

DÉPLOIEMENT DE DISPOSITIFS NUMÉRIQUES AU SEIN DE NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION : DE L'ÉMERGENCE À LA STABILISATION

Grégory Jemine

Presses de Sciences Po | « Sociologies pratiques »

2017/1 N° 34 | pages 49 à 59

ISSN 1295-9278

ISBN 9782724635232

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/vue-sociologies-pratiques-2017-1-page-49.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Presses de Sciences Po.

© Presses de Sciences Po. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Déploiement de dispositifs numériques au sein de nouvelles formes d'organisation : de l'émergence à la stabilisation

Grégory JEMINE¹

Résumé : De plus en plus d'organisations du secteur des services s'équipent aujourd'hui de dispositifs numériques variés qui modifient les contextes et les contenus du travail. Ces outils sont présentés comme des ingrédients indispensables des modes managériaux actuelles qui permettraient à divers dispositifs organisationnels promouvant la flexibilité et la mobilité de s'incarner. La présente contribution propose une étude des ressorts de l'émergence et de la stabilisation de ces dispositifs numériques qui émergent dans le cours de transformations organisationnelles. Nous montrons comment, dans une compagnie d'assurances, les dispositifs numériques sont mobilisés pour répondre à une volonté de « modernisation » de l'organisation et d'optimisation de l'espace de travail.

MOTS-CLÉS : DISPOSITIFS NUMÉRIQUES – PROJET DE MODERNISATION – NEW WAY OF WORKING – TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE – DIGITALISATION

Plusieurs contributions récentes suggèrent de « nouvelles formes d'organisation » basées sur l'introduction de nouvelles technologies de l'information et de la communication (Demerouti *et al.*, 2014 ; Ajzen *et al.*, 2015). Pour les promoteurs de ces chantiers de modernisation des contextes de travail, ces ressources technologiques permettent de faciliter la collaboration, d'accélérer les communications et de rendre possible la mise en œuvre de solutions de flexibilité telles que le travail à distance ou le *flex desk* (De Kok *et al.*, 2014). La sociologie s'intéresse depuis quelques années aux effets concrets de ces « dispositifs numériques » en entreprise (Dorsaf, 2010 ; Boboc *et al.*, 2015). Cependant, ces analyses n'ont pas toujours pour objectif d'éclairer les ressorts de leur émergence et de leur stabilisation dans les organisations. Notre ambition est précisément de mettre l'accent sur des dispositifs numériques « en train de se faire » (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 147) qui par ailleurs s'inscrivent dans des chantiers managériaux plus larges aspirant à une reconfiguration des formes organisationnelles (Segrestin, 2004). Comment, dans une organisation engagée dans un processus de modernisation de ses pratiques de travail, se construisent et se stabilisent de nouveaux dispositifs numériques ?

La présente contribution propose de rendre compte du processus de traduction (Callon, 1986) d'un ensemble de dispositifs numériques au sein d'une compagnie

1. Chercheur en sociologie des organisations au CRIS (Centre de recherche et d'interventions sociologiques) et au LENTIC (Laboratoire d'étude sur les nouvelles formes de travail, l'innovation et le changement), Université de Liège, Belgique.

d'assurances impliquée dans une réorganisation de ses formes de travail inspirée du *New Way of Working*. Dans un premier temps, nous décrivons comment émerge une problématisation stratégique qui va identifier une série d'enjeux et déboucher sur un projet de modernisation des pratiques de travail pour l'ensemble des acteurs de l'organisation. Ensuite, nous rendons compte des dispositifs numériques qui se construisent au cours de la problématisation opérationnelle pour donner corps aux objectifs stratégiques définis comme pertinents. Enfin, nous suivons l'évolution de la signification de ces dispositifs dès lors qu'ils sont implémentés dans l'entreprise.

La présente étude porte sur une compagnie belge spécialisée dans les solutions d'assurances, qui compte environ 4 100 salariés, dont le siège social est localisé à Bruxelles. Le choix de la structure s'explique par la mise en place d'un projet de modernisation de grande ampleur et de longue durée affectant l'entièreté du personnel. Pour comprendre le chantier de modernisation mis en place par l'entreprise, nous avons opté pour une lecture longitudinale qui s'inspire largement des apports de la sociologie de la traduction. Dans sa célèbre contribution, Callon (1986) distingue quatre étapes dans le processus de traduction : la problématisation, soit « la formulation de problèmes » (p. 180) ; l'intéressement, à savoir la stabilisation des identités des acteurs ; l'enrôlement, défini comme l'attribution de rôles ; et la mobilisation. En suivant une logique similaire, nous mettrons l'accent sur la formulation de « problèmes » stratégiques puis opérationnels qui façonnent le chantier de modernisation de cette compagnie d'assurances pour comprendre comment les dispositifs numériques peuvent se retrouver enrôlés dans une transformation organisationnelle qui les dépasse.

Notre intervention a débuté par une présence sur le terrain de trois mois, à partir d'octobre 2014, et s'est poursuivie par des retours ponctuels sur le terrain jusque juin 2016, qui ont permis d'évaluer les effets à moyen terme de notre étude de cas. En conséquence, le travail empirique réalisé comporte trente-deux entretiens semi-directifs portant sur différents groupes d'acteurs au sein de l'organisation. La démarche employée est de nature hypothético-inductive, la collecte de données empiriques constituant notre point de départ.

Notre compréhension de la problématisation stratégique s'est effectuée au travers d'entretiens avec des acteurs-clés de l'organisation (chef de projet, responsable Ressources humaines, consultant externe). Nous avons saisi les périodes de problématisation opérationnelle et d'intéressement au travers de nos rencontres avec les membres des équipes-projet et *via* une analyse de documents internes liés à la mise en place du projet. Enfin, des interviews, toujours à caractère semi-directif, ont été menées auprès de la ligne hiérarchique et des gestionnaires d'assurances et, complétées par des périodes d'observation des pratiques de travail de ces derniers, nous ont permis de saisir les effets concrets du chantier de modernisation.

La problématisation stratégique : du déménagement au chantier de modernisation

Le chantier qui suscite notre intérêt trouve son origine dans un événement qui présente *a priori* peu de pertinence pour notre propos, à savoir l'expiration à venir des

baux de plusieurs bâtiments loués par l'entreprise. Cinq ans avant l'échéance des contrats de bail, les acteurs du *top management* se réunissent pour définir les modalités de déménagement. Le sujet initial des discussions a trait aux infrastructures physiques de l'entreprise : pourtant, les acteurs vont progressivement définir une problématisation stratégique plus large, qui se caractérisera notamment par une volonté de « moderniser » l'organisation.

« Il y avait cette opportunité immobilière, et puis par ailleurs, en 2012, le monde de l'assurance était en plein changement. Avec des défis en termes de digitalisation, avec une nouvelle génération sur le marché du travail, avec la technologie qui permet aujourd'hui bien plus de choses en termes de collaboration à distance qu'elle ne le permettait il y a cinq à dix ans. Donc un ensemble de changements qui font qu'on s'est posé des questions : en 2025, 2030, à quoi est-ce qu'on veut ressembler ? » (Responsable RH).

Au cours du processus de problématisation, les volontés des acteurs sont progressivement dévoilées (Callon, 1986). À la nécessité de déménager se cumulent des tentatives de certains acteurs de reconsidérer plus largement la stratégie de l'organisation. Les débats, qui ont lieu au comité exécutif, s'élargissent considérablement : il est désormais question de digitalisation, de technologie, de changement organisationnel et d'image :

« Un déménagement, c'est idéal pour se dire "tiens, est-ce qu'on ne peut pas regarder notre façon de travailler ?" (...) À un moment, la direction a dit : "on veut évoluer". Comme employeur tu dois vraiment te distinguer, être attractif, sexy, et l'assurance, ça n'attire pas les jeunes, ça a une image de papiers, c'est très vieux, très lourd (...) À côté de ça, ils étaient conscients que s'ils ne prenaient pas un pas de plus, ils ne seraient plus compétitifs par rapport à leurs concurrents. » (Consultante externe).

Parmi ces éléments se retrouve également une préoccupation grandissante de la part de la direction de réduire l'espace de travail effectivement utilisé, qui trouve son origine dans une étude effectuée par un cabinet de consultance.

« Des consultants ont fait une analyse par rapport au nombre de personnes présentes dans l'entreprise. Ils ont défini ce qu'on appelle un ratio d'occupation, c'est-à-dire, combien de postes de travail sont réellement occupés par jour ? Et c'était assez interpellant, ce ratio était de 58 % selon l'étude, donc seulement 58 % des places sont occupées en moyenne par journée de travail. » (Chef de projet).

« On pouvait fortement diminuer les mètres carrés [en déménageant]. Et le mètre carré, sur Bruxelles... il est cher ! » (Membre de l'équipe-projet).

Ces constats participent à l'élaboration d'une problématique stratégique qui, progressivement, dépasse le cadre d'un simple déménagement pour devenir un projet de modernisation de l'organisation. Cheval de bataille de la directrice des Ressources humaines (DRH) soutenue dans sa démarche par les consultants externes impliqués, ce projet naissant, dont les contours restent peu clairs, bénéficie d'un accueil favorable de la part du directeur exécutif de l'entreprise et il est finalement avalisé au terme de six mois de négociations.

La problématisation opérationnelle : vers un projet *NWoW*²

Pour mener à bien ce projet de changement, la responsabilité des opérations est confiée à une équipe-projet dédiée. Tout l'enjeu de l'étape à venir, qui s'apparente à celle de l'intéressement chez Callon (1986), consiste à attribuer des rôles et à définir des expertises pertinentes pour déterminer le contenu du projet. Cette phase demeure, tout comme la précédente, essentiellement discursive : c'est au travers d'échanges et de réunions que de nouveaux acteurs sont impliqués et interprètent à leur tour la problématisation stratégique. La volonté de dépasser la question des infrastructures physiques se retrouve dans le discours des équipes-projets :

« On essaye de ne pas utiliser le mot "déménagement", parce que pour nous, c'est beaucoup plus qu'un déménagement. On rentre dans un nouveau mode de travail (...). Ce qu'on veut, c'est un changement de culture. » (Membre de l'équipe-projet).

Un enjeu majeur du processus qui se déroule consiste à déterminer précisément ce qu'on veut. Si la volonté de faire « plus » que déménager est indiscutablement présente chez la plupart des acteurs stratégiques, le contenu de ce « plus » n'est pas encore clair. C'est pourquoi, à un instant donné, conférer au projet une appellation précise, le *New Way of Working* (*NWoW*) est une façon de lui donner du sens. Il est désormais question d'un « projet *NWoW* » où le *NWoW* est un lieu de convergence, un point de passage obligé autour duquel les acteurs vont être forcés de se positionner (Callon, 1986, p. 183).

Le *New Way of Working* peut être considéré comme une « mode managériale » (Giroux, 2007) qui part du postulat que l'accroissement de l'autonomie des salariés via de nouvelles pratiques de travail flexibles, rendues possibles par le recours à de nouvelles technologies, augmenterait leur motivation au travail, tout en étant profitable à l'entreprise (réduction de coûts, meilleure productivité...) (Bijl, 2011 ; Demerouti *et al.*, 2014). Ce discours se retrouve presque à l'identique chez les acteurs de notre compagnie d'assurances, pour lesquels le *NWoW* incarne effectivement ce changement souhaité :

« La combinaison des possibilités technologiques, avec la volonté d'évoluer vers un style de management basé sur la confiance, et le projet immobilier... Il fallait bien s'accorder sur le contenu, sur ce qu'on voulait mettre dans ce projet. [...] En fait, compte tenu de la culture que nous avons et des objectifs que nous avons, le *NWoW* était... la seule option. » (Responsable RH).

Le *NWoW* est un dispositif discursif qui permet une première stabilisation des acteurs et de leurs enjeux. Une seconde étape est franchie dans l'agencement des contours du projet dès lors que la structure de l'équipe en charge de sa réalisation est définie autour de trois expertises, à savoir les *Bricks*, les *Bytes* et les *Behaviors*.

« Le projet s'articule autour de trois composantes centrales : *Bricks*, *Bytes*, *Behaviors*. Et on a essayé de créer un trajet totalement intégré sur la base de ces trois composantes. » (Chef de projet).

2. *New Way of Working*.

Ces « 3B » représentent un dispositif « d'intéressement » (Callon, 1986), en ce sens qu'ils figent des groupes d'acteurs dans des rôles précis et contribuent à traduire les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels. La composante *Bricks*, chargée des aménagements physiques et de la gestion du bâtiment dans son ensemble, trouve sa légitimité dans les nécessités liées au déménagement et au réaménagement d'un nouvel espace de travail. La présence d'une équipe *Bytes*, responsable des agencements techniques et numériques, se comprend dans la mesure où le *NWoW* fait la part belle à la composante technologique du changement et ne conçoit le travail flexible qu'en étroite relation avec le déploiement de dispositifs *IT* (Flamend, 2011). Enfin, l'équipe *Behaviors*, qui a pour mission d'accompagner le personnel dans l'adoption de formes de travail flexibles, incarne le « changement de culture » attendu et formulé par plusieurs acteurs stratégiques. L'action combinée et coordonnée de ces trois équipes doit permettre au projet de se concrétiser.

L'origine des dispositifs numériques : un idéal de connectivité permanente

Très rapidement, les équipes doivent s'organiser autour d'un objectif chiffré très précis : en regard de la préoccupation stratégique ayant trait à l'espace de travail occupé, il est décidé d'acquérir un bâtiment où le ratio de places par personne est de 0,7³. Il faudra donc composer avec un espace de travail réduit.

« Ici, c'est simple, il y a 7 places pour 10 personnes (...) Alors il n'y a pas dix mille façons pour que ça fonctionne : il faut que les gens bougent. » (Membre de l'équipe *Bricks*).

Pour atteindre cet objectif, il est décidé de recourir à divers dispositifs organisationnels qui « prolonge[nt] et matérialise[nt] » les hypothèses de la problématisation (Callon, 1986, p. 187) : des bureaux ouverts (*open space*), non attribués (*flex desk*), aménagés en fonction de la tâche (*activity-based working*), ainsi qu'une généralisation du droit au travail à domicile à raison de deux jours par semaine (*homeworking*), rendue possible par une révision des processus de travail qui vise à numériser un maximum de documents papier (*paperless*). Bien que la réalisation technique de l'environnement de travail (aménagement, sonorisation, éclairage, ergonomie...) soit sous la responsabilité de l'équipe *Bricks*, le déploiement de ces dispositifs organisationnels est présenté comme le fruit d'une collaboration entre les « 3B » :

« *Bricks*, *Bytes*, *Behaviors*, c'est très lié. Regarde le télétravail, ça libère de l'espace et ça permet au système de fonctionner, donc c'est un enjeu *Bricks* déterminant. En même temps il faut gérer le matériel et tout ça, la partie *Bytes*. Et puis les gens doivent être autonomes pour que ça marche. » (Membre de l'équipe *Bytes*).

Parallèlement à la conception de ces dispositifs organisationnels, l'équipe *Behaviors* va progressivement définir en termes plus opérationnels le « changement de culture »

3. Cet indicateur doit être mis en relation avec la situation de travail qui préexiste au déménagement, pour laquelle ce ratio est égal à 1 puisque chaque salarié dispose de son poste de travail personnel.

souhaité au niveau stratégique. Celui-ci se déclinera autour de quatre grands piliers que sont l'autonomie, la responsabilité, l'orientation-résultats, et la connectivité. Ce sont ces axes de travail qui reviendront régulièrement dans les documents internes de présentation du projet de modernisation :

« On a défini quatre piliers de base dans le programme, qui sont l'orientation résultats, le fait de travailler avec le principe de la confiance, l'autonomie et la responsabilité, et le quatrième point c'est le côté connecté. Donc l'objectif de ce trajet *Behaviors* c'est de sensibiliser les gens sur ces quatre axes-là (...) » (Membre de l'équipe *Behaviors*).

Ces quatre piliers, qui restent des éléments de discours, agissent comme des mesures d'accompagnement des comportements des salariés pour garantir le bon fonctionnement des dispositifs organisationnels qui seront déployés. Notons que la principale caractéristique de ces dispositifs pris dans leur ensemble est qu'ils entraînent une dispersion des collectifs de travail dans l'espace et dans le temps (Sewell et Taskin, 2015). L'objectif annoncé est bien de permettre au travailleur de réaliser ses tâches depuis l'endroit qui lui convient le mieux. La suppression de tout bureau personnel et l'aménagement de l'espace en différentes zones de travail aux propriétés distinctes sont deux autres modifications structurelles qui visent à encourager la mobilité des salariés. Les piliers énoncés par l'équipe *Behaviors* doivent permettre d'encadrer les conséquences attendues de cet accroissement de la flexibilité et de la mobilité au travail.

À ce stade, un ensemble de dispositifs numériques se voient investis par l'équipe-projet. Ceux-ci se superposent aux dispositifs organisationnels décrits en amont et sont déployés par l'équipe *Bytes* :

« On représente la partie *Bytes*, un des trois B, et on s'occupe de toutes les caméras, les écrans... Mais il y a aussi tout l'aspect télétravail. Le principe fondamental, c'est de pouvoir travailler depuis l'endroit où l'on se trouve, avec des outils qui permettent de le faire. Donc l'équipe *Bytes* a eu pour mission de déployer *Lync*, un outil de communication (...). Après, il n'y a plus aucun téléphone fixe, on utilise le *Softphone* [...] Et puis il y a tout ce qui est gestion et partage d'information en réseau [...] » (Membre de l'équipe *Bytes*).

Les outils mentionnés dans cet extrait d'entretien sont nombreux et vont du matériel (l'ordinateur portable⁴, l'écran externe, les caméras, le téléphone usb) au logiciel (*Lync*, le *Softphone*, le *SharePoint*, l'*e-Whiteboard*). Ce sont eux qui, concrètement, vont traduire et incarner l'idéal de connectivité permanente, défini en amont (au niveau stratégique) comme étant souhaitable et pertinent pour l'organisation. Le rôle qui leur est confié lors de l'intéressement est d'assurer le lien entre les salariés (pouvant travailler « depuis l'endroit où ils le souhaitent et quand ils le souhaitent ») et le reste de l'organisation. Ainsi, *Lync* et le *Softphone* permettent théoriquement au gestionnaire de joindre ses collègues (et ses clients) et d'être joint par eux à n'importe quel moment, indépendamment du lieu où il se trouve. Le partage d'informations et de documents à distance est rendu possible par le recours à des solutions logicielles telles que le *SharePoint* ou l'*e-Whiteboard*. La légitimation de chacun de ces dispositifs repose non seulement sur

4. Chaque travailleur possède son propre ordinateur portable professionnel. Bien que nous n'insistions pas sur ce point dans le texte, il s'agit sans conteste d'un élément facilitateur pour la mise en place du projet *NWoW*.

sa capacité à maintenir le travailleur connecté à l'entreprise, mais également sur sa pertinence à résoudre un problème opérationnel posé par le *NWoW*.

Tableau – Synthèse des dispositifs numériques considérés

CONTEXTE DE TRAVAIL ANTÉRIEUR	CONTEXTE DE TRAVAIL <i>NWoW</i>		
	Caractéristiques	Problème émergent (défini lors de la problématisation opérationnelle)	Réponse : Dispositif numérique
Équipes rassemblées dans l'espace ; la communication en face à face est dominante	Dispersion des collectifs de travail	Comment communiquer en interne indépendamment du lieu et du temps ?	<i>Lync</i>
Contact téléphonique avec le client ; chacun dispose d'un téléphone fixe	Travailleur mobile et flexible	Comment garantir le maintien de la disponibilité téléphonique permanente envers le client ?	<i>Softphone</i>
L'information circule essentiellement sur des supports papier	Environnement « <i>paperless</i> »	Comment mettre à disposition de chacun la documentation nécessaire à la réalisation des tâches ?	<i>SharePoint</i>
Les réunions d'équipe sont synthétisées sur un « tableau blanc » (<i>Whiteboard</i>)	Réunions dématérialisées	Comment conserver une communication d'équipe fluide, y compris à distance ?	<i>e-Whiteboard</i>

À ce stade, les dispositifs tant organisationnels que numériques restent discursifs, dans la mesure où il n'est pas encore question de leur déploiement mais de leur conception. Cependant, ils consolident déjà leur propre légitimité au sein du nouvel environnement de travail dès lors que certains acteurs participent activement à leur idéalisation au travers de discours et de documents (Andonova, 2015).

L'enrôlement des équipes : les dispositifs à l'épreuve de la base

La mise sur pied par les équipes-projets de ces dispositifs d'intéressement que sont le NWoW, les reconfigurations organisationnelles, les quatre « piliers » du « changement culturel » désiré et les dispositifs numériques ne « débouche pas nécessairement sur l'alliance » (Callon, 1986, p. 189). Il nous faut comprendre comment l'ensemble des acteurs « se saisissent de l'objet ou s'en détournent » (Akrich *et al.*, 1988, p. 2). Un enjeu majeur du projet de modernisation devient, à un moment donné, la réception qui en est faite par les autres acteurs de l'organisation. Progressivement, le projet dépasse ses composantes discursives, au fur et à mesure que des groupes pilotes se constituent, que du matériel est commandé, que l'espace de travail est réaménagé et que des formations sont dispensées. Il prend forme au travers des premières équipes qui instaurent le travail à distance, qui suppriment les bureaux personnels et qui éliminent le papier de leurs processus de travail. La véritable mise à l'épreuve du projet organisationnel est le déménagement d'un millier de salariés vers les nouveaux espaces de travail réaménagés selon les principes du NWoW. Cette fois, la ligne hiérarchique et leurs équipes opérationnelles⁵ sont directement affectées par les dispositifs numériques dans leur quotidien de travail :

« Avant, on pouvait consulter toute la documentation directement, maintenant, ils veulent passer par un portail [*SharePoint*]... Je ne sais pas si ça peut marcher comme ça [...] Moi je sais que ça ira, mais j'ai des collègues, je pense qu'ils vont avoir du mal. » (Gestionnaire).

Les dispositifs numériques sont testés, manipulés, et plus ou moins acceptés par les gestionnaires d'assurances. Leur rôle se modifie : désormais, ils sont des terrains de confrontation et d'ajustement. Les acteurs peuvent les accepter, les rejeter, ou en modifier l'usage qu'ils en font (Akrich *et al.*, 1988). Muhlmann (2001) insiste sur le rôle central des logiques d'usage des nouvelles technologies par les utilisateurs. Cette période d'adaptation et d'arrangement se prête parfaitement à une étude extensive de l'utilisation des outils dans les pratiques des acteurs. Dans la mesure où celle-ci dépasserait le cadre de notre propos, nous nous contenterons de quelques illustrations empiriques de ces jeux d'appropriation :

« Tu n'as pas de contact avec tes collègues. T'as un contact par *Lync*, mais... Il manque quand même le contact humain, c'est ça. Et on en a besoin, parce que tu parles, tu poses des questions... Il y a un collègue qui a reçu un coup de fil pour un client, tu entends ça, "ah mais j'ai eu ce client en ligne aussi..." Toutes ces interactions, tu les manques quand tu es en télétravail. » (Gestionnaire).

« Tous ces trucs informatiques, là... tu dois changer de place tous les jours, et à chaque fois, t'as des problèmes d'écran, tu dois le configurer... Je ne suis pas à l'aise avec tout ça. C'est d'ailleurs pour ça que je ne veux pas travailler depuis chez moi. Quand je vois déjà tous les problèmes que j'ai chaque matin... » (Gestionnaire).

5. Chaque direction se divise en plusieurs équipes spécialisées, qui, dans leur majorité, sont composées de gestionnaires de dossiers qui œuvrent sous la supervision d'un *team manager*, et qui traitent un produit juridique (assurance-vie, accidents du travail...) spécifique.

Ces extraits illustrent bien dans quelle mesure les dispositifs numériques font l'objet de « jeux sociaux contradictoires » et de « processus informels » qui les contournent ou les rejettent (Muhlmann, 2001, p. 43). Progressivement, les dispositifs organisationnels et numériques s'insèrent pourtant dans le paysage et, dans des témoignages collectés plus d'un an après le déménagement, ils apparaissent presque spontanément :

« Ici, tout le monde s'assoit selon ses besoins, ses envies, donc ça veut dire qu'on n'a plus nécessairement une idée de "tiens, cette personne, où est-elle, et comment lui faire passer un message ?" Par *Lync*, tu as une indication : elle est connectée, donc elle travaille, chez elle ou ici. Et donc tu peux la contacter directement. » (Team Manager).

« Avant, on était physiquement rassemblés, on avait une salle de réunion avec un tableau, où l'on notait les informations importantes. Ici, on est passé à un *e-Whiteboard*, un tableau virtuel en fait, et les collaborateurs doivent s'informer de façon autonome, et ça fonctionne très bien. » (Team Manager).

Plusieurs acteurs de première ligne affirment désormais qu'ils utilisent régulièrement ces dispositifs sans les questionner. Le long cours révèle une banalisation naissante des dispositifs numériques dans leurs pratiques quotidiennes (Andonova, 2015). Ces derniers sont de moins en moins questionnés ; leur place au sein de l'organisation se stabilise ; il est couramment admis que l'information est centralisée dans un *SharePoint*, que les gestionnaires qui travaillent à distance peuvent rejoindre une réunion via *Lync* et que chacun peut consulter les comptes rendus des réunions d'équipe sur l'*e-Whiteboard*. Le dispositif numérique devient progressivement ordinaire, admis, voire « invisible » (Andonova, 2015).

Conclusion

Au travers de cette contribution empiriquement ancrée, nous avons cherché à rendre compte de l'évolution du rôle de quatre dispositifs numériques s'insérant dans un projet de modernisation au sein d'une compagnie d'assurances. Dans la perspective de la sociologie de la traduction, pour laquelle le dispositif numérique est un « résultat toujours provisoire » d'alliances, de problématiques et d'interactions entre les acteurs (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 144), nous identifions quatre temps forts dans la conception de ces dispositifs.

Au terme d'une problématisation stratégique mêlant un impératif de déménagement, une opportunité de réduction de l'espace utilisé, et le désir de susciter un « changement culturel », une équipe-projet en vient à définir un objectif de « connectivité permanente » pour l'ensemble des salariés de l'organisation. Les dispositifs numériques sont pensés et mobilisés par cette équipe-projet non pas pour eux-mêmes, mais comme supports permettant de matérialiser cet objectif de connectivité, ce dernier étant lui-même une réponse à un objectif stratégique d'optimisation de l'espace de travail. Au fur et à mesure qu'une série de reconfigurations organisationnelles sont envisagées, chaque dispositif numérique est présenté comme une solution aux problèmes potentiels que celles-ci pourraient engendrer. Au cours des formations, des implémentations, et *in fine* du déménagement, le dispositif numérique quitte partiellement le domaine du discursif pour devenir partie intégrante du quotidien des acteurs opérationnels, qui peuvent s'en saisir

et en modifier les usages. Le numérique est ainsi comparable à un « cheval de Troie » qui s'insère de façon insidieuse dans la vie quotidienne de l'entreprise via un projet de transformation organisationnelle. Enfin, si dans le long terme, les outils sont progressivement minimisés et rendus invisibles, leur banalisation ne signifie pas pour autant leur disparition ; même stabilisés, ces outils sont susceptibles de soulever de nouveaux enjeux – par exemple, selon la thèse de l'imitation, de servir d'exemples pour d'autres organisations (Giroux, 2007).

Il est probable que peu d'acteurs disposent de cette vue d'ensemble des dispositifs numériques ; ceux qui les utilisent ne peuvent que deviner les logiques de leur implémentation, qui ne sont pas de leur ressort ; quant à ceux qui les conçoivent, ils font un usage des dispositifs qui n'est que partiel. Dans un cas comme dans l'autre, la trajectoire du dispositif numérique est rapidement oubliée, et seule sa forme stabilisée reste visible. *Lync*, le *Softphone*, *SharePoint* et l'*e-Whiteboard* deviennent en fin de compte des boîtes noires, des réalités autonomes sur lesquelles les acteurs n'ont pas à revenir et qui ne sont plus questionnées (Callon et Latour, 2006). Pourtant, la compréhension de la spécificité de ces dispositifs ne peut se faire sans une « analyse des conditions qui ont prévalu à sa genèse » (Chiapello et Gilbert, p. 27). Suivre le cheminement des dispositifs numériques permet d'interroger leur forme stabilisée et de comprendre leur « présence invisible » au sein des organisations (Andonova, 2015, p. 47) comme l'aboutissement d'un long processus de négociations et d'ajustements.

gjemine@ulg.ac.be

Références bibliographiques

- AJZEN M., DONIS C., TASKIN L. (2015), « Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail : l'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique », *Gestion 2000*, 3, p. 125-147.
- AKRICH M., CALLON M., LATOUR B. (1988), « À quoi tient le succès des innovations ? 2 : Le choix des porte-parole », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, 12, p. 14-29.
- ANDONOVA Y. (2015), « De l'invisibilité des dispositifs numériques à la légitimation de la communication en entreprise », *Sociologies Pratiques*, 1 (30), p. 43-52.
- BIJL D. W. (2011), *Journey towards the new way of working. Creating sustainable performance and joy at work*. Par CC.
- BOBOC A., GIRE F., ROSANVALLON J. (2015), « Les réseaux sociaux numériques. Vers un renouveau de la communication dans les entreprises ? », *Sociologies Pratiques*, 1 (30), p. 19-32.
- CALLON M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, 36, p. 169-208.
- CALLON M., LATOUR B. (2006), « Le grand Léviathan s'approprie-t-il ? » dans M. Akrich, M. Callon, B. Latour (dir.), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Presses des Mines, p. 11-32.
- CHIAPELLO E., GILBERT P. (2013), *Sociologie des outils de gestion*. Paris, La Découverte.

- DE KOK A., KOOPS J., HELMS R. W. (2014), « Assessing the New Way of Working : Bricks, Bytes and Behaviour », *PACIS 2014 Proceedings*, Paper 7, p. 1-14.
- DEMEROUTI E., DERKS D., TEN BRUMMELHUIS L. L., BAKKER A. B. (2014), « New Ways of Working : Impact on Working Conditions, Work-Family Balance, and Well-Being », in C. Korunka *et al.* (eds), *The Impact of ICT on Quality of Working Life*, p. 123-141.
- DORSAF O. (2010), « Communication des entreprises : logiques d'interactions à l'ère du web social », *Les Cahiers du numérique*, 4 (6), p. 39-48.
- FLAMEND J. (2011), *Le nouveau monde du travail : l'histoire de Getronics*. Kessel-Lo (Belgique), Van Halewyck.
- GIROUX H. (2007), « Pourquoi suivons-nous les modes en gestion ? », *Gestion*, 4 (32), p. 10-19.
- MUHLMANN D. (2001), « Des nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations », *Sociologie du travail*, 43, p. 327-347.
- SEGRESTIN D. (2004), *Les chantiers du manager. L'innovation en entreprise : où en sommes-nous ? Comment piloter les changements et les maîtriser ?* Paris, Armand Colin.
- SEWELL G., TASKIN L. (2015), « Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work ? Autonomy, Control and Spatiotemporal Scaling in Telework », *Organization Studies*, 36 (11), p. 1507-1529.
- TASKIN L. (2006), « Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain », *Interventions économiques*, 34, p. 1-21.