

Appel à communications N° 34

« Numérique et transformations du travail »

Coordination scientifique : Anca Boboc – Orange Labs, Département des Sciences Sociales (SENSE)

Coordination éditoriale : François Granier – Université Paris I / FCPS, Laurence Ould Ferhat – Conseil Régional d’Ile-de-France et Laboratoire Printemps / UVSQ

En quelques décennies, les technologies numériques se sont massivement répandues dans les activités professionnelles. Après l’apparition de la machine à vapeur au XIX^{ème} siècle et du moteur à explosion au XX^{ème} siècle, le numérique semble jouer un rôle aussi important dans les évolutions du monde de travail qu’il accompagne et influence. Il équipe, par exemple, davantage la dimension sociale du travail et contribue à la personnalisation des services par le traitement de données de masse. Ce numéro porte sur les effets de la transformation numérique sur le travail et les organisations. Par transformation numérique ou digitalisation du travail nous entendons l’impact que le numérique a aussi bien sur la nature et le contenu des activités professionnelles, que sur les contextes de travail d’une manière plus générale (dimensions relationnelles, organisationnelles, managériales...), aussi bien au sein des entreprises que dans leur prolongement à l’extérieur de celles-ci. Nous visons les trois grandes catégories d’outils numériques utilisés au sein des entreprises : les systèmes informatiques d’entreprise intégrés, comme les ERP (Entreprise Resource Planning), qui poussent a priori à l’organisation, à la standardisation et à la centralisation ; les services de communication (mail, messagerie instantanée...), qui transforment fortement la coordination dans de multiples activités ; les outils du travail coopératif (applications métier¹, réseaux sociaux d’entreprise, wiki, outils proposant à la fois forums et gestion de contenus...), promus comme des vecteurs de nouvelles manières d’organiser le travail.

L’accent de ce numéro est mis sur l’individu, donc sur les transformations induites par le numérique dans le travail des individus (activités, relations, identités professionnelles...) et moins sur les aspects socio-économiques comme, par exemple, la transformation des formes d’emploi liée à une automatisation accrue, les changements structurels, les impacts sur les marchés, la modification des modèles productifs et des chaînes de valeurs (avec, par exemple, la déstabilisation de filières entières (édition,

¹ L’application métier est une application liée à une compétence ou un domaine professionnel spécifique, développée, en général, sur mesure pour une entreprise donnée.

tourisme, transports...), due au succès des plateformes de mises en relation directe avec les consommateurs).

La question que nous nous posons est celle de la place que le numérique occupe dans les changements au sein des entreprises par rapport à des transformations plus profondes du monde du travail. Est-ce le numérique qui vient tout bousculer ? Engendre-t-il ces changements ou ceux-ci étaient déjà bien entamés avant son arrivée ? Quel est son poids, son rôle dans ces changements ? En quoi est-il la source de nouvelles opportunités pour les travailleurs, mais aussi de nouvelles tensions et résistances ? Solutions numériques et solutions organisationnelles vont toujours de pair, mais leur mise en concordance n'est pas toujours évidente. Comment surprendre ce tandem à l'œuvre dans les entreprises ?

Ces questions se déclinent, à leur tour, de plusieurs façons.

Les dispositifs numériques sont-ils des leviers de l'autonomie des salariés ou accentuent-ils des formes de subordination, de contrôle, en épaississant les couches de reporting ?

Dans quoi les salariés investissent-ils pour renouer les fils de coopérations érodées dans les univers de travail numérisés ? Est-ce dans le travail ou/et autour du travail, dans le hors travail ? Est-ce que les nouveaux outils collaboratifs (ex. réseaux sociaux d'entreprise) ouvrent de nouvelles perspectives dans ce sens ?

Pour essayer de déceler l'influence du numérique dans les évolutions du monde du travail, deux thématiques sont proposées :

1. Transformation des espaces-temps, nouvelles formes de collaboration et nouveaux types de collectifs

Dans un contexte où on assiste au développement du travail à distance, comment combiner l'injonction à être visible virtuellement et le fait de n'être visible physiquement que ponctuellement ? Comment des télétravailleurs de plus en plus équipés se synchronisent-ils avec le reste de leur équipe et construisent des formes de présence en fonction des besoins de leur activité ? Qu'est-ce que la distance induit comme changement au niveau des formes de collaboration ?

Par ailleurs, les temporalités du travail sont, elles aussi, mises sous tension : avec le numérique, les cercles d'interlocuteurs s'élargissent, l'accès à l'information peut se faire plus rapidement et facilement et, par conséquent, accélération des échanges, surcharge informationnelle et fragmentation des tâches complexifient les formes de collaboration. Ces temporalités soulèvent de questions en termes de captation de l'attention, de stratégies de gestion du flux d'information que les salariés mettent en place individuellement ou collectivement.

A la lumière de ces changements, nous nous interrogeons sur les répercussions de ces formes de travail à distance de plus en plus équipées par le numérique sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Comment la volonté « d'en être », « de ne pas perdre contact », la recherche de nouveaux « choix identitaires » ou de nouvelles « opportunités de rencontre » (Jaureguiberry, 2014) se reflètent au niveau d'une

connexion de plus en plus continue entre travail et hors travail ? Quels avantages et quelles conséquences de cette connexion continue ? Comment organiser la déconnexion à un niveau individuel, collectif et organisationnel ?

Allons-nous vers une plus grande individualisation et de nouvelles souffrances au travail ? Certains travaux (Saint-Laurent Kogan, Metzger, 2007 ; Bobillier Chaumon, 2011) mettent ainsi l'accent sur les risques psychosociaux liés à la digitalisation du travail, vers la précarisation des statuts et l'épuisement professionnel face à un espace/temps de travail qui n'est plus borné par les murs de l'entreprise.

Avec le développement du travail à distance et l'apparition de nouveaux espaces de travail, comme les tiers-lieux de travail (ex. espaces de coworking), allons-nous assister au développement de formes inédites de coopérations sociales dans le travail ? Le travail en réseau détricote-t-il les cadres hiérarchiques et contractuels formels ? Ces nouveaux rapports sociaux de travail sont-ils aussi dynamiques, vecteurs d'innovation, d'expérimentations collectives (associant la société civile) et d'effervescence créatrice que l'on nous l'annonce dans la promotion actuelle de l'innovation à tout prix ?

Les entreprises semblent vouloir chercher à nouer des liens avec ces tiers-lieux de travail innovants. Dans ce sens, de nouveaux termes comme le « corpo-working » voient le jour. Quelles réalités se trouvent derrière cette volonté de nouer des liens entre des grandes structures et des petites structures innovantes ? Les outils numériques dans ces nouveaux espaces offrent-ils de réelles opportunités d'invention-innovation collaboratives ?

L'essor du numérique au travail déclenche-t-il l'apparition de nouvelles formes de collectifs productifs ? Modifie-t-il la construction des pratiques professionnelles individuelles et collectives ? Influe-t-il sur la construction des identités professionnelles ? De nouveaux outils numériques, comme les réseaux sociaux d'entreprise cherchent à soutenir des formes de coordination plus horizontales en entreprise (Boboc, Gire, Rosanvallon, 2015). A quelles conditions le numérique devient-il un véritable levier dans l'apparition de nouvelles collaborations plus horizontales ou de nouveaux collectifs en réseau au sein des entreprises ? Ou, au contraire, le numérique se manifeste-t-il plutôt comme une source d'individualisation, de multiplication de liens faibles, d'éclatement de collectifs ?

Est-ce que les nouveaux tiers-lieux de travail sont en train de modifier en profondeur le lien social ? Créent-ils un nouveau contrat social et de nouveaux communs au travers de la formation de collectifs circonstanciels, affinitaires (et non plus statutaires) ? Ou bien autour de l'idée de « créer de la valeur en commun » par l'entremise notamment de plateformes numériques ou de lieux physiques originaux ?

Les discours actuels pointent le besoin pour les salariés d'acquérir de nouvelles compétences au travail liées au numérique. Mais dans quel cas s'agit-il de nouvelles « compétences numériques » et, dans quels autres cas, du sens et de la valeur ajoutée que les salariés trouvent individuellement et/ou collectivement à l'usage de ces outils dans le cadre de leur activité ? Autrement dit, les éventuels non usages s'expliquent par un « manque de compétences » ou par la difficulté des salariés à identifier l'apport de ces outils dans leur travail ? Que peut-on dire de la dynamique de l'appropriation de ces outils numériques et le fonctionnement des collectifs ? Voit-on des spécificités liées à l'âge ? Quid de tutorats inversés sur la construction des collectifs de travail ?

2. Nouvelles formes de management

Trois formes de coordination managériale se chevauchent désormais au sein des grandes entreprises : les coordinations réalisées par la hiérarchie, par le projet et en réseau. Cette hybridation perturbe les grilles de définition et d'évaluation des résultats (Mallard, 2011). Par conséquent, être manager dans des univers numérisés, est-ce un nouveau challenge ou s'agit-il plutôt d'une permanence des enjeux ?

Comment les managers de proximité, qui jouent un rôle important dans la place que peuvent occuper les outils numériques dans l'activité de l'équipe, tout en étant sur-sollicités par des tâches de reporting, recomposent-ils leur fonction ?

Des discours sur les « entreprises libérées » sont apparus en réaction à une lourdeur bureaucratique et à un management trop rigide. Ces nouveaux modes de management peuvent aussi être l'occasion d'un rééquilibrage du pouvoir en faveur des directions « métier » et des cadres opérationnels face à la puissance des logiques de marketing et de communication (Ughetto, 2008). Le numérique peut-il faciliter cette transformation vers une réduction de niveaux hiérarchiques, vers des modes managériaux plus directs et horizontaux, tout en donnant plus d'autonomie aux collaborateurs ? Peut-il aider à opérer des changements allant vers de nouvelles relations de confiance entre l'entreprise et le salarié fondées sur une alliance temporaire (Hoffman, Casnocha, Yeh, 2014) ?

Du côté des métiers liés au processus de production industrielle de logiciels informatiques, par exemple, de nouvelles méthodes venues du monde de l'open source cherchent à s'insérer dans les entreprises sous la forme de méthodes agiles, qui prônent un fonctionnement dans lequel les managers occupent beaucoup moins de place. Quel est le rôle du numérique dans l'application de ces méthodes et quelles sont les conséquences de celles-ci en termes d'évolution des organisations, de construction des compétences ?

Les outils numériques au sein des entreprises ouvrent aussi de nouvelles voies à l'exposition de soi (publier des contenus, afficher des réseaux de contacts, auto-déclarer des compétences qui ne sont pas forcément identifiées par l'entreprise...), qui échappent au contrôle managérial. De nouveaux outils donnent, par exemple, la possibilité de proposer ces nouvelles compétences auto-déclarées au sein de « bourses », dans lesquelles l'intérêt des salariés et les besoins de projets se rencontrent d'une autre manière que celle proposée par les processus de l'entreprise... Mais, une fois de plus, le numérique arrive-t-il à faire évoluer les cadres déjà en place et, par conséquent, les formes de collaboration ? Bouscule-t-il les nouvelles formes de reconnaissance et de réputation au sein d'une entreprise ? Quelles nouvelles postures pour les managers dans ce changement ? Quels sont les impacts de ces possibles formes de collaboration de plus en plus transverse sur l'activité d'encadrement ? Sur la visibilité que les managers ont de l'activité des membres de leur équipe, sur l'évaluation et le contrôle de celle-ci ? La question du contrôle exercé par les managers se pose aussi par rapport aux nouvelles formes d'évaluation par les pairs dans les dispositifs d'échanges en ligne. Quelles répercussions ont-elles sur le travail ? Nous orientons-nous, d'une manière plus générale, avec toutes les possibilités données par le numérique, vers de nouvelles métriques du travail et des activités ?

Par ailleurs, avec le développement du travail à distance, les managers font face à de nouveaux défis : collaborer avec des membres distants de leur équipe, trouver des solutions pour maintenir la cohésion au sein de celle-ci. Allons-nous dans ce cas vers une pluralité des traitements managériaux ?

Le numérique met donc les entreprises sous tension, il crée des opportunités, mais aussi de nouveaux problèmes. Il convient donc de s'intéresser de près à ses effets sur le travail et les organisations. Numérique, individus et organisations, un permanent rééquilibrage...

• Articles attendus et procédure de soumission

La revue *Sociologies pratiques* se veut une revue scientifique ouverte sur nos réalités contemporaines et capable de donner des clefs de lecture sociologiques originales, au plus près du vécu des acteurs du changement. D'où la nécessité de rassembler dans ce corpus des recherches sociologiques qui permettent de se forger un avis à partir de données probantes et empiriques sur la question. Cet appel à articles s'adresse aux professionnels, intervenants, consultants qui mobilisent la sociologie pour leurs travaux tout autant qu'aux chercheurs académiques et universitaires. Nous proposons que ces questionnements puissent être abordés à travers des enquêtes de terrain ou des récits et témoignages d'expériences professionnelles mobilisant des grilles de lecture sociologiques. Une attention particulière sera portée, d'ailleurs, aux articles qui proposent une réflexion sur les méthodes d'analyses dans ces contextes de travail influencés par le numérique : les pratiques de la recherche-action se retrouvent-elles modifiées dans les univers de travail numérisés ? Comment les sciences sociales peuvent-elles rattraper le retard en matière de prise en compte de cet accélérateur de changement qu'est le numérique au travers, par exemple, le big data ?² Les disciplines convoquées pour ces analyses peuvent être sociologiques, ethnologiques, issues des sciences de l'information et de la communication... Les intentions d'article (4.000 signes espaces compris maximum) sont à adresser avant le **29 janvier 2016** par voie électronique à sp34@sociologies-pratiques.com. Elles devront contenir une présentation du questionnement sociologique, du terrain, de la méthodologie et des résultats proposés.

Après examen, la revue retournera son avis aux auteurs le **10 février 2015** au plus tard. Les auteurs devront alors proposer une première version complète de leur article (27.000 signes espaces compris, bibliographie non comprise) pour le **30 mars 2016**. Toute intention d'article, comme tout article, est soumis à l'avis du Comité de lecture de la revue, composé des deux coordinateurs, des membres du Comité de rédaction et d'un relecteur externe. L'acceptation de l'intention d'article ne présume pas celle de l'article.

Avec ce numéro sur le numérique, nous élargissons la formule de cette revue avec le recueil de témoignages issus d'une réalité de terrain, sur des sujets émergents en lien

² Dominique Boullier, « Les sciences sociales ne jouent plus leur rôle de contre-pouvoir », le Monde culture et idées, 03.09.2015

avec la thématique du numéro. Ces témoignages, articles ou interviews (de 5.000 à 15.000 signes espaces compris) seront visibles uniquement en ligne, sur le site de l'Association des Professionnels Sociologues en Entreprise – www.apse-asso.fr. Les propositions (4000 signes maximum) sont à adresser également à sp34@sociologies-pratiques.com, avant le **29 janvier 2016**.

• Présentation de la revue

Sociologies pratiques est une revue de sociologie fondée en 1999 par Renaud Sainsaulieu et l'Association des professionnels en sociologie de l'entreprise (APSE). Elle est aujourd'hui éditée par les Presses de Sciences Po. La revue est intégrée dans la liste des revues scientifiques reconnues par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES). Elle est répertoriée sur les bases Francis et Cairn. *Sociologies pratiques* paraît deux fois par an. Ses numéros thématiques (environ 200 pages) donnent la parole à des chercheurs et à des praticiens afin de témoigner de réalités sociales émergentes et de comprendre les mouvements de notre monde. Le projet éditorial de la revue rend compte d'une sociologie appliquée. En ce sens, il recherche un équilibre entre monde académique et monde professionnel, entre compréhension et action, tout en portant un regard clairement sociologique pour comprendre le changement social. Reprenant un diagnostic de Renaud Sainsaulieu³ établi à la fin des années 1980, il s'agit toujours de contribuer à la mise en visibilité du savoir sociologique, qu'il soit élaboré par la recherche ou par l'application. D'un monde à l'autre, nous pensons qu'il est possible de discerner une posture commune orientée vers la nécessité d'analyses objectivées de la réalité sociale et vers la distance par rapport aux évidences, aux normes et aux enjeux politiques.

C'est dans ce contexte que *Sociologies pratiques* s'inscrit en mettant l'accent sur la diversité et la richesse des pratiques académiques et professionnelles de la sociologie. Chaque dossier thématique cherche ainsi à rendre compte de la diversité des sociologies *en acte*⁴, à illustrer la variété des pratiques contemporaines, à composer entre contributions descriptives de pratiques et apports réflexifs sur les conditions, les justifications et les conséquences sur l'action. La volonté de croiser témoignages d'acteurs de terrain – qui agissent au cœur des transformations – et réflexions de chercheurs – qui donnent les résultats de leurs enquêtes les plus récentes – font de *Sociologies pratiques* un espace éditorial et intellectuel original qui s'adresse à tout lecteur intéressé par la sociologie en pratique, qu'il soit diplômé en sociologie ou non, qu'il soit chercheur ou professionnel.

Outre le dossier thématique composé des articles retenus à partir de l'appel à contributions, *Sociologies pratiques* propose d'autres rubriques ; par exemple : *Sociologies d'ailleurs*, *Le Métier*, *Lectures*, *Échos des colloques*, *Bonnes feuilles des Masters*. Des varia peuvent aussi être publiés.

Appel à contribution permanent : rubrique « Echo des colloques »

³ « La profession de sociologue en France », in H. Mendras et M. Verret, *Les Champs de la sociologie française*, Armand Colin, 1988.

⁴ Marc Uhalde, « Avant-propos : Reconnaître la diversité des sociologies en acte », *Sociologies pratiques*, n°16, 2008.

Qui n'est pas un jour passé à côté d'un colloque auquel il serait bien allé ? « Sociologies Pratiques » propose à ses lecteurs une rubrique "Echos des colloques". Il s'agit d'évoquer sous une forme concise et personnelle (7.000 signes maximum), les colloques auxquels des lecteurs, désireux de faire partager à d'autres leurs impressions, ont participé.

Appel à contribution permanent : rubrique « Le métier »

La rubrique « Le métier » est l'un des marqueurs éditoriaux de Sociologies pratiques, revue ouverte sur les usages non académiques de la sociologie. En valorisant l'expérience d'une sociologie appliquée (recherche-action, étude, expertise, conseil, évaluation de politiques publiques...), cette rubrique offre à des intervenants qui « font » de la sociologie, mais aussi la « déforment » du fait de leurs usages, l'opportunité de rendre compte de leur pratique et de signifier ce qu'apporte le détour sociologique aux organisations pour lesquelles ils travaillent. Il est attendu des auteurs qu'ils fassent preuve de réflexivité et qu'ils exposent, outre leur terrain et leurs résultats saillants, les stratégies qu'ils parviennent (ou non) à mettre en place pour faire accepter leur approche sociologique, qui déconstruit souvent les certitudes des commanditaires et va à l'encontre des discours convenus dans les organisations.

Les conseils aux auteurs de cette rubrique sont accessibles sur : www.apse-asso.fr

Bibliographie indicative

Boboc A., Gire G., Rosanvallon J., « *Les réseaux sociaux numériques. Vers un renouveau de la communication dans les entreprises ?* », Revue Sociologies pratiques, 2015/1 – n°30

Boboc A., Metzger J.-L., « *Penser la place du numérique dans la formation en entreprise : apports de la notion d'« environnement capacitant* », communication au colloque scientifique international – « e-Formation des adultes et des jeunes adultes », Lille, juin 2015.

Bobillier Chaumon, *L'impact des technologies de communication sur les cadres*, Rapport GREPS/APEC, décembre 2011.

Broadbent S., *L'intimité au travail – La vie privée et les communications personnelles dans l'entreprise*, FYP Editions. Coll. « Présence / Essai », 2011.

Coninck (de) F., Boboc A., Dhaleine L., *Privé-professionnel / convergences et divergences*, Revue Réseaux n°140, vol. 24, 2006.

Conjard P., *Le management du travail : une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Editions de l'ANACT, collection Références, 2015.

Datchary C., *Gérer la dispersion: un travail collectif*, Sociologie du Travail, Elsevier, 2008.

Dujarier M.-A., *Le Travail du consommateur*, La Découverte, 2008.

Dujarier M.-A., *Le management désincarné – enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, 2015.

Durand J.-P., Moatty F., Tiffon G., *L'innovation dans le travail*, Octarès Editions. Coll. « Le travail en débats », Série Colloques & Congrès, 2014.

Fernandez V., Guillot C., Marraud L., *Télétravail et « travail à distance équipé » - Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ?*, Revue Française de Gestion n°238, 2014

Greenan N., Hamon-Cholet S., Moatty F., Rosanvallon Jérémie, « *TIC et conditions de travail. Les enseignements de l'enquête COI* », Rapports de recherche du CEE, Centre d'études de l'emploi, n°77, juin, 2012.

Hoffman R., Casnocha B, Yeh C., *The Alliance: Managing Talent in the networked age*, Harvard Business Review Press, 2014.

Jauréguiberry F., *La déconnexion aux technologies de communication*, Revue Réseaux, n°186, vol. 32, 2014.

Mallard A., *L'encadrement face au développement des interactions en réseau. Quelques réflexions sur le travail des managers dans les organisations fortement marquées par les TIC*, in Pierre-Michel Riccio et Daniel Bonnet (dir.), *TIC et innovation organisationnelle, Journées d'étude MTO*, Presses des Mines, 2011.

Méda D., Vendramin P., *Réinventer le travail*, PUF, 2013.

Prost M., Zouinar M., *De l'hyper-connexion à la déconnexion : quand les entreprises tentent de réguler l'usage professionnel des e-mails*, Pistes – Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, n°17-1, 2015.

Saint Laurent-Kogan A.-F., Metzger J.-L., *Où va le travail avec le numérique*, Ed. Presses des Mines, 2007.

Silva F., Lacan A., *Le renouvellement des pratiques managériales. La numéritie : comment le numérique bouleverse l'organisation des entreprises et leur management*, revue Futuribles n°408, septembre-octobre 2015.

Supiot A. *La gouvernance par les nombres*, Ed. Fayard, 2015.

Ughetto P., *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions du travail et management*, Travail et emploi, n°114, avril-juin 2008.

Rapports

« *Du meilleur usage des outils de communication numérique dans les entreprises* », Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, janvier 2015

« *L'entreprise de l'après-crise. Redéfinir le rôle du manager* », Institut de l'Entreprise, janvier 2010

http://www.lugan-and-partners.fr/portal_upload/files/Pdf_Etudes/2010_Redefinir-Le-role-du-manager-ds-lentreprise.pdf

Le développement du télétravail dans la société numérique de demain, Centre d'Analyse Stratégique, novembre 2009

http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=oCDIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.strategie.gouv.fr%2Fsystem%2Ffiles%2Frapport_cas_teletravail_26x12009.pdf&ei=DQWzUp-PFcSShge8joDQAQ&usg=AFQjCNEBhbKqKzqZ3CKe9S9X_e3hwkj13A&sig2=RX2eptHjwllz3LSm_xlbfA&bvm=bv.58187178,d.Yms

Chriqui V., Combrexelle J.-D., *L'impact des TIC sur les conditions de travail*, rapport du Centre d'Analyse stratégique, 2012.

<http://archives.strategie.gouv.fr/cas/content/rapport-1%E2%80%99impact-des-tic-sur-les-conditions-de-travail.html>

Mettling B., *Transformation numérique et vie au travail*, rapport établi à l'attention de Madame la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, septembre 2015

<http://travail-emploi.gouv.fr/actualite-presse,42/breves,2137/remise-du-rapport-mettling,18925.html>

Vincent D., *Emplois et métiers à l'ère de la transition numérique*, Note du Service Prospective et Evaluations de la Région Ile-de-France, #LelabIDF, septembre 2015.

<https://sway.com/jxWzlFwpYArhMc5>
