



■ La transformation numérique des entreprises industrielles. Quelles modalités d'accompagnement et quels effets sur les métiers et les identités ?

Sous la direction de : Cédric Dalmasso et Blanche Segrestin

- Cette recherche en gestion s'intéresse aux effets de la transformation numérique sur l'organisation. C'est une thématique ancienne des effets des transformations technologiques sur les organisations.
 - ✓ 1958, J. Woodward, *Management and Technology*
 - ✓ « *automation* » (Hirschheim, 1985) ; « *computerization* » (Kraut, Dumais et Koch, 1989 ; Kling, 1991) ; « *Information Technologies* » (Markus et Benjamin, 1997) ; « *Information and Office Technologies* » (Fearfull, 1992)
 - ✓ Plus récemment : « *Digital Transformation: What is new if anything?* » (Academy of Management Discoveries, 2018)

- Incidence sur l'organisation du travail (Ughetto, 2018), des métiers spécifiques (Schnell, 2016 sur le journalisme), dans des organisation spécifiques (Brivot, Lam et Gendron, 2014 sur un cabinet d'avocats), de l'expertise en général (Noordegraaf, 2015)

- Il est ici question d'une entreprise industrielle publique chargée d'une infrastructure. L'ingénierie autour de l'infrastructure, son exploitation ainsi que sa maintenance (entre autres) sont concernées par un programme de transformation globale de l'entreprise.
- Nouvelles technologies comme levier d'amélioration de la performance fonctionnelle de l'entreprise.
- Ce qui passe par de « *Nouveaux processus de fonctionnement* » ou encore le fait de « *Développer les parcours professionnels et la formation* ». (Verbatims issus de la communication d'entreprise)
- Quid de la performance humaine ? Comment articuler performances fonctionnelle et humaine ? Comment articuler les deux et éventuellement arbitrer ?

- Dans ce contexte, recherche collaborative entre i³ et l'entreprise, de novembre 2018 à octobre 2019 :
 - ✓ Equipe de recherche i³
 - ✓ Etudier les effets de cette transformation numérique sur les métiers de l'entreprise et les identités des acteurs
 - ✓ En lien avec la cellule Conduite du Changement de la direction de la Transformation Digitale de l'entreprise

- Récolte d'un matériau empirique important : 149 entretiens menés avec 183 acteurs de métiers et positions hiérarchiques différentes, documents d'entreprise.

- Comprendre les effets des nouvelles technologies sur l'organisation, c'est comprendre **dans quel contexte cette transformation agit et est vécue**. Pour répondre de manière scientifiquement rigoureuse, on se pose la question : « *De quoi ce cas est-il le cas ?* » (Ragin et Becker, 1992)
- La réponse à cette question est en soi un processus de recherche (Ragin, 1992), on la construit en lien avec un travail de la littérature (Schwandt et Gates, 2017) dans un processus d'aller-retour similaire à la *grounded theory*, on génère des hypothèses sur ce qu'on a vu en rapport avec le contexte dans lequel on pense
- Importance de l'empirique comme base de bonne théorie organisationnelle régulièrement répétée (Barley & Tolbert, 1991 ; Brown et Wright, 1994 ; Barley et Kunda, 2001) : passer d'unités empiriques à des construits théoriques.
- Commencer par le métier de maintenance :
 - ✓ Forte culture au sein du métier
 - ✓ Transformation avancée du métier par rapport aux autres métiers rencontrés
 - ✓ Forte expertise et autonomie dans la pratique du métier, aujourd'hui bouleversée par les transformations managériales

« *C'est long. Je suis DV technique avec les agents pour monter en compétences. Surtout avec les jeunes. Les anciens un peu moins. Après, c'est une question de feeling. Je suis habitué.* »

« *Il ne faut pas oublier qu'ils vont nous remplacer. Dans les 4 à 5 ans, des anciens, il n'y en a plus. Les anciens techniciens, c'est fini. Donc il faut forcément monter en compétence. Les anciens ont fait ça avec nous, on le fait avec eux.* »

« *Dans nos métiers, la première des choses c'est la sécurité, le respect de la sécurité technique et du personnel, c'est la première chose.* »

- Les sciences sociales ont depuis longtemps distingué certains métiers aux caractéristiques spécifiques.
- Connaissances techniques (Wilensky, 1964) apprises lors d'une formation spécifique (Foote, 1953), loyauté à la profession (Drinker, 1954).
- Forte éthique (Greenwood, 1957) pour assurer une mission utile à la société en général (Lewis et Maude, 1949).

Verbatims : comment les individus racontent leur métier

- Le métier de maintenance possède tous les attributs caractéristiques de ce que les sciences sociales appellent **une profession**, caractéristiques qui les distinguent d'autres métiers ou groupes occupationnels (Suddaby et Muzio, 2015 ; Ackroyd, 2016)

De quoi ce cas est-il le cas ? [2]

« Avant, on avait des blancs travaux tous les jours. **On était quasiment autonomes.** On préparait nos travaux, tandis que **maintenant on a une cellule programmation**, ce sont des gros travaux tous ensemble. Forcément, c'est comme une maison, si on met dans les toilettes le plombier, l'électricien et le carreleur, c'est compliqué. Actuellement, c'est ce qui se passe. »

« Je ne vois pas l'intérêt de **faire la guéguerre** comme ça, on n'avancera à rien. Et puis, **si on dit aux agents : « vous coûtez trop cher, machin »** c'est où ils vont **bâcler le travail pour être dans les clous**, pour faire plaisir au chef [...] Donc, c'est pour ça que **moi, je laisse les agents autonomes** sur le temps qu'ils ont à passer sur les installations [...]. »

- Nous sommes dans le cas d'une entreprise industrielle bureaucratique (Gouldner, 1954) du secteur public (Ackroyd, 2016)
- Le management est externe à la profession et impose l'organisation du travail (Reed, 1996)
- Nouvelles pratiques managériales et promotion d'objectifs pour l'entreprise qui s'éloignent des normes et valeurs de la profession (Ackroyd, Hughes et Soothill, 1989)

Verbatims : autonomie, bureaucratisation et conflit

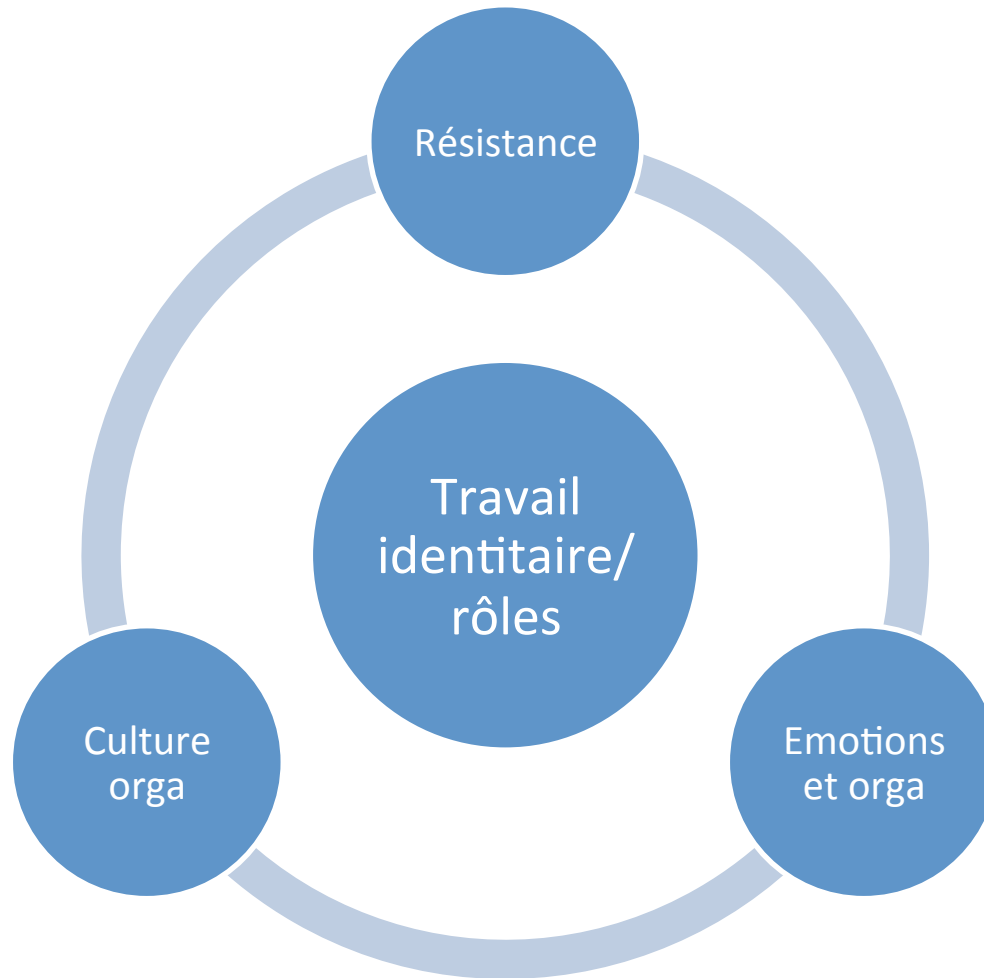
- Remise en question de l'accord entre l'Etat employeur et les professionnels employés : des possibilités de carrières contre un haut degré d'autonomie dans la pratique de leur travail (MacDonald, 1995), de ceci naît un conflit organisationnel-professionnel (Wallace, 1993; 1995)

C'est le cas d'une profession employée d'une organisation bureaucratique du secteur public en mutation et du conflit sous-jacent.

- Matériau composé majoritairement de discours et narratifs : transcriptions d'entretiens (3652 pages) et communication d'entreprise (1339 pages)
- Positionnement épistémologique : les individus se construisent (« *crafting selves* », Kondo, 1990), donnent du sens à leur expérience vécue (Schwandt, 2000) et à l'organisation (Karatas-Özkan et Murphy, 2010)
- Il s'agit d'accéder à cette expérience vécue et de comprendre le phénomène à l'œuvre
 - ✓ L'analyse discursive est une méthode s'adaptant au positionnement épistémologique envisagé (Potter & Wetherell, 1987 ; Potter, 1996)
 - ✓ « *Linguistic turn* » en sciences de gestion et recherche organisationnelle (Alvesson et Kärreman, 2000) : langage central dans la compréhension des phénomènes organisationnels
 - ✓ Compréhension des sens et du cadre social dans lequel ils se construisent (la matrice des idées cf. Hacking, 1999)
- Intérêt du concept dynamique de rôle (Ashforth, 2001) et de travail identitaire discursif (Alvesson et Kärreman, 2000) pour différencier les individus et former des cas parmi le cas général : contre une vision holiste des phénomènes étudiés (Thompson, 2006) : les identités des professionnels contre l'identité professionnelle

Faire parler le matériau : trois champs de littérature

- Au sein du matériau empirique, on retrouve trois éléments marquants autour du travail identitaire qui saisissent trois champs distincts de littérature



« Ça ne nous aide pas, on n'est pas mieux qu'avant parce qu'en fait **la base de notre travail** [...] **ce n'est pas être sur l'ordi à cocher, machin.** [...], **ce n'est pas un métier, ce n'est pas ce qui nous plaît, ça ne nous plaît pas.** »

« **J'avais de la souplesse, j'avais de la marge.** Je disais : lui, on va le mettre là, et lui, on va le mettre là. Maintenant, je n'ai plus le choix au niveau personnel. Le gars est formé et il va... **On en arrive à des situations quand même graves au niveau compétences.** [...] **sur le terrain, ça ne marche pas comme ça.** »

Verbatims : conflit et travail identitaire

- On a des discours autour de pratiques de résistance (« *misbehaviour* », Ackroyd et Thompson, 1999 ; Mumby et al., 2017) narrées par les interviewés : travail identitaire en fait partie, mais on voit que cela s'exprime différemment.
- Emphase sur le rejet du travail administratif bureaucratique ou bien sur la sécurité (valeur fondamentale) menacée par la perte d'autonomie

- S'adresse à un gap dans la littérature souligné par Harrington (2019) sur les processus par lesquels les individus comprennent en s'engageant dans du *misbehaviour* : **comment les individus construisent-ils ces pratiques par les discours ? Pourquoi s'engage-t-on dans des comportements déviants ? Quelle fraction de l'identité professionnelle y embarque-t-on ?**

« Ça doit être tout le monde et c'est intéressant, dans l'innovation aussi. [...] **il faut qu'on encourage ceux qui le font** et qu'on donne l'idée à ceux n'ont pas l'idée, parce qu'ils le font à titre perso, et qu'à titre pro, ils ont l'impression qu'ils ne sont pas légitimes pour le faire et qu'ils ont peur de le faire. Ça, ça passe beaucoup par le management et par **l'acculturation du management**, qui encourage les équipes. »

« Non. **Innovation, on n'en fait plus.** À un moment c'était complètement tombé à l'eau. On en avait fait, on n'a jamais eu de réponse. On n'en fait plus. [...] Mais eux, ça ne leur plaît pas. **Ils ont certainement fait des études, des gros algorithmes, mais nous, sur le terrain, ça marche. Non retenu.** »

Verbatims : culture d'entreprise

- **Une illustration de la difficulté de concilier tradition (professionnelle) et innovation (« La face cachée de l'innovation », GT AIMS 2020), et la manière par laquelle la culture organisationnelle devient un lieu de résistance**

- Culture organisationnelle et négociation des sens au sein d'une organisation (Alvesson et Willmott, 2002) pour imposer une nouvelle identité aux employés.
- Programme culturel d'encouragement à l'innovation et à la prise d'initiatives (*empowerment*) assez peu ou mal perçu.
- Le premier verbatim est issu d'un manager de la cellule de programme changement culturel

« Notre vrai métier, c'est d'aller sur le terrain, de vérifier les appareils, de contrôler ce que font les agents. **Mais plus on fait du clavier et moins on fait ça.** »

« **On n'a jamais une saisie qui soit conviviale.** En bureautique, la saisie dans chaque logiciel, ce n'est pas convivial. Ce sont des petites cases. Les écrans sont trop petits, déjà. On n'a pas une vue globale de tout le tableau, tu es obligé de naviguer. **C'est infernal.** »

Verbatims : conflit et travail identitaire

- Littérature sur les émotions : organisations comme « arènes émotionnelles » (Fineman, 1993)
- Différentes expressions de l'ennui : tourner en ridicule ce qui ennuie l'individu lorsque c'est lié à son travail de professionnel ou bien être beaucoup plus dans la plainte lorsque cela concerne le côté bureaucratique
 - ✓ Lien au travail émotionnel (Hochschild, 1983) de ces professionnels
- Exemple de l'ennui comme émotion caractéristique des pratiques de résistance (Barbalet, 1999)
 - ✓ Ennui fréquemment ressenti au travail et pourtant peu d'intérêt alors au sein de la gestion (par contre, importante littérature en psychologie) : *call for papers* de la revue *Organization* sur la construction de l'ennui par les individus
- **On peut montrer comment l'ennui est utilisé différemment au sein d'un travail émotionnel de résistance et d'affirmation d'identité professionnelle**

- Continuer le travail sur le métier de maintenance et analyser les deux autres métiers qui composent notre matériau (qui ne sont pas forcément eux aussi des professions)
- Discours managériaux à confronter : culture d'entreprise, objectifs de performance(s), construction de l'organisation de ce côté
- Réflexion sur la généralisation de notre compréhension du phénomène de transformation numérique dans notre cas, vers un apport à la compréhension des transformations technologiques et organisationnelles en général, et sur la manière dont celles-ci sont construites, réalisées, vécues.

Merci à tous pour votre écoute !