TRANSITION NUMÉRIQUE ET CONDITIONS DE TRAVAIL :

Vers une modernisation « réflexive » du travail ?

Vincent Mandinaud
Anact, chargé de mission - Département Études, Capitalisation, Prospective
v.mandinaud@anact.fr

Ce texte s'intéresse à la façon dont pourrait progresser le management de la transition numérique des organisations de travail. Pour nous, il s'agit d'orienter celle-ci dans le sens d'une amélioration des conditions de travail. L'observation montre que les acteurs du travail et du dialogue social peinent à animer des débats réels et constructifs sur les transformations numériques tant le sujet est complexe et foisonnant. Il est proposé, dans ce texte, de mobiliser les ressources de la sociologie pragmatique et de la sociologie de la traduction pour montrer comment il est possible de renouveler les cadres d'analyse et aider les acteurs à s'orienter. Dans une première partie, il s'agit de considérer les « chaînes sociotechniques »[1] dans lesquelles s'inscrivent les acteurs et les usages qu'ils font des technologies numériques. Dans une seconde partie, il s'agit de nous interroger plus spécifiquement sur la façon dont le management envisage la transition numérique. Celle-ci est souvent présentée comme inéluctable et soustraite par nature à toutes formes de controverses et de discussions. Cette situation participe d'une conception déséquilibrée de la performance par la sous-utilisation des compétences collectives qu'elle induit et le manque de retours en provenance de l'expérience concrète des salariés. Nous proposerons ensuite quelques pistes de réflexion pour soutenir qu'un mouvement de « modernisation réflexive » (Beck 2001) des organisations de travail, susceptible de rééquilibrer les modalités usuelles des transformations est tout à fait réalisable. L'enjeu consiste à renouveler les postures et les formes d'action face au déploiement de ces technologies dans un sens plus constructif.

MOTS-CLÉS
transition,
numérique,
traduction,
écologie de l'activité,
théorie de l'acteur-réseau,
controverses,
historicité

LA TRANSITION NUMÉRIQUE MET LE TRAVAIL EN CONTROVERSES

La transition numérique met le travail en tensions et fait naître des controverses sur le sujet. De nombreuses publications illustrent ces tensions et s'opposent souvent sur la direction que prendront les changements. Cette transition voit ainsi la prolifération de toutes sortes de discours et d'annonces plus ou moins catastrophistes ou, à l'inverse, exagérément optimistes. Ces discours prennent parfois l'allure de prophéties auto-réalisatrices tant il est difficile de partager ce qui est de l'ordre du souhait de ce qui appartient au simple constat objectif. Ces discours sont largement relayés par une intense activité symbolique qui dramatise les enjeux de cette transition. Par exemple, la « plateformisation » des activités de services - l'Ubérisation – et l'économie de la multitude sont souvent présentées comme aussi inéluctable que le passage des saisons ou l'avènement d'une nouvelle ère (Colin et Verdier, 2012). Les conséquences de l'automatisation sur le volume de l'emploi peuvent également annoncer des impacts destructeurs sans analyses poussées et sans mises en perspectives des effets de déplacements des salariés d'un métier à un autre. En fait, ces controverses ne sauraient se résoudre par une analyse strictement comptable du nombre d'emplois créés ou détruits de manière directe et indirecte. À notre sens, elles appellent à une compréhension fine des processus en jeu dans la transition numérique. Celle-ci est marquée par des effets sub-politiques[2] portant sur les technologies et leurs usages dans la transformation du travail. Il faut alors rendre visible et discutable ce qui est trop souvent présenté comme une évolution naturelle ou un progrès technique soustrait à la controverse.

Car à trop taire l'expression de ces controverses, c'est la nature productive, intégrative, socialisatrice et potentiellement émancipatoire du travail humain qui serait encore plus difficile à faire valoir. Avec le numérique, de nouvelles formes d'assujettissement à de nouveaux modèles d'affaires se développent. C'est le cas notamment avec les plateformes dites collaboratives lorsqu'elles deviennent l'unique commanditaire d'une activité. C'est aussi le cas lorsque de nouveaux écosystèmes de travail via le raffinement de nouvelles technologies en viennent à contrôler une masse d'informations considérables dont elles deviennent le pourvoyeur exclusif. Au-delà des transformations du cadre de travail et des nouvelles formes d'activité, c'est aussi la capacité des acteurs sociaux d'avoir accès à leur propre histoire et à ses conditions de transformations qui est en question. Dans sa sociologie du numérique, Dominique Boulier indique que « le "capitalisme financier numérique", couplage historique majeur qui affecte la forme prise par les architectures techniques et les modèles d'affaires qui emballent le monde numérique » (Boullier, 2016, p. 28) est une « tendance lourde » du développement socio-économique contemporain. Mais ce déploiement ne doit pas faire oublier le potentiel alternatif de certains usages du numérique[3] qu'il convient de repérer et d'accompagner.

Dans cette situation, il demeure crucial d'outiller les acteurs du travail pour les aider à reprendre « la main » et à ne céder ni à la panique, ni à la fascination. Une telle attitude aurait pour effet d'empêcher tout débat sur les technologies et leurs usages. L'enjeu, à propos des technologies numériques, au contraire, consiste à « inventer les formes démocratiques de leur mise en débat » et c'est un programme auquel nous souscrivons. Car, si dans l'espace public les controverses fleurissent, dans l'arène de l'entreprise, les débats réels et constructifs peinent souvent à s'installer et à se mettre en œuvre, y compris dans les instances légitimes pour le faire.

Ainsi, formellement, un CHSCT est légitime pour discuter de l'introduction de nouvelles technologies susceptibles de comporter des conséquences sur l'organisation du travail. C'est le cas pour une

large gamme de changements comportant des incidences importantes sur le travail. Mais dans les situations concrètes, lorsque le CHSCT est consulté, les projets sont d'ordinaire déjà bien avancés, les orientations et les décisions parfois déjà arrêtées depuis longtemps. Le CHSCT ne s'interroge alors que tardivement quand il faut évaluer les conséquences sociales des projets. Dans ces conditions, même très compétent, il ne lui est guère possible de discuter du cadre d'usage initialement prévu et d'influencer les choix de conception incorporés dans les technologies. Il demeure difficile pour lui, voire impossible d'introduire l'expérience et l'expertise du travail dans les stratégies d'investissement qui configureront l'activité de tous.

Il est pourtant possible de faire progresser ces situations si l'on veut orienter la transition numérique dans le sens de la qualité de vie au travail et de la performance globale des organisations de travail. Il faut alors ouvrir la boîte noire du changement, rassembler les mémoires dispersées et considérer les apports positifs de tous les actants[4] à l'intelligence collective du travail.

1. « DES TECHNOLOGIES QUI IRRITENT AUX ÉCOLOGIES QU'ON MÉRITE ? »

Il y a plus de dix ans, nous avions participé à un consortium de recherche piloté par le Commissariat à l'Énergie Atomique autour d'un projet baptisé « Surveiller et prévenir ». Ce projet visait l'expérimentation de technologies RFID dans différentes situations professionnelles. Concrètement, il s'agissait d'installer un système de capteurs sur des personnes pour augmenter la productivité et mieux prévenir les risques professionnels. Nous avions la responsabilité de faciliter les conditions d'accès au terrain dans un grand port français. Alors que nous craignions d'être accueillis avec hostilité par des syndicalistes réputés « durs à cuire », ceux-ci ont « déniaisé » le jeune intervenant que nous étions et nous ont ouvert le terrain pour faciliter nos travaux. Ils ont considéré, après discussions et réflexions, que si les usages de cette technologie pouvaient permettre de gagner en productivité face à la concurrence des ports du Nord de l'Europe, et ainsi maintenir les emplois, le dispositif pouvait trouver sa place sur le site, au moins à titre expérimental. Et, alors que nous pensions que les enjeux de productivité allaient intéresser de prime abord les dirigeants, ce sont davantage les enjeux de santé et de sécurité au travail qui les ont mobilisés en faveur du projet, considérant les risques et coûts assurantiels qu'ils devaient trop fréquemment supporter, au-delà des drames humains et des questions de réputation.

Cette expérience nous a montré que le sens même attribué à une technologie pouvait varier fortement dans une même organisation en fonction de la position des acteurs et des usages éventuels à laquelle cette technologie pouvait aspirer (contrôle ou productivité). Ce constat ouvre à la possibilité de considérer la technologie moins comme un objet qui impose sa logique au social que comme un médiateur qui combine des éléments divers, sociaux, techniques et économiques.

Pour étayer cette proposition, nous repartirons du principe selon lequel il n'y a pas plus ou pas moins de déterminisme technologique que de déterminisme social. La question des objets techniques dans les organisations de travail et de l'innovation n'est pas tout à fait nouvelle (Akrich et al., 2006). La première génération de travaux de recherche sur les usages (Proux, 2015) a bien montré comment les opérateurs étaient capables de détournements (de catachrèses), de braconnages et d'usages alternatifs. Par la suite, les contributions des tenants de la théorie de l'acteur-réseau, et celles des représentants de l'écologie de l'activité et des workplacestudies/workspacestudies ont permit de déplacer la focale et de progresser dans l'analyse des enjeux. Ces approches ont montré que les

technologies n'étaient pas seulement socialement construites (et donc porteuses des valeurs et des intérêts de leurs concepteurs, fabricants, distributeurs), mais qu'elles sont aussi productrices de social et d'activités nouvelles dans lesquelles des acteurs divers (humains et non-humains) se combinent pour produire l'action (Latour, 1989). Les technologies constituent ainsi des vecteurs de la fabrique du social, dans la mesure où elles participent au réagencement des capacités d'action.

En approfondissant cette approche, certains (Denis, 2009, Licoppe, 2008) indiquent, qu'aujourd'hui, l'enjeu n'est plus tant de comprendre la relation d'un individu, face à une technologie et son usage, mais plutôt de saisir comment les individus, les équipes, les collectifs passent d'un instrument à un autre, d'un registre à un autre, d'un usage à un autre dans un environnement sociotechnique qui supporte, organise, soutient ou valorise plus ou moins ces mouvements et gestes professionnels, selon qu'il s'agisse de traders, de conducteurs de travaux, de professeurs des écoles, de salariés d'agence d'événementiel, de banques ou d'assurances, de managers, de journalistes (Datchary, 2011), etc. Autrement dit, il s'agit moins de se focaliser sur les face-à-face singuliers que de se soucier des chaînages sociotechniques qui sont déterminants pour soutenir et coordonner de multiples activités. Dans cette perspective, l'enjeu est autant de soutenir la co-construction par les acteurs de leurs environnements et organisations de travail que de promouvoir l'idée selon laquelle les acteurs, les organisations et les technologies se co-construisent mutuellement et recomposent de nouvelles formes de collectifs. Mais cet objectif nécessite d'approfondir l'analyse des apories du management de la transition numérique et ses difficultés à prendre en charge une conception plus démocratique des processus de changements en milieux de travail.

2. LE MANAGEMENT DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE : VERS UN CHANGEMENT D'ORIENTATION ?

Le management de la transition numérique doit sans doute être revu et discuté. Le management entretient un rapport ambigu à la tradition et à la mémoire. Soucieux des protocoles qui permettent à l'ordre fonctionnel et institué des organisations de se maintenir, il est enserré dans des procédures qui le coupent de l'activité réelle et empêtré dans des activités de reporting généralisé. Cette situation fait obstacle non seulement aux discussions, mais aussi aux expérimentations et innovations en provenance de la réalité complexe du terrain. D'un côté, il peine à se défaire d'une tradition de commandement et de contrôle pour coordonner et organiser l'activité, alors même que l'autorité et la légitimité de ce modèle sont battues en brèche. Et d'un autre côté, en tant qu'il se fait le relai d'un discours de modernisation qui a pour tradition de faire table rase du passé (Poulot, 1998), il participe parfois d'une entreprise de dépossession, selon l'expression de Danièle Linhart (Aucher et Barnier, 2015) des savoir-faire traditionnels et des gestes incorporés dans les personnes au travail. Il faudrait alors réduire l'importance de ceux-ci, voire les éliminer par leur explicitation dans des formules raffinées de *knowledge-management*. Ils pourraient ensuite être externalisés et/ou achetés sur le marché via les plateformes.

Mais le management, c'est aussi un *storytelling* qui se déploie comme une « machine à raconter des histoires et à formater les esprits » (Salmon 2008). Le *storytelling* de la transition numérique raconte et accrédite une histoire *substitutive* et *adaptative* (les robots vont prendre le travail des humains – les organisations et les individus vont s'adapter à la nouvelle donne technologique) plutôt que de proposer un projet *associatif* et *transformatif*. Ce récit présente les transformations à l'œuvre comme des évolutions naturelles implacables et non négociables, plutôt que comme des orientations stratégiques et socio-politiques susceptibles d'ajustements, de cadrage et de régulation. Ce récit, par des

effets de naturalisation, prive alors les organisations et les individus au travail d'une forme de contrôle réflexif sur l'orientation des transformations en cours, au lieu de soutenir et d'équiper les collectifs à travers la construction et l'animation d'espaces de délibération et de décision.

Deux points peuvent approfondir cette critique : la question du collaboratif et le rôle des salariés - qui ne doit pas être de simplement « s'adapter ».

Collaboration et Intelligence collective

Alors même que l'adjectif « collaboratif » est devenu un substantif employé à foison et que la coopération et l'intelligence collective seraient devenues « des conditions de l'innovation et aussi de l'adhésion institutionnelle », aussi paradoxal ou contre-intuitif que cela puisse paraître, les organisations de travail ont du mal à les mettre en œuvre de façon opérationnelle. Le management de la transition numérique demeure, à notre sens, encore problématique. Par exemple, à travers l'implantation de plateformes dites collaboratives ou de réseaux sociaux d'entreprises, susceptibles de faciliter le partage de documents, de connaissances, de compétences, le management escompte que des usages collaboratifs se développent. La collaboration est ainsi prescrite et rendue obligatoire mais dans des organisations qui sont souvent inchangées. Ces dispositifs se heurtent alors à la réalité des usages *réels* - ou de non-usage -, ce qui est souvent interprété comme une forme de résistance au changement ou comme un manque de loyauté par rapport aux transformations en cours et aux investissements consentis. Pourtant, dans les situations de travail sociales réelles, il est possible de comprendre que les objectifs affichés de collaboration et de partage s'accompagnent d'enjeux d'évaluation des savoirs et des compétences individuelles mais aussi des conduites et des comportements des collaborateurs.

Il est alors possible de s'interroger sur la capacité du management actuel de la transition numérique à tirer parti des potentialités du numérique lui-même. La prise de parole, par exemple, n'est pas préjudiciable en soi à l'action et à l'efficacité. C'est bien démontré par un économiste comme Albert O. Hirschman (1995). Pour ce qui est du développement de l'intelligence collective et de la collaboration, celles-ci supposent et entretiennent la loyauté sans pour autant fermer la porte à la dispute et à la controverse. Dans ce sens, l'exigence d'explicitation et de formalisation, présentée souvent avec le numérique comme une contrainte, pourrait être convertie en ressource pour mieux définir les besoins de coopération et les modalités pratiques qui permettraient aux projets de prendre corps sur le terrain[4]. Mais pour le management, cela suppose d'introduire davantage de symétrie dans la réflexion sur le changement, et d'être en mesure d'ouvrir des espaces de discussions et de décisions collectives. Car pour accéder aux remontées de terrain et s'exposer à l'expertise professionnelle des salariés, il faut accorder de la valeur aux informations qui peuvent être échangées et qui émanent du terrain. Il faut ainsi se délivrer de ses attaches pour *in fine* renouveler les modes de construction et de résolution des problèmes du travail porté par la transition numérique (Morozov, 2014).

Une adaptation souvent présentée comme à la charge des collaborateurs

Un autre élément concerne la « charge » de l'adaptation qui reste le plus souvent dévolue aux collaborateurs (« Ce sont eux qui résistent, ce sont eux qui doivent changer, s'adapter »). Le management renvoie souvent aux individus la responsabilité d'intégrer la contrainte sans pour autant leur donner les moyens organisationnels de réarticuler biographie et histoire, d'explorer de nouveaux

collectifs hybrides, d'en exploiter les ressources, d'expérimenter de nouvelles façons d'habiter le travail et d'éprouver la performance collective. Cette posture complique alors autant la mise en débat que le passage à l'action en ce qu'il ne rend guère possible « le co-dimensionnement d'un monde [du travail] « agissable » en commun » (Paris, 2013). Car comment emporter l'adhésion, susciter l'engagement ou du moins ne pas susciter l'inquiétude lorsqu'on tente d'implanter un projet à marche forcée, au mépris des expériences passées, de l'intelligence du travail et de la mémoire du terrain ? Le cas de la messagerie électronique est à cet égard exemplaire. Présentée comme un élément facilitant et fluidifiant la communication il y a encore quelques années, la messagerie n'a plus aussi bonne presse, et moins encore après les campagnes qui ont abouti à la construction d'un droit à la déconnexion. Pourquoi alors persister à présenter aujourd'hui les réseaux sociaux selon les mêmes schémas dans le temps même où on s'interroge sur la mise en œuvre du droit à la déconnexion, considérant que ce dernier ne peut être qu'une amorce de la régulation du temps et de la charge de travail, dès lors qu'il ne peut au mieux que directement améliorer la vie hors-travail et non la qualité de vie au travail ? Pourquoi continuer d'accélérer la fuite en avant alors qu'il s'agirait plutôt de construire des ralentisseurs pour éviter les accidents, ou des bifurcations pour éviter les impasses ou sortir de la route ?

3. « ELÉMENTS POUR UNE COMPRÉHENSION DES NOUVELLES CHAÎNES SOCIOTECHNIQUES »

Comment faire autrement ? À la recherche d'un rôle à exercer pour les sciences humaines et sociales dans la fabrique d'un monde commun porté par la transition numérique, Dominique Boulier propose, en s'appuyant sur les travaux critiques de Pierre Legendre (2007), d'outiller les acteurs pour leur permettre de s'engager dans un second souffle de « modernisation réflexive » (Beck, 2001) des organisations de travail. Si « (…) la première modernisation peut ainsi être décrite comme un mouvement général d'équipement en capacités de calcul pour « discipliner » la production » (2016, op. cit., p. 213) », une « seconde modernisation » devrait permettre aux acteurs des organisations de travail de prendre en compte les conséquences de leurs décisions, de les anticiper et de produire ainsi un degré de réflexivité supplémentaire dans les organisations de travail.

Pour autant, ce second souffle n'est pas évident à trouver car la rapidité des cycles d'innovations réduit le temps de la réflexion, le partage de références, le débat, et empêche de consolider et de transmettre des savoir-faire. Plus encore, le degré extrême de formalisation que semble exiger la transition numérique des organisations de travail chasse le tacite au profit de l'explicite et du formel. Si bien que le management, « en tant qu'idéologie et méthode d'organisation contemporaine directement associée à la financiarisation de l'économie, sait avant tout exploiter deux dimensions du numérique que sont le calcul et la traçabilité » (Ibid., p. 220). Dans ce contexte, la transition numérique des organisations de travail ne rend pas celles-ci automatiquement apprenantes, ni mêmes ouvertes à des enjeux stratégiques plus profonds que la simple réactivité face aux clients ou aux marchés et le court-termisme que cette situation induit dans la relation au travail.

Comme nous l'avons souligné, les histoires, les méthodes et les pratiques managériales de la transition numérique ont besoin d'être renouvelées. En ce domaine, chacun convient qu'il est à la fois urgent et difficile de passer à l'action. Mais passer à l'action suppose de concevoir des espaces qui rendent celle-ci possible, et implique de reprendre la main sur la fabrique des temporalités en se défaisant d'un certain nombre de certitudes sur l'ordre des choses, sur la façon d'y contribuer et

de conduire le changement. Sans nécessairement déboucher sur un « grand soir », l'animation de discussions et d'expérimentations collectives pourrait permettre de conduire un travail politique de construction d'un monde commun qui rassemble les mémoires dispersées et associe un plus grand nombre d'actants aux décisions importantes qu'appelle la transition numérique. En cela, ce genre de démarche délibérative pourrait contribuer à renouveler les méthodes de conduite du changement qui d'ordinaire s'appuient sur l'expertise scientifique pour légitimer l'ajustement du réel aux visées des décideurs que relaie le management.

Sur le plan méthodologique, cela implique de revisiter les méthodes d'observation et de description, mais aussi les catégories et les niveaux d'analyse pour comprendre les transformations du travail et de l'activité. Sur le plan pratique, l'enjeu consiste à soutenir les méthodes participatives de conception et d'aménagement d'espaces et de systèmes de travail pour aider les acteurs à discerner quelles sont les chaînes de traduction qui conviennent dans les contextes où ils se trouvent pour améliorer les conditions de travail.

Observer et décrire autrement le travail

De ce point de vue, les méthodes classiques d'observation et d'analyse du travail restent pertinentes quand bien même les équipements, les organisations et les activités se dématérialisent. Par exemple, il n'est plus possible de mesurer la charge de travail au sens d'un imaginaire pondéral, car le travail est devenu plus abstrait, plus cognitif. Mais il reste possible d'évaluer celle-ci en se dotant de nouveaux indicateurs et en faisant se confronter différentes dimensions de la dite charge de travail : prescrite, vécue, réelle. Toutefois, ce modèle d'analyse touche aussi certaines limites dès lors que l'activité et que l'organisation sont distribuées dans des chaines de valeur à travers une foule d'objets intermédiaires qui fournissent des appuis matériels et sociaux à « *combiner en temps réel pour la cognition et l'action* » (Borzeix et Cochoy, 2003). Des travaux de recherche sur ces questions ont montré qu'il s'agissait de compter avec des environnements de travail peuplés de technologies qui produisent des formes d'habiletés et de solidarités techniques (Dodier, 1996), et qui inscrivent les règles dans l'action (Denis, 2007, op.cit.) jusqu'à produire par les formes techniques d'une législation sociale (Feenberg, 2004), pas toujours bien perçue, comprise ou débattue par les parties prenantes.

L'analyse des transformations des chaînes sociotechniques au travail implique de faire varier les angles d'observation, les éléments de description et les niveaux d'analyse : individus et collectifs de travail, acteurs sociaux, agents économiques, organisations de travail, objets techniques, etc. Il s'agit de prendre en compte les problèmes qui se posent aux collectifs et aux individus, les épreuves qu'ils traversent, les alliances qu'ils nouent, les opportunités qui se présentent et les histoires dans lesquelles ces agencements s'inscrivent. Il ne s'agit plus seulement de rendre compte de représentations construites à partir des positions sociales et des intérêts économiques. Il ne s'agit pas non plus de faire évoluer les mentalités comme le proposent les approches culturalistes. Il s'agit surtout d'ouvrir la boîte noire de l'intelligence collective au travail, de sa distribution, et des agencements qui rendent possible une coordination durable d'actions variées, comme nous y invitent les approches pragmatistes (Thévenot, 2006 et Dosse, 1997).

Les données et la simulation

La prolifération des données peut être comprise comme un traceur des transformations en cours (la transition numérique). Elles sont un facteur d'analyse et d'action renouvelée. Cela suppose de s'inter-

roger sur les processus de production et de collecte de données, de traitement de l'information, d'accumulation de savoirs et de partage d'expériences mises en œuvre par les acteurs. Réflexivement, il est possible de s'interroger sur les matériaux que nous collectons, les corpus que nous construisons, les outils et méthodes que nous mobilisons au regard des questions et des hypothèses qui se posent sur le terrain et de celles que nous sommes en mesure de formuler en tant qu'intervenant.

Il en est ainsi des procédés de simulation du travail qui peuvent être revisités pour outiller le dialogue social concernant les projets de transformation du travail[5]. Outillés par différents supports, plus ou moins légers et interactifs, ces dispositifs peuvent soutenir la construction et la confrontation de *scénarii* d'installation et ainsi fiabiliser les investissements. Il est alors possible de réassurer les relations de travail à différents niveaux - client/fournisseur/expert - dirigeant/salariés/instances - opérateurs/objets techniques/réseau. En ce qu'ils permettent de documenter le travail réel, les procédés de simulation du travail futur obligent à s'interroger et à débattre de la consistance et de la pertinence de données « entrantes » et « sortantes », et sur les options architecturales, scénaristiques et scénographiques à retenir ou à écarter. En cherchant à replacer la complexité du travail réel en amont du processus de conception/acquisition de technologies, ces approches contribuent à renouveler les voies et moyens de la participation collective au façonnage des conditions de travail.

Ces procédés de simulation encastrés dans des processus de délibération, au croisement de la démocratie sociale et de la démocratie technique, peuvent s'apparenter à des « civic tech[6] » appliquées à l'amélioration des conditions de travail. Dans la mesure où elles équipent et facilitent le travail de traduction des enjeux, des intérêts, des contraintes et des ressources, elles rendent possible la construction de compromis sociotechniques et de nouveaux équilibres. En ce sens, bien équipée et organisée, la mise en délibération des transformations du travail se révèle être un puissant levier pour encadrer les formes de conflictualité, explorer les possibles et réguler les incertitudes que suscite la transition numérique. Ce processus peut permettre aux acteurs de reconstruire le sens de l'entreprise collective dans laquelle ils sont engagés, et de résister aux effets « technopush » et « marketpull » pour développer un écosystème de travail plus ouvert à la pluralité des situations et des acteurs.

CONCLUSION

Qu'elle présente des éléments de rupture et/ou de continuité (Valenduc et Vendramin, 2016) avec l'ancien monde, la transition met à l'épreuve les régulations du travail jusqu'alors mises en œuvre pour traiter la question lancinante de l'adaptation de l'homme au travail ou de l'adaptation du travail à l'homme à travers la transformation des cadres de l'activité. C'est en cela que la transition numérique touche aux fondamentaux du travail, car elle repose à la fois la question des conditions de travail et celle des conditions du travail (Supiot, 2015). Ni parfaitement définie, ni complètement stabilisée, la transition numérique du travail est donc en cours d' « entredéfinition » (Callon, 1986). Autrement dit, elle est encore de train de se faire et elle s'accompagne de discours promotionnels, critiques, complexes ou simplificateurs, qui parfois entretiennent la perplexité, la fascination ou la sidération plus qu'ils ne permettent aux individus et aux organisations de trouver des marges de manœuvre pour orienter les transformations dans le sens de l'amélioration des conditions de travail.

Nous avons cherché dans ce texte à mettre en lumière comment la sociologie pragmatique pouvait être une ressource pour revisiter les grilles de lecture et les modes d'action du management de la transition numérique. Nous voulions ainsi participer au renouvellement des équipements socio-cognitifs qu'instrumentent les praticiens de la « conduite du changement » pour mieux veiller aux conditions d'usage des technologies numériques dans les organisations de travail et tenter de mettre ces dernières au service de la qualité de vie au travail dans le cadre d'un dialogue social et professionnel responsable. Ce texte n'avait pas d'autre objectif que d'aider les acteurs du travail et du dialogue social à s'outiller et à s'organiser pour renforcer les modes de rationalisation démocratique des nouvelles chaînes sociotechniques de « la cité connexionniste » (Boltanski et Chiapello, 1999) qui se construisent dans la transition numérique. Car c'est de leur capacité à animer sur le terrain des controverses pour explorer les possibles, réguler les incertitudes et construire de nouveaux compromis socio-productifs que dépendront les orientations prises pour faire face aux exigences et aux paradoxes de l'autonomisation des individus au travail à l'ère du numérique.

1 La notion de « chaîne sociotechnique » entend illustrer l'intrication étroite que l'on peut observer, dans l'analyse des technologies, entre des éléments qui appartiennent aux techniques, aux univers sociaux et politiques mais aussi entre les contextes d'actions, les usages et les personnes. Cette orientation analytique est développée par Denis (2009).

2 Le terme de sub-politique a été introduit par Ulrich Beck (1986) pour décrire le passage d'une société caractérisée par la confrontation avec une réalité extérieure (le dénuement matériel, par exemple) à une société qui produit sa propre réalité avec le développement technico-scientifique et les problèmes qu'il engendre. Cette société est affectée par des risques multiples (environnementaux, sanitaires, climatiques, etc.). Dans cette situation, le politique perd une partie de sa capacité à influencer le cours des choses au profit de l'entreprise et du monde techno-scientifique. Différentes sphères sub-politiques se développent dans lesquelles toutes sortes de décisions sont prises qui influencent des domaines larges de la vie collective sans qu'un débat démocratique puisse avoir lieu. Pour contrer les risques propres à cette situation – avec des décisions aux conséquences potentiellement catastrophiques – Beck appelle de ses vœux, dans sa conclusion (p. 490-491), à une plus grande réflexivité : il faut institutionnaliser la démocratisation des lieux où se discute le progrès, soit le technico-scientifique et le monde de l'entreprise, là où le « sub-politique » ne rend pas aisé l'exercice de la critique.

3 C'est notamment le cas, selon Dominique Boullier, avec « l'intelligence collective » qui demanderait certainement à être mieux développée aujourd'hui dans les entreprises (Ibid. p. 28).

4 Dominique Boullier va dans ce sens à propos de nombreuses applications du numérique (workflow, reporting divers, benchmarking, etc.) : « L'explicitation est une contrainte propre au numérique qui peut devenir une ressource de management utile dès lors qu'elle oblige au débat et à la réflexivité collective » (Ibid, p. 216).

5 Voir l'expérience conduite par l'Aract Hauts-de-France à l'adresse suivante : www.anact.fr/une-table-interactive-pour-simuler-les-changements-dorganisation-du-travail.

6 La notion de « Civic Tech » vise à développer des formes plus participatives dans le monde politique et dans celui de l'entreprise. Le constat est celui d'une certaine fatigue démocratique et d'une critique des systèmes hiérarchiques. Pour y remédier, il est prôné plus d'horizontalité, de participation aux décisions et davantage de processus de délibérations. Ce mouvement fleurit aussi bien dans les initiatives citoyennes, les mouvements sociaux, les start up ou encore, à certains égards, dans les entreprises libérées et autogestionnaires.

Bibliographie

Akrich M., Callon M. et Latour B. (2006), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Presses de Mines.

Aucher L. et Barnier F. (2015), « L'entreprise de dépossession », Entretien avec Danièle Linhart, La Vie des idées.

Beck U. (2001), *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Champs Flammarion.

Boltanski L. et Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.

Borzeix A. et Cochoy F., 2003, « Travail et théorie de l'activité, vers des workspace studies ? », in *Sociologie du travail*, Travail et cognition II, vol. 50, n° 3, p. 273-286.

Boullier D. (2016), *Sociologie du numérique*, Armand Colin.

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 », in *L'année sociologique*, V. 36, p. 169-208.

Colin, N. et Verdier, H. (2012), *L'âge de la multitude. Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Armand Colin.

Datchary C. (2011), *La dispersion au travail*, Octarès.

Denis, J. (2009), « Une autre sociologie des usages ? Pistes et postures pour l'étude des chaines sociotechniques », in article de synthèse pour le programme *TIC et Migrations* (MSH Paris), septembre.

Dodier N. (1996), *Des hommes et des machines, la conscience collective dans les sociétés technicisées*, Métailié.

Dosse F. (1997), *L'empire du sens, l'humanisation des sciences humaines*, La Découverte.

Feenberg A. (2004), *Repenser la technique, vers une technologie démocratique*, La Découverte.

Hirschman, A-O. (1995), *Défection et prise de parole*, Fayard.

Latour B. (1989), « Pasteur et Pouchet : hétérogenèse de l'histoire des sciences », in Michel Serres (dir.), *Éléments d'histoire des sciences*, Bordas, p. 423-445.

Legendre P. (2007), *Dominum Mundi. L'empire du Management*, Fayard.

Licoppe C. (2008), « Dans le carré de l'activité : perspectives internationales sur le travail et l'activité », in *Sociologie du travail*, Travail et cognition II, volume 50, numéro 3, p. 287-302.

Morozov E. (2014), *Pour tout résoudre, cliquez ici ! L'aberration du solutionnisme technologique*, FYP Editions.

Paris, H. (2013), « Open Data : pour une politique du rendu possible », in *working paper*, Altercarto.

Poulot D. (1998), *Patrimoine et modernité*, L'Harmattan.

Proulx, S. (2015), « La sociologie des usages, et après ? » in *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, n° 6.

Salmon C. (2008), *Storytelling, la machine à raconter des histoires et formater les esprits*, La Découverte.

Star S.L. (2010), « Ceci n'est pas un objet frontière. Réflexions sur l'origine du concept », in *Revue d'anthropologie des connaissances*, V 4, n° 1, p. 18-35.

Supiot A. (2015), *La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014)*, Fayard.

Thévenot L. (2006), *L'action au pluriel, sociologie des régimes d'engagement*, La Découverte.

Valenduc G. et Vendramin G. (2016), *Le travail dans l'économie digitale : entre continuités et ruptures*, ETUI.