrait process différemment, quand je prends un petit peu de recul sur ce problème de communication. c'est un peu l'analogue de "je mets des affiches dans la rue,

très passante où il y a du passage et j'espère que les gens vont lire". Alors qu'aujourd'hui, on a la possibilité de se dire "me connaissant" et c'est ce que font très bien les géants du numérique comme google ou facebook, c'est que je suis capable de définir un profil d'une personne. Moi j'ai plutôt l'ambition de me dire quand je vois le profil d'un étudiant ou d'un membre du personnel qu'il y a une suggestion qu'on peut lui faire. En fait on a des suggestions de ce type "recommandations" là pour de la publicité sur des moteurs de recherche et on pourrait très bien l'avoir sur notre apprentissage et dans la recherche. Ce système là, on peut l'avoir dans le champ de la formation, on peut l'avoir aussi dans le champ de l'administration de l'établissement avec des informations pertinentes qui nous arrivent. Par exemple, je suis devant un tableau d'affichage et en fait j'ai pas l'info que je cherche, très probablement c'est pas n'importe quelle info que je cherche. Si c'est le tableau d'affichage où il y a les emplois du temps, sans doute que peut-être, il y a une info numérique à jour mais que le tableau d'affichage ne l'a pas encore. Avec le numérique, peut-être qu'un QR code qui est lié au contexte, ça permettrait de me renvoyer vers la version à jour. Et de façon générale, c'est de se dire que cette info là est contextualisée et un peu profilée. Alors je prends quelques exemples pour l'illustrer. C'est quelque chose qu'on a très peu fait dans l'établissement, on a beaucoup d'outils massifs d'affichage génériques mais on ne sait pas à qui on parle alors qu'à l'inverse, maintenant on a des outils numériques qui permettent autant aux gens de dire "voilà, moi je suis intéressé par telle thématique et je veux avoir des infos là-dessus et je veux que vous me poussiez des infos sur ce quoi je suis en priorité intéressé" et des systèmes vont jusqu'à en suggérer en fonction des habitudes de travail. Je ne sais pas si vous utiliser Office 365, en fonction de ce que les gens font sur mon dossier de travail ou sur mon équipe, on va suggérer les derniers documents qui sont les plus actifs et sur lesquels des gens ont travaillé et on va mettre en évidence les dernières modifications, ce qui fait gagner du temps. Ce type d'outils c'est moi qui le voit, bon là je parle de Microsoft et c'est un peu particulier parce qu'ils ont une vue sur un peu tout, mais l'idée pour moi c'est de dire : on a la possibilité avec le numérique d'avoir des outils qui vont analyser nos données, moi je vais rien en faire de plus et je ne vais pas les vendre. Simplement je vais rendre les gens quelque part plus efficaces et plus efficaces même en leur donnant accès à la bonne information, au bon moment quand ils en ont besoin en fonction de leur activité. Par exemple ça c'est un champ de l'interaction qui est un peu en filigrane sur l'ensemble des expérimentations. Finalement comment on fluidifie le parcours sachant qu'on a déjà les outils. La question c'est pas tellement les outils, les question c'est le bon usage des outils et comment on rend les choses plus fluides.»

Justement sur la question des usages, alors ça c'était plutôt mon expérience personnelle, en échangeant avec les collègues de l'IUT, on se rend compte qu'il y a tout le temps des problèmes techniques ou soit, les agents n'ont pas assez de connaissances techniques ou les outils ne sont pas attrayants...La question qui se pose finalement, c'est pourquoi il y a aussi ce besoin d'aller vers des outils qui sont jugés plus faciles à prendre en main ? Nous prenions l'exemple de Teams avec ma tutrice et le constat que nous faisons, c'est qu'on a un outil qui est facile d'usage mais parce que les gens ont eu des mauvaises expériences avec le numérique, ils ne veulent pas tester de nouvelles choses ou comprendre comment ça marche. Comment peut-on accompagner justement le

personnel dans le développement de leurs compétences numériques et des bonnes pratiques de travail ?

« Alors du coup c'est un sujet de formation, comme beaucoup de sujet de formation, à mon avis il faut s'inscrire sur le temps long. On ne peut pas décréter du jour au lendemain "ce sont les outils que vous allez utilisés point" et espérer que tout le monde passe un certificat numérique X ou Y et après qu'on se mette à fonctionner d'une certaine façon. Peut-être que je caricature un peu, peut-être qu'au ministère des armées ça marche mais dans l'enseignement supérieur ça ne marche pas, on ne fonctionne pas comme ça en fait. Moi ce que je me dis c'est que si je compare avec d'autres outils qui sont répandus au niveau de l'établissement, les outils fonctionnent parce qu'ils rendent des services et ils ont une valeur ajoutée. La question pour nous, c'est de choisir les bons outils qui vont vraiment nous permettre d'avancer dans nos activités et de soutenir notre activité (d'établissement). C'est pour ça que je rejoins ce que je disais sur la question du besoin, il y a un vrai besoin derrière et ça répond à de vraies problématiques et ensuite après, on peut bâtir l'accompagnement qui va bien. C'est-à-dire qu'il y a toujours des gens qui vont adopter la solution et même les évangéliser sans qu'on ne fasse rien et à la limite on aurait rien à faire parce qu'ils le font naturellement, il y voient eux un intérêt et ils vont embarquer avec eux une communauté parce qu'ils y voient justement un intérêt. Et après on va avoir statistiquement tous les process de formation. Et puis il y a des réfractaires qui n'iront jamais quoiqu'on fasse en fait, juste par principe. Le changement finalement, sur ce pan là en tout cas, je ne dis pas que c'est une posture générale mais ils se disent "moi non ça sort de ma zone de confort, j'ai trop à perdre à m'y investir et du coup si j'y vais c'est parce que c'est en dernier recours et que j'ai pas le choix en fait" donc s'ils ont le choix, ils ne vont pas le faire. La bascule pour moi elle est plutôt sur la population un peu médiane qui pourrait basculer d'un côté ou de l'autre et de se dire " si on veut vraiment une plus value et qu'on y voit un intérêt, il faut viser en terme d'accompagnement et ça suppose d'avoir ce graduant là de population en tête pour prendre des mesures d'accompagnement adaptées, en fonction des contextes et des besoins sur le terrain. Se dire que quelque part, j'ai un évènement à organiser par exemple , en mode hybride ce qui est très difficile, le fait d'avoir le numérique sur certains sujets ça va me faciliter la vie et parce que j'ai à la faire finalement parce que je suis contraint et que je ne décide pas, je vais trouver un bénéfice à l'outil parce que j'ai un vrai besoin derrière qui va répondre à mon besoin terrain concret. À ce moment-là, les gens sont réceptifs parce qu'ils sont en situation de trouver un intérêt et pas juste ex-inhilo comme ça en voyant un message sur un mail lambda. Je crois vraiment que cette question là d'accompagnement sur le terrain dans le courant des projets en action. Bon il y a toute la dimension d'accompagnement au changement de façon générale mais cette notion là de formation-action quelque part je crois que ce sera quelque chose dont on sera amenés développer parce que par ailleurs au niveau de l'établissement, on a déjà beaucoup développé les autres modalités c'est-à-dire les formations transmissives, la documentation, le fait de proposer des formations catalogue aux personnes etc... En fait le reste du champ à mon avis, on est pas mal, on a toujours des choses à améliorer mais ça couvre les autres champs de la formation et ce pan là c'est un volet en terme pédagogique qui me semble intéressant à explorer pour accompagner notre personnel.»

Ce que je retiens c'est qu'il y surtout une envie de valoriser la pédagogie avec le personnel pour ne pas qu'ils soient complètement réfractaires au numérique et qu'ils refusent d'utiliser les outils.

« Je rappelle que pour moi, le numérique c'est au service des missions donc si le numérique ne s'y prête pas, on ne va pas forcer les gens à l'utiliser parce que même moi quand je fais cours, des fois j'utilise le tableau et la craie parce que c'est qu'il y a de plus efficace. »

Si je prends le cas du service communication, on est habitués justement à beaucoup communiquer en ligne, à envoyer beaucoup d'informations aux parties prenantes de projets et à travailler avec de multiples services. Et par exemple dans le service, il y a Martine* qui n'a pas du tout été accompagnée dans le développement de ses compétences numériques et elle me disait qu'elle se sentait souvent mise à l'écart et pas intégrée aux projets. Même s'il y a des formations à disposition des agents, elle n'ose pas les faire parce qu'elle a l'impression que c'est déjà "trop tard" pour elle, qu'elle n'arrivera jamais à rattraper le niveau. Ma question est : comment peut-on réussir à convaincre les agents que c'est possible et qu'il faut réussir à dépasser la peur ou les aprioris que l'on peut avoir du numérique ?

« Alors ça c'est un gros problème qu'on a pu mesurer suite au confinement. En fait, la crise sanitaire a creusé l'écart au niveau de la population avec des gens qui ont acquis soudainement, énormément de compétences dans le domaine du numérique et d'autres qui se sont renfermés et qui à la limite maintenant, se sentent délaissés parce qu'une grande partie de la population moyenne a su monter en compétence et pas eux. Du coup c'est d'autant plus stigmatisant. Donc oui c'est un vrai problème à l'échelle de l'établissement. En terme d'accompagnement là c'est pour ça, à mon avis, je parlais des tiers dans les populations, là on est rentrés sur une tranche de population où de toute façon, on va devoir passer par des actions d'accompagnement plus individuels parce que la modalité finalement, frontale et massive, est déjà passée en fait et quelque part si je prends mon rôle d'enseignant, on est amenés à faire des suivis individuels avec des étudiants parce que les autres mesures ne sont pas efficaces. Pour cela oui, je pense qu'il faut un accompagnement sur mesure. Après la question c'est les moyens, moi je ne suis pas vice-président des finances. J'ai un programme dans le schéma directeur numérique qui est un peu dédié à l'accompagnement des personnels. On pense peut-être à des mesures intermédiaires du style "bar ou café numérique" ça dépend de l'heure, où l'on a des membres du personnel qui sont ouverts au numérique à la fois sur les deux volets : très techniques pour répondre aux problématiques techniques comme la DSI et des personnels métiers qui sont aguerris sur les usages du numérique et qui viennent in-situ dans les services, dans les bureaux passer du temps pour discuter avec les gens. Ils leur demandent comment se passe leur activité. L'idée c'est de venir voir ce qu'il se passe, discuter entre collègues dans un environnement bienveillant et sécurisé où ils se rendent compte qu'il a des choses où l'on peut agir et faire. On n'ose peut-être pas s'exprimer en groupes ou en formations parce que c'est toujours difficile de dire "je n'y arrive pas". Il s'agit d'un dialogue privilégié qui permettrait d'accompagner des collègues et se dire "j'ai réussi à débloquer telle ou telle situation et c'est mon problème

qu'on a vraiment réussi à traiter". Et puis en ré-éditant les sessions de ce type là, on sera peut-être en mesure d'accompagner progressivement l'ensemble des personnels sur leurs besoins. Cette notion-là de formation-action, ça pourrait passer par ce type de formule. En terme de rentabilité, ça permet de mobiliser 2 ETP sur la journée, peut-être que eux n'ont besoin que d'un quart d'heure par personne et ça permet de faire avancer tout un service sur des problématiques différentes et mobiliser qu'une seule journée pour 2 personnes. C'est un exemple de formule à laquelle on réfléchit, on l'a pas encore mis en place et déployé parce qu'on a d'autres chantiers actuellement mais sur l'accompagnement des populations, ce sont des formules auxquelles on pense, on réfléchit justement pour ces aspects d'accompagnement au changement qui nécessite à mon avis, un peu de suivi personnalisé.»

Il faudrait intégrer pour le coup le SUPTICE, le service RH, les responsables de service donc ça fait beaucoup de personnes à intégrer dans la boucle.

« Vous voyez c'est un projet assez transverse, ça prend du temps à mettre en place dans le sens où par exemple sur le numérique, on a re-priorisé fortement les aspects cyber suite notamment à l'attaque du CHU de Rennes. On a malheureusement prioriser certains aspects dans ce volet là qui avait été beaucoup réfléchi avant la crise sanitaire. Voilà ce que je vous livre là, ça fait parti des actions qu'on a commencé à mettre sur la table et à jalonner en termes de plan d'action mais pas déployées.»

Je vais vous poser une question un peu plus généraliste. On présente souvent la DSI comme le service qui va indiquer au personnel comment travailler via l'usage du numérique, c'est-à-dire qu'ils vont diffuser les bonnes pratiques numériques pour s'assurer que les individus puissent travailler dans les meilleures modalités possibles (le travail en physique, en hybride...) car on est aussi sur des pratiques individuelles de travail qui sont assez diverses. Pour l'instant on voit que la transformation digitale est surtout portée d'un point de vue technique et peut-être moins humain dans le discours. Il y a aurait-il un intérêt à intégrer la DIRCOM dans le développement de la stratégie numérique ?

« Alors pour le coup moi je suis très mauvais en communication donc je ne pourrais pas trop dire voilà (rires). Je vais d'abord réagir sur la vision de la DSI d'un point de vue extérieur, pour moi c'est une qualité de la DSI au niveau de l'établissement, c'est d'être très rigoureux sur le traitement des problèmes, la résolution et la documentation. Ce n'est pas le cas de tous les établissements d'ailleurs. J'ai souvent la remarque d'ailleurs que l'on trouve beaucoup de ressources avec des documents et avec des gens qui prennent le temps de résoudre les problèmes et de généraliser leur résolution à plusieurs et de capitaliser. C'est un travail qui est valorisé et que j'encourage au niveau de la DSI. Et forcément, ça donne cette impression que la DSI est un peu détentrice du savoir parce que le savoir est écrit et on le diffuse depuis notre intranet les bons usages du numérique et par ricochet, le besoin métier auquel on répond mais le besoin c'est pas nous qui l'avons exprimé, ce sont les métiers qui se sont exprimés, nous on écrit en fait l'état de l'art qui nous semble être le consensus à adopter par les métiers par rapport aux possibilités techniques mais c'est vraiment ce rôle de messenger là qui fait qu'on est peut-être vus comme l'émetteur de la vision stratégique alors qu'à travers le

numérique on adopter une vision plus large. Si je prends la régularisation financière, on va mettre en place des infrastructures techniques mais la vision financière je ne l'ai pas du tout, je n'ai pas les compétences et je ne vais pas porter la vision financière mais on va mettre en place les outils pour; les process, on va formaliser et gérer en mode projet pour respecter les délais etc... donc effectivement au niveau du numérique on fonction beaucoup comme ça, moi j'ai à coeur de porter la culture projet et la formalisation avec le fait de tenir les délais. On a peut-être l'impression que le numérique pilote en fait mais là, c'est pas vrai. Ce qui pilote ce sont les missions de formation universitaire et de recherche et on va venir les servir. La communication c'est pareil, je donne un exemple. Là on a un problème de déploiement d'applications mobiles et bien aujourd'hui c'est vrai que c'est beaucoup piloté par le numérique parce qu'on a des contraintes techniques ceci dit dans le comité de projet, on a la DIRCOM, on a le VP étudiant parce que pour moi ce qui est important de comprendre les besoins des étudiants et comment la communication de l'établissement va pouvoir s'emparer de ce nouvel outil ou canal de communication et moi je veux mettre en place les tuyaux. C'est une peu comme si dans un bâtiment, je ne vais pas dire aux gens comment se servir du bâtiment moi je vais juste faire en sorte que le bâtiment fonctionne avec l'électricité, l'eau etc... et après si voilà, les gens s'entendent bien à l'intérieur et que ça fonctionne bien, ce n'est pas de mon ressort mais des directions métiers et des usagers. Là on essaie avec les projets que l'on mène comme AIR, c'est d'avoir ce binôme là qui se met en place. Une vision technique qui est certes, portée par la DSI mais surtout des sponsors et des besoins métiers qui sont intégrés dans le pilotage de projets, de suivre son avancement, de prendre des décisions, de prendre des orientations du projet tout en répondant aux besoins. Ça se met en place depuis 2 ans, on est en train de le formaliser. On s'oriente aussi vers des outils de gestion de projet pour permettre de donner de vrais instruments de pilotage et de vision aux différentes directions. On développe l'outil Z0 gravity qui progressivement va être étendu encore une fois, sur la base du volontariat aux différentes directions de l'établissement pour leur permettre de piloter des projets surtout que dans le numérique on a des sujets très transverses et on se retrouve nous, à avoir une vision transverse avec le numérique qui l'impose un peu par nature mais le but c'est pas qu'on arrive à piloter tout le monde mais celui de fournir les outils aux personnes qui ont en charge le pilotage. Après c'est souvent un peu le reproche que l'on nous fait c'est qu'on a l'impression que la transformation numérique ou le numérique en général pilote tout le monde mais à mon avis, c'est pas parce qu'on doit formaliser que c'est opérationnel c'est que techniquement derrière il faut se rendre compte qu'on a beaucoup de répercussions techniques du coup on est obligés de chiffrer et de se dire "bah voilà, les tuyaux il faut qu'ils soient de telle taille" je caricature mais les serveurs doivent faire telle taille et la volumétrie de données, qu'est-ce qu'on en fait ? C'est quoi les cas d'usage ? Qui va être amené à l'utiliser car il faut les bons droits d'utilisation. Donc on est obligés de poser des questions très précises pour que ça fonctionne. Je ne sais pas si je réponds vraiment à votre question.»

Oui, dans l'idée votre réponse apporte beaucoup. J'aime bien prendre l'exemple de Jade¹ qui est responsable de communication rattachée à la DIRCOM parce que c'est

¹ Le nom a été modifié

assez particulier. Nous sommes dans un métier où l'on touche beaucoup au "digital" et pourtant c'est une personne qui a un discours plutôt à l'inverse de la promotion du numérique. Il y avait des difficultés techniques que nous allions souvent rencontrer dans notre quotidien et mon réflexe, c'était de contacter la DSI parce que je connais leur périmètre d'action et Jade* à l'inverse, préférait se débrouiller seule pour trouver la solution. C'est ce qu'on appelle en SHS, un détournement d'usage parce que n'est plus approprié aux méthodes de travail souhaitées par la DSI et l'université. Comment peut-on réussir à sensibiliser les agents ? En sachant que la DSI a pour mission d'être un support technique et stratégique en même temps, il y a t-il un intérêt à faire comprendre aux agents que la DSI, ce n'est pas juste des informaticiens qui manipulent des postes de travail mais qu'ils apportent vraiment des solutions d'usages ?

« Alors moi je crois beaucoup dans les profils intermédiaires. Je vois par exemple dans les directions, on a des profils très orientés numériques qui comprennent très bien les interlocuteurs au niveau de la DSI mais qui sont aussi de bon relais sur les problématiques métiers. Ils vont souvent porter les projets numériques dans leurs services. Je trouve ça intéressant d'avoir une communauté de ce type là, ce qu'on appelle nous des PMO (Project Management Officer) qui permettent de gérer les projets numériques mais côté métier et DIRCOM. Ce ne sont pas spécialement des informaticiens mais ils ont une sensibilité au numérique, le goût et l'envie de comprendre un peu les problématiques informatiques. Ils sont capable de dialoguer avec les deux mondes. Moi je crois beaucoup au développement de communautés qui permettent d'une part de s'assurer que l'on se comprenne bien entre tous et d'autre part, de fédérer les pratiques parce que souvent des gens se posent des questions sur le "comment on va faire ?" et finalement ça amène le "comment on va faire ensemble ?" Si nous on a nous en place un outil au niveau de la DSI, ça va être pour tout le monde et pas d'un outil conçu pour chaque personne. Ça emmène en cascade tout un tas de pratiques de mutualisation et je crois en cette idée de partage des pratiques qui peuvent être transversales au sein des directions et des composantes et qu'on peut nous soutenir pour mettre en place l'infrastructure qui permet aux gens de trouver la bonne info, la bonne personne à qui s'adresser qui a la compétence et la disponibilité pour m'aider. Et c'est pas forcément quelqu'un dans le bureau d'à côté ou dans la DSI. C'est aussi un projet en cours dans le cadre de AIR avec un portail de services au sens large et pas juste un outil d'assistance, ce n'est pas que la documentation, c'est un parcours de résolution de problèmes jusqu'à comprendre le problème et comment l'exprimer. Ça peut passer par de l'IA, des gens qui téléphonent, peut-être qu'on consulte juste des messages dans un forum ou une base de connaissances jusqu'à la résolution c'est-à-dire que progressivement, on va aider la personne à avoir le bon niveau d'informations, lui suggérer via un profilage l'information adaptée et ce qu'elle est capable de comprendre puis suggérer des pistes de solution, de tickets support, voir un tutoriel, soit une documentation papier, soit un rdv finalement avec quelqu'un lors d'un "café numérique". L'aide finalement que pourrait apporter le portail de services, de diagnostiquer et un peu de fluidifier en termes de mise en relation problème-solution. Alors je dis "portail", ça fait très numérique encore une fois parce que je pense qu'on a pas d'outils de ce type là dans l'établissement mais en fait derrière l'outil ce qui est important ce sont surtout les gens, la stratégie et les animateurs ou de référents

numériques en tant qu'interface qui aurait à leurs disposition cet outil. Par exemple en fonction d'une problématique, le référent pourrait inviter l'utilisateur à se rendre sur le portail pour trouver des réponses et être aidé avec les bonnes ressources. C'est aussi un gain de temps car plus d'espace psychologique ou d'un autre ordre qui n'est pas technique pour me concentrer sur des problématiques difficiles. Alors que là dans les parcours de résolution qu'on a qui sont par ticket, typiquement la documentation n'est pas liée au système de tickets. Quand je vais dire à quelqu'un "bah voilà dans le ticket faut faire ci et ça" moi je vais devoir faire le lien vers le bon niveau de documentation associé alors que ça pourrait être détecté plus automatiquement. Pareil si moi dans un ticket je résous un problème qui n'est pas dans la documentation, je ne peux pas pousser ma résolution de problème dans la doc facilement, il faut que je dise à un administrateur que "je propose une rédaction et ensuite je te la transmets puis tu la mets à jour" c'est chronophage pour tout le monde et c'est pas très fluide en fait. Je ne dis pas que le portail services est la solution miracle mais encore une fois, c'est en soutien d'une stratégie plus large d'accompagnement dans laquelle à mon avis, on doit aussi outiller pour que les référents numériques pour pouvoir faire remonter rapidement les problématiques rencontrées auprès des agents et y répondre efficacement. Alors qu' spontanément on va rencontrer un petit problème dans son coin, je vais pas oser faire un ticket parce que je ne sais même pas si c'est la bonne façon de le dire etc...»

J'avais remarqué que dans l'outil de ticketing, il est possible de pré-rédiger un ticket depuis un sujet spécifique et j'avais trouvé ça pratique car les individus ne savent pas toujours comment s'adresser à la DSI, ils s'imaginent que ce sont des chatbots.

« Oui, ils s'imaginent que ce sont des machines ou "Terminator" qui vont nous répondre si on pose une question (rires) alors que non, ce sont bien des humains qui sont là pour apporter des solutions mais aussi pour aider et accompagner les agents dans leurs usages du numérique.»

Entretien sur l'usage de Teams

-> Questions complémentaires pour affiner l'analyse de l'outil de collaboration Teams

Elisa - 8 Septembre 2023

- **Pour quelles raisons utilises-tu teams ?**

«À l'université on a la suite 365...et Teams, c'est pratique pour collaborer à distance mais ce n'est pas toujours l'outil que les gens utilisent en premier. L'email reste, je trouve, le moyen le plus utilisé pour échanger avec ses collègues parce que c'est quelque chose que tout le monde connaît et maîtrise...Teams c'est surtout pour échanger avec des personnes qui ne travaillent pas à côté de nous dans les bureaux...ou qui ne peuvent pas se déplacer. On fait aussi des visios pour le suivi des projets de communication qui sont portés à l'échelle de l'IUT et de l'université...c'est plutôt ponctuel. En fait, je préfère l'écrit parce qu'il y a une traçabilité des échanges. Là où c'est Teams c'est pratique, c'est pour contacter ou avoir une info rapidement car je vois si les gens sont connectés ou dispos pour parler...on s'envoie des messages en temps réel et on se partage des documents dans la conversation du projet.»

- **Je constate que tu as de nombreux groupes de conversation sur ton tableau de bord Teams, peux-tu me décrire brièvement leurs activités ?**

«Attends, je regarde sur Teams, je n'ai pas tous les groupes en tête...Alors, pour commencer, il y a pas mal de groupes qui ne sont plus actifs (rires). L'ancienne chargée de communication de l'IUT par exemple, avait tenté de créer le groupe de travail "Réseau com IUT de Rennes" pour faire remonter les actualités des départements de formation mais les personnes n'étaient pas investies et le groupe était devenu rapidement inactif avec des messages de la chargée de com restés sans réponse. Tout ce qui concerne la vie associative et étudiante n'est pas actif non plus car les BDE sont renouvelés chaque année ou les projets restent dans les départements de formation même si j'essaie de motiver les troupes. Il y a aussi les groupes "20 LP GPAME" et "évènement CS 15/11/2022"... ils ont été actifs le temps de l'organisation de l'évènement et pour échanger sur les retours. À l'IUT, on a la "Team goodies" avec le service financier et un groupe "Pôle Relations Entreprises" avec le PRE (service du même nom) pour envoyer des documents, demander des informations et faire des visios si l'une de nous est en télétravail.»

«Ceux qui sont les plus actifs sont les groupes Teams de l'université. Il y a le "réseau des communicant.es" avec tous les chargés de com des composantes universitaires; "l'Open agenda-réseau universitaire de Rennes" qui permet de relayer les évènements auprès de la DIRCOM. Il y en a un groupe de conversation que j'utilise moins, c'est "écran d'affichage dynamique-INNES" pour la com audiovisuelle. Pour les groupes "JPO" (Journées Portes Ouvertes), "Évènements d'accueil rentrée", la TA (taxe apprentissage) (il y a deux groupes : un pour l'université et l'autre, pour l'IUT) pour la gestion de la campagne de financement des établissements universitaires. Là, ce sont des évènements annuels...c'est intense pendant quelques semaines ou mois pour s'organiser sur le programme, les budgets et les campagnes de communication et on attend l'année prochaine. C'est comme les groupes OUYE (un projet européen visant à ouvrir les universités aux personnes en situation de précarité) ou ACTE.BZH (un projet de revalorisation du secteur du bâtiment par le

développement de formations), il sont actifs en fonction de là où on en est dans le projet...on n'intervient pas à chaque étape, c'est en fonction du rôle de chacun.»

«Au niveau des IUT de Bretagne, on a le groupe "ITUR -Pôle communication" mais on a un groupe facebook qui est souvent parfois plus actif que le groupe Teams...même si j'échange souvent avec les autres chargés de com (en individuel).»

- **Quels usages l'université prescrit-elle ?**

«Je ne crois pas qu'il y ait une politique là dessus, chacun gère son tableau de bord comme il le veut...Après c'est plutôt "basiques" comme usages avec l'envoi de message et de docs ou la visio. Avant d'arriver à l'IUT, j'avais déjà utilisé Teams durant le covid, on va dire que je suis rodée.»

- **Comment Teams est devenu un outil important dans ton travail ?**

«Comme je le disais plus tôt, il y a eu le covid et personne ne savait travailler à distance...on a tous appris sur le tas. Et quand je me suis retrouvée chez moi pendant le confinement, à faire des posts sur les réseaux sociaux, ça ne m'a pas dérangée. Les échanges avec l'équipe étaient fluides et on savait qui faisait quoi à la DIRCOM. Teams c'est pratique parce que c'est de plus en plus utilisé à l'université et ça se diffuse dans les administrations. Il y a des personnes, je sais qu'elles sont à l'aise pour communiquer sur Teams et c'est plus simple de les contacter plutôt qu'un mail...on se retrouve noyé par la quantité de mails que l'on reçoit chaque jour...et je peux passer à côté d'une info. Ça nous arrive souvent durant l'année qu'il y ait plusieurs projets à gérer sur une même période et je peux suivre l'évolution de chaque projet avec l'historique des conversations Teams.»

- **Teams est utilisé en complément d'une panoplie de canaux de communication déjà existants. Est-ce que c'est difficile de centraliser les informations ?**

«Ça dépend...je dirais que oui dans l'ensemble parce que je finis toujours par aller chercher l'info pour la retrouver (rires). Souvent, je ne sais plus si la personne m'avait contactée par mail ou sur Teams... je perds un peu de temps à me rappeler où j'ai reçu l'info, si c'était par mail, par téléphone, sur Teams ou à l'oral...Pareil pour les documents partagés sur le réseau interne...j'ai beau chercher et je ne les trouve pas. Parfois, il arrive que des collègues d'autres services ne mettent pas les documents dans le bon dossier, au bon endroit ou sinon, ils n'ont pas accès au dossier parce qu'il se trouve sur un réseau auquel ils n'ont pas les droits (accès informatique).»

Date	Problème	Mission impactée	Réaction	Solution	MAJ processus
19/01/2023	Le serveur du site internet est HS	MAJ des informations sur le site internet	Attente de la remise en service - report activité	Retour à la normal	MAJ des SI (usine à sites)
Janvier 2023	Photoshop n'est pas accessible	Création graphique/PAO	Attente - report activité	Renouvellement licence photoshop avec un délai d'attente de 5 jours	Modification du mail pour recevoir les alertes de fin de licence
30/01/2023	Des difficultés d'accès au réseau internet et par conséquent, aux outils PAO en ligne	Montage vidéo CANVA	Attente - report activité	Retour à la normal	Proposition d'un outil PAO accessible hors-ligne
30/01/2023	Photoshop n'est pas accessible	MAJ des plaquettes de formation	Poursuite création sur une version crackée et hors périmètre IUT	Travail sur l'organisateur de la responsable du service	Relance DSI (oubli de leur service pour activation du compte)
31/01/2023	Changement domaine adresses mail en univ-rennes et plus rennes1	MAJ des informations du site dans la rubrique "équipe IUT"	MAJ à la main des adresses mail	Solution apportée en Avril 2023 par la DSI et le pôle web	Le changement de domaine pour les adresses mail est désormais automatisé
08/02/2023	Espace de stockage Google Drive plein, une partie des productions en cours a été supprimée par erreur	Gestion des ressources internes au service et relatives au partage d'informations	Nettoyage du drive	Trier les documents non-utiles au service où dont l'information n'est plus à jour	Archiver les documents datant d'avant 2020 via un outil sur le réseau interne de la structure

Date	Problème	Mission impactée	Réaction	Solution	MAJ processus
10/02/2023	Google drive vidé par erreur en voulant trier les documents (pas d'accès aux productions en cours)	publication sur les RS (contenus rédigés et prêts à être déployés depuis plusieurs jours)	Retard de la publication sur les réseaux sociaux, il faut refaire le travail de rédaction (perte de temps et pression)	Contact avec l'assistance google en anglais qui a permis la récupération des données	Problème identifié dans le choix de l'outil de stockage, il faut favoriser un outil interne à l'infrastructure (voir avec DSI)
01/03/2023	Besoin de centraliser les événements internes à l'IUT à travers un calendrier partagé	Reporting d'événements et des actualités	Réflexion et consultation des outils à disposition et dont la prise en main est rapide pour les agents ayant un manque culture numérique	Trouver un outil accessible à tous	Boite mail Partage (pas de consultation de la DSI)

		Question	Profil A	Profil B	Profil C	Profil D
PROFIL	1	Vous êtes :	Une femme	Un homme	Une femme	Une femme
	2	Quel âge avez-vous ?	35-45 ans	26-35 ans	18-25 ans	18-25 ans
	3	Quel est votre niveau d'études ?	Bachelor/Bac+4	Master/Bac+5	Master/Bac+5	Master/Bac+5
CONTEXTE DE LA STRUCTURE	4	Dans quel secteur évoluez-vous ?	Services marchands (commerce, activités financières, services rendus aux entreprises...)	Services non-marchand (administration publique, santé, action sociale...)	Industries manufacturières, construction	Services marchands (commerce, activités financières, services rendus aux entreprises...)
	5	Quelle est la taille de la structure ?	Moins de 50 salarié-es	Moins de 10 salarié-es	Plus de 250 salarié-es	Plus de 250 salarié-es
	6	Quelle est votre ancienneté dans la structure ?	1 an et 3 ans	Moins d'un an	Moins d'un an	Moins d'un an
	7	Quel est le titre du poste que vous occupez ?	Responsable communication	Chargé de communication	Charge Marketing et communication digitale	Alternante chargée de communication événementielle
	8	Au sein du service de communication, travaillez-vous seul.e ou en équipe ?	Je travaille en équipe	Je travaille seul.e	Je travaille en équipe	Je travaille en équipe
CONTEXTE DU MÉTIER DE COMMUNICANTE	9	Parmi les activités suivantes, lesquelles réalisez-vous quotidiennement dans le cadre de vos missions ?	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de communication interne et externe - Élaborer un dispositif de communication print et web - Planifier les actions de communication - Piloter un projet de communication - Réaliser des budgets - Organiser des événements internes ou externes - Sélectionner des prestataires/fournisseurs - Veille concurrentielle et sectorielle - Gestion des plateformes de communication de la structure - Gestion de ressources documentaires (réseau interne, cloud etc...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer un dispositif de communication print et web) - Planifier les actions de communication - Gestion des plateformes de communication de la structure - Gestion de ressources documentaires (réseau interne, cloud etc...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de communication interne et externe - Élaborer un dispositif de communication print et web - Planifier les actions de communication - Sélectionner des prestataires/fournisseurs - Gestion des plateformes de communication de la structure (réseau interne, cloud etc...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de communication interne et externe, - Élaborer un dispositif de communication print et web - Planifier les actions de communication - Piloter un projet de communication - Organiser des événements internes ou externes - Sélectionner des prestataires/fournisseurs - Faire de la veille concurrentielle et sectorielle, - Gestion des plateformes de communication de la structure - Gestion de ressources documentaires (sur le réseau interne, cloud etc...)
	10	Quels sont les services internes avec lesquels vous travaillez en collaboration ?	Direction générale/Administration, Commercial/prospection, RH, Financier, Logistique, La direction des achats, Le département juridique, DSI/services informatiques, Autre	Direction générale/Administration, Commercial/prospection	Direction générale/Administration, Commercial/prospection, RH, Autre	Direction générale/Administration, RH, DSI/services informatiques
	11	Quels sont les outils numériques que vous utilisez dans le cadre de vos missions ?	<ul style="list-style-type: none"> - Les canaux de communication professionnels (email, téléphone, intranet, Teams, whatsapp...), - Les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Yammer etc...), - Les outils de coordination (Teams, Trello, Slack, Notion, logiciels métier...), - Les outils PAO (Suite Adobe, suite Microsoft, Canva, logiciels métier...), - La Gestion de bases de données (espace de stockage) 	<ul style="list-style-type: none"> - Les canaux de communication professionnels (email, téléphone, intranet, Teams, whatsapp...), - Les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Yammer etc...), - Les outils de coordination (Teams, Trello, Slack, Notion, logiciels métier...), - Les outils PAO (Suite Adobe, suite Microsoft, Canva, logiciels métier...) - La Gestion de bases de données (espaces de stockage) 	<ul style="list-style-type: none"> - Les canaux de communication professionnels (email, téléphone, intranet, Teams, whatsapp...), - Les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Yammer etc...), - Les outils de coordination (Teams, Trello, Slack, Notion, logiciels métier...), - Les outils PAO (Suite Adobe, suite Microsoft, Canva, logiciels métier...)- 	<ul style="list-style-type: none"> - Les canaux de communication professionnels (email, téléphone, intranet, Teams, whatsapp...), - Les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Yammer etc...), Les outils de coordination (Teams, Trello, Slack, Notion, logiciels métier...), - Les outils PAO (Suite Adobe, suite Microsoft, Canva, logiciels métier...), - Analyse de données (outils marketing, CRM, Meta Business etc...), - La Gestion de bases de données (espace de stockage)

		Question	Profil A	Profil B	Profil C	Profil D
CULTURE NUMÉRIQUE	12	Quel est selon vous, votre niveau de culture numérique ? (c'est-à-dire votre niveau de maîtrise théorique et technique des outils numériques)	4/5	4/5	3/5	4/5
	13	Comment avez-vous développé votre culture numérique ?	- En autodidacte - Réseau professionnel - Entourage (famille, amis...)	- Formation dans l'enseignement supérieur, - Diplôme de certification en informatique type C2i, PIX etc..., - En autodidacte	- Formation dans l'enseignement supérieur, - Réseau professionnel	- En autodidacte - Réseau professionnel - Entourage (famille, amis...)
	14	A quelle fréquence réalisez-vous des veilles technologiques ? (c'est-à-dire d'identifier ou d'anticiper les innovations dans le secteur de la communication)	Plus d'une fois par semaine	Plus d'une fois par mois	Plus d'une fois par trimestre	Je ne fais pas de veille technologique
DIFFICULTÉS RENCONTRÉES LIÉES AUX USAGES DES OUTILS NUMÉRIQUES	15	A quelle fréquence rencontrez-vous des difficultés d'usage des outils numériques ?	Parfois ou ponctuellement (plus d'une fois dans l'année)	Parfois ou ponctuellement (plus d'une fois dans l'année)	Souvent (plus d'une fois par mois)	Parfois ou ponctuellement (plus d'une fois dans l'année)
	16	Quelles sont les difficultés liées aux outils numériques que vous rencontrez souvent dans votre travail ?	Des problèmes de connexion internet (VPN, wifi, ethernet)	Autre difficulté	L'outil numérique n'est pas intuitif et je manque de compétences pour le maîtriser	- Des problèmes de connexion internet (VPN, wifi, ethernet), - L'outil numérique n'est pas intuitif et je manque de compétences pour le maîtriser, - Le matériel informatique est inadapté aux missions (vitesse de production, stockage...)
	17	Si vous avez répondu "Autre difficulté" à la précédente question, pouvez-vous préciser ?		<i>Utilisation avancée du logiciel (se rappeler où est telle ou telle fonctionnalité)</i>		<i>Les protocoles numériques à respecter dans l'entreprise freinent mon travail au quotidien. Par exemple nous n'avons pas le droit de mettre de clé usb il faut faire une demande qui passe par le N+1, nous ne pouvons pas accéder à des sites types We Transfer, etc. C'est une perte de temps phénoménale puisque nous sommes obligés de trouver des moyens pour contourner ça si on ne veut pas attendre des jours. Donc le problème n'est pas tant dans l'outil mais dans les protocoles. Il y a également des problèmes de formations sur les outils que l'on utilise (suite adobe), il n'y a pas de formations de prévues et on doit être autodidacte ce qui peut parfois être compliqué.</i>
	18	Comment réagissez-vous lorsque vous rencontrez ces problèmes ?	- Vous consultez la rubrique "Aide" de la plateforme/logiciel, - Vous rédigez un ticket à la DSI ou au prestataire informatique pour une résolution rapide, - Vous demandez de l'aide à un.e collègue	- Vous effectuez une recherche sur internet (forums,tutos, youtube...), - Vous consultez du contenu professionnel (presse spécialisée, blog d'experts...), - Vous consultez la rubrique "Aide" de la plateforme/logiciel	- Vous effectuez une recherche sur internet (forums,tutos, youtube...), - Vous consultez du contenu professionnel (presse spécialisée, blog d'experts...), - Vous demandez de l'aide à un.e collègue	- Vous effectuez une recherche sur internet (forums,tutos, youtube...), - Vous demandez de l'aide à un.e collègue, - Vous passez à autre chose ou vous changez de tâche
	19	Considérez-vous que votre manque de compétences techniques est un frein dans la poursuite de vos activités ?	Non	Non	Peut-être, je ne me rends pas compte ou je n'en ai pas conscience.	Oui
20	Pratiquez-vous l'autoformation régulièrement ?	Oui	Oui	Oui	Oui	

		Question	Profil A	Profil B	Profil C	Profil D
RAPPORT DE LA HIÉRARCHIE AU NUMÉRIQUE	21	Quelle est selon vous, le niveau de maturité numérique de votre entreprise ?	L'entreprise a entamé sa transition, elle est dans une perspective de conduite du changement.	La direction manque de savoirs et de ressources quant au déploiement du numérique.	Les processus sont déjà mis en place, la direction est orientée vers l'innovation et le progrès.	Les processus sont déjà mis en place, la direction est orientée vers l'innovation et le progrès.
	22	La structure vous propose t-elle des formations pour développer vos compétences numériques ?	Non	Oui	Oui	Oui
	23	Selon vous, les outils mis à votre disposition par la structure sont-ils adaptés à vos missions ?	3/5	3/5	4/5	4/5
	24	En partant de vos compétences techniques et/ou de votre culture numérique, avez-vous déjà recommandé l'usage d'outils à votre hiérarchie ?	Oui	Oui	Non	Oui
	25	Si oui, quel en était le contexte ?	Gestion des achats, gestion de projets	Besoin d'établir des wiki internes ou des outils de suivi partagé		La hiérarchie fonctionne d'une façon très cadrée/datée et n'utilise pas les outils mis à notre disposition gratuitement en ligne aujourd'hui (canva, ilovepdf, whatthefont, etc). Je trouve cela dommage car il y a énormément d'outils intéressants mais il y a toujours cet élitisme de rester dans les outils vu comme "professionnels" (suite adobe par exemple) alors que d'autres outils permettent un même résultat plus facilement et rapidement. Ils ne s'ouvrent pas assez à la nouveauté.
26	En cas de refus de la part de la direction, quelles en étaient les raisons ?	X	Pas de refus en tant que tel mais pas de volonté de changement.		La raison était qu'ils ont déjà des outils pour réaliser le travail et qu'il ne sert donc à rien d'en chercher d'autres (même s'ils sont plus efficaces).	