

L'OUTIL FACE AU MANAGER : LE CONTRÔLE DU TRAVAIL À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE, UN TERRAIN CONTROVERSE ?

Grégory Jemine

Lavoisier | « Les Cahiers du numérique »

2019/4 Vol. 15 | pages 137 à 162

ISSN 1622-1494

ISBN 9782746249202

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2019-4-page-137.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. 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.

L'OUTIL FACE AU MANAGER : LE CONTRÔLE DU TRAVAIL À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE, UN TERRAIN CONTROVERSE ?

GREGORY JEMINE

De nombreuses contributions récentes semblent indiquer que le contrôle des employés dans les organisations serait de plus en plus délégué à et assumé par des dispositifs numériques. Cependant, pour arriver à ces constats, les auteurs de ces études portent peu d'attention et d'intérêt aux managers de proximité, qui sont pourtant les garants traditionnels de la supervision en organisation, et assument bien souvent le dispositif numérique capable de s'imposer de lui-même dans des contextes organisationnels. Repartant de postulats classiques de la sociologie des organisations, cet article propose d'étudier les pratiques des managers de proximité, ainsi que les usages concrets qu'ils font des outils à leur disposition, au-travers d'une étude de cas dans une compagnie d'assurances. L'analyse met en évidence l'existence d'injonctions stratégiques contradictoires relatives à l'usage de technologies de contrôle basées sur la collecte et la mesure de données d'une part, et au développement de modes managériales basées sur la confiance et la responsabilisation d'autre part. Ce faisant, l'article rappelle que le dispositif numérique, loin de régner en maître dans les contextes organisationnels, est sans cesse contesté et renégocié par les managers de proximité au-travers des usages concrets qu'ils en font.

1. « You can't manage what you don't measure »¹

Il est aujourd'hui devenu courant, voire banal, d'avancer que les organisations, tous secteurs confondus, évoluent dans un contexte technologique en pleine mutation et en perpétuel changement (Cascio et Montealegre, 2016 ; Gobble, 2013). Les technologies dites « disruptives » telles que le *big data* causeraient à la fois des transformations massives dans l'activité des entreprises (Akter et al., 2016 ; Barton et Court, 2012 ; Lee et al., 2015 ; McAfee et Brynjolfsson, 2012), des changements radicaux des marchés économiques (Ostrom et al., 2015), de nouvelles possibilités de surveillance généralisée (Cardon, 2016 ; Mondoux, 2011), l'émergence de nouveaux acteurs incontournables tels que les analystes de données (Davenport et Patil, 2012 ; Provost et Fawcett, 2013) ou encore des bouleversements profonds de certains métiers voués à disparaître (Frey et Osborne, 2017). Ces observations ont, au cours des dernières années, suscité l'intérêt de chercheurs issus de multiples disciplines telles que la gestion (Barton et Court, 2012 ; Laval et al., 2011), la sociologie (Orlikowski et Scott, 2015), les sciences économiques (Fosso Wamba et al., 2015), le droit (Ajunwa et al., 2017), la psychologie (Cascio et Montealegre, 2016), et les sciences de l'information et de la communication (Cardon, 2016 ; Erickson et Rothberg, 2018 ; Mondoux, 2011). Pourtant, force est de reconnaître que ces littératures continuent de proposer un tableau contrasté et peu univoque des effets des technologies du numérique sur les organisations. Plus spécifiquement, les implications de ces développements technologiques pour les managers de proximité, ou *middle managers*, demeurent relativement peu explorées et/ou traitées superficiellement. C'est pourquoi nous proposons d'illustrer, au-travers d'une revue de la littérature critique convoquant les différents champs mentionnés ci-dessus, les limites des discours et analyses actuelles des effets des technologies numériques dans des contextes managériaux. Cet exercice nous conduira à identifier et à discuter quatre « pseudo-paradigmes » qui, bien que largement répandus, s'avèrent peu convaincants en regard de postulats établis de la sociologie des organisations.

Quiconque s'intéresse à la question de l'usage croissant de technologies numériques dans les organisations sera probablement frappé de constater

¹ « Ce qui n'est pas mesuré ne peut être géré ».

qu'une partie non négligeable des études récentes sur ces technologies semble systématiquement ignorer les managers de proximité et le rôle qu'ils jouent au sein des organisations. Pour certains, les nouvelles technologies du numérique telles que *l'Internet of Things*, le *Big Data*, les *predictive analytics* ou le *cloud computing*, participeraient, presque naturellement, à une « révolution » et à l'avènement d'un monde interconnecté et global (Loebecke et Picot, 2015 ; Ostrom et al., 2015 ; Oussous et al., 2018). Une priorité pour les entreprises consisterait dès lors à collecter un maximum de données de qualité de sorte à évoluer vers un management qualifié de *smart* (Zhou et al., 2016). Capitaliser sur les données produites deviendrait, quelque peu mécaniquement, un avantage compétitif pour les entreprises (Abbasi et al., 2016 ; Assunção et al., 2015 ; Provost et Fawcett, 2013), sans que l'on comprenne entièrement les ressorts de l'élaboration de ce supposé « avantage ». Dans ces contributions provenant essentiellement de revues techniques, le manager ne reçoit aucune forme de considération dans l'analyse et semble entièrement s'effacer au profit d'une attention portée à un « management » désincarné qui s'effectuerait à l'insu des acteurs eux-mêmes (Akter et al., 2016 ; Assunção et al., 2015). Au mieux, les managers sont sommairement priés de « comprendre et d'embrasser » les opportunités offertes par les technologies numériques (Provost et Fawcett, 2013 ; Waller et Fawcett, 2013, p. 77).

Néanmoins, plusieurs auteurs ont entrepris d'explorer et de théoriser les conséquences attendues ou observées de l'essor des technologies numériques sur les managers de proximité. De plus en plus de contributions avancent que les technologies numériques pourraient conduire à une « révolution » de « l'art du management » (Fosso Wamba et al., 2015 ; Gobble, 2013). Les organisations, et plus particulièrement les managers, pourraient devenir, à en croire certains, les grands gagnants de ces transformations technologiques (Barton et Court, 2012). Ainsi, l'exploitation des données rendues disponibles par les systèmes technologiques « permet aux managers de mieux mesurer et donc de mieux connaître leur business, puis d'utiliser ces connaissances pour accroître performance et prise de décision » (McAfee et Brynjolfsson, 2012, p. 61, notre traduction). Les outils numériques offriraient aux managers un flux d'informations utiles pour supporter et faciliter leurs pratiques, notamment en matière de monitoring des équipes, de gestion des risques, de prise de décision, de partage d'informations et de coordination du travail (Abbasi et al., 2016 ; Power, 2016). La plupart de ces contributions voient les technologies numériques émergentes comme un atout indéniable dont les managers seraient inéluctablement demandeurs. Ainsi, ces mêmes managers sont aujourd'hui dépeints comme étant « de plus en plus en demande d'être épaulés par des *data scientists* » (Power, 2016, p. 350, notre traduction) et comme « s'interrogeant en

permanence sur la meilleure façon d'exploiter l'information à leur disposition » (Lavalle et al., 2011, p. 21, notre traduction). Les études proposées par ces auteurs font apparaître la technologie comme un prérequis essentiel à l'exercice d'une fonction managériale ; pour reprendre les termes de McAfee et Brynjolfsson, « *you can't manage what you don't measure* » (2012, p. 4). La collecte et l'exploitation de données y est dépeinte comme un atout incontestable et nécessaire pour le « *manager de demain* » (Barrand et al., 2005).

A contrario, pour d'autres, le manager ne serait plus nécessairement le mieux placé pour assumer des fonctions de contrôle (et plus largement de gestion), dès lors qu'il est mis en compétition avec des systèmes technologiques supposés être plus performants et plus efficaces. En effet, partant du principe que ces systèmes « hautement complexes » sont les seuls à être en mesure d'analyser et de traiter les données qu'ils produisent (Andrejevic et Gates, 2011), plusieurs auteurs suggèrent que les technologies pourraient aller jusqu'à se substituer aux managers dans l'accomplissement de certaines de leurs tâches (Gobble, 2013 ; Lee et al., 2015 ; Provost et Fawcett, 2013). Le « management algorithmique » exercé par des « systèmes intelligents » permettrait ainsi de superviser des travailleurs à bien plus large échelle que ce que ne permet le management par des hommes (Lee et al., 2015), mais aussi de piloter (au lieu de « supporter ») la prise de décision dans les organisations (Newell et Marabelli, 2015). Les systèmes informatiques parviendraient, mieux que les managers, à produire de l'information précise, objective et compréhensible (Brynjolfsson et McElheran, 2019 ; Erickson et Rothberg, 2018 ; Lavalle et al., 2011). Certains s'appuient d'ailleurs sur les limites et les failles des systèmes de contrôle traditionnels et managériaux pour justifier l'intérêt porté à des solutions technologiques qui permettraient « d'automatiser la gouvernance » des organisations (Jentzsch, 2016). Des expérimentations telles que « l'organisation autonome et décentralisée » (Jentzsch, 2016) témoignent de la volonté affichée de certains dirigeants et décideurs d'utiliser la technologie pour dépasser les « négociations humaines désordonnées et inefficaces » (DuPont, 2017, p. 2, notre traduction). Les discours promouvant les entreprises *data driven* illustrent bien à quel point la technologie peut parfois être considérée comme plus apte que les managers à produire de l'information et à prendre des décisions (Newell et Marabelli, 2015 ; Provost et Fawcett, 2013).

Enfin, la littérature ne se prononce pas toujours de façon aussi optimiste quant aux utilisations qui sont faites des technologies numériques dans les organisations. D'autres auteurs se sont effectivement engagés dans un véritable procès des dérives induites par les technologies numériques. On y retrouve notamment de multiples appels à prévenir les usages abusifs et non-éthiques de la surveillance ou de l'« *Electronic Performance Monitoring* » sur le lieu de travail

(Ball, 2010 ; Sherif et Jewesimi, 2018 ; West et Bowman, 2016). Armé de nouveaux dispositifs numériques « intrusifs » permettant un monitoring minutieux de la performance de ses employés, le manager deviendrait ainsi capable d'exploiter une multitude de données en temps réel pour s'assurer de la qualité et de la quantité du travail fourni par ses équipes (Holt et al., 2017). S'est ainsi constitué un véritable intérêt de recherche pour le *managerial shadowing*, ces pratiques supposées ou observées de contrôle permanent des activités des employés par leurs managers (Pierce et al., 2015). Ces études partent du postulat que les entreprises auraient désormais à leur disposition des systèmes de surveillance informatisée dont la portée serait considérable, et qui réduiraient « la liberté des comportements humains » (Cardon, 2016, p. 183) au-travers de « contrôles multiples au cours même d'exécutions des tâches » (Jauréguiberry, 2010, p. 117). Dans cette perspective, le manager lui-même reçoit peu d'attention ; il est, au fond, dépeint comme un simple exécutant « aliéné » s'emparant, quasi mécaniquement, des nouvelles opportunités de surveillance et d'accès au comportement de ses employés que lui offre la technologie (Qiu, 2015).

En résumé, la recherche sur l'usage de technologies numériques à des fins de management semble aujourd'hui se développer autour d'au moins quatre pseudo-paradigmes dont le caractère demeure très largement prédictif, normatif, et/ou prescriptif. Dans le premier, les débats sont majoritairement techniques et font abstraction du manager en tant qu'acteur rationnel et raisonné. La prolifération d'outils et de systèmes algorithmiques y est décrite comme une force inébranlable qui secoue toutes les organisations ; le manager n'a tout simplement pas voix au chapitre de la transformation numérique. Dans le deuxième « paradigme », celui de « l'alliance contrainte », le manager se trouverait *de facto* renforcé voire amélioré (*augmented*) par les technologies, qui lui permettraient d'accomplir ses tâches de manière plus efficace et efficiente. Dans cette *doxa*, abondamment véhiculée par les fournisseurs de logiciels et de solutions IT, la technologie contribuerait, de manière naturelle et quasi-évidente, à épauler un manager dépeint comme nécessairement dépassé par un contexte en plein bouleversement et en demande manifeste de support (Ostrom et al., 2015). Les outils IT apparaissent alors comme de véritables bienfaiteurs dont les managers seraient à la fois demandeurs et bénéficiaires (McAfee et Brynjolfsson, 2012). Un troisième ensemble de discours affirme quant à lui que les nouvelles technologies du numérique pourraient, dans une proportion plus ou moins variable, se substituer aux managers et accomplir plus efficacement un ensemble de tâches qui leur sont traditionnellement attribuées. Les technologies permettraient ainsi de « dépolitiser » la fonction managériale (Hamel, 2009), d'accroître l'efficacité et l'objectivité des prises de décision

(Laval et al., 2011), voire de mener des politiques de rationalisation de la force de travail et de « *delaying* » (Hong et Wu, 2018). Enfin, dans un quatrième paradigme, le manager parviendrait désormais à accéder à des données ultra-détaillées sur les employés dont il a la responsabilité, et pourrait, de manière panoptique, surveiller leurs faits et gestes dans les moindres détails. Le manager deviendrait ainsi un être quasi-omniscient, dont la principale motivation serait la surveillance et le *monitoring*, qu'il importerait dès lors de canaliser et de réglementer pour éviter d'importants débordements éthiques (West et Bowman, 2016).

Ce rapide panorama de la littérature récente sur les technologies numériques, qui, sans prétendre à l'exhaustivité, s'inspire presque exclusivement d'études publiées dans des revues scientifiques, nous invite à tirer deux conclusions générales. Tout d'abord, toutes ces recherches portent à croire que l'exercice du contrôle du travail des employés dans les organisations, un rôle traditionnellement attribué en grande partie au management de proximité (Harding et al., 2014 ; Mintzberg, 1990 ; Parker et Ritson, 2005), est aujourd'hui devenu un terrain contesté et convoité par la technologie elle-même. Il s'agirait même, selon certains, d'un combat déjà remporté depuis longtemps par ces mêmes technologies (Brynjolfsson et McElheran, 2019 ; McAfee et Brynjolfsson, 2012). Or, si la montée en puissance de nouveaux dispositifs numériques a suscité de nombreuses publications, on sait relativement peu de choses sur la manière dont les managers de proximité s'en sont emparés à des fins de contrôle et de surveillance. Force est de constater, parmi les études passées en revue, que même celles s'intéressant aux questions de « surveillance par la technologie » des employés ont laissé bien peu de place aux managers de proximité, adoptant ou bien une perspective historico-légale (Ajunwa et al., 2017), des méthodologies expérimentales et projectives auprès d'étudiants (Holt et al., 2017), ou l'exploitation directe de chiffres et données statistiques fournies par l'entreprise (Pierce et al., 2015). Somme toute, les managers de proximité semblent rester remarquablement muets face aux dispositifs numériques qui s'installent dans leurs contextes de travail. L'attention limitée qui leur a été portée peut sembler d'autant plus surprenante lorsque l'on sait que ces mêmes managers sont pourtant des « acteurs stratégiques » (Crozier et Friedberg, 1980), des « médiateurs critiques » (Rouleau et Balogun, 2007, p. 4) capables de repenser et de réorganiser leurs propres pratiques (Balogun, 2006 ; Harding et al., 2014).

Par ailleurs, cette revue de littérature sur les effets des dispositifs numériques sur les organisations laisse à penser que la donnée, et plus largement la mesure, seraient aujourd'hui devenues les deux maîtres-mots de l'exercice du contrôle managérial. Ce que certains auteurs ont dénommé la « datafication », soit

« l'hypothèse d'une relation directe et évidente entre la donnée et l'individu » (Andrejevic et Gates, 2011, p. 193, notre traduction), semble au cœur de l'écrasante majorité des contributions sur les effets des technologies numériques en contexte organisationnel. Ceci s'observe notamment au-travers de multiples développements autour de la « dataveillance », de la surveillance par la technologie ou de la « gouvernance algorithmique » (Danaher, 2016 ; DuPont, 2017), qui présentent la donnée et son exploitation comme étant le « nouveau pétrole » (Berthier et Kempf, 2016, p. 13). Cette obsession pour la donnée et la mesure a de quoi surprendre lorsque l'on prend acte de la complexité du rôle des managers de proximité, et contraste étonnamment avec la diversité de leurs activités et pratiques (Desmarais et De Chatillon, 2010 ; Harding et al., 2014 ; Mintzberg, 1990).

En conclusion, il existe de bonnes raisons de penser que les études actuelles sur les dispositifs numériques sous-estiment largement la capacité des managers de proximité à agir sur les usages effectifs qu'ils en font (Crozier et Friedberg, 1980). Une telle analyse nous semble pourtant capitale, dans la mesure où il a été prouvé à maintes reprises par les sociologues des organisations que les acteurs pouvaient toujours choisir de se réapproprier des innovations technologiques, de les modifier, de s'en saisir ou de s'en détourner (Akrich et al., 1988 ; Grant et al., 2006 ; Harding et al., 2014 ; Muhlmann, 2001 ; Schoenaers, 2001). Ainsi, sans évaluation pragmatique des situations technologiques auxquels les managers de proximité sont confrontés (Bobillier-Chaumon et Dubois, 2009), il apparaît difficile d'admettre que ces managers se trouveraient *de facto* en demande urgente de nouveaux outils de collecte et d'analyse de données, ou bien dépassés par des technologies numériques plus performantes qu'eux-mêmes, ou encore qu'ils se livreraient à une surveillance permanente de l'activité de leurs collaborateurs. Dans cet article, nous proposons une étude empiriquement ancrée des pratiques de contrôle et de surveillance des managers de proximité, en nous intéressant plus particulièrement aux usages qu'ils font des multiples dispositifs numériques présents dans leurs contextes organisationnels.

2. Méthodologie

Pour offrir une illustration empirique des interactions entre technologies numériques et management de proximité, nous proposons d'investiguer une compagnie d'assurances belge que nous dénommerons ci-dessous « AssurZ ». En Belgique, AssurZ occupe plus de quatre mille collaborateurs sur un total de huit sites géographiques et s'est imposé depuis des décennies comme l'un des plus grands acteurs du marché de l'assurance. Au cours des dernières années, de

multiples projets de déploiement technologique se sont succédés et ont résulté en un foisonnement de nouveaux dispositifs numériques, ce qui fait de l'entreprise AssurZ une étude de cas idéale pour y observer les mécanismes d'appropriation et les usages qu'en font les managers de proximité.

Les données empiriques présentées dans le cadre de cet article sont essentiellement des entretiens qualitatifs et semi-directifs réalisés en deux temps. Une première « vague » d'entretiens a été conduite au cours du dernier trimestre 2014, avec pour objectif initial d'étudier les effets d'un projet de transformation labellisé « NWoW », qui incluait notamment un déploiement de nouveaux outils IT. Dans ce contexte, trois équipes de travail ont été identifiées et leur membres – directeurs, managers et collaborateurs – interrogés sur leur positionnement par rapport à ce projet de transformation. Presque deux ans plus tard, en juin 2016, une nouvelle salve d'entretiens a été réalisée au sein de l'entreprise, celle-ci ciblant directement et uniquement des managers de proximité. L'étude de cas proposée ci-dessous puise dans les données de terrain collectées lors de ces deux moments. Au total, la rédaction de la présente contribution est appuyée par l'analyse de vingt-quatre entretiens, dont douze avec des managers de proximité, dix avec des subordonnés directs de ces managers, et deux avec des acteurs en charge du déploiement de projets de transformation numérique dans l'entreprise.

La posture de recherche adoptée dans la rédaction de l'article s'apparente en grande partie à de l'abduction, un processus de construction du savoir reposant sur la « découverte des causes » d'un phénomène au-travers d'une vérification empiriquement ancrée (Catellin, 2004, p. 180). Partant du principe que toute recherche trouve son origine dans la reconnaissance d'une anomalie ou d'un fait surprenant, l'abduction se présente comme un processus visant à transformer cette surprise initiale en une explication rationnelle (Nubiola, 2005). Le présent article est précisément fondé sur un constat d'étonnement relatif à un décalage – mis en évidence dans la section précédente – entre de récentes recherches scientifiques portant sur de nouveaux dispositifs numériques, qui appuient divers scénarios faisant peu de cas des logiques d'appropriation et d'usages de ces dispositifs par les acteurs (i.e. McAfee et Brynjolfsson, 2012), et une tradition sociologique bien établie soulignant au contraire le poids des acteurs, en ce compris les managers de proximité, dans le succès ou l'échec de tels projets technologiques (i.e. Akrich et al., 1988 ; Muhlmann, 2001).

3. AssurZ : néo-taylorisation ou régulation opérationnelle ?

3.1. Présentation du cas

AssurZ est une entreprise d'assurance qui opère à l'échelle mondiale et compte, en Belgique, environ quatre milliers de collaborateurs répartis sur huit sites géographiques. La présente étude s'intéresse plus particulièrement aux gestionnaires d'assurances de l'entreprise, qui constituent de loin la majeure partie de son effectif. En effet, la mission principale d'AssurZ consiste à créer, développer, vendre, et gérer des produits d'assurances multiples (assurances vie, assurances incendies et risques divers, assurances automobiles, accidents du travail, protection juridique, etc.). Il importe de préciser que les employés d'AssurZ ne sont jamais en contact direct avec les clients « finaux », à savoir les bénéficiaires des produits d'assurance. Les produits développés par AssurZ ne peuvent être contractés que via des intermédiaires tels que des agences de courtage, qui sont dès lors les interlocuteurs quasi-exclusifs des gestionnaires d'assurances (bien qu'il existe des exceptions à ce propos qui dépassent le cadre du présent exposé).

L'organisation du travail chez AssurZ répond à trois critères spécifiques. L'entreprise est en premier lieu structurée autour d'une division du travail « par produits » : il existe un département dédié à la gestion des produits d'assurance « vie », un autre département en charge des contrats et des produits de type « accidents du travail », et ainsi de suite. Les employés sont donc formés et a priori spécialisés dans la maîtrise d'une gamme de produits spécifique au département dont ils font partie. Ensuite, AssurZ présente une division du travail « par clients ». Une séparation claire est effectuée entre la gestion des clients dits « *Retail* » (les « particuliers ») et les clients « *Corporate* » (les entreprises). Cette distinction se justifie par les nombreuses différences entre les produits d'assurance proposés, entre leurs primes (davantage standardisées pour les produits « *Retail* »), mais aussi par les fortes particularités relatives aux modalités et procédures d'intervention lors de la résolution de sinistres. Enfin, tous les départements se structurent autour de trois catégories d'acteurs ou métiers ; les « commerciaux », chargés de la prospection de nouveaux clients et de la promotion des produits ; les équipes « production », qui gèrent les contrats d'assurances, en ce compris leur émission, le calcul des primes, les modifications et les renoms ; et les équipes « sinistres », qui constituent le gros de la force de travail d'AssurZ, et qui ont pour mission de traiter et de résoudre les demandes d'intervention ainsi que de gérer les litiges.

Ces précisions sur l'organisation du travail chez AssurZ nous permettent de mieux en comprendre le *core business* et le fonctionnement. Précisons que tant les gestionnaires de « production » que de « sinistres » sont amenés à travailler en permanence selon une logique duale. D'un côté, le point de départ de la quasi-totalité de leurs activités réside dans une « demande » émise par un client, qui est, rappelons-le, un courtier spécialisé en assurances. Cette demande peut

provenir de multiples canaux. Dans le cas le plus fréquent, elle leur est transmise par voie informatisée, soit par e-mail, soit *via* un outil dédié auquel les courtiers travaillant avec AssurZ ont accès. Il arrive également régulièrement que les courtiers contactent les gestionnaires d'assurances par voie téléphonique. Enfin, d'autres encore travaillent par voie postale ou recourent à un système de fax. Dans tous les cas, cette demande portera ou bien sur des questions relatives à un contrat ou produit d'assurances et à sa gestion – pour les équipes « production » – ou sur une requête quelconque liée à un sinistre – demande d'intervention, résolution de litiges – pour les équipes « sinistres ». Dans un second temps, cette demande doit faire l'objet d'une analyse et d'un traitement par les gestionnaires d'assurances. Toute opération, quelle qu'elle soit (émission ou modification d'un contrat, ajustement d'une prime, résolution d'un litige, escalade d'un dossier...) doit être encodée dans la base de données centrale de l'entreprise. Cette base de données, sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir, constitue en quelque sorte le « cœur » d'AssurZ : elle regroupe d'une part les informations relatives aux clients, aux contrats, et aux litiges, et constitue par ailleurs l'outil de travail principal des gestionnaires d'AssurZ. Le métier de ces derniers apparaît bien, in fine, ancré dans une double logique de consultation de demandes entrantes d'une part, et de traitement de ces demandes dans un logiciel spécifique d'autre part.

Depuis plusieurs années déjà, force est de constater qu'à l'instar de beaucoup d'autres, le secteur des assurances n'a pas été épargné par les pressions à « innover » au-travers de transformations numériques (Lavaud, 2012), qui ont tout aussi bien affecté les processus de transmission des demandes (1) que les processus de traitement (2), mais aussi les modalités d'organisation, de partage de l'information et de coordination entre gestionnaires d'assurances (3). Au-travers d'AssurZ, la présente étude de cas vise à investiguer les effets de ces transformations numériques sur les travailleurs. Plus précisément, comme rappelé en introduction, l'objectif du cas est de mettre en perspective les discours et intentions stratégiques d'adoption de nouvelles technologies avec des illustrations empiriques d'appropriation par les managers de proximité de ces outils.

Dans la dernière décennie, AssurZ a progressivement entrepris de renouveler (ou de « moderniser ») les outils de travail mis à la disposition de ses gestionnaires d'assurances. Dans le cadre du présent papier, nous décrirons trois chantiers de numérisation relatifs aux trois points évoqués dans le paragraphe précédent, en les traitant de manière chronologique. Premièrement, nous détaillerons un vaste processus de migration vers un nouveau logiciel de gestion et de traitement des demandes client. Deuxièmement, nous examinerons la numérisation progressive des modalités de communication avec

les entreprises clientes. Enfin, nous reviendrons sur l'introduction d'outils de coordination intra- et inter-équipes. Pour chacun de ces chantiers de transformation numérique, nous nuancerons voire contrasterons les effets attendus des outils, et les intentions stratégiques qui légitiment leur introduction dans l'entreprise, avec les pratiques effectives et observées des managers de proximité.

3.2. De multiples chantiers de transformation numérique

Chez AssurZ, c'est historiquement le logiciel NWP, mis au point dans les années 80, qui permettait aux gestionnaires d'assurances d'interagir avec la base de données centrales de l'entreprise. NWP se présentait alors comme un logiciel personnalisé, adapté au métier des gestionnaires d'assurances. Cependant, au fil des années, AssurZ a traversé un certain nombre de fusions-acquisitions, avec la reprise de trois compagnies d'assurances en 1986, 1999, puis 2007. Ceci s'est traduit par une multiplication et une complexification croissante des bases de données et des logiciels informatiques utilisés par l'entreprise. Parallèlement, les gammes de produits proposées par AssurZ se sont elles aussi diversifiées et complexifiées. Dans ce contexte, la direction de l'entreprise a opté, en 2007, pour une migration généralisée de tous les départements de l'entreprise vers un nouvel outil commun – appelé IMS pour *Information Management System*. La migration vers IMS s'est déroulée par « vagues » successives au sein d'AssurZ entre 2008 et 2014.

IMS est un outil développé par IBM, et consiste en une base de données de type « hiérarchique », dont la structure est comparable à une arborescence ou encore à un organigramme (par opposition aux bases de données « relationnelles » qui, plus flexibles, prennent plutôt la forme de tableaux). L'outil est doté d'une interface permettant à l'utilisateur d'effectuer une série d'opérations, telles que l'émission de requêtes (par exemple, pour obtenir des informations de la base de données, telles que l'adresse d'un client, ou son historique de paiements) ou l'encodage de données. D'après un responsable de la migration, IMS « permettrait d'assurer 85% de la gestion des sinistres et la quasi-entièreté de la gestion de la production dans un outil unique ». C'est en ce sens que le logiciel est communément appelé « *Mainframe* », puisqu'il aspire à devenir l'outil de travail principal de l'ensemble des équipes de production et de sinistres de l'entreprise, tous départements confondus. Stratégiquement, il est perçu et souhaité par les équipes dirigeantes comme un « facilitateur de process » (responsable migration) qui permettrait d'accroître l'efficacité de l'organisation.

Chez AssurZ, le déploiement d'IMS s'est accompagné d'un projet de quantification algorithmique des opérations d'encodage effectuées par les agents d'assurances. Chaque type de traitement s'est vu attribuer un délai « idéal » de réalisation, en fonction de critères tels que le produit concerné, la complexité de la demande, ou le type de clients (*Corporate/Retail*). Il est donc techniquement possible pour un manager de comparer le temps effectivement consacré par un de ses collaborateurs au traitement d'un dossier avec le temps normé associé au type d'opération réalisée. De plus, le nombre total de traitements effectués par un agent est comptabilisé, ce qui permet aux managers de disposer, sur base quotidienne, hebdomadaire, et mensuelle, d'une vue d'ensemble sur le travail réalisé par ses collaborateurs.

Parallèlement à la migration vers IMS, de multiples projets ont par ailleurs visé à numériser les processus d'échanges d'informations entre les gestionnaires d'assurances et leurs clients directs, les courtiers. Là où les demandes des clients étaient encore réceptionnées, dans les années 80, exclusivement sous forme de papier, la politique actuelle d'AssurZ est de promouvoir une gestion centralisée de toutes les demandes clients au sein d'un outil unique, baptisé « PMD ». PMD vise à rationaliser la gestion du flux de documents et à accroître la flexibilité des courtiers d'assurance dans le traitement des demandes :

Un gros avantage de cet outil [PMD], c'est qu'il gère le flux de courrier rentrant de manière automatisée. Avant, chaque gestionnaire avait une file de documents à traiter. Imagine un peu, par exemple, tu as un client au bout du fil et tu dois intervenir sur une demande qui est dans la file d'un collègue. Tu n'avais pas le pouvoir de le faire, il fallait qu'un responsable intervienne dans le logiciel pour te l'attribuer. Aujourd'hui, en deux clics, tu peux le faire. Aussi, dans l'ancien système, c'était une logique de first in, first out. Aujourd'hui, tu as la possibilité de gérer les priorités par profil de document. Ça permet de gérer l'urgence, les pro justitia, les quittances, par exemple. (Responsable migration)

D'autres tentatives de numérisation des flux de documents peuvent être mentionnées. En 2005, AssurZ a déployé auprès de ses clients une solution logicielle spécifique, « Pyramide », qui consiste en un *front end* utilisé par les courtiers. L'entreprise recommande aujourd'hui à tous ses courtiers de privilégier l'utilisation de Pyramide, qui est en interaction directe avec PMD, pour transmettre leurs demandes et documents. En 2012, un projet dit « *paperless* » a contribué à renforcer la réduction voire la suppression de documents en format papier ainsi que leur circulation au sein de l'entreprise. Les processus ont également été revus de façon à contraindre les gestionnaires d'assurances de réduire au maximum l'usage du papier dans leurs interactions avec les courtiers :

Avant, le gestionnaire choisissait. Il pouvait au cours d'un même dossier envoyer une fois un courrier papier au courtier, et puis une semaine après réécrire un e-mail. Après, il pouvait se dire, je vais lui envoyer un document par fax. Bref, le gestionnaire choisissait, ce qui n'était pas toujours le plus adéquat. Les processus sont beaucoup plus formalisés maintenant (...) Quand je suis arrivé, on perdait des documents régulièrement. Aujourd'hui, ça fonctionne plutôt bien, les dysfonctionnements qu'on connaît n'ont rien à voir avec ceux d'il y a quatre ans.
(Team Manager)

Au bout du compte, la transformation numérique poussée par les instances dirigeantes d'AssurZ s'est matérialisée autour du travail sur « double écran ». Aujourd'hui, tous les gestionnaires d'assurances utilisent deux écrans : sur le premier, ils consultent dans PMD la demande à traiter et les documents s'y référant ; sur le second, ils interrogent et modifient au besoin la base de données via IMS. A ceci s'est ajouté un autre projet de numérisation des solutions téléphoniques de l'entreprise. AssurZ a progressivement abandonné, entre 2010 et 2015, ses téléphones filaires « classiques » au profit de téléphones « USB » reliés aux ordinateurs (portables) des gestionnaires d'assurances. Ces téléphones « USB » s'accompagnent à leur tour d'un logiciel, baptisé « Softphone », capable de livrer aux managers une vue détaillée des activités du gestionnaire d'assurances dont il est responsable : entre autres, le nombre d'appels manqués, le temps moyen avant de prendre un appel, et la durée moyenne des appels, sont des informations encodées par le système. Le déploiement de Softphone s'est d'ailleurs accompagné d'un projet d'entreprise visant à évaluer la « performance téléphonique » des gestionnaires d'assurances, désormais tenus de répondre au minimum à 90% des appels qu'ils reçoivent.

Enfin, AssurZ s'est engagée, entre 2012 et 2017, dans un processus de modernisation de ses pratiques de travail au travers d'un projet de « *New Ways of Working* », une transformation numérique, mais aussi infrastructurelle et culturelle (De Leede, 2017 ; Jemine et al., 2019). Dans ce cadre, plusieurs solutions technologiques ont été intégrées à l'entreprise dans le but de favoriser la coopération. Citons ainsi *Microsoft Lync*, qui permet à des gestionnaires de communiquer à distance de façon rapide et spontanée, mais également d'organiser des vidéoconférences ; ou encore *SharePoint*, un portail de gestion et de partages de documents, et l'*e-Whiteboard*, une solution logicielle favorisant l'échange rapide d'informations à l'échelle d'une équipe. Ces outils sont supposés soutenir l'évolution de l'entreprise vers un modèle « plus flexible, plus connecté, et plus moderne » (document interne).

Ce rapide tableau permet au lecteur de prendre la mesure des changements rapides qui se sont opérés au sein d'AssurZ au cours des vingt dernières années.

En se limitant à cette présentation, il serait possible de conclure à de « profonds bouleversements » des contextes de travail (Barton et Court, 2012 ; McAfee et Brynjolfsson, 2012), ou encore à un renforcement accru de la surveillance et du contrôle au moyen des nouvelles technologies (Ajunwa et al., 2017 ; West et Bowman, 2016). La plupart des outils mentionnés s'accompagnent d'une série de dispositifs de formalisation du travail, de traçabilité et de contrôle, qui sont non sans rappeler certains récents développements autour du néo-taylorisme (Lemaire, 2011). Faut-il dès lors en conclure, comme bien d'autres l'ont fait (Jauréguiberry, 2010), que ce sont désormais les dispositifs numériques qui surveillent et contrôlent la réalisation du travail ? Partant de l'hypothèse contraire et du postulat classique selon lequel contrôle et surveillance sont des rôles traditionnellement attribués aux managers (Mintzberg, 1990), nous proposons d'explorer les pratiques managériales d'appropriation et d'utilisation de ces outils afin d'examiner comment les transformations numériques bousculent, ou ne bousculent pas, l'exercice du contrôle et de la surveillance dans les organisations.

3.3. Des outils aux pratiques managériales

La principale mission des équipes production et sinistres d'AssurZ consiste à assurer le traitement des demandes émises par les courtiers. A ce titre, précisons que chaque demande en attente de traitement par un gestionnaire constitue, dans le jargon de l'entreprise, une « pièce ». Un indicateur crucial de la performance des départements est la somme totale des « pièces », couramment désignée comme étant le « stock ». Dans l'entreprise, le stock constitue dès lors un indicateur chiffré d'une grande valeur pour les managers, puisqu'il reflète la performance collective de leurs équipes d'une part, et qu'ils sont eux-mêmes évalués en regard de l'évolution du stock dans le temps d'autre part. Rappelons par ailleurs que le logiciel IMS a depuis plusieurs années déjà automatisé les modalités de comptabilisation des pièces et que chaque manager dispose en temps réel d'une vue immédiate non seulement sur le stock de son équipe, mais aussi sur la contribution de chaque gestionnaire au stock :

L'entreprise a dit, voilà, un avenant simple, c'est autant de minutes de travail, une résiliation c'est autant de minutes, etcetera. Et un collaborateur travaille autant d'heures par jour, donc voilà ce qu'il peut faire par jour. Tiens, ce seront ses objectifs journaliers. Et donc en fait ce système... Chaque gestionnaire a son nombre de pièces à faire par jour, et prend les pièces au fur et à mesure de la journée. Et moi je peux regarder, chaque jour, où on en est par rapport à ça. (Team manager)

Bien que le stock puisse à première vue apparaître comme un indicateur précis et objectif de la quantité de travail accomplie par les gestionnaires, tant les collaborateurs que leurs managers émettent de fortes réserves par rapport à l'outil lui-même. L'algorithme de quantification des différentes activités pouvant être réalisées dans IMS suscite notamment du scepticisme auprès des acteurs, qui maintiennent qu'établir un temps standard de traitement des pièces n'est pas réaliste. Pour déterminer le temps de traitement souhaité, le logiciel repose en effet sur un système figé de catégorisation des pièces, qui présente certaines limites :

Les chiffres, c'est un peu dangereux. Tiens, regarde, tu dois faire un avenant sur une flotte de véhicules. Ça constitue une seule pièce. Mais tu peux t'imaginer, si tu dois contrôler cent véhicules, ou bien si tu dois ajouter une seule plaque, ça change complètement la tâche à effectuer, et le temps qu'il faut pour le faire... Mais ça reste comptabilisé comme un seul avenant. (Gestionnaire de production)

L'exemple ci-dessus illustre une des limites du système standardisé tel qu'il est actuellement implémenté. D'autres acteurs admettent que les pièces traitées par les départements *Corporate* sont généralement plus complexes et plus lourdes à réaliser que les pièces des départements *Retail*. Gestionnaires et managers ont donc de bonnes raisons de penser que le nombre de pièces traitées, à tout le moins tel qu'indiqué par le système IMS, ne constitue pas un indicateur fiable du travail effectué, puisque cet indicateur n'est pas en mesure de renseigner sur le contenu précis des pièces comptabilisées :

Je regarde les chiffres, évidemment, mais bon, pas de manière journalistique. Je trouve qu'il serait regrettable de réduire mes collaborateurs à ces chiffres-là. Je m'en sers parfois, plutôt pour essayer de les stimuler. Enfin, il faut se rendre compte, par exemple, le temps où ils sont en ligne avec un client, évidemment, ils ne peuvent pas faire de pièces en même temps. Je ne trouve pas ça concevable de dire à un collaborateur, dis, toi, tu n'as fait que trois pièces et demi hier, tu m'expliques ? Non. (Team manager)

Pour rappel, le nouveau dispositif numérique « Softphone » permet aussi, sur le plan technique, d'obtenir une série d'indicateurs liés au comportement et à la performance téléphonique des gestionnaires. Cependant, ces indicateurs font eux aussi l'objet d'une réinterprétation et d'une réappropriation par les managers :

Oui, on a des reportings grâce au Softphone, mais je n'ai jamais voulu avoir des objectifs chiffrés téléphoniques. Je veux juste garantir une disponibilité (...) Par contre, prends l'exemple du télétravail. Tu peux te lever un peu plus tard, ça a un impact sur ton bien-être, et peut-être qu'in fine ça a aussi un impact sur la manière dont tu réponds au téléphone. Tu es moins fatigué, tu te sens mieux chez toi, tu vas aborder tes

communications téléphoniques de manière plus sereine, mais ça, évidemment, on ne l'a pas mesuré... (Team manager)

Tant les gestionnaires que les managers convergent sur les limites des outils à leur disposition dans l'évaluation et la surveillance de la performance au travail. Ils ne nient pas pour autant la plus-value potentielle de l'information que leur fournit l'outil ; mais ils argumentent plutôt en faveur d'une conception plus nuancée du contrôle et de la qualification de la performance, qui prenne en compte d'autres indicateurs que ceux, purement quantitatifs et chiffrés, qui sont rendus disponibles par les outils numériques :

On a un indicateur de retard, que je regarde une ou deux fois par semaine, donc je sais où on en est. Mais surtout, je me base sur les retours des courtiers. Je connais plein de courtiers, et donc de manière informelle, tu exerce un contrôle permanent. (Team manager)

Une première conclusion à tirer de ces extraits de terrain est que les outils, loin de s'imposer aux acteurs, semblent effectivement être renégociés ou « détournés » par les managers (Akrich, 2006), ce qui atténue fortement leur impact sur les pratiques effectives de surveillance et de contrôle. Les managers comme les gestionnaires ont de bonnes raisons de ne pas se limiter aux indicateurs fournis par les dispositifs numériques pour construire leur propre perception de la performance. Or, il s'avère que le support modéré que témoignent les acteurs envers l'outil et les indicateurs qu'il produit contribue à tempérer considérablement les effets concrets de cet outil sur le travail des agents d'assurance. Effectivement, dès lors que les indicateurs de performance sont décrédibilisés et peu mobilisés par les managers, ils semblent perdre soudainement leur potentiel de « contrôle omniscient » (Stanko et Beckman, 2015). Leur capacité à produire de la surveillance et du contrôle semble, *in fine*, être entièrement médiatisée par l'utilisation ou la non-utilisation qu'en font les managers de proximité.

Revenons un instant au « stock » comme principe fondamental d'évaluation de la performance chez AssurZ. Nous l'avons dit, le stock représente à tout moment un indicateur du retard dans le travail d'un département, un nombre de « pièces » en attente de traitement. Calculé à l'aide du logiciel PMD, qui centralise en son sein toutes les pièces afin de les répartir aux équipes et aux gestionnaires, le stock est supposé constituer l'indicateur principal de la performance collective d'une équipe. Un observateur extérieur pourrait en déduire que réduire le stock de son département à zéro constituerait très logiquement l'objectif ultime de tout manager de proximité, qui se doit de justifier la performance collective de son équipe auprès de ses directeurs. Or, aucun des managers rencontrés n'a abondé dans ce sens : dans leurs pratiques,

les managers semblent plutôt se limiter à « garder un œil attentif » sur l'évolution de l'indicateur. Tout se passe comme si la logique pourtant simple et évidente de l'outil – calculer un indicateur du retard de chaque département, que les managers devraient ensuite s'essayer à réduire au maximum – ne suscitait aucune adhésion auprès des principaux intéressés, les managers eux-mêmes.

En réalité, les managers ont tout intérêt à ne pas pousser leurs équipes vers une diminution drastique de leur stock. Dans le cas, jamais observé d'ailleurs, où le stock équivaldrait à zéro, cela signifierait qu'il n'y aurait *a priori* plus de travail à réaliser pour les collaborateurs. Un épuisement total du stock pourrait potentiellement conduire à une réévaluation à la baisse des besoins en termes de ressources humaines du département concerné, ce que les managers ne souhaitent évidemment pas. En conséquence, les managers ont tout intérêt à jouer le jeu de la « diminution contrôlée », en fixant des objectifs modérés sur un terme plus ou moins long, afin de satisfaire leur direction tout en évitant d'atteindre une situation de « zéro stock » où leurs collaborateurs pourraient s'en trouver menacés :

Actuellement, on est à 1900 pièces en attente de traitement. Il faut dire qu'on a pris énormément de retard suite à la migration... Je pense qu'on peut dire, si on résorbe tout ça, et qu'on tombe entre 500 et 1000 pièces d'ici la fin de l'année, c'est bon, voilà.
(Team Manager)

Par ailleurs, une troisième observation de taille a trait au projet baptisé « *New Ways of Working* », initié en 2014 par AssurZ. Bien que ce projet soit allé de pair avec le déploiement de toute une série d'outils connectés, il s'est également accompagné de discours stratégiques soulignant l'importance de la « confiance », de la « responsabilisation », ou encore de « l'autonomie ». Dans cette optique, les managers de proximité d'AssurZ sont soumis à de fortes injonctions de quitter le « *command and control* » pour privilégier une philosophie de management reposant sur les principes de « *trust and empowerment* » (document interne). Ceci a pour effet de renforcer les discours remettant en question les méthodes algorithmiques de contrôle de la performance telles qu'elles sont proposées par les outils numériques (IMS, PMD, Softphone) :

Chez AssurZ, on reste quand même toujours une culture assez hiérarchique, avec énormément de niveaux de management, axée sur le contrôle. Il faut faire autant de pièces cette semaine, et je vais vérifier si tout ça c'est bien en ordre... Ce contrôle il a toujours été très présent, mais dans un environnement NWoW [« New Ways of Working »], tu dois pouvoir le lâcher, tu dois pouvoir faire confiance. Aujourd'hui, mon rôle n'est plus d'être dans le contrôle. (Team Manager)

Si tu veux avoir des collaborateurs autonomes, tu ne peux pas, en tant que manager, rester dans le contrôle bête et méchant. Ma position à moi, c'est de partir du principe qu'il faut dans une relation de travail du respect, de la confiance, et de l'autonomie. Et sauf preuve du contraire, je pars de ce principe-là avec tout le monde. (Team Manager)

Ces extraits montrent bien comment un projet de « modernisation » des contextes de travail va, paradoxalement, introduire de nouveaux outils numériques dans l'entreprise, tout en portant des discours forts invitant les managers à adopter une philosophie de gestion rejetant les pratiques de contrôle et de monitoring reposant sur ces mêmes outils. Dès lors que les managers eux-mêmes adhèrent à cette philosophie, leur volonté de promouvoir confiance et autonomie apparaît difficilement conciliable avec des pratiques de surveillance. En conséquence, les possibilités technologiques de contrôle offertes par les outils restent sous-utilisées, voire non-exploitées – à tout le moins dans les discours recueillis auprès des managers rencontrés.

Au final, l'addition des différents éléments empiriques mis en avant dans le cas d'AssurZ illustre comment les managers de proximité jouent un rôle de modération des effets des multiples outils technologiques implémentés. Là où un rapide examen de l'entreprise aurait pu conclure à l'existence d'un super-indicateur de performance collective (le « stock ») et au recours à de multiples indicateurs individuels produits par IMS et le Softphone à des fins de contrôle, nos investigations auprès des managers de proximité démontrent qu'un tel tableau ne correspond pas à la réalité de terrain des collaborateurs d'AssurZ. À la place, nous retrouvons des managers de proximité conscients des limites des indicateurs à leur disposition, réticents à évaluer leurs employés sur base de chiffres, peu enclins à foncer tête baissée vers une réduction drastique de leur stock, et plutôt enthousiastes à l'idée de privilégier un style de management basé sur la confiance et la responsabilisation. Ces conclusions soulignent le poids conséquent des managers de proximité sur l'exercice effectif du contrôle et de la surveillance chez AssurZ.

4. « You don't measure what you can manage »²

Comme le rappellent très justement Edwards et Fenwick (2016), les outils numériques et leurs algorithmes sous-jacents sont conçus sur la base du

2 « Ce qui est géré n'est pas mesuré ».

principe que les problèmes qu'ils aspirent à solutionner sont de nature technique et peuvent être résolus à l'aide de chiffres et de paramètres mesurables. Ceci explique précisément que les dispositifs numériques étudiés soient remis en question par les managers (et leurs collaborateurs). Ainsi, les méthodes d'estimation du temps de traitement des pièces ne livrent somme toute que des interprétations superficielles du travail accompli par les gestionnaires ; dès lors que les processus de calcul sous-tendant ces méthodes sont méconnues et contestées, l'intérêt de ces algorithmes pour les managers de proximité reste limité (Newell et Marabelli, 2015). Les calculs réalisés par ces outils ne sont pas aptes à tenir compte, à l'heure actuelle, des valeurs, de l'éthique, de la culture organisationnelle, des ambiguïtés et des tensions, ou encore des jeux de pouvoir (Edwards et Fenwick, 2016). Les résultats de la présente étude laissent penser que la pratique du contrôle chez les managers de proximité d'AssurZ ne serait pas, *a fortiori*, une affaire de mesure qui pourrait se réduire à des indicateurs chiffrés. Nous ne prétendons pas que ces indicateurs ne jouent aucun rôle dans les pratiques managériales des acteurs rencontrés ; seulement, il serait réducteur de décrire ces dernières comme étant exclusivement limitées par les dispositifs numériques et entièrement définies par eux. Au contraire, les managers interrogés s'accordent sur l'importance de leur propre connaissance du métier de gestionnaire d'assurances, sur la prise en compte de retours qualitatifs des courtiers, sur leurs ambitions personnelles et leur propre philosophie managériale, ou encore sur la nécessité de prendre de la distance par rapport à un système technologique imparfait. Le cas AssurZ, étudié sous la perspective des managers de proximité, illustre bien comment les dispositifs numériques déployés dans l'entreprise sont en réalité perçus comme inaptes à saisir toute la complexité du travail réalisé par les gestionnaires d'assurances.

Par ailleurs, le cas révèle l'intérêt de penser les interactions entre deux champs de recherches qui se sont jusqu'ici peu côtoyés, le premier s'intéressant aux modes numériques et technologiques telles que le *big data*, le *data-driven decision making* ou le *machine learning*, et le second portant plutôt sur le développement de nouvelles modes managériales que sont les « *New Ways of Working* », « l'entreprise libérée » ou le management « agile ». Comme nous l'avons constaté, le premier mouvement tend à souligner la haute performance des outils numériques contemporains en matière de gestion, de suivi des performances, de surveillance des comportements, de prise de décisions, ou encore d'efficacité au travail (Abbasi et al., 2016 ; Cardon, 2016 ; Power, 2016). *A contrario*, les modes managériales modernes se structureraient autour de discours encourageant la responsabilisation des travailleurs, la confiance, la transparence, l'autonomie au travail et la démocratie en entreprise (De Leede,

2017 ; Jacquinot et Pellissier-Tanon, 2015 ; Jemine, 2017 ; Taskin et al., 2017). Un fossé grandissant semble se dessiner entre ces nouvelles façons de penser les organisations, qui se construisent en opposition directe et assumée aux bureaucraties traditionnelles et à leur supposé « *command and control* » (Keast et Brown, 2006), et l'ambition du *big data* et du « management algorithmique » de stimuler la collecte et l'exploitation de données à des fins d'optimisation, de prédiction, ou de simulation (Kitchin, 2014). Cette tension s'est d'ailleurs retrouvée à très modeste échelle dans le cas d'AssurZ, où les managers de proximité déclarent adhérer à une philosophie de gestion basée sur la confiance, qui serait dès lors en contradiction explicite avec des pratiques de surveillance régulières basées sur l'exploitation d'indicateurs chiffrés. Au fond, puisque les chercheurs tendent à s'intéresser ou bien à la façon dont les modes managériales s'incarnent dans les organisations, ou plutôt à l'intégration d'outils technologiques, on sait au final peu de choses sur la façon dont les acteurs de terrain intègrent ces différentes pressions normatives contradictoires. D'un côté, les auteurs rendant compte de l'implémentation de nouveaux dispositifs technologiques resituent rarement ces outils dans un cadre plus large de volontés ou de stratégies de transformation d'entreprise ; de l'autre, les recherches sur les projets de type « *New Ways of Working* » s'intéressent principalement aux environnements physiques de travail (De Bruyne et Gerritse, 2018) ou aux impacts culturels et comportementaux de tels projets (Gerards et al., 2018), de telle sorte que les outils technologiques apparaissent quant à eux sous-problématisés et s'insinuent furtivement, tels des « chevaux de Troie », dans les organisations (Jemine, 2017, p. 58). Cette contribution plaide dès lors pour l'élaboration d'un agenda de recherche qui considérerait les dispositifs numériques dans toute leur complexité technique tout en les resituant au cœur des stratégies plus larges de transformation ou de « modernisation » organisationnelle dans lesquelles ils s'inscrivent.

Enfin, la présente contribution peut également se comprendre comme une mise en garde envers les limites évidentes des études à caractère prescriptif, prédictif, et/ou normatif. Bien que la tentation d'anticiper les conséquences des dispositifs numériques sur les organisations puisse être grande, de nombreux auteurs ont illustré les dangers et les dérives possibles des discours techno-optimistes et rappelé la valeur essentielle du processus de validation empirique de ces discours (DuPont, 2017 ; Edwards et Fenwick, 2016 ; Kitchin, 2014 ; Muhlmann, 2001). L'analyse du cas AssurZ ne fait que souligner une fois de plus l'importance capitale du travail de terrain dans l'activité de recherche. Effectivement, il apparaît que les quatre « pseudo-paradigmes » identifiés en introduction sont bien éloignés de la réalité quotidienne des managers rencontrés, qui ne sont des êtres ni dépourvus de marge de manœuvre, ni

« augmentés » par les outils à leur disposition, ni dépassés par une technologie ultra-performante, ni soudainement omniscients et panoptiques. Au contraire, les managers apparaissent comme des êtres rationnels qui donnent du sens et interprètent les dispositifs numériques à leur disposition (Rouleau, 2016), et les mobilisent dans leurs pratiques en fonction de leurs intérêts et objectifs propres (Crozier et Friedberg, 1980). Suite à un constat d'étonnement face au décalage entre les quasi-prophéties du numérique louant la valeur précieuse de la donnée pour le management (Lavalle et al., 2011 ; Provost et Fawcett, 2013) et nos observations empiriques, nous sommes en droit de nous interroger, comme d'autres avant nous, sur l'existence d'un possible « renouveau du déterminisme technique », porté par de nombreuses publications anticipant et amplifiant les « effets organisationnels radicaux » des nouveaux dispositifs numériques (Muhlmann, 2001, p. 328).

5. Conclusion

En conclusion, l'article propose une étude empiriquement ancrée, inspirée de la sociologie des organisations, des pratiques des managers de proximité d'une entreprise d'assurances confrontés à la récente introduction d'une série d'outils numériques pouvant être exploités à des fins de contrôle et de surveillance. L'analyse du cas montre comment les managers relativisent le poids des dispositifs numériques dans leurs pratiques et soulignent les limites des outils à leur disposition. Au final, ces outils restent largement sous-exploités, et leur influence sur l'organisation étudiée relativement réduite, en regard des recherches annonçant une véritable « révolution » ou « disruption » des contextes organisationnels (Barton et Court, 2012 ; McAfee et Brynjolfsson, 2012). Précisons que l'objectif de la contribution n'est nullement de préconiser aux organisations de se débarrasser de ces systèmes numériques imparfaits et limités, ce qui, au vu de leur omniprésence croissante, n'est probablement ni réaliste ni réalisable (Danaher, 2016). Il s'agit plutôt de rappeler, preuves empiriques à l'appui, le pouvoir d'action et la marge de liberté dont disposent les individus dans l'adoption et l'usage ou le non-usage de technologies numériques. Par ailleurs, l'étude de cas souligne d'une part l'importance surfaite de la donnée, du calcul et de la mesure dans les pratiques d'évaluation managériale, et d'autre part, l'intérêt de développer des programmes de recherche intégrant à la fois les transformations technologiques et numériques des organisations ainsi que leurs transformations culturelles, spatiales, et managériales.

Bibliographie

- Abbasi A., Sarker S., Chiang R. (2016). Big data research in information systems : Toward an inclusive agenda. *Journal of the Association of Information Systems*, vol. 17 n° 2, p. 1-32.
- Ajunwa I., Crawford K., Schultz J. (2017). Limitless worker surveillance. *California Law Review*, vol. 105 n° 3, p. 735-776.
- Akrich M., Callon M., Latour B. (1988). A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement. *Gérer et comprendre : Annales des Mines*, vol. 11, p. 4-17.
- Akrich M. (2006). Les utilisateurs, acteurs de l'innovation. *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*. Paris, Presses des Mines, p. 253-265.
- Akter S., Fosso Wamba S., Gunasekaran A., Dubey R., Childe S. (2016). How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment? *International Journal of Production Economics*, vol. 182, p. 113-131.
- Andrejevic M., Gates K. (2011). Big Data Surveillance: Introduction. *Surveillance & Society*, vol. 12 n° 2, p. 185-196.
- Assunção M., Calheiros R., Bianchi S., Netto M., Buyya R. (2015). Big Data computing and clouds: Trends and future directions. *Journal of Parallel and Distributed Computing*, vol. 79-80, p. 3-15.
- Ball K. (2010). Workplace surveillance: an overview. *Labor History*, vol. 51 n° 1, p. 87-106.
- Balogun J. (2006). Managing Change : Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes. *Long Range Planning*, vol. 39 n°1, p. 29-49.
- Barrand J., Blum V., Seys B. (2005). Préparer les décideurs hybrides et agiles. *L'Expansion Management Review*, vol. 2 n°117, p. 68-76.
- Barton D., Court D. (2012). Making Advanced Analytics Work For You. *Harvard Business Review*, vol. 90 n°10, p. 78-83.
- Berthier T., Kempf O. (2016). Vers une géopolitique de la donnée. *Annales des Mines – Réalités Industrielles*, vol. 3, p. 13-18.
- Bobillier-Chaumon M., Dubois, M. (2009). L'adoption des technologies en situation professionnelle : Quelles articulations possibles entre acceptabilité et acceptation ? *Travail Humain*, vol. 72 n°4, p. 355-382.
- Brynjolfsson E., McElheran K. (2019). Data in Action : Data-Driven Decision Making and Predictive Analytics in U.S. Manufacturing. *SSRN Electronic Journal*, p. 1-49.
- Cardon A. (2016). L'éthique des systèmes informatisés pour le contrôle de tout et de tous. *Les Cahiers du numérique*, vol. 12., p. 171-186.

- Cascio W., Montealegre R. (2016). How Technology is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 3 n°1, p. 349-375.
- Catellin S. (2004). L'abduction : Une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès*, vol. 39, p. 179-185.
- Crozier M., Friedberg E. (1980). *Actors and Systems: The Politics of Collective Action*. The University of Chicago Press: Chicago.
- Danaher J. (2016). The Threat of Algocracy: Reality, Resistance and Accommodation. *Philosophy and Technology*, vol. 29 n°3, p. 245-268.
- Davenport T., Patil D. (2012). Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century. *Harvard Business Review*, vol. 90 n°10, p. 70-76.
- De Bruyne E. et Gerritse D. (2018). Exploring the future workplace: results of the futures forum study. *Journal of Corporate Real Estate*, vol. 20 n°3., p. 196-213.
- De Leede J. (2017). *New Ways of Working practices: Antecedents and outcomes*. Emerald Group Publishing Limited: Bingley.
- Desmarais C., De Chatillon E. (2010). Le rôle de traduction du manager : entre allégeance et résistance. *Revue Française de Gestion*, vol. 205 n°6, p. 71-88.
- DuPont Q. (2017). Experiments in algorithmic governance : A history and ethnography of "The DAO", a failed decentralized autonomous organization. *Bitcoin and Beyond: Cryptocurrencies, Blockchains, and Global Governance*. Routledge: Abingdon.
- Edwards R., Fenwick T. (2016). Digital analytics in professional work and learning. *Studies in Continuing Education*, vol. 38 n°2, p. 213-227.
- Erickson S., Rothberg H. (2018). Big Data et Knowledge Management. *Les Cahiers du numérique*, vol. 14 n°1, p. 63-82.
- Fosso Wamba S., Akter S., Edwards A., Chopin G., Gnanzou D. (2015). How "big data" can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study. *International Journal of Production Economics*, vol. 165, p. 234-246.
- Frey C., Osborne M. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological forecasting and social change*, vol. 114, p. 254-280.
- Gerards R., Grip A., Baudewijns C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, vol. 47 n°2, p. 1-33.
- Gobble M. (2013). Big data : The next big thing in innovation. *Research Technology Management*, vol. 56 n°. 1, p. 64-66.
- Grant D., Hall R., Wailes N., Wright C. (2006). The false promise of technological determinism: The case of enterprise resource planning systems. *New Technology, Work, and Employment*, vol. 21 n°1, p. 2-15.

- Hamel G. (2009). Moon Shots for Management. *Harvard Business Review*, vol. 87, p. 91-98.
- Harding N., Lee H., Ford J. (2014). Who is “the middle manager”? *Human Relations*, vol. 67 n°10, p. 1213-1237.
- Holt M., Lang B., Sutton S. (2017). Potential employees’ ethical perceptions of active monitoring: The dark side of data analytics. *Journal of Information Systems*, vol. 31 n°2, p. 107-124.
- Hong B. et Wu L. (2018). Information Technology, Organizational Delaying, and Firm Productivity. *Academy of Management Proceedings*, 2018, n° 1, p. 15494.
- Jacquinet P., Pellissier-Tanon A. (2015). L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements*, vol. XXI n° 52, p. 365-384.
- Jauréguiberry F. (2010). Pratiques soutenables des technologies de communication en entreprise. *Projectique*, vol. 6 n°3, p. 107-120.
- Jemine G. (2017). Déploiement de dispositifs numériques au sein de nouvelles formes d'organisation : de l'émergence à la stabilisation. *Sociologies Pratiques*, vol. 34 n°1, p. 49-59.
- Jemine G., Dubois C., Pichault F. (2019). From a new workplace to a New Way of Working: legitimizing organizational change. *Qualitative Research in Organizations and Management*, ahead-of-print.
- Jentzsch C. (2016). *Decentralized Autonomous Organization to Automate Governance*. Unpublished white paper.
- Keast R., Brown K. (2006). Adjusting to new ways of working: Experiments with service delivery in the public sector. *Australian Journal of Public Administration*, vol. 65 n°4, p. 41-53.
- Kitchin, R. (2014). Thinking critically about and research algorithms. *Information, Communication & Society*, vol. 20 n°1, p. 14-29.
- Lavalle S., Lesser E., Shockley R., Hopkins M., Kruschwitz N. (2011). Big Data, Analytics and the Path from Insights to Value. *MIT Sloan Management Review*, vol. 52 n°2, p. 21-31.
- Lavaud A. (2012). L'observation de l'innovation en assurance. *L'Argus de l'Assurance*, n°7294, p. 50-65.
- Lee M., Kusbit D., Metsky E., Dabbish L. (2015). Working with machines: The impact of algorithmic and data-driven management on human workers. *Conference on Human Factors in Computing Systems Proceedings*, April 2015, p. 1603-1612.
- Lemaire E. (2011). Itinéraire des plaintes sous contrôle gestionnaire. *La Vie des Idées*, p. 1-11.

- Loebbecke C., Picot A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 24 n°3, p. 149-157.
- McAfee A., Brynjolfsson T. (2012). Big data: the management revolution. *Harvard Business Review*, vol. 90 n°10, p. 61-67.
- Mintzberg H. (1990). The Manager's Job : Folklore and Fact. *HBR Classic*, March-April, p. 163-176.
- Mondoux A. (2011). Identité numérique et surveillance. *Les Cahiers du numérique*, vol. 7 n°1, p. 49-59.
- Muhlmann D. (2001). Des nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations. *Sociologie du travail*, vol. 43, p. 327-347.
- Newell S., Marabelli M. (2015). Strategic opportunities (and challenges) of algorithmic decision-making: A call for action on the long-term societal effects of "datification". *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 24 n°1, p. 3-14.
- Nubiola J. (2005). Abduction or the logic of surprise. *Semiotica*, vol. 153 n°4, p. 117-130.
- Orlikowski, W., Scott, S. (2015). The Algorithm and the Crowd: Considering the Materiality of Service Innovation. *MIS Quarterly*, vol. 39 n°1, p. 201-216.
- Ostrom A., Parasuraman A., Bowen D., Patrício L., Voss C. (2015). Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context. *Journal of Service Research*, vol. 18 n°2, p. 127-159.
- Oussous A., Benjelloun F., Ait Lahcen A., Belfkih S. (2018). Big Data technologies : A survey. *Journal of King Saud University – Computer and Information Sciences*, vol. 30 n°4, p. 431-448.
- Parker L., Ritson P. (2005). Revisiting Fayol: Anticipating Contemporary Management. *British Journal of Management*, vol. 16 n°3, p. 175-194.
- Pierce L., Snow D., McAfee A. (2015). Cleaning house: The impact of information technology monitoring on employee theft and productivity. *Management Science*, vol. 61 n°10, p. 2299-2319.
- Power D. (2016). Data science: supporting decision-making. *Journal of Decision Systems*, vol. 25 n°4, p. 345-356.
- Provost F., Fawcett T. (2013). Data Science and its Relationship to Big Data and Data-Driven Decision Making. *Big Data*, vol. 1 n°1, p. 51-59.
- Qiu, J. (2015). Reflections on Big Data: "Just because it is accessible does not make it ethical". *Media, Culture, and Society*, vol. 37 n°7, p. 1089-1094.
- Rouleau L., Balogun J. (2007). Exploring middle managers' strategic sensemaking role in practice. *AIM Research Working Paper Series*.

- Rouleau L. (2016). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, vol. 42 n°7, p. 1413-1441.
- Schoenaers F. (2001). Les ressorts managériaux d'une innovation technologique réussie: le cas de la mise en réseau des activités d'une administration cadastrale. *Gestion*, vol. 26, p. 53-60.
- Sherif K., Jewesimi O. (2018). Electronic Performance Monitoring Friend or Foe? Empowering Employees through Data Analytics. *24th Americas Conference on Information Systems*, p. 1-5.
- Stanko T., Beckman C. (2015). Watching You Watching Me: Boundary Control and Capturing Attention in the Context of Ubiquitous Technology Use. *Academy of Management Journal*, vol. 58 n°3, p. 712-738.
- Taskin L., Ajzen M., Donis C. (2017). New Ways of Working: From Smart to Shared Power. *Redefining Management: Smart Power Perspectives*. Springer International Publishing.
- Waller M., Fawcett S. (2017). Data science, predictive analytics, and big data: A revolution that will transform supply chain design and management. *Journal of Business Logistics*, vol. 34 n°2, p. 77-84.
- West J., Bowman J. (2016). Electronic Surveillance at Work: an Ethical Analysis. *Administration and Society*, vol. 48 n°5, p. 628-651.
- Zhou K., Fu C., Yang S. (2016). Big data driven smart energy management: From big data to big insights. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, vol. 56, p. 215-225.