



HAL
open science

La transformation numérique des organisations, la culture de l'organisation à l'épreuve du numérique : l'exemple du Secours Catholique France

Bolaty Yao

► To cite this version:

Bolaty Yao. La transformation numérique des organisations, la culture de l'organisation à l'épreuve du numérique : l'exemple du Secours Catholique France. Sciences de l'information et de la communication. HESAM Université, 2021. Français. NNT : 2021HESAC031 . tel-03884486

HAL Id: tel-03884486

<https://theses.hal.science/tel-03884486v1>

Submitted on 5 Dec 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE

présentée par : **Bolaty Eva YAO**

soutenue le : 14 décembre 2021

pour obtenir le grade de : **Docteur d'HESAM Université**

préparée au : **Conservatoire national des arts et métiers**

Discipline : **Section CNU 71**

Spécialité : **Science de l'information et de la communication**

La transformation numérique des organisations, la culture de l'organisation à l'épreuve
du numérique :
[L'exemple du Secours Catholique Caritas France]

THÈSE dirigée par :

[Mme ALEMANNNO Sylvie]

Jury

M. Laurent COLLET NOM, Professeur des Universités en SIC LERASS,
Université Montpellier 3 Paul Valéry

Président

Mme Sylvie ALEMANNNO, Professeur des Universités en SIC, DICEN,
Conservatoire National des Arts et Métiers

Directrice thèse

Mme Elise MAAS, Professeur, PROTAGORAS, IHECS
Institut des Hautes Études des Communications Sociales

Rapporteuse

M. Pascal LARDELLIER, Professeur des Universités en SIC, Laboratoire CIMEOS,
Université de Bourgogne

Rapporteur

M. Laurent COLLET, Professeur des Universités en SIC, LERASS,
Université Montpellier 3 Paul Valéry

Examineur

M. Manuel ZACKLAD, Professeur des Universités en SIC, DICEN,
Conservatoire National des Arts et Métiers

Examineur

M. Bruno BERGER, Responsable Département Système d'information
Secours Catholique Caritas France

Invité

Affidavit

Je soussignée, Bolaty Eva YAO déclare par la présente que le travail présenté dans ce manuscrit est mon propre travail, réalisé sous la direction scientifique de Sylvie Alemanno (directrice), dans le respect des principes d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité inhérents à la mission de recherche. Les travaux de recherche et la rédaction de ce manuscrit ont été réalisés dans le respect de la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche.

Ce travail n'a pas été précédemment soumis en France ou à l'étranger dans une version identique ou similaire à un organisme examinateur.

Fait à Paris, le 22 octobre 2021

Signature



Affidavit

I, undersigned, Bolaty Eva YAO, hereby declare that the work presented in this manuscript is my own work, carried out under the scientific direction of Sylvie Alemanno (thesis director), in accordance with the principles of honesty, integrity and responsibility inherent to the research mission. The research work and the writing of this manuscript have been carried out in compliance with the French charter for Research Integrity.

This work has not been submitted previously either in France or abroad in the same or in a similar version to any other examination body.

Place Paris, 22 October 2021

Signature



A mes parents, Messmer et Viviane...

Remerciements

Ma reconnaissance et ma gratitude à ma directrice de thèse, Professeure Sylvie Parrini-Alemanno qui a su me donner les bonnes recommandations. Sans ta patience, ta rigueur, ton exigence et ton écoute, je n'aurais pu me familiariser avec le domaine de la communication organisationnelle. Merci pour tous ces échanges qui ont permis de concrétiser cette thèse.

Mes remerciements les plus sincères au directeur du laboratoire, Professeur Manuel Zacklad qui a été la première porte d'accès au laboratoire DICEN, au monde de la recherche et qui a été présent du début à la fin de cette thèse. Merci pour ta diplomatie et tes recommandations constructives.

Merci aux membres du laboratoire et particulièrement aux membres de mes comités de suivi de thèse, Professeur(e)s Christian Bourret, Elise Maas, François Silva pour vos recommandations qui m'ont permis d'affiner mon sujet de thèse notamment sur les notions de culture organisationnelle, numérique et d'association.

J'exprime toute ma reconnaissance aux Professeur (e)s, Elise Mass et Pascal Lardellier, Laurent Collet. Merci d'avoir accepté de faire partir de mon jury de thèse et d'avoir pris le temps d'examiner mon travail de recherche.

Un grand merci aux assistantes de l'école doctorale (Claire Rykmans et Glwadys Medelice) ainsi qu'aux assistantes de l'EPN 16 (Daisy, Ouiza), pour leur disponibilité lorsque j'avais besoin d'informations administratives. Chaleureux merci à Béatrice Peluau pour sa relecture et ses encouragements.

A mes collègues doctorants (Carisia, Clémence, Chloé, Salma, Naick), merci d'avoir rendu le temps moins long durant cette thèse, merci pour les échanges et votre gaieté.

Une reconnaissance particulière au Secours Catholique Caritas France de m'avoir accordé l'opportunité d'obtenir un terrain d'étude, de m'avoir permis d'expérimenter les mots « engagement » et « fraternité ». Merci au responsable du département système d'information (DSI), Monsieur Bruno Berger, de m'avoir accueilli au sein de son département. Merci aux membres de l'équipe de la DSI pour leur chaleureux accueil, merci de m'avoir appris que les chefs de projets informatiques ne sont pas que des robots,

ils sont aussi humains ! Merci à la délégation (Florence, Bernadette et Steven) du val d'Oise qui a été la première porte d'entrée au SCCF.

Merci aux responsables, aux cadres et aux bénévoles qui ont accepté de répondre aux entretiens et questionnaires dans le cadre de ma thèse.

Cette thèse n'aurait pas pu se faire sans mon intégration au sein de l'équipe G Suite, un « *grand* » merci à Frédéric, Sophie, Buu Loc, et Nelly pour votre patience, votre écoute, votre bienveillance à mon égard. Et merci de m'avoir permis de vivre cette expérience académique et professionnelle sur la transition numérique d'une association.

Merci à ma grande famille (Messmer, Viviane, Carine, Aude, Jacqueline, Eulodie, Edwige, Zacharie, Amanda, Vanessa, Quirriane, Maéva etc.) pour votre présence et votre soutien inestimable.

Résumé

La transformation numérique des organisations peut parfois bouleverser les individus et les relations dans les groupes de travail au sein de l'organisation. Ces bouleversements se matérialisent le plus souvent par une résistance des acteurs de l'organisation face au changement. C'est à cet effet que nous souhaitons mettre au cœur de notre étude l'humain et son appropriation face à l'environnement de travail numérique. Nous désirons étudier le processus par lequel l'organisation à travers ses acteurs met en place un dispositif numérique pour effectuer sa transformation numérique. Ainsi, nous souhaitons porter notre étude sur les interactions (positives comme négatives), les méthodes, les procédures qui naissent entre les acteurs (à tous les niveaux hiérarchiques) au sein de cet environnement de travail numérique. Notre regard se portera spécifiquement sur la culture d'entreprise des organisations, notamment celle des entreprises traditionnelles qui semblent bousculées par le numérique. En effet, celles-ci n'ont pas forcément une culture numérique innée comme les « digitales natives » et doivent donc sûrement entamer un processus d'acculturation numérique. Et c'est ce concept d'acculturation numérique peu développé dans les sciences de l'information et de la communication que nous souhaitons définir. L'acculturation numérique peut, selon que nous nous positionnons en sociologie ou en anthropologie, être perçue comme une adaptation ou comme une appropriation qui peut se matérialiser par différents niveaux d'acculturation. Ce sont ces deux points de vue que nous mobilisons pour comprendre l'acculturation numérique. Ainsi, pour rendre compte de la transformation numérique, nous avons décidé de faire une immersion au sein d'une seule organisation qui est le Secours Catholique Caritas France, d'intégrer le département des systèmes d'information et de mener une observation participante au sein de l'équipe projet G Suite au sein d'une organisation.

Mots clés : culture d'entreprise, acculturation au numérique, culture numérique, transition numérique, collaboration

Résumé en anglais

The digital transformation of organizations can sometimes disrupt both individuals and the relationship between individuals working in groups within the organization. These upheavals are most often embodied in the resistance to change of the actors within the organization. For this reason, our study focuses on the human element and more precisely on the appropriation of technology by individuals in a digital work environment. We investigate the process by which an organization, via its actors, implements its digital transformation. Therefore, we focus our study on the interactions (be they positive or negative), methods, procedures that emerge between the actors (at all hierarchical levels) within this digital work environment. Our research sets out to explore the corporate culture of organizations, especially that of traditional companies which seem to be shaken by digital technologies because they do not necessarily have an innate digital culture and must therefore begin a process of digital acculturation. It is this concept of digital acculturation that we wish to define, all the more so as it is lacking in the literature related to the field of information and communication sciences. Digital acculturation can depend on whether one positions oneself in sociology (by focusing on adaptation) or in anthropology (by focusing appropriation). These two positionings are relied upon to understand digital acculturation within an organization. Thus, to account for the digital transformation, we decided to make an immersion in a single organization which is the Caritas France, integrate the Information Systems Department and conduct a participating observation within the G Suite project team within an organization

Key Words: organizational culture, digital acculturation, digital culture, digital transition, collaboration

Table des matières

Table des matières	8
Liste des tableaux	11
Liste des figures	12
Liste des annexes.....	13
Introduction	14
Le numérique, la société et les SIC	14
L'objet d'étude : une transformation numérique au prisme de la communication organisationnelle.	14
➤ L'avènement du numérique dans la société	15
➤ Une catégorisation des organisations	21
Conclusion du chapitre introductif.....	27
Première partie Cadre théorique : Comprendre le binôme communication/organisation à l'ère de la transformation numérique	32
CHAPITRE I. La particularité de ce binôme communication/l'organisation en science de l'information et de la communication	33
I.1. Différentes approches de la communication des organisations	35
I.1.1. A propos de la communication dans les organisations	36
I.1.2. Emergence du collaboratif dans la communication dans les organisations	45
I.1.3. Quelques propositions de classifications des années 2010 d'une communication dite organisationnelle	47
I.2. De la communication des organisations à la communication organisationnelle : glissement de paradigme	59
I.2.1. L'organizing de K. Weick, les débuts de la communication organisationnelle	60
I.2.2. Les approches constitutives de la communication organisationnelle (CCO)	63
I.2.3. Les approches communicationnelles des organisations versus la rationalisation	69
Conclusion du chapitre : la réflexion du binôme communication et organisation....	73
CHAPITRE II. Un essai de définition de la transformation numérique dans les organisations	84
II.1. Les caractéristiques d'une organisation en transformation numérique	85
II.1.1 La transformation numérique et le changement de paradigme : Une rupture avec l'ancienne vision de la société	85
II.1.2. Un changement organisationnel dans les SIC	86
II.1.3. Une communication comme lien vers le changement	94
II.2. Un numérique dynamique	96
II.2.1. Le bousculement de l'organisation à la suite du dynamisme du numérique : une transformation des modes de vie (relationnelle), la stratégie numérique des organisations	97
II.2.2. Une transformation des métiers dans les organisations.....	98
II.2.3. La fracture numérique au sein de l'organisation : les inégalités des individus face au numérique au sein de l'organisation	105
II.3. Un environnement de travail numérique	108
II.3.1. L'évolution du travail	108
II.3.2. Un environnement numérique de travail (digital Workplace).....	114

II.3.3. La stratégie numérique des organisations.....	120
Conclusion de la partie 1 : l'exhaustivité d'une définition de la transformation numérique d'organisation.....	122
Deuxième partie La culture de l'organisation à l'épreuve du numérique	125
CHAPITRE III. Une culture comme lien d'identification d'une organisation	126
III.1. Différentes approches de la notion de culture.....	126
III.2. L'importance de l'interculturel dans certaines organisations	128
III.3. L'organisation et la culture : la culture d'entreprise vs la culture organisationnelle	132
CHAPITRE IV. Un numérique possédant une culture : «digital literacy»	141
IV.1. La notion de culture numérique	141
IV.2. Les dimensions de la culture numérique.....	144
IV.3 L'importance de la collaboration et/ou coopération dans la culture numérique.	149
CHAPITRE V. Un besoin d'acculturation au numérique pour l'organisation en transformation	154
V.1. L'acculturation au sens psychosociale et sociologique.....	154
V.2. L'acculturation au sens anthropologique	156
V.3. La description d'une acculturation au numérique dans un contexte organisationnel	161
Conclusion de la partie 2 : l'importance de la culture de l'organisation dans le processus de transition numérique d'une entreprise traditionnelle	166
Troisième partie : Démarche méthodologique et ses outils : une approche compréhensive	
CHAPITRE VI. La problématique du processus d'acculturation lié au numérique dans les organisations	168
VI.2. La tension de la transformation d'une association non native du numérique....	172
VI.3. Le référencement de quelques questions orientant vers la transformation numérique.....	172
CHAPITRE VII. Présentation des hypothèses de recherche relatives à la problématique d'une culture de l'organisation à l'épreuve du numérique.....	175
VII.1. La transformation numérique des organisations de type traditionnelle est à deux voies	178
VII.2. La culture de l'organisation mise à l'épreuve par la transformation numérique des organisations	179
VII.3. La transformation numérique contraint les entreprises traditionnelles à une acculturation au numérique	180
CHAPITRE VIII. Le choix d'outils méthodologiques	181
VIII.1. Le choix d'une méthode qualitative adaptée au phénomène de la transformation numérique des organisations : l'ethnographie organisationnelle	182
VIII.1.1. L'histoire de l'ethnographie	183
VIII.1.2. L'ethnographie organisationnelle en science de gestion et en SIC.....	184
VIII.1.3. La monographie comme outil pour saisir la matérialité du terrain de recherche	188
VIII.2. L'identité du chercheur sur le terrain, posture et rôle : une observation participante.....	192
VIII.2.1. Le journal de terrain : le choix du terrain et l'entrée sur le terrain à travers des notes méthodologiques	197
VIII.2.2. Le journal de terrain : la recherche d'une ambiance du terrain par des notes descriptives.....	198
VIII.2.3. Le journal de terrain : les notes théoriques pour la recherche de sens	198
VIII.3. L'audit de la culture d'entreprise et le choix d'outil d'analyse qualitative.....	199

VIII.3.1. Les outils de collectes d'informations : l'observation, l'entretien et les questionnaires.....	199
VIII.3.2. Identification des thèmes en relation avec la culture d'entreprise	200
VIII.3.3. Le choix d'outil d'analyse qualitative pour l'identification de la matérialité du terrain de recherche	201
Conclusion de la partie 3 : La stratégie méthodologique pour une compréhension de la transition numérique d'une entreprise traditionnelle	204
Quatrième partie : Présentation, analyse des données et résultat de recherche.....	208
➤ Une étude exploratoire : les accompagnants à la transition numérique	209
CHAPITRE. IX Présentation des résultats (chiffres issus des questionnaires et entretiens) et storytelling du chercheur	213
L'itinéraire géographique.....	217
IX .2. Des entretiens comme outil d'approfondissement à l'observation participante : l'échantillonnage	220
VIII.3. Un questionnaire comme outil complémentaire à l'entretien	223
CHAPITRE X. Analyse des résultats relatifs à la culture d'entreprise du Secours Catholique Caritas France (SCCF).....	230
X.1. Au cœur de l'histoire, la culture d'entreprise.....	230
X.2. Le fonctionnement du secours catholique Caritas France : une organisation traditionnelle	242
X.3. Des symboles, codes et valeurs comme repères pour les acteurs.....	248
CHAPITRE XI. Analyse des résultats sur la culture de l'organisation et la transformation numérique du SCCF	254
XI.1. Identification d'une culture organisationnelle au sein du SCCF et changement avec le numérique	256
XI.1.1. Transformation numérique et caractère oppressant de l'environnement....	256
XI.1.2. Les technologies d'information et de communication au sein du SCCF....	262
XI.1.3. Une fracture numérique lors de la transition numérique au sein du SCCF	275
XI.2. Une culture organisationnelle en mouvement face à une culture numérique dynamique	282
XI.3 L'acculturation au numérique au sens du Secours Catholique Caritas France ...	308
XI.3.1. Le projet G Suite	309
XI.3.2. La démarche d'acculturation au numérique au sein du Secours Catholique Caritas France.....	324
XI.3.3. L'identification partielle d'une granularité d'une acculturation au numérique	352
Discussion	359
Conclusion.....	363
Bibliographie.....	368
Webographie	384

Liste des tableaux

Tableau 1 : Récapitulatif des approches communicationnelles au sein d'une organisation

Tableau 2 : Dispositif d'information et de communication dans un contexte organisationnel (Zacklad, 2018)

Tableau 3 : Réponses obtenues du second questionnaire.

Liste des figures

Figure 1 : Schéma acculturation au numérique dans un contexte organisationnel

Figure 2 : Organisation Secours Catholique Caritas

Figure 3 : Organigramme des directions du Secours Catholique Caritas France

Figure 4 : Organigramme hiérarchique-fonctionnel : la communication au sein du SCCF

Figure 5 : Les applications maison du SCCF (transformation numérique /technique)

Figure 6 : Schéma de présentation des applications Google Workspace

Figure 7 : Modèle d'appui technique à l'acculturation au numérique au SCCF

Liste des annexes

Annexe 1 : Tableau verbatim des représentations des transformations numériques : dynamique contexte-acteurs-outils= acculturation numérique

Annexe 2 : Guide d'entretien de la culture de l'organisation du SCCF

Annexe 3 : Lexique des instances du SCCF

Annexe 4 : Produit de campagne de fin d'année

Annexe 5 : Entretien responsable- cadre- bénévole

Annexe 6 : Image rentrée bénévoles

Annexe 7 : CORNERSTONE, formation

Annexe 8 : Gouvernance du SCCF

Annexe 9 : Flyer G Suite

Annexe 10 : Affiche migration Zimbra à G Suite (information centre d'aide)

Annexe 11 : Image Brainstorming Graine de Savoir

Annexe 12 : Lettre d'information Graine de savoir

Annexe 13 : Partie « je communique » et « je collabore »

Annexe 14 : Flyer « je communique » et « je collabore »

Annexe 15 : Audience centre d'aide

Annexe 16 : 70 ans de campagne du SCCF

Annexe 17 : Affiche compagnon G Suite (Session ouverte pour tous)

Annexe 18 : Affiche Zimbra à G Suite (affiche sur les portes du siège-Paris)

Annexe 19 : Audience Graine de savoir via l'application mailing Sendinblue

Annexe 20 : Réunion projet G Suite avant la migration Zimbra à G Suite

Annexe 21 : Image sur le carnaval

Annexe 22 : Retranscription

Introduction

Le numérique, la société et les SIC

L'objet d'étude : une transformation numérique au prisme de la communication organisationnelle.

Le développement croissant d'innovations techniques et technologiques a complètement bouleversé le mode de vie des individus que ce soit dans leurs vies personnelles, mais également au sein de leurs environnements de travail avec des concepts tels que le « bring your own device ¹ ». Ainsi, face à ce bouleversement, les organisations prennent conscience qu'elles doivent aller vers le numérique. Elles vont donc mettre en place une stratégie digitale tournée vers l'externe en proposant une expérience digitale aux clients ou tournée vers l'interne et donc vers le collaborateur. C'est à cet effet que nous rencontrons soit des organisations qui vont entamer leur transformation numérique, soit des organisations qui sont en transition numérique. Nous partons donc du constat selon lequel la transformation numérique est en cours au sein des organisations même si nous reconnaissons que certaines populations tentent d'y résister. Par conséquent, nous faisons le choix de diriger notre réflexion sur la transition numérique plus particulièrement sur son aspect technique et humain dans une association de loi de 1901 traditionnelle et ancienne. Toutefois, porter une étude sur la transformation numérique des organisations nous invite à poser quelques interrogations sur l'avènement du numérique au sein de la société ainsi que son influence dans le domaine organisationnel.

¹ C'est un concept qui consiste à utiliser ses équipements personnels dans un contexte professionnel.

➤ L'avènement du numérique dans la société

La première réflexion lorsque nous avons débuté cette étude sur la transformation numérique des organisations a été la question du numérique. En effet, nous souhaitons comprendre les problématiques qui tournent autour de la transformation numérique d'une organisation afin d'orienter notre sujet en ce sens. Nous devons donc avoir un regard général sur « qu'est-ce qu'est le numérique ? », sans pour autant développer toute une littérature sur la définition du numérique, celui-ci n'étant pas l'objectif de notre thèse. C'est ainsi que plusieurs questions se sont imposées à nous. A savoir comment définir le numérique ? A quoi sert-il ? Lorsque nous parlons de numérique, est-ce si différent du digital ? Sous quel angle devons-nous aborder le numérique pour notre étude ? Comment vient-il bouleverser la société et de surcroît les organisations ?

La première observation que nous avons retenue sur cette notion est son ambiguïté tant sur le plan linguistique que sur celui de la sémantique ainsi que son assimilation à la notion de digital et informatique. C'est ce qui va nous inciter à faire une comparaison entre ces différentes notions. En premier lieu, le mot informatique, qui vient de la combinaison du mot information et automatique, conduit à la « *science de l'information* » (Doueihy, 2013). L'informatique représente également dans un contexte professionnel, « *la fonction ou le métier qui a pour but de concevoir, développer, intégrer, exploiter et maintenir les solutions matérielles et logicielles, ainsi que fournir l'ensemble des services connexes* ». (Legrenzi, 2015, p. 55). Quant au numérique, il vient du latin « *numerus* » qui veut dire représentation par nombre. Il vient en opposition au calcul algébrique et est employé pour décrire un traitement numérique. L'exemple du passage du document papier au document numérique ou encore la photographie argentique et la photographie numérique nous paraît illustratif.

Par ailleurs, définir la notion de digital peut se faire sous plusieurs angles. Au niveau linguistique, la traduction française du mot digital correspond au « *numérique* » ce qui peut créer une confusion au niveau du sens lorsqu'il est employé. En effet, en science de l'information et de la communication, plus précisément en science de l'information-documentation, les chercheurs distinguent le terme numérique de digital. C'est le cas de Le Deuff (2015) qui volontairement dans son article portant sur les humanités digitales fait le choix d'employer le terme « digital » parce qu'il estime qu'il « *permet d'inscrire*

les humanités digitales dans une histoire longue qui précède de beaucoup l'émergence du numérique et de l'informatique » (Le Deuff, 2015, p. 423). Ainsi, celui-ci l'assimile à une fleur « la digitale » qui dans son usage peut servir de poison ou de remède en fonction du dosage. Et cette illustration convient à Le Deuff (2015) pour évoquer la notion de digital, car, selon l'auteur, utiliser le mot « digital » devient plus pertinent que le mot « numérique » parce que cela permet d'avoir une position mesurée et réfléchie face à la technique « *qui ne soit ni technophile, ni technophobe comme le recommandait le philosophe Gilbert Simondon (Simondon, 1989). L'emploi de digital apparaît ainsi une position plus « raisonnable » que numérique qui se place comme étant surtout du côté du ratio, c'est-à-dire du calculable* » (Le Deuff, 2015, p. 422). Par ailleurs, d'autres recherches ont été menées sur le sens à donner au numérique et au digital. C'est le cas de Moatti qui dans sa première étude (2012) sur le sujet montre que l'usage de la notion de numérique ne s'emploie plus comme un adjectif, mais plutôt comme un substantif qui tend à remplacer les technologies d'information et de communication. A titre illustratif, il cite le cas du secteur de l'économie. « *Le numérique en vient à désigner dans ce cadre un ensemble assez vaste du secteur de l'industrie et des services qui, en particulier, engloberait le secteur de l'informatique – le substantif numérique est parfois mis en lieu et place du terme informatique* » (Moatti, 2012, p. 135). Dans sa seconde étude, Moatti (2016) observe l'émergence du terme « digital » qui semble être un synonyme du terme « numérique ». A travers cette étude, le dynamisme de cette notion montre qu'il est quelque peu difficile d'en donner une sémantique stable. De ce fait, il émet quelques hypothèses sur une distinction entre « numérique » et « digital ». La première distinction viserait les organisations qui n'ont pas encore eu recours aux nouvelles technologies numériques et qui n'ont pas encore compris l'essence et l'avantage de passer au numérique. La seconde viserait les organisations qui ont perçu l'enjeu et ont agi en conséquence, mais pas suffisamment et qui devraient passer à l'étape supérieure, celle du digital. La distinction se ferait également au niveau de l'usage, en effet le numérique tend à renvoyer à la dimension technique de la technologie, celle que manipulent les ingénieurs et le digital renvoie plutôt à l'utilisateur dans son expérience avec cette technologie. Ce pourquoi, nous parlerons d'objet numérique et d'expérience digitale.

A travers un essai de définition de la notion de « numérique », nous voyons une première difficulté apparaître à l'égard de notre étude sur le questionnement de la transformation numérique des organisations. En effet, l'instabilité d'une qualification de la notion de

numérique nous donne le sentiment d'un « *mot-valise* ». Nous retrouvons cette impression dans le domaine de la communication organisationnelle. Ainsi, en nous référant à la revue Communication et Organisation sur le thème des « *organisations malades du numérique* » et « *digitalisation et recrutement* », Carayol et Laborde (2019) et Cousserand-Blin et Pinède (2018) emploient le terme de dispositifs, « *différents types de dispositifs numériques* », « *dispositifs numériques* », pour parler du numérique. Par conséquent, nous pouvons considérer que l'emploi du terme numérique peut être associé aux dispositifs numériques et donc à tout outil technique et technologique ayant un objectif informationnel et communicationnel et une philosophie qui lui est propre.

Cette première réflexion sur la notion de numérique nous a fait prendre conscience qu'il semble difficile de lui attribuer une définition statique. Toutefois, elle nous permet également de nous rendre compte qu'évoquer le numérique au sein de la société nous entraîne vers un chemin vaste et méconnu, c'est-à-dire vers différentes thématiques en lien avec des usages pas toujours assurés.

Suite à ce constat, nous avons voulu illustrer nos propos sur *l'universalité* du numérique, en prenant quelques exemples au sein de la société sur le thème de la consommation, de l'éducation et des professionnels. En effet, le numérique avec ces avancées techniques et technologiques offre d'énormes potentialités aux entreprises comme à la société, ce qui donne quelquefois l'impression que toute action de la vie courante est « numérique ». De nos jours, si l'on souhaite par exemple, prendre un billet de train, la première proposition que l'on reçoit pour obtenir les offres est de se rendre sur le site web², ceci permettra d'effectuer la réservation du billet à recevoir et de l'imprimer ou de l'enregistrer sur le smartphone³. A travers le parcours d'un simple potentiel client, nous identifions une multitude de dispositifs d'information et de communication que celui-ci doit mobiliser pour l'achat d'un simple billet de train. Nous identifions également un sentiment, selon lequel tous dans la société doivent se conformer⁴ à cette nouvelle technologie. Cette idéologie d'obligation de passer au numérique est fortement motivée par les concepteurs d'innovation technique et technologique qui vantent à la société tous les atouts de ces outils qui sont présentés comme la solution à tous les problèmes. Or, ce numérique à

² <https://www.oui.sncf/billet-train>

³ « C'est un téléphone mobile disposant en général d'un écran tactile, d'un appareil photographique numérique, des fonctions d'un assistant numérique personnel et de certaines fonctions d'un ordinateur portable » <https://fr.wikipedia.org/wiki/Smartphone>

⁴ <https://www.impots.gouv.fr/portail/>: Obligation de payer ses impôts directement sur le site officiel

travers son aspect technique et humain n'est peut-être pas si évident d'utilisation ou d'acquisition que nous pourrions le croire.

Nous ne pouvons pas aborder le sujet sur les effets du numérique sans évoquer la crise sanitaire causée par la COVID-19. En effet, par le biais de cette crise, nous avons pu observer ce que le numérique fait à la société, mais également ce qu'il n'est pas ou ce qui n'est pas encore réalisable à travers le numérique. Avec le premier confinement en France qui a été mis en place le 17 mars 2020, nous avons relevé plusieurs observations. Notre première interpellation concerne la zone géographique. En effet, lorsque le numérique est abordé par les experts, il est souvent mis en avant cette possibilité de pouvoir être connecté partout à tout moment. C'est l'ubiquité⁵. Cependant, cette notion d'ubiquité n'est pas forcément exacte, car comme nous avons pu le constater, il existe des zones blanches⁶ qui sont des zones sur lesquelles la connexion internet et le réseau téléphonique ne fonctionnent pas ou à très bas débit. Ces zones blanches pendant le confinement ont montré les limites de l'étendue du numérique sur un territoire et ont donc révélé une inégalité au niveau de la population. Ainsi, le reportage du journal de France 3 paru le 29 mars 2020 révélait la difficulté dans le Perche (le Loiret) pour certains étudiants de suivre les cours. Une autre difficulté en lien avec le numérique pour les particuliers est la protection des données. En effet, une des préoccupations suite à l'installation de l'application STOP COVID (lancée au journal de TF1 de 20h le 02/03/20) portait sur la sécurité des données personnelles. Le reportage indiquait que bien que cette application soit importante pour retracer le chemin du virus, peu de personnes l'avaient installée sur leur smartphone. Deux problèmes ont été identifiés malgré l'aval de la CNIL⁷ (Commission Nationale de l'Informatique et des libertés) pour la protection des données. Le premier problème était relatif au fait que les personnes interrogées n'avaient pas confiance en cette application et le second problème était relatif aux personnes qui n'avaient pas de smartphone⁸ et donc pas d'outils de communication nouvelle génération pour installer l'application.

⁵ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Ubiquit%C3%A9> :la capacité d'être présent en tout lieu ou en plusieurs lieux simultanément.

⁶ https://fr.wikipedia.org/wiki/Zone_blanche

⁷ <https://www.cnil.fr/fr/cnil-direct/question/la-cnil-cest-quoi>

⁸ Le smartphone est différent du téléphone traditionnel dont les fonctionnalités sont limitées comme celles de l'installation d'application

L'expansion du numérique s'est également faite au niveau de l'éducation. En effet, le numérique à travers ses outils numériques propose des contenus pédagogiques pour les entreprises, nommés MOOCs (Massive Open Online Course) d'entreprise. Ce sont des dispositifs numériques de formation en ligne qui permettent la production de nouvelles compétences (Acquatella, 2017). Nombreuses sont les entreprises qui ont mis en place ce type de dispositif notamment Total qui a noué un partenariat avec l'Institut Français du Pétrole pour dispenser une formation intitulée « *Oil and Gas from exploration to distribution* » afin d'évoquer la politique de responsabilité sociale de l'entreprise. Microsoft, en collaboration avec la Khan Academy⁹, a également ouvert son centre de formation virtuel à l'ensemble de la communauté des programmeurs. Orange¹⁰ a lancé sa plateforme de cours en ligne, baptisée Solerni. Son premier MOOC "*Le digital vivons-le ensemble*" propose une initiation au numérique. Elle s'est associée à Pôle Emploi également et propose deux MOOCs pour découvrir les opportunités professionnelles qu'offre le digital. Par ailleurs, ces nouveaux dispositifs d'apprentissage n'ont pas échappé au domaine académique, qui s'est mis aux MOOCs depuis un certain temps notamment avec FUN MOOC¹¹ qui est à l'initiative du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Ce qui est intéressant dans ces nouveaux dispositifs numériques de formation, c'est la mise en avant de l'innovation, mais également du bénéfice qu'ils apportent aux enseignants et aux personnes formées notamment sur la gestion du temps, sur le coût et sur la pédagogie. De plus, du point de vue de l'opinion public, ces MOOCs prennent une place de plus en plus importante au point d'être présentés comme le futur de l'enseignement supérieur (Oliveri et Moatti, 2018). Mais certaines études montrent que ces outils ne créent pas forcément l'interaction souhaitée. En effet, Karsenti (2013) explique que parmi les 103 professeurs qui avaient conçu un MOOC, l'interaction avec les étudiants se limitait, en moyenne, à un commentaire écrit sur le forum du cours, chaque semaine. Cet éclaircissement sur l'utilité et les difficultés liées à l'éducation, à l'enseignement supérieur et au numérique s'est amplifié avec le confinement. En effet, l'utilisation de ces dispositifs numériques de formation semblait être un acquis pour les enseignants comme pour les élèves, mais nous nous sommes rendu compte que cette crise a révélé certains dysfonctionnements au sein de ces dispositifs numériques. En réalité, ces outils qui ont été vantés comme la solution, l'avenir pour la

⁹ <https://www.microsoft.com/en-us/p/khan-academy/9vwgnh0vbzn6?activetab=pivot:overviewtab>

¹⁰ <https://www.my-mooc.com/fr/conceptor/Solerni/>

¹¹ <https://www.fun-mooc.fr/>

formation, mais ni les élèves, ni les étudiants, ni les professeurs n'étaient réellement préparés à ces outils. Le témoignage de Philippe Watrelot, professeur de sciences économiques et sociales dans un lycée de l'Essonne, l'illustre à travers ses réponses à des questions par un tchat dans le journal le « Monde ». Ainsi, à la question de savoir comment, s'est déroulé la mise en place du travail à distance ? Celui-ci a répondu de la manière suivante « ! J'ai écrit quelque part que nous sommes collectivement partis comme pour un sprint alors que c'était un marathon... On avait un discours officiel qui nous disait « tout est prêt » alors que ce n'était pas le cas. Problèmes de connexion, saturation, prise en main difficile, voilà le début il y a trois semaines. Cela a amené les profs à improviser, se former très rapidement (qui a dit qu'ils étaient rétifs au changement ?), avant de trouver leurs marques. »¹² (Extrait de l'article Le Monde Publié le 07 avril 2020 à 18h54). Nous pouvons prendre le cas également d'autres universités telles que le CNAM (Conservatoire National des Art et Métiers). Malgré l'institution de Teams (la solution collaborative Microsoft) et le MOODLE instauré par la DSI (Direction des Systèmes d'information), nous nous sommes bien rendu compte que les professeurs comme les intervenants et étudiants n'étaient pas réellement en phase avec ces outils parce qu'ils n'étaient pas formés pour les utiliser. Par conséquent, cela a favorisé la porte ouverte à d'autres outils, notamment Zoom¹³ qui a connu un énorme succès avec la crise du Covid-19.

Un autre phénomène s'est également développé avec le numérique au niveau professionnel. C'est le télétravail qui met en avant l'ubiquité des professionnels et change notamment la conception que nous nous faisons du travail avec un lieu défini au sein de l'entreprise. Le télétravail change cette mentalité, car les technologies d'information et de communication notamment avec les solutions informatiques collaboratives (Jalios¹⁴, AIS, ect..) mettent en avant la visio-conférence, les plateformes de travail virtuelles. Ces dernières années, le télétravail s'est un peu plus démocratisé avec la crise sanitaire, certains des travailleurs se sont montrés plutôt satisfaits¹⁵ de cette situation, pour d'autres,

¹² https://www.lemonde.fr/m-perso/article/2020/04/07/confinement-l-enseignement-c-est-d-abord-une-relation-et-de-l-accompagnement_6035881_4497916.html

¹³ https://www.lemonde.fr/pixels/article/2020/04/02/securite-donnees-usages-cinq-questions-sur-zoom-le-service-de-videoconference-qui-cartonne_6035309_4408996.html (le monde)
<https://www.lefigaro.fr/medias/l-application-zoom-prise-en-defaut-de-securite-et-confidentialite-20200401> (le Figaro)

¹⁴ Suite à notre visite effectuée au sein du forum Digital Workplace 2018, nous avons découvert et échangé avec différents acteurs de solutions collaboratives sur la transformation numérique

¹⁵ <https://theconversation.com/confinement-des-teletravailleurs-surcharges-mais-globalement-satisfaits-139494>

le télétravail n'était pas forcément de tout repos. De plus, nous avons remarqué que certaines professions dont le travail exige une présence physique ne pouvaient pas être en télétravail d'où l'instauration du chômage partiel.

Suite à cette réflexion sur l'avènement du numérique au sein de la société et le constat des aspects hétérogènes du numérique, nous prenons ainsi conscience de l'importance du travail de recherche dans lequel nous nous engageons afin de saisir les effets du numérique au sein d'une organisation et notamment de tenter d'expliquer le phénomène qui associe des transformations humaines induites par l'usage des techniques numériques. Ainsi, dans ce contexte, nous pensons qu'une catégorisation des différents types d'organisation est primordiale afin de différencier les approches organisationnelles de leur transition numérique et notamment le type d'organisation, particulièrement celles qui ont le statut d'association ; en effet, la transition numérique les affecte différemment des entreprises privées, des institutions ou des starts up.

➤ Une catégorisation des organisations

Pour mener une étude sur la transformation numérique des organisations, un cadrage du sujet et une identification de son contexte sont des rouages indispensables.

Dans notre cas d'étude, nous nous situons dans un contexte professionnel et nous élaborons une problématique des effets du numérique dans et sur l'organisation et ses composants matériels et relationnels. C'est à cet effet qu'il nous est paru judicieux d'effectuer une catégorisation des organisations en nous attardant sur leur fonctionnement et leur rapport avec le numérique. L'une des premières organisations que nous allons décrire sont les « *makers* » (Berrebi-Hoffman, Bureau et Lallement, 2019). Ce sont des organisations qui ont une relation particulière avec le numérique, nous dirons même qu'elles ont une filiation avec le numérique. En effet, ces « *sart up* » sont pour la plupart nées avec l'arrivée du numérique et les innovations techniques et technologiques, d'où la dénomination de « *digitale native* ». Dans son étude sur les makers, Berrebi-Hoffman, Bureau et Lallement (2019) proposent une description de ces organisations assez particulières en commençant par se poser quelques questions sur le fait que ces « *géants*

*du numérique*¹⁶ » provoquent un réel bouleversement. La première question concerne les Etats et le fait que ceux-ci n'ont plus le contrôle sur le pouvoir économique et sur la régulation de l'information. Ensuite, les makers bousculent également le fonctionnement du secteur économique, spécialement le secteur de la culture, des loisirs et des services à la personne, à travers des pratiques du don et de la libre coopération. Enfin, ils influencent d'autres mondes sociaux que sont les associations, les entreprises, les collectivités locales. Face à ce fonctionnement qui n'est pas anodin, Cie, Fernandez, Houry et Vernegas (2016) définissent ce fonctionnement en prenant l'exemple de start up qui sont caractérisées par un « *service inédit* »¹⁷, « *menaçant* »¹⁸ pouvant perturber à « *court terme le marché existant* »¹⁹. A titre illustratif, Beeribi-hoffman, Bureau et Lallement (2019) citent le cas de la Silicon Valley avec la voiture autonome, Airbnb, Amazon ou Uber qui ont transformé radicalement les formes traditionnelles de la relation marchande et de la relation salariale. Également, Hussenot (2017) donne une explication sur les makers en citant Dale Dougherty²⁰ qui les définit comme « *un état d'esprit, à mi-chemin entre la tradition du faire soi-même, héritée du passé, et les nouvelles technologies qui offrent une multitude de possibilités pour créer et inventer. Trois motivations poussent les individus à s'inscrire dans ce mouvement. D'abord, une envie personnelle, celle de se faire plaisir, de faire quelque chose de fun et de créatif. Ensuite, l'envie de partager, de participer à un projet social. Et enfin, pour certains, un enjeu commercial* » (Hussenot, 2017, p. 8).

Nous allons donc essayer d'identifier, en nous référant à l'étude faite par Beeribi-hoffman, Bureau et Lallement (2019), des traits spécifiques de ce type d'organisation assez atypique. Tout d'abord, nous retenons que les makers ont un fonctionnement issu du bricolage (Do it yourself), du « *faire par soi-même* », de la coopération, de l'autonomie, du partage des connaissances, etc. Cette caractéristique tire son origine de plusieurs mouvements tels que la communauté religieuse nommée « *Shaker* » en Angleterre, née à la seconde moitié du 18^{ième} siècle, qui avaient comme singularité le fait de fonctionner comme des coopératives avec des principes de propriétés communes,

¹⁶ GAFAM : Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft / BATX: Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi <https://fr.wikipedia.org/wiki/BATX#:~:text=BATX%20d%C3%A9signe%2C%20face%20aux%20GAFA,M,%2C%20Alibaba%2C%20Tencent%20et%20Xiaomi>.

¹⁷ Le cas de Blablacar : c'est une plateforme payante mettant en contact des covoitureurs

¹⁸ www.frenchweb.fr/comment-la-sncf-fait-face-a-blablacar/306567

¹⁹ www.huffingtonpost.fr/2018/11/12/blablacar-va-racheter-ouibus-a-la-sncf_a_23587476/

²⁰ Le terme maker a été proposé par Dale Dougherty à l'occasion du lancement du Make magazine (Hussenot, 2017, Beeribi-hoffman, Bureau, Lallement, 2019)

d'autoconsommation et d'organisation du travail par alternance des tâches. Le domaine culturel, particulièrement musical, va également contribuer à la construction de l'idéologie du mouvement du bricolage avec cette idée de liberté. C'est notamment le cas avec la culture Punk qui, désireuse de prendre son indépendance face aux grandes maisons de disques jugées commerciales et bureaucratiques, va s'autoproduire et créer des labels indépendants. Les makers sont influencés également par le « hacking » qui se matérialise souvent par des « hackerspaces²¹ » qui sont des lieux moins politiques et extrémistes que les hacklabs (un mouvement anarchiste). Les hacklabs sont des zones ouvertes à toute personne souhaitant effectuer des expérimentations ou mener des projets qui vont principalement bénéficier à la communauté. Un autre référencement relatif aux makers est celui des fablabs dont l'originalité est la « *démocratisation de la fabrication, la production étant basée sur la technique et l'apprentissage collaboratifs* » (Berrihoffman, Bureau et Lallement, 2019, p. 53).

Les makers se distinguent aussi d'autres organisations à travers le lieu, le fonctionnement et l'idéologie. Le lieu est un symbole important qui peut parfois être petit comme très grand. Il bénéficie souvent de l'aide d'acteurs publics comme c'est le cas du FacLab de l'université de Cergy-Pointoise qui est financé par Orange, et est équipé le plus souvent d'imprimante 3D, de fraiseurs numériques, de découpeuses et de la présence inconditionnelle de matériel informatique (ordinateurs, imprimantes, logiciels). Plusieurs activités y sont menées telles que la fabrication de robots, la création de high-tech. Un autre point qui rend singulier ce type d'organisation, ce sont ces modalités culturelles et organisationnelles. L'un des premiers principes est « *le faire ensemble* », l'organisation est animée par la volonté de création d'une communauté qui a accès à l'ensemble de tout ce qui est fabriqué, créé au sein de ces lieux. Les makers prônent l'ouverture, ainsi, intégrer un makerspace, impose d'avoir une appétence pour « *le faire ensemble* » mais aussi des ressources comme la disponibilité. Outre le fonctionnement, ce qui caractérise les makers est cet esprit d'« *économie du partage et la marchandisation du gratuit* ». En effet, les espaces sont mis en place dans le but d'offrir à tous, l'opportunité de « bidouiller » et d'échanger avec d'autres makers. Au niveau organisationnel, nous assistons à un rejet d'une organisation verticale et des modes de coordinations hiérarchiques. Cette organisation est animée également par un principe de mise en place

²¹ Hacking : né au MIT à la fin des années 1950 Il désigne le fait de bidouiller et d'expérimenter pour le plaisir. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Hacking>

de « *dispositifs destinés à faire vivre les collectifs sur le mode collaboratifs de l'horizontalité* » (Beeribi-hoffman, Bureau, Lallement, 2019, p. 97) qui prend la forme des *unconférences*²², de *hackathons*²³. Quant à la participation aux décisions, certains mettent en place grâce aux technologies d'information et de communication des outils virtuels de coprésence et de codécision horizontale. Cet approfondissement sur le fonctionnement des makers nous a permis de constater que ces organisations si particulières ont un fonctionnement et une idéologie assez différente des organisations plus anciennes nommée « *entreprise traditionnelle* ». En faisant une catégorisation des organisations et en présentant ces deux types d'organisation, nous espérons pouvoir apporter quelques éclaircissements à notre problématique en ce qui concerne les effets du numérique sur l'organisation. Ainsi, après avoir observé ces makers qui ont une tout autre relation avec le numérique que les « *entreprises traditionnelles* », il va de soi que nous devons proposer une présentation de ces dernières.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la théorie des organisations afin d'énumérer leurs caractéristiques, c'est le cas de Desreumaux (2015) qui propose une typologie des organisations en se basant sur les grands auteurs qui ont débattu sur le concept de l'organisation et en prenant comme référencement commun, l'utilité des organisations, les bénéficiaires, les modes de fonctionnement interne ainsi que les modes de relation de l'organisation vis-à-vis de l'externe. Nous avons donc choisi deux typologies qui donnent quelques propriétés d'une entreprise dite traditionnelle.

La première typologie se base sur les modes de logique de fonctionnement, elle s'intéresse spécifiquement à l'implication des membres de l'organisation. Desreumaux (2015) cite à titre d'exemple A. Etzioni qui présente trois cas d'implication. Dans le premier cas, nous sommes en présence d'une organisation dont l'implication est faite sous la forme coercitive, nous sommes dans une relation de contraintes, il n'y a pas de coopération, c'est le cas des prisonniers. Ensuite, nous avons la forme rémunératrice, dans ce type d'organisation, c'est une présence contractuelle qui lie l'organisation à ses membres avec l'idée du « *donnant donnant* », c'est le cas des salariés. Le dernier cas est

²² « Une unconférence est une réunion dirigée par les participants. Le terme "non-conférence" a été appliqué, ou auto-appliqué, à un large éventail de rassemblements qui tentent d'éviter les aspects hiérarchiques d'une conférence conventionnelle, tels que les présentations parrainées et l'organisation descendante » <https://en.wikipedia.org/wiki/Unconference>

²³ (qui sont des événements sur quelques jours qui réunissent des participants qui vont travailler de manière collaborative à la mise en place d'un prototype avec un thème particulier donc répondre à un défi qui à la fin est mis en place) Exemple avec SANOFI <https://www.youtube.com/watch?v=ZyUu3D5nYbc>

la forme normative, nous sommes dans le cas d'une présence volontaire, les acteurs sont impliqués par des récompenses ou sanctions symboliques, c'est le cas des militants des partis ou d'association. Une autre catégorisation sur la structure organisationnelle va conduire à distinguer la forme mécaniste et organique selon T. Burns et G. M. Stalker. Une structure organique est caractérisée par la flexibilité, l'importance des communications horizontales et informelles, ce qui permet de faire face à l'instabilité technologique ou commerciale, elle ne correspond donc pas une entreprise traditionnelle. L'entreprise traditionnelle correspond à la structure mécaniste qui repose principalement sur la coordination par l'autorité hiérarchique. Elle est adaptée à l'exécution de tâches routinières, standardisées, dans un contexte environnemental stable.

La catégorisation des organisations de types entreprises traditionnelles, nous a permis d'identifier trois types d'organisation qui semblent récurrents que sont les organisations marchandes, les organisations non marchandes (souvent les organisations à but non lucratifs) et les organisations de services. Les premières, les organisations marchandes ont la particularité d'avoir pour objectif d'obtenir des profits avec la mise en production de biens ou services pour leurs clients qui peuvent ou non jouer une influence sur les prises de décision de l'organisation. La stratégie et les décisions sont mises en place par la direction et/ou les actionnaires. Les deuxièmes, ce sont les organisations non marchandes, leur particularité réside dans le fait que le profit n'est pas d'abord financier même si elles vont certes mobiliser des capitaux pour le fonctionnement de l'organisation. Les acteurs de ce type d'organisation vont souvent être liés par un esprit de coalition, de rassemblement, de partage avec un but non-marchand. Enfin, les organisations de services se caractérisent par le fait qu'elles sont au service de leur clientèle, mais à la différence de l'organisation marchande, les décisions ne sont pas influencées par leur clientèle. Dans les différents cas énumérés d'organisation, nous constatons que celles-ci n'ont, à aucun moment, un lien avec le numérique. Elles ne sont pas nées avec le numérique même si certaines de ces organisations produisent ou mettent en place des projets pour produire des avancées techniques et technologiques. Elles ne possèdent pas d'emblée ce mode de fonctionnement en lien avec le numérique tel que l'aspect collaboratif, technique, la moins grande présence de hiérarchie, le bricolage, le partage de connaissances, etc. Or, le numérique occupant de plus en plus une plus grande place dans la société comme au sein des organisations, ces entreprises traditionnelles vont

devoir installer le numérique dans leur fonctionnement, ce qui n'est pas sans effets tant sur le plan organisationnel qu'humain.

C'est à cet effet que nous avons décidé de porter notre étude sur les organisations non marchandes, particulièrement sur le Secours Catholique Caritas France. La spécificité et ce qui rend intéressant le fait de porter notre intérêt sur une association, c'est que comme certaines entreprises traditionnelles, elle semble avoir une culture d'entreprise très attachée au relationnel et à des outils informationnels et communicationnels traditionnels qui peut être bousculée par l'avènement du numérique. Notre étude nous permet également de comprendre comment et pourquoi une association dont le but est de porter de l'aide aux personnes dans la précarité en vient à entamer une transformation numérique. Par ailleurs, au niveau de la vie économique, certaines personnes peuvent ne pas voir la pertinence ou peuvent avoir un désintérêt pour ce type de terrain d'étude. Or porter une étude sur ce type d'organisation a une pertinence tant académique que sociétale. D'une part, sur le plan académique, l'intérêt de cette étude est de pouvoir décrire la transition numérique de ce type d'organisation possédant des codes, un statut et des acteurs si particuliers. Et d'autre part, sur le plan sociétal, elle permet de donner quelques recommandations pour aider ce type d'entreprise à remplir son rôle d'utilité sociale. Les associations en quelques chiffres peuvent ainsi nous faire prendre conscience de l'importance de porter notre étude sur ce type d'organisation. En effet, en France, il existe à peu près 1,5 millions d'associations actives. En 2017, un Français sur deux est adhérent d'une association et 22 millions de personnes font du bénévolat, ce qui se caractérise par un volume de travail équivalent à environ 1,4 millions d'emplois. En 2018, ce sont 1,8 millions de personnes qui sont employées par des associations (Cottin-Marx, 2019).

Aussi, pour définir l'association, nous nous référons à Durkheim qui la considère comme le fait de faire de société, c'est-à-dire « *trouver ou retrouver les règles et valeurs morales (qui relèvent de ce qui est bien ou mal de faire) qui permettent d'unifier les individus concernés.* » (Zarifian, 2010, p. 138). En effet, cette définition rappelle que les individus font société en dépassant l'intérêt individuel qui est maintenu par des règles morales. Nous pensons ainsi que l'association peut être désignée comme une organisation au même titre que les entreprises. La spécificité de l'association réside dans le but qui est d'ordre moral, et l'aspect marchand n'apparaît qu'au second plan dans un but de fonctionnement.

Suite à cette brève définition de l'association, il est également important lorsque nous posons notre cadre contextuel de préciser qu'il existe des travaux menés sur le religieux et le numérique. Nous pouvons ainsi nous référer aux travaux de Douyère (2016) qui nous rappelle que, de plus en plus, les sciences de l'information et de la communication portent un vif intérêt à la communication et la religion. Pour illustrer ces propos, il cite le dossier de la Sfsic consacré au lien entre le religieux, le sacré, le symbolique et la communication (Douyère, 2016). Ces travaux portent également sur la place qu'occupe le média dans la religion. En effet, dans le cas du christianisme, plus spécifiquement pour le catholicisme, il remarque qu'il y a une prise de conscience de l'utilité du média qui se matérialise par une visibilité médiatique à travers la création de chaînes de télévision telles que KTO ²⁴. C'est une « communication sociale ». De plus, nous pouvons citer également la thèse de Bassenet (2021) qui s'intitule, « *les transformations dans les communautés religieuses africaines à l'heure d'internet, le cas de la Congrégation des Filles du Saint Cœur de Marie du Sénégal* ». Dans cette thèse, l'auteure développe toute une réflexion sur l'impact des réseaux sociaux au sein de l'église. Pour ce faire, elle va, à travers une observation participante, traiter la question de la médiation au cœur de l'église et notamment questionner les problématiques associées à son entrée dans l'ère de l'information et de la communication. Elle va par conséquent se pencher sur la manière dont ces communautés sont affectées, rendre compte de la manière dont la prise de parole est travaillée et comprendre les transformations qui s'y observent à l'heure d'internet. A travers cette thèse, nous constatons que les travaux de recherche mis en œuvre permettent de comprendre les possibles transformations que le numérique opèrent au sein de la religion catholique. Toutefois, pour lever toute confusion, nous souhaitons rappeler que notre étude a comme terrain d'étude le Secours Catholique Caritas France qui est une association dont la particularité est d'être un service de l'église, cependant, nous ne souhaitons pas travailler sur la religion. Nous considérons le Secours Catholique Caritas France comme une organisation, notamment comme une entreprise traditionnelle qui doit faire face aux transformations que le numérique opère au sein de celle-ci.

Conclusion du chapitre introductif

24 <https://www.ktotv.com/>

La réflexion sur l'avènement du numérique au sein de la société et au sein des différents types d'organisation (Makers et entreprises traditionnelles) nous a fait prendre conscience que le lien entre le numérique et les entreprises traditionnelles est quasi inexistant ou en cours de construction. En effet, ces « entreprises traditionnelles » diffèrent dans leurs fonctionnements, dans leurs statuts et dans leurs idéologies par rapport aux « makers ». Elles ont un rapport avec les technologies d'information et de communication assez récent. C'est ainsi que, suite aux observations constatées d'une part sur la catégorisation des organisations marchandes, non marchandes, de services et des makers avec leur rapport avec le numérique, et d'autre part, suite au constat d'une transformation que le numérique opère au sein de la société, dans son fonctionnement et dans divers secteurs tels que le secteur de l'école, de l'université, de la recherche et des entreprises, nous pensons qu'il serait intéressant que notre réflexion ne s'oriente pas sur une étude macro (générale) de la transformation numérique des organisations, car nous pensons qu'il serait moins pertinent d'aborder le sujet dans ce sens. Notre étude ne va pas non plus consister en une réflexion sur les digital natives. Notre réflexion va être plutôt une approche compréhensive des effets du numérique sur les organisations. C'est ainsi que nous proposons de mener notre étude sur « *les entreprises traditionnelles* », ces organisations non natives du numérique. En effet, comme nous avons pu le constater l'avènement et l'utilisation de ces nouvelles technologies de l'information et de la communication au sein de ces organisations n'est pas anodin, ni intuitif comme nous pourrions le croire. La transition numérique au sein de celles-ci peut être vécue différemment notamment pour les associations et c'est ce point en particulier qui attire notre attention, car ce type d'organisation à but non lucratif a pour objectif, en général, l'apport d'aide aux personnes dans le besoin. Cette mission en principe, ne nécessitant pas forcément, l'utilisation d'outils numérique, ces associations pourraient de ce fait, en se basant sur leurs missions, rester en dehors du numérique. Mais ce n'est pas le cas, car elles aussi ont entamé une transformation numérique. C'est pourquoi il serait intéressant de comprendre, de voir de l'intérieur comment une association effectue sa transformation numérique et notamment d'identifier les interactions humaines et techniques et donc saisir son processus de transition numérique.

Nous allons donc à travers quatre parties chercher à rendre compte de cette transformation numérique des organisations. Notre première partie est relative à notre cadre théorique, nous souhaitons faire état des débats et réflexions sur le binôme

communication et organisation. A travers ces réflexions, nous espérons identifier les différentes approches de la communication des organisations afin d'orienter notre propre approche sur le phénomène étudié. Cette partie sera également consacrée à un essai de définition de la transformation numérique dans un contexte organisationnel en discutant de certaines caractéristiques telles que le paradigme, le changement organisationnel, la communication. Nous porterons également notre réflexion sur le fait que le dynamisme du numérique peut causer une transformation des modes de vie, des métiers et une fracture numérique. Nous constaterons que le numérique tend vers une évolution de travail qui propose un environnement de travail numérique pour les acteurs de l'organisation. Cette partie se clôturera sur la question d'une définition de la transformation numérique des organisations, définition qui sera exhaustive.

La deuxième partie sera l'occasion de discuter des concepts à mobiliser. En effet, nous pensons que la transformation numérique des organisations met à l'épreuve la culture de l'organisation. Nous verrons que le concept de culture est profond, car c'est un lien d'identification pour les acteurs d'une organisation. Nous nous apercevrons que la notion de culture au sein de l'organisation fait intervenir l'interculturel, mais également peut être comprise au sens de la gestion comme une culture d'entreprise et dans un contexte organisationnel comme culture organisationnelle. De plus, nous constaterons que le numérique possède une culture appelée « culture numérique » qui fait encore débat. Nous proposons également dans cette partie de définir ce que nous entendons par acculturation au numérique, pour ce faire nous mobilisons le point de vue sociologique et anthropologique. La conclusion de cette partie permettra d'identifier et de faire un choix des concepts à mobiliser pour l'étude du phénomène à étudier.

La troisième partie est consacrée à la méthodologie, nous commencerons par énoncer notre problématique sur la réalité du processus d'acculturation au numérique dans le cas d'une entreprise traditionnelle, particulièrement une association. Nous proposerons également nos hypothèses de recherches relatives à la transformation numérique des organisations, aux bouleversements que cette transformation entraîne ainsi qu'à l'obligation d'acculturation au numérique. Cette partie permettra d'indiquer notre choix méthodologique qui porte sur une ethnographie organisationnelle. Elle est également l'occasion de discuter de l'identité du chercheur notamment sur le fait que nous menons une observation participante et de présenter les outils de collectes d'information et d'analyse des données recueillies lors de l'immersion sur notre terrain. Nous concluons

par une compréhension du choix d'une stratégie méthodologique adaptée à l'étude d'une organisation en transition numérique.

Enfin, la dernière partie fera état de la présentation et d'une analyse des résultats. Nous commencerons par rendre compte de l'étude exploratoire menée auprès d'étudiants de master dans un établissement d'enseignement supérieur qui sont formés à l'accompagnement de la transformation numérique des organisations. Ensuite, nous présenterons les résultats issus du questionnaire et l'analyse de l'audit sur la culture d'entreprise du Secours Catholique Caritas France. Enfin, nous proposons une analyse de la culture organisationnelle et de l'avènement du numérique ainsi que de la stratégie d'acculturation au numérique proposée par l'organisation étudiée.

Première partie
Cadre théorique : Comprendre le binôme
communication/organisation à l'ère de la
transformation numérique

CHAPITRE I. La particularité de ce binôme communication/l'organisation en science de l'information et de la communication

En inscrivant notre sujet de thèse en science de l'information et de la communication (SIC), il nous semblait opportun d'identifier sa particularité afin de délimiter notre champ d'étude. C'est ainsi que nous avons donc décidé de porter notre attention sur certains auteurs afin d'éclairer notre positionnement. Outre l'importance de la création de la discipline pour des besoins pédagogiques, les SIC répondent sur le plan académique à une volonté de porter « *une interrogation anthropologique sur la redéfinition de la culture, identifiée aux différentes manières de communiquer, et d'abord centrée dans les années soixante sur l'échange et la formalisation linguistiques* » (Bougnoux, 2001, p. 7). En nous intéressant à la science de la communication, nous nous sommes rendu compte que tout comme la philosophie, elle relance des questions traditionnelles telles que la vérité, le lien social, l'imaginaire, le réel en mobilisant des concepts tels que la sémiologie et le pragmatisme. Elle étudie ainsi le média ou l'outil de transmission tel que le téléphone d'où sa dénomination historique de « médiologie ». Par la suite, la science de la communication a évolué en empruntant d'autres voies notamment avec le courant de pensée de Palo Alto qui souligne deux aspects importants de la communication que sont le contenu et la relation. Quant à Saussure, il nous renvoie à l'importance d'étudier les SIC par l'étude de l'échange, de la production et de la circulation des signes. Par ailleurs, le développement des avancées technologiques a conduit les sciences de l'information et de la communication à revoir leur vision de la communication et les recherches qui s'y développent. C'est à cet effet que Miège (2004) affirme que même si d'autres disciplines portent un intérêt sur le sujet des technologies, les sciences de l'information et de la communication « *sont moins que jamais en mesure de dire quelque chose d'assuré sur les « effets » des médias ou des techniques de communication* » (Miège, 2004, p. 13). C'est ainsi qu'il attire l'attention du chercheur qui tenterait de mener une étude sur le sujet en lui proposant d'investiguer la nature du changement et surtout de ne pas se fier aux discours de promesses promotionnelles des experts. L'auteur souligne un point essentiel

également sur la technique, en ce que de nombreux travaux ont été faits sur la technique par des chercheurs en SIC notamment sur les dispositifs techniques de communication en ayant une vision positive de la technique tels que « Norbert Wiener et des cybernéticiens ». Toutefois, cet engouement semble diminuer pour laisser place à des études sur les usagers et les formations d'usage tels que les « *cultural studies* » (Miège, 2004, p. 17) dont les travaux ont montré la complexité des « *processus par lesquels se formaient les usages* » (Miège, 2004, p. 17). Enfin, Sfez (2017) nous propose un essai d'explication intéressant sur l'évolution de la communication en se basant sur une métaphore à travers 3 visions du monde. Dans la première vision, l'analyse de la communication s'observe à travers un récepteur, un émetteur et le média. Le média, dans ce cas précis, est considéré comme l'intermédiaire qui permet au récepteur de représenter le monde objectivement. Dans la seconde vision, le média est dans le monde, au même titre que le récepteur, de même que le monde est dans le média. Nous sommes dans une posture où l'individu est son propre média, il y a une démocratisation de la communication. Dans la troisième vision, nous sommes plutôt dans un système qui aboutit à la confusion totale de l'émetteur et du récepteur. « *Dans un univers où tout communique, sans qu'on sache l'origine de l'émission, sans qu'on puisse déterminer qui parle, le monde technicien ou nous-mêmes* » (Sfez, 2017, p. 20). Ainsi, nous suggérons, à travers la lecture de ces auteurs (Bougnoux, 2001, Miège, 2004, Sfez, 2017), que s'inscrire dans le champ des sciences de l'information et de la communication revient conformément au CNU ²⁵ à étudier les phénomènes informationnels et communicationnels en s'intéressant aux phénomènes de médiation, de conception, de production, de réception, aux représentations, à l'appropriation des dispositifs sociotechniques et à l'innovation. Notre questionnement de départ étant de saisir la transformation numérique des organisations, en nous positionnant en sciences de l'information et de la communication, nous allons donc chercher à comprendre le phénomène en portant notre étude sur les interactions entre acteurs de l'organisation et les outils techniques et technologiques mis à leur disposition ainsi que leurs représentations face au numérique. Et nous souhaitons porter particulièrement une attention sur les transformations qui en découlent et donc sur l'appropriation d'une culture numérique. Nous prendrons donc en compte certes la technique mais surtout le relationnel, car notre recherche va mettre au cœur de notre questionnement l'humain. Par ailleurs, au sein de

²⁵ Conseil National des Universités <https://www.conseil-national-des-universites.fr/cnu/#/>

notre discipline se trouve différents domaines tels que la science de la documentation ou la communication organisationnelle. Et c'est ce dernier domaine en particulier qui nous intéresse. En effet, lorsque nous avons décidé de mener notre recherche sur la transformation numérique des organisations, l'une des premières réflexions qui nous ait paru naturelle, voire évidente a été de situer la notion d'organisation dans notre étude. En nous fiant à la théorie des organisations, nous avons remarqué que cette notion a été enrichie par l'apport d'une multitude d'auteurs (T. Parsons, E. Shein, W.R. Scott, H. Simon, M. Crozier, etc.). Nous y avons détecté quelques traits communs. Tout d'abord au niveau de la création de l'organisation, nous nous sommes rendu compte que l'organisation ne se crée pas de façon naturelle, mais qu'elle provient d'une volonté d'être ensemble avec un objectif variant en fonction des parties (les dirigeants, les salariés, les clients). Ces définitions font également référence à la notion de frontières qui permettent d'identifier l'organisation. Quant à l'établissement de règles formelles comme informelles et l'instauration de responsables avec une hiérarchie plus ou moins souple en fonction de chaque type d'organisation, elles contribuent au fonctionnement de l'organisation. Mais comme nous le constatons, l'avènement du numérique peut bouleverser ces différents composants : le fonctionnement, la hiérarchie et les frontières. Par ailleurs, cette définition de l'organisation en théorie de l'organisation prend une autre tournure lorsque nous nous situons en sciences de l'information et de la communication (SIC). En effet, nous allons constater qu'au sein de l'organisation, la communication semble occuper une place qui peut aller d'une approche fonctionnaliste à une approche constitutive de l'organisation. C'est ainsi que nous avons souhaité comprendre les différentes approches de la communication des organisations et donc avoir un autre regard sur ce binôme communication et organisation afin d'indiquer notre positionnement épistémologique.

I.1. Différentes approches de la communication des organisations

La transformation numérique des organisations est une problématique actuelle tant sur le plan académique que sociétal. C'est ainsi qu'entreprendre une étude sur ce sujet aussi vaste nous invite à nous référer à notre discipline que sont les SIC afin d'être en cohérence avec la démarche scientifique et afin de cadrer notre sujet. C'est à cet effet que nous mettons au cœur de notre étude l'organisation parce qu'elle présente des

complexités (différents types d'organisations) mais surtout parce qu'elle est composée d'acteurs internes comme d'acteurs externes dont les interactions peuvent s'influencer, ce qui favorise le fonctionnement de l'organisation. Aussi, comme nous pouvons le constater, la communication apparaît comme un élément incontournable dans la gestion de l'organisation et de ses acteurs. Suite à ce constat, effectuer un historique de la place qu'occupe la communication au sein de l'organisation est totalement nécessaire pour répondre à notre problématique relative aux enjeux de la raison d'être des entreprises traditionnelles à l'ère du numérique. En effet, au sein des SIC, certains auteurs vont revendiquer leur appartenance au domaine de la communication organisationnelle qui perçoit la communication comme un média permettant donc aux acteurs de coopérer. Or cette conception de la communication n'est pas forcément suivie par les acteurs, notamment par les dirigeants qui s'opposent à cette conception de la communication et proposent un management de la communication où celle-ci appartient à l'organisation et a donc un usage très fonctionnaliste. De même, cette opposition au binôme communication et organisation est également forte au sein des SIC qui se questionne sur la crédibilité de la communication organisationnelle, car les SIC ne voient pas clairement l'utilité de ce binôme communication et organisation qui est déjà une « affaire » de la science de gestion notamment avec la théorie des organisations. Ainsi, ayant identifié le contexte, nous souhaitons développer dans ce chapitre une réflexion sur la place de la communication dans les organisations, l'émergence de la notion de collaboratif et identifier la classification proposée dans les années 2010 sur des approches communicationnelles des organisations.

I.1.1. A propos de la communication dans les organisations

Dans les années 2000, plusieurs auteurs vont tenter de définir la réalité de la communication dans les organisations. Nous allons donc voir apparaître différentes propositions relatives à la position de la communication au sein de l'organisation. C'est ainsi que certains auteurs vont s'interroger sur le lien entre la communication et le management (Le Moëne, 1994, Mucchielli, 2004, Alemanno, 2003, D'Almeida, 2012). D'autres auteurs (Carayol, 2004, Bouzon, 2009) vont porter leurs réflexions sur le lien entre la communication et le changement ainsi que le lien entre la communication et le risque. Également, nous allons voir apparaître lors de ce débat, une proposition de

communication dite engageante et apprenante (Bernard 2007, Durampart, 2007) et une ampleur de la notion de la technique (Andonova, 2004). Dans notre cheminement, nous avons fait le choix de commencer par décrire la relation entre le management et la communication. L'un des premiers constats que nous faisons est que déjà en 1994, Le Moëne (1994) attire notre attention sur le métier de communicant au sein de l'organisation. En effet, nous remarquons que plusieurs études de terrain ont été mises en place afin de décrire la situation communicationnelle au sein de l'organisation. C'est ainsi que nous nous apercevons que l'intervention de la communication au sein de l'entreprise est assez récente car elle date des années 1980. Elle proposait comme configuration deux types de profils, soit une direction de la communication, soit des chargés de communication dont le rôle était d'intervenir auprès des politiques ou d'autres services. Ceux-ci, étant la plupart du temps dépendants des directions des ressources humaines, du marketing, vont se voir attribuer souvent la tâche de chargé de la communication interne, de publications et d'animations divers. A travers ce constat, nous remarquons une vive volonté de la part des dirigeants d'utiliser la communication pour gérer l'organisation. C'est à cet effet que dans les organisations, nous allons assister à un passage d'une communication non rationalisée à une communication managériale. Selon Le Moëne (1994), la première phase s'est caractérisée avec l'arrivée du marketing dans les années 50 jusqu'en 1968. Cette rationalisation se matérialise généralement par des politiques commerciales, des techniques de définition de cible, la politique de marque et l'étude du comportement du consommateur. En parallèle, dans une autre étape, les dirigeants vont mettre en avant l'importance de prendre en compte l'individu au travail, c'est donc la motivation qui prime, elle provient du courant de pensée des relations humaines. C'est l'émergence d'une communication interne à travers les formations des cadres à l'animation de groupes, la prise de parole en public, c'est donc un management des relations inter-individuelles. La troisième étape est relative à la présence des relations publiques, les organisations vont créer le poste d'attachée de presse et de relation publique en se référant au monde du spectacle, de l'édition et du cinéma. Ainsi, à travers ces 3 étapes, nous voyons apparaître au sein des organisations une communication dite globale qui regroupe une utilisation conjointe de la publicité, du marketing, des relations publiques et relations presses. La deuxième phase d'une communication managériale est en lien avec la publicité par le biais des agences proposant des contenus commerciaux. Par ailleurs, les différentes crises qui vont traverser l'entreprise vont remettre en cause le management général de l'entreprise et vont pousser les dirigeants à avoir une réflexion

autour du rôle public de l'entreprise. Nous allons donc arriver tout doucement à une communication dite institutionnelle. Elle se caractérise par une prise de conscience « *des entreprises qui va obliger les milieux managériaux à envisager d'intervenir directement dans la sphère politico-médiatique et dans l'espace public en développant des stratégies d'influence idéologiques et politiques. La thématique de « l'entreprise citoyenne », développée à partir de 1981 par le CNPF manifeste fortement ce tournant vers la prise en compte, dans l'administration des firmes, de leur « performance sociétale »* » (Le Moëne, 1994, p. 36). Nous avons aussi évoqué précédemment une volonté des organisations de s'orienter vers un management plus humain. C'est à cet effet que Mucchielli (2004) propose de s'intéresser aux pratiques de communication managériales au sein des organisations et plus particulièrement au management affectif qu'il met en évidence en ayant recours à l'approche systémique. Pour expliquer le système du management affectif, il prend le cas d'un hôpital dans lequel nous retrouvons la configuration hiérarchique suivante, d'abord les subordonnés, puis les surveillantes qui dirigent le travail des équipes et ensuite, des cadres supérieurs. Dans ce fonctionnement entre acteurs, nous allons rencontrer des sous-systèmes de communication en fonction du positionnement de chaque acteur, ainsi lorsque nous regardons de manière verticale (du bas vers le haut), nous remarquons que les subordonnés font des remontées de plaintes sur les conditions de travail qui se traduisent par une « *demande de reconnaissance des difficultés et d'aide* », ce à quoi la réponse des chefs se traduit par une « *compréhension et un soutien affectif* ». Le manager ayant des pouvoirs limités, il ne peut que faire remonter le besoin de son personnel à la hiérarchie. Il ne possède que le pouvoir d'un arrangement limité et il ne peut donc qu'apporter un soutien affectif. Ainsi, ce type de management affectif dépouille le manager de sa rationalité de chef que sont l'analyse des problèmes et la recherche de solutions collectives appropriées, l'exigence de respect des règles fixées ou encore l'exigence d'égalité de traitement. Le message qu'il fait passer en optant pour cette attitude est celle du « *seule compte la relation avec moi* », ce qui va susciter de la part des subordonnés une recherche de relation, de soutien privilégié et entraîner des disputes de faveur et donc de la jalousie. Par ailleurs, dans un autre registre mais toujours en lien avec la communication et le management, D'Almeida (2012)²⁶ propose de comprendre l'aspect managérial de la communication en portant son regard sur le cas de récits managériaux. Ainsi, elle expose comment à travers des récits sur

²⁶N. D'Almeida. (2012). Les promesses de la communication La force de la parole dans la communication d'entreprise

l'histoire, l'entreprise cherche à susciter l'adhésion, la confiance mais surtout à structurer un collectif, afin d'obtenir un bon fonctionnement et donc une meilleure production des biens et services. Le récit est défini dans ce contexte comme le mode (la manière d'écrire) de l'auteur et l'objet est relatif à l'intrigue, à l'histoire. L'intrigue étant considérée comme un élément important dans cette stratégie managériale, elle ne représente pas seulement une situation mais s'analyse plutôt comme une imitation, elle refait l'action. Ainsi, pour comprendre cette imitation, D'Almeida (2012) se réfère à Ricoeur qui propose 3 niveaux d'imitation, le niveau 1 qui est relatif à une représentation ; le niveau 2 qui « *est une opération de configuration transformant les événements en une histoire sur le mode du « comme si »* » (D'Almeida, 2012, p. 11), qu'elle mobilise ; et le niveau 3 qui est le recoupement entre le monde du texte et celui du lecteur. Dans ce contexte, nous constatons que les récits mis en place par les organisations prennent la forme de discours et de textes qui ont une structure narrative et dont la finalité est explicative et unificatrice. D'Almeida (2012) nomme ce type de récit, un récit économique, dont le rôle d'un point de vue temporel est d'assurer la continuité dans le temps, la continuité des activités, des acteurs. Cette continuité va se matérialiser souvent par des propositions en lien avec le passé et une ouverture vers l'avenir. D'une part, en ce qui concerne le passé, nous nous apercevons que l'entreprise devient un lieu de mémoire, la reconstitution du passé intéresse beaucoup les pouvoirs publics qui voient ainsi un moyen de constituer une politique du patrimoine industriel (histoire économique, valorisation des régions, identité locale). Nous l'observons dans le cas des grandes entreprises de luxe (champagne, automobile, bijouterie ...), le temps devient pour ces entreprises un élément distinctif et contribue à donner du prestige à la marque. Cette restitution de l'histoire se manifeste également par des plaquettes, des brochures, des musées, des livres. D'autre part, ces récits à valeur économique vont permettre d'anticiper sur les projets présents et futurs, notamment à travers la veille informationnelle qui peut être technologique, commerciale, réglementaire ou sociale. Dans le même genre, nous pouvons citer aussi les démarches de projets. Ces démarches réduisent la dimension praxéologique et utopique et mettent en avant le processus de pilotage de l'action collective, elles font référence au pilotage de l'action économique ou à la mise en place du chantier d'une stratégie (D'Almeida, 2012). Ces projets d'entreprises ont pour but de communiquer auprès des salariés afin que ceux-ci aient une meilleure connaissance de l'entreprise et de ses objectifs. C'est ainsi que le domaine qui sera mis en avant est la culture interne en ayant recours aux ressources humaines et à la

communication, celles-ci vont proposer la culture sous forme d'histoire, de rites, etc. Concernant le recrutement, la communication sur la recherche de candidats sera conforme au style de l'entreprise. Concernant les nouveaux arrivants, différents outils sont mis en place tels que le livret d'accueil ou encore des séminaires.

De plus, ces pratiques managériales, toujours dans la sphère temporelle, font appel au présent et notamment à l'organisation d'évènements, toujours dans le but d'unifier et de créer du collectif. Dans cette communication managériale, l'entreprise devient récitante, c'est-à-dire qu'elle va volontairement ou par obligation (informations économique, financières ou sociales ...) parfois se médiatiser, ce qui signifie qu'elle va s'assurer d'être visible sur des médias en dehors des frontières de l'entreprise ou qu'elle a même créés. « *L'entreprise passe du silence à la parole* » (D'Almeida, 2012, p. 82). Ces récits sont institutionnels à l'intention d'un public afin d'assurer un lien pour maintenir ou développer son activité. Ainsi, elle passe d'une politique d'information à une politique de communication avec une « *dominance phatique* » (D'Almeida, 2012, p. 98) de création. De plus, D'Almeida (2012) parle du « *récit de la maisonnée* » qui est un point très important sur l'intention managériale des entreprises. Ce récit se caractérise par une logique communautaire, dans laquelle l'entreprise est décrite comme un espace commun sans conflit. L'auteur compare ce lieu à celui d'« *Hestia* » déesse du foyer circulaire située au centre de la maison, c'est un espace économique et domestique avec un seul maître qui donne des réponses en fonction des besoins et où règne l'interdépendance, même s'il existe également des inégalités, des dominations et de la subordination. C'est ainsi que nous constatons que dans le but de faire adhérer la communauté, l'entreprise va utiliser le pronom « *nous* » qui va consister à impliquer le destinataire, à susciter le sentiment d'appartenance à la communauté. Un autre élément de ce récit institutionnel est l'histoire de la réussite qui va chercher à édifier et donc à éduquer les salariés, nous retrouvons dans ce champ, des fondateurs possédants toutes les qualités nécessaires pour accomplir la mission. Comme nous avons pu le constater, les récits managériaux forment les acteurs de l'organisation à la culture de leur entreprise souhaitée et cette culture passe par la communication interne. Ainsi, finalement pour atteindre son objectif, le service communication interne va recourir à différents dispositifs tels que le récit d'entreprise avec le journal interne, l'intranet ou l'affichage. Un discours structuré est sélectionné, contrôlé, organisé, orienté dans le temps de manière linéaire et conçu en fonction d'un locuteur idéal. C'est à cet effet que Bouzon et Morillon (2009) reviennent sur la place de

la communication interne au sein de l'organisation. Celle-ci est présentée comme « *le principal « représentant légal médiatique » (Sfez, 1997) » (Bouzon et Morillon, 2009, p.1). Le rôle qui lui est imposé par les dirigeants de l'organisation est de contribuer à l'atteinte des objectifs économiques de l'organisation. Pour ce faire, elle va développer des relations entre les salariés, susciter un sentiment d'appartenance et in fine créer un investissement et la fidélité à l'organisation.*

Cependant, la présence de tensions au sein de l'organisation invite à réfléchir sur la réalité de la place de la communication interne au sein de l'organisation. Tel est le cas de Bouzon et Morillon (2009), ceux-ci mènent une étude au sein d'une organisation en pleine restructuration. Le service communication est rattaché à la direction générale et est indépendant de la direction des ressources humaines (chargée de la gestion du personnel et des relations syndicales). Suite aux entretiens avec les salariés, les constats relatifs à la communication interne sont les suivants : « *En matière de communication interne, les salariés interviewés s'affirment en distanciation vis-à-vis des supports traditionnels (tels que le journal) qui ont tendance à idéaliser l'entreprise. Ils attendent davantage de « proximité », d'« interactivité » et de « transparence » notamment par l'organisation de réunions et d'entretiens individuels. Si les informations diffusées dans les supports lors de l'OPA ont été appréciées de manière positive, les avis sont plus critiques concernant celles accessibles depuis cette période. Jugées insuffisantes et incomplètes, elles semblent favoriser les rumeurs et alimenter les doutes.* » (Morillon et Bouzon, 2009, p. 5). En effet, lors d'un changement organisationnel, la communication va avoir pour rôle de rassurer mais elle va être confrontée à des injonctions venant des responsables sur le silence de certaines informations, ce qui crée une ambiguïté sur la confiance accordée au service communication de la part des salariés. Par ailleurs, si la communication, comme nous avons pu le constater, est utilisée par les responsables à des fins managériales, notamment en interne, nous allons également nous apercevoir qu'elle constitue un moyen pour gérer les risques. C'est ainsi que d'autres auteurs vont se pencher sur la communication et le risque au sein de l'organisation, tel est le cas de Bouzon (2002, 2009). Celle-ci part d'un constat, celui selon lequel généralement la gestion des risques au sein de l'organisation est souvent confiée aux ingénieurs et ergonomes. Toutefois, les incidents produits au sein des industries nucléaires montrent que ceux-ci n'ont peut-être pas le monopole de la fiabilité. C'est pourquoi Bouzon (2002) évoque l'importance de la communication, plus précisément des interactions quotidiennes qui permettraient de

faciliter la connaissance et le comportement collectif. Elle rappelle également que peu de travaux ont été menés sur la maîtrise du risque au sein de l'organisation. Et que la maîtrise de risque peut être considérée comme la démarche rationnelle que l'organisation met en place afin d'anticiper les risques qui sont de nature technique, économique, humaine et même organisationnelle. La maîtrise du risque permet ainsi d'identifier, hiérarchiser, de traiter les risques jugés inacceptables dans un projet, et recouvre des actions de prévention (Bouzon, 2002). Souvent dans cette approche positive sur la maîtrise du risque, la technique, la technologie restent le moyen le plus fiable, à la différence de l'intervention humaine qui apparaît comme un maillon faible, considérée par les ingénieurs comme « un facteur humain » par nature imprévisible. Or, Bouzon évoque une approche constructiviste en se référant à la théorie des organisations à haute fiabilité de Le Moigne et Weick et Bouzon qui montrent que la fiabilité se fait en situation et pendant l'action. Et cette action ne peut être mise en place qu'à travers la communication entre les opérateurs. Ainsi la communication ici s'analyse comme les confrontations sur l'interprétation des informations entre opérateurs qui permettent d'éliminer les biais cognitifs et la relation des histoires d'échecs et de succès passés enrichissent la culture de la sûreté. La communication est donc « *comme partie prenante d'un processus de structuration organisationnelle qui contribue à produire en permanence les structures de l'entreprise et les liens entre les individus* » (Bouzon, 2002, p. 5).

Dans un autre registre, la communication au sein des organisations va être comprise comme une communication dit « *engageante* » (Bernard, 2007, 2004). D'un autre côté, nous voyons apparaître une communication favorisant l'organisation « *apprenante* » (Durampart, 2007). Bernard (2004, 2007) propose la notion de communication engageante, en se référant à la psychologie sociale et en faisant un croisement entre la théorie de l'engagement (psychologie sociale) et la théorie de la communication des organisations.

Elle part du postulat selon lequel le changement s'analyse comme le fait de tout mettre en œuvre individuellement et collectivement à chaque instant pour garantir la meilleure sécurité. Il suppose donc d'obtenir des actes concrets de chaque acteur qui passent par la communication. C'est ainsi qu'elle propose de renvoyer la communication à des processus socio-sémiotiques et discursifs qui peuvent donc influencer, faire évoluer les attitudes, croyances et opinions (Bernard, 2007). Rappelons qu'elle définit l'engagement

comme une somme des processus psycho-socio-communicationnels qui vont permettre à un sujet de s'inscrire dans un cours d'action, et ces processus vont favoriser ainsi le développement de valeurs, de croyances et de représentations. (Bernard, 2018). Toutefois, un décalage peut exister entre les idées et les actes en se basant sur la psychologie sociale, ce qui signifie qu'informer, sensibiliser par exemple permettent d'influencer la représentation mentale mais sont insuffisants pour que les individus passent à l'action. De ce décalage, découle la problématique de Bernard (2007) sur les conditions d'optimalité des campagnes de communication, d'information ou de sensibilisation qui, en général, au sein de l'organisation apparaissent comme des campagnes qui vont avoir le but de changer les idées, les comportements. C'est ainsi que Bernard (2007) va porter son attention sur le « *paradigme du « pied-dans-la-porte »* ». Ce paradigme propose une toute autre approche, par les actes, qui consiste à produire préalablement un « *soubassement comportemental* » reformulé en « *soubassement comportemental engageant* » (Joule 2000) qui est un comportement dit « préparatoire » » (Bernard et Joule, 2004). Cette communication engageante se déroule par exemple de la manière suivante. La première phase est une phase « *pied dans la porte* » pour la hiérarchie qui consiste dans un processus communicationnel à informer, former et impliquer l'ensemble de la hiérarchie (direction, encadrement – ingénieurs, maître mineurs, agents de maîtrise). Ensuite, une phase « *pied dans la porte* » est organisée pour les agents, et consiste dans un processus communicationnel sous la forme de journées de réflexion consacrées aux comportements de sécurité réunissant un agent de maîtrise et les agents dont il a la responsabilité. La dernière phase se concrétise par une communication transversale qui permet la construction du « *soubassement comportemental engageant* » et la définition des actions mises en œuvre. Elles prennent les formes de réunions, affiches, articles dans la presse interne notamment (Bernard, 2004). La communication engageante se situe donc entre l'agir et le symboliser.

Dans cette continuité de représentation de la communication au sein de l'organisation, Durampart (2003) propose de s'attarder sur le « *knowledge management* ». Il part d'un constat selon lequel, cette gestion des connaissances est sensée remettre en perspective les formes de communication et les stratégies managériales. La communication s'analyse comme une forme d'intégration favorisant le collectif. La communication d'entreprise, dans ce contexte, est orientée vers l'importance d'un lien entre savoir et information et d'un lien entre la communication et les procédures de travail permettant d'accomplir le

but d'une entreprise dite apprenante. Dans ce fonctionnement, la communication est en réseau et doit donc favoriser le partage des connaissances souvent à travers des dispositifs techniques (intranet). En analysant la gestion des connaissances, deux points importants sont à noter. Dans un premier temps, c'est le processus, et donc la question de la mobilisation des connaissances, qui exigent de la part des acteurs notamment des managers, une sensibilisation. Cela montre qu'il y a une interdépendance entre la compétence, la connaissance, l'implication et un enjeu social qui n'est pas forcément mis en avant au sein de l'organisation. Le second point est celui de la coopération qui apparaît être un élément important dans la mise en place du dispositif. Cette coopération, dans ce contexte, se réfère à Zarifian (1995) qui la conçoit comme le fait de travailler ensemble, de développer un espace d'intersubjectivité, c'est-à-dire une compréhension réciproque des savoirs à développer, l'identité des objectifs, le sens donné aux actions. Par ailleurs, Durampart déplore que cette coopération ne mette pas assez en avant ou oublie d'indiquer les contextes d'entreprises, les réalités humaines, culturelles, structurelles qui forment l'organisation et qui sont importantes pour le projet de la gestion des connaissances.

A travers, l'étude sur le lien entre la gestion de connaissances et la communication, nous constatons que les chercheurs en communication commencent tout doucement à intégrer dans leur analyse le lien entre la technique et la communication au sein des organisations. C'est notamment le cas d'Andonova (2004) sur les usages. Dans sa quête d'une définition sur l'usage, elle constate que cette notion se distingue de « l'utilisation » sur le point de l'appropriation et de l'intensité liée à la technique. En effet, l'usage semble correspondre à la notion d'habitude, d'appropriation à une technique, alors que l'utilisation implique « *une action novatrice grâce à l'outil et correspond, de fait, à l'emploi plus ou moins maladroit qu'en fait tout novice.* » (Andonova, 2003, p. 3). Un autre constat est celui de la pratique qui semble être plus utilisée en communication en lieu et place du terme usage. En effet, « *certaines chercheurs préfèrent le terme de pratique. L'approche des pratiques de communication se propose d'observer la mise en œuvre sociale des technologies de communication pour ainsi dire « in situ ».* (Andonova, 2003). L'utilisation du terme « pratique de communication » permet de mettre en avant l'aspect technique et social. Elle invite également à se pencher sur la notion d'usage social dont « *l'utilisation apparaît comme une contribution provisoire, éphémère et transitoire à un processus évolutif, qui serait l'usage social d'une technique ou d'une technologie* ». (Andonova, 2003, p. 3). Andonova (2003) cite également Pierre Chambat qui affirme

que l'usage serait une combinaison de pratiques de communication et de représentations qui y sont liées. Ainsi, l'usage renvoie à la technique, au statut des objets qui sont relatifs à son utilisation fonctionnelle ou non de la technique en lien avec le statut social de l'utilisateur. Il correspond également au statut des pratiques, c'est-à-dire au niveau de la réalité sociale (Andonova, 2003). D'autre part, Andonova revient sur les différentes approches de l'usage au sein de l'organisation. Nous allons ainsi observer que les problématiques mises en avant sont relatives à la généalogie, entre les anciens et les nouveaux outils de communication. Par exemple, l'étude peut porter sur leurs emplois tels que la machine à communiquer avec la lanterne, la radio, la télévision, le téléphone, etc. Ces études portent également sur l'usage social et donc sur la conception d'un collectif de l'usage d'un outil de communication. Par ailleurs, d'autres approches se penchent sur la question du détournement du bricolage, inspirée des travaux de Michel de Certeau, « *Cet auteur dont l'influence a été considérable sur les travaux du champ, a analysé l'écart entre les usages inventés et des usages constatés en affirmant l'existence de deux mondes qui participent à l'invention du quotidien : celui de la production et celui de la consommation (ou des usages). Ce dernier est entendu comme une production rusée, une « poïétique », une activité de « bricolage » et de « création ».* (Andonova, 2004, p.7). Ainsi, l'individu face à un outil technique, en l'occurrence d'information et de communication, va avoir tendance dans cette appropriation à l'adapter à son besoin, il va le récréer, l'ajuster. Une autre approche a été de voir la signification de l'usage en lien avec les représentations et le lien social. La forme organisationnelle et l'usage des TIC est discutée également, notamment sur la problématique du travail et des TIC ; l'étude va porter sur la compréhension des TIC dans le milieu professionnel et notamment ses conséquences telle que la remise en cause de pouvoir, de hiérarchie, d'identités professionnelles, des compétences, des métiers. Par ailleurs, la communication au sein de l'organisation va se référer à la problématique du collectif et donc nous allons voir émerger un intérêt pour le collaboratif au sein de l'organisation.

I.1.2. Emergence du collaboratif dans la communication dans les organisations

Nous allons voir arriver au sein de la communication dans les organisations, la notion de collaboratif notamment dans les situations de travail. Cette notion de collaboration va plutôt être discutée comme une coopération des acteurs internes comme externes au sein

de l'organisation. L'un des premiers à porter son attention sur ce type d'étude est Zacklad qui depuis les années 2000 propose le concept de transaction coopérative. En effet, à travers son concept, il propose un cadre d'étude sur l'action et la pratique individuelle comme collective des acteurs au sein de l'organisation. Dans ce contexte, il voit l'organisation comme « *un ensemble de programmes transactionnels récurrents constituant des flux transactionnels obéissant à un ensemble de conventions et de règles dans un contexte donné* » (Zacklad, 2013, p. 194). Ainsi, à travers son schéma sur les transactions coopératives, Zacklad démontre que, par le biais d'une communication qui peut être orale, gestuelle, écrite, l'agentivité est effective. Dans ce schéma narratif inspirée de Greimas, il propose quatre étapes importantes que sont la virtualisation qui est l'étape lors de laquelle le destinataire exprime la vision du projet qui sera réalisé par le sujet réalisateur, l'acquisition de compétences lors de laquelle les sujets réalisateurs mobilisent ou acquièrent les artefacts capacitants, la performance qui est la production, coproduction, acquisition, consommation de l'artefact porteur de valeur impliquant les bénéficiaires, et l'évaluation qui est la gratification, la reconnaissance ou au contraire une sanction négative exprimée par le destinataire au sujet réalisateur et/ou au destinataire (Zacklad, 2013). Il fait également une distinction entre l'artefact porteur de valeur que nous retrouvons en finalité de la transaction et l'artefact capacitant qui va permettre que l'activité se réalise. Cet artefact capacitant peut se trouver à toutes les étapes citées antérieurement sauf à celle de la performance où se trouve l'artefact porteur de valeur. Par exemple, dans le cas de la virtualisation, l'artefact capacitant va permettre la motivation du projet, de l'activité. Au niveau de la compétence, l'artefact correspond aux outils, documents, connaissances, savoir-faire pour mettre en place le projet. Au niveau de l'évaluation, l'artefact est une reconnaissance, une gratification du bénéficiaire à l'égard du réalisateur. De plus, dans ce schéma, le réalisateur peut être le bénéficiaire, c'est-à-dire que l'activité peut être faite pour soi ou pour autrui. Ainsi, à travers ce schéma, nous arrivons à comprendre comment les individus par le collectif et donc par un échange (une transaction) mettent en place une activité. Cette coopération dans le travail est également présentée par Zarifian (2010) qui a mis au cœur de sa définition la communication qu'il identifie comme le fait de « *se parler à propos de quelque chose. On pourrait ajouter : c'est s'écrire, bien que les personnes s'écrivent de moins en moins* » (Zarifian, 2010, p. 135). Il distingue également l'information de la communication, car la communication implique deux points importants que sont la réciprocité, qui est le fait de se parler, et la compréhension d'autrui, qui est relative à la

signification de ce qui est dit (parler à peu près la même langue et mettre les mêmes réalités derrière les mots), et demande un minimum de compréhension de l'autre qui est en lien avec sa culture de référence, sa manière de réagir dans une discussion et son adhésion à ce qui est dit ou son rejet. Quant à la coopération, elle est définie comme le fait d' « *opérer ensemble, agir ensemble, travailler conjointement, et cet agir ensemble ne peut se consolider, en entreprise, que si l'on partage des enjeux communs.* » (Zarifian, 2010, p. 136). Cela signifie qu'il ne peut y avoir coopération au sein d'une organisation que si les acteurs parviennent à se mettre d'accord sur un but commun, c'est-à-dire sur une action à faire en commun avec un accord profond.

Nous l'avons observé, les auteurs autour des années 2000 proposent à travers leurs études, diverses représentations de la communication au sein de l'organisation. C'est ainsi que certains auteurs vont tenter finalement de proposer dans les années 2010 une classification d'une communication organisationnelle.

I.1.3. Quelques propositions de classifications des années 2010 d'une communication dite organisationnelle

Cette classification d'une communication dite organisationnelle est proposée par Grosjean et Bonneville²⁷ (2011) qui est la suivante : l'approche fonctionnaliste, systémique, symbolique- culturelle et critique.

- Une approche fonctionnaliste de la communication des organisations

Lorsque nous faisons référence à une communication dite fonctionnaliste au sein d'une organisation, cela revient à concevoir la communication comme un instrument au sein de l'organisation. Pour comprendre ce positionnement, nous présenterons deux approches fonctionnalistes dont une issue de l'école classique et l'autre issue de l'école des relations humaines. De prime abord, nous commencerons avec l'école classique, ce qui nous renvoie à F.W. Taylor et H. Fayol et à l'organisation scientifique du travail (OST) qui propose une gouvernance et un fonctionnement de l'organisation en ayant recours à la communication productive. En effet, le courant OST propose une gestion rationnelle de

²⁷ Nous rappelons que c'est un ouvrage grand public, à destination des étudiants, ce pourquoi nous ne retrouvons pas forcément une exhaustivité d'auteurs.

l'entreprise en respectant la règle suivante : une division verticale du travail - des tâches et des rôles - qui d'une part est un travail d'exécution exercé par les manœuvres et d'autre part, un travail intellectuel exercé par les ingénieurs. Dans ce contexte, nous parlons de communication fonctionnaliste au sein de l'organisation en interne parce qu'elle est utilisée par le responsable avec comme seul objectif, la mise en place d'une rationalisation de la circulation de l'information pour mener les activités et les tâches. De plus, pour mieux comprendre, cette approche, nous nous sommes référés à certains chercheurs (Giroux, 1994, D'Almeida et Libaert, 2018) qui se sont penchés sur cette communication interne à l'organisation, notamment Giroux (1994) qui associe l'approche fonctionnaliste à deux définitions : « *la communication productive et la communication intégratrice* » (Giroux, 1994, p. 2). Ainsi, ce qui va nous intéresser dans la perspective fonctionnaliste qu'elle développe, c'est la communication dite « productive », qui est considérée comme un outil de production au sein de l'organisation. Dans ce schéma communicationnel, nous allons avoir un message proposé par l'émetteur à travers différents canaux à destination du destinataire. C'est une vision instrumentale « mécaniste » de la communication. L'organisation, dans ce contexte, est perçue comme une machine. Nous retrouvons au sein de l'organisation, d'un côté les gestionnaires, les sachants, ceux qui donnent l'ordre et d'un autre côté les travailleurs, ceux qui exécutent les ordres. Le contenu du message est donc opératoire car ni les sentiments ni les valeurs ne sont prises en compte. La communication sert ainsi à donner des instructions aux subordonnées, à coordonner, à réguler les actions au sein de l'organisation. Cela signifie que l'évaluation de la communication dépend de la capacité du dirigeant qui est l'émetteur à veiller à ce que le subordonné récepteur accomplisse la tâche. La communication s'analyse ainsi en termes de valeur économique, elle est donc linéaire et descendante et doit permettre d'obtenir un résultat efficace avec un coût minimum. (Amado, Guittet, 2003). D'autre part, l'école des relations humaines (Mayo, Maslow) qui se présente certes comme une approche mettant en avant la qualité des relations au travail, l'attention, la satisfaction et la communication informelle demeure pour nous également une approche fonctionnaliste. Giroux (1994) la qualifie de communication intégratrice et la définit comme « *une interaction c'est-à-dire un dialogue, une relation entre sujets créateurs de sens. L'interaction comme action réciproque pose que les parties prenantes à la communication sont à la fois émetteurs et récepteurs* » (Giroux, 1994, p. 5). En l'espèce, l'émetteur et le récepteur sont des partenaires dans l'acte de communication. L'individu, dans ce contexte, est considéré comme un sujet dans le

système et l'organisation est considérée comme une « micro-société ». En effet, l'école des relations humaines considère que l'individu n'est pas qu'un homo economicus, mais qu'il est aussi un être social qui est motivé par des besoins tels que celui de l'appartenance à un groupe. Ainsi, si nous devons résumer cette approche fonctionnaliste de la communication, nous retrouvons une communication instrumentalisée qu'elle soit mobilisée par l'école classique ou l'école relationnelle car nous observons qu'elle conserve son aspect productif, c'est-à-dire qu'elle se caractérise par le fait qu'elle soit routinière, fiable, prévisible et dénuée de sens (Putnam, 1982). Nous sommes dans un modèle acontextuel dans le sens de J.R.Taylor, (Parrinni-Alemanno, 1996). Nous retrouvons ce caractère acontextuel de l'approche fonctionnaliste de la communication, dans le paradigme d'informativité que développent Bonneville et Grosjean (2007), paradigme d'informativité qu'ils caractérisent comme une approche qui met de côté et prend très peu en compte la perception de l'information, la manière dont elle est comprise, mobilisée, partagée et donc « *dans quelle mesure cette information fait sens pour l'individu* » (Bonneville et Grosjean, 2007, p. 16). Nous sommes dans une configuration où l'organisation, le management gardent une maîtrise de la communication, c'est une communication qui appartient à l'organisation. Par ailleurs, adopter cette approche dans le cadre de notre étude sur la transformation numérique des organisations semble inadéquat car nous essayons de comprendre les interactions positives ou négatives entre les acteurs que peut créer l'avènement du numérique au sein de l'organisation. Analyser sur un niveau fonctionnaliste peut certes permettre de comprendre si nous sommes encore dans une communication dite instrumentaliste, donc avec un objectif d'efficacité des acteurs, mais ne permet pas de comprendre la totalité des transformations que le numérique opère entre les acteurs au sein de l'organisation.

A la suite de cette approche fonctionnaliste, d'autres approches vont être développées notamment l'approche systémique.

- Une approche systémique de la communication des organisations

La mise en place de l'approche systémique s'est inspirée des sciences de l'ingénieur, de la biologie, de la chimie et de la physique, avec des auteurs tels que les biologistes L. Von Bertalanffy et J.G. Miller dont les travaux ont inspiré des chercheurs en sciences sociales. La notion importante dans cette approche est celle de système qui est une

métaphore de l'organisme pour désigner l'existence de la complexité, du fonctionnement et du dynamisme au sein d'une organisation. Ainsi, la notion de système désigne un « ensemble d'éléments interdépendants, organisés et autorégulés », là où « il est impossible de connaître les parties sans connaître le tout et de connaître le tout sans connaître les parties » (Parent, 2004, p. 4). L'organisation est donc considérée comme un système où se prennent, à tous les niveaux de la hiérarchie, des décisions d'allocations, où toutes les ressources sont mobilisées (Giroux, 1994) et dont le processus communicationnel lie les sous-systèmes et facilite l'adaptation de l'organisation. La communication s'inspire donc, dans ce contexte-ci, de l'analyse stratégique et systémique de Crozier et Freidberg, 1977, de l'école de la contingence et de celle de Palo Alto. Commençons par l'analyse stratégique de Crozier et Freidberg qui est un appui considérable pour cette approche systémique, car l'organisation chez ces auteurs est considérée comme un système informationnel avec un échange d'informations et d'énergie. En effet, Crozier ne soutient pas la théorie de la bureaucratie qui est basée sur une idéologie selon laquelle l'organisation doit fonctionner en se basant sur un système de règles et de procédures formelles. Il considère que les règles formelles mises en place au sein de l'organisation sont imparfaites voire insuffisantes, dans le sens où elles ne permettent pas finalement une planification absolue de la production, ce qui crée donc des incertitudes et des contradictions. Celles-ci laissent ainsi la voie à l'établissement d'un pouvoir pour les subordonnés, qui se matérialise par l'instauration de règles informelles. Par ailleurs, en ce qui concerne l'apport de l'école de la contingence au processus communicationnel, celle-ci va considérer la communication comme un outil relationnel notamment pour certains auteurs tels que « Lawrence et Lorsch (1973) » qui affirment que les organisations, pour s'adapter à leur environnement, créent en l'intérieur des unités différenciées – par exemple le service production, marketing, finance - (Giroux, 1994), la communication jouant le rôle de processus de transfert de l'information au sein de ces unités. C'est ainsi que ces auteurs vont s'intéresser à la qualité de l'information, à l'efficacité du système de traitement de l'information et vont introduire le principe de circularité de l'information via la notion de feedback. La communication apparaît donc comme un moyen d'alimenter le système organisationnel et d'aider à la prise de décision. C'est à cet effet que, conscientes de son importance, les organisations vont mettre en place des systèmes permettant d'assurer la collecte, la circulation et le traitement de l'information. Dans cette approche, la direction de la communication est toujours verticale mais elle se produit dans les deux sens, le

subordonné devient émetteur et récepteur. Giroux (1991) prend l'exemple de Mintzberg pour illustrer le fonctionnement. Ainsi, la communication peut être directe et descendante, permettant dans ce cas d'assurer la supervision de la tâche. La communication peut être écrite et descendante afin de mettre en place la standardisation d'une procédure avec l'établissement d'un langage technique commun. Elle peut être également descendante pour réaliser les objectifs et le contrôle d'atteinte de ces objectifs. Et elle est horizontale entre spécialistes. Quant à l'apport de l'école de Palo Alto, l'approche systémique, elle permet de considérer l'organisation comme un système de communication, ce qui signifie que tout communique avec tout. Rappelons que l'« école de Palo Alto » désigne un courant de pensée né au milieu du XXe siècle qui a regroupé des chercheurs appartenant à différentes disciplines et réunis par une même vision « systémique ». L'auteur le plus cité est Gregory Bateson. L'intérêt de cette approche réside dans la mise en avant de la communication interpersonnelle avec les principes suivants, que sont l'importance de la relation sur l'individualité, tout comportement humain est communication et enfin que « *tous les phénomènes humains peuvent être perçus comme un vaste système de communications qui s'impliquent mutuellement* » (Picard, Marc, 2020, p. 4). Ainsi, la relation et la communication sont au centre du fonctionnement de l'organisation notamment pour Bateson qui « *place l'interaction (la relation homme - femme, mère - enfant, individu - groupe, etc.) comme une unité fondamentale d'analyse et confère une grande importance au contexte. Ce qui le situe d'emblée comme l'un des chefs de file de la pensée systémiste et interactionniste* » (Picard, 2020, p. 11). De plus, pour le courant de Palo Alto, la communication est dite pragmatique car ce courant suppose qu'elle affecte le comportement. C'est pourquoi les interactions et les relations sont importantes et ces analyses permettent de déterminer les rouages du système, les jeux collectifs et les incertitudes. Elle est également systémique parce qu'elle peut être regardée comme un système d'éléments en interaction. Ainsi, les informations qui circulent entre les acteurs et leurs environnements fonctionnent en fonction du contexte dans lequel ils évoluent. La communication est régulée à travers le principe de totalité, rétroaction, équifinalité. Ce qui signifie qu'on ne peut pas ne pas communiquer et que les individus n'ont pas besoin de parler mais que le simple fait de prendre conscience d'être dans un échange réciproque est de la communication. Ensuite, le principe de communication - relation signifie que l'information est à deux niveaux, celui du contenu et celui de l'ordre qui est le mode relationnel dans lequel l'échange s'effectue, ce qui marque également l'importance du contexte lors d'un échange. A cela,

nous ajoutons également l'apport de la cybernétique dont le postulat est de dire que tout effet réagit sur sa cause, ce qui signifie que toute forme complexe telles que la machine, le corps, le groupe social doit être considérée comme un système dont la régulation se fait par rétroaction. Par ailleurs, Giroux (1994) alarme également sur les problèmes que ce type de communication peut engendrer. En effet, elle explique que le développement d'une communauté de pensée peut engendrer le phénomène de « groupthink » c'est-à-dire l'homogénéisation des points de vue et la création de biais cognitifs communs. Ainsi, la communication comme relation peut être négative et créer des malentendus, de la manipulation et de la collusion.

Toutefois, dans la classification proposée par Grosjean et Bonneville (2011) sur l'approche systématique, nous remarquons que les travaux de Mucchielli semblent ne pas être pris en compte, alors que celui-ci propose aussi une approche systémique des communications organisationnelles qui a également toute son importance dans le domaine de la communication organisationnelle. En effet, Mucchielli (2006) propose une approche de la communication en interne au sein des organisations, en prenant pour référence l'approche systémique de Palo Alto notamment les travaux d'Eric Berne (Analyse transactionnelle) et Paul Watzlawick. Ainsi, l'ouvrage « Une logique de la communication », écrit par Watzlawick, Helmick-Beavin et Jackson en 1972 postule l'importance des interactions entre les individus et le phénomène de la rétroaction (les allers – retours) permis par la communication. C'est pour cela que Mucchielli (2006) s'inspire de ce principe et fait l'hypothèse que l'approche systémique et la communication organisationnelle vont permettre d'identifier à travers les interactions, la communication qui est faite entre les individus, leurs rôles et permettront d'identifier les problèmes comme les solutions émergentes. Ainsi, il va porter ses travaux surtout sur le management, et partir du postulat selon lequel le problème au sein de l'organisation ne peut être imputé à un individu mais plutôt à l'ensemble des acteurs du système. Il va donc analyser les jeux d'interactions et identifier certains points importants tels que la liberté, la reconnaissance professionnelle ou identitaire et la sécurité. Il constate également que souvent la répétitivité des interactions dans les jeux est synonyme de non-aboutissement d'une négociation autour d'un de ces points (Chaoui, 2003).

De plus, dans le développement de son approche, il rappelle quelques points méthodologiques importants tels que la modélisation pour comprendre l'organisation (Mucchielli, 2006). En effet, la modélisation occupe une grande place pour comprendre le

système, elle permet de représenter la communication au sein de l'organisation, d'identifier les différents échanges, le système relationnel et les jeux d'interactions. Les jeux d'interactions sont un autre élément important dans cette approche car elle permet de comprendre les relations entre les différents acteurs. La notion de circularité est importante également, car elle montre l'interdépendance des acteurs. Ainsi, cette analyse de jeux d'interactions va prendre en compte l'observation des relations, c'est-à-dire une mise en évidence des formes de relations telles que les expressions possédées par tous les acteurs qui ont donc une même signification. De même, l'observation des communications implicites est primordiale ainsi que le cadrage. Comprendre le fonctionnement du système d'échange implique d'orienter son questionnement non pas vers le pourquoi mais plutôt vers le « quoi » ou le « comment » afin d'identifier le système relationnel. Ainsi, l'approche systémique propose un regard sur l'organisation à travers les interactions au sein de l'organisation ce qui est un point très intéressant notamment développé par Mucchielli et qui permet d'identifier le fonctionnement interne patent et latent de l'organisation. Toutefois, la problématique dans notre sujet d'une culture de l'organisation qui semble bouleversée par le numérique nous contraint à rechercher une autre approche communicationnelle de l'organisation. En effet, l'adhésion d'un groupe peut également se faire à travers la communication en suscitant un esprit d'appartenance par une approche symbolique et culturelle.

- Une approche symbolique et culturelle de la communication au sein des organisations

La communication au sein de l'organisation joue plusieurs rôles dont celui d'unifier. En effet, son rôle, dans ce cas précis, c'est de pouvoir mettre en commun un langage, une culture, écouter et comprendre le corps social, élaborer et faire circuler l'information, stimuler la remontée d'informations. (D'Almeida et Libeart, 2018). Ainsi, la communication interne à travers la culture permet de créer un langage commun qui va orienter l'acteur au sein de l'organisation et lui permettre d'adapter son comportement professionnel. La communication donne donc la ligne directrice à l'acteur professionnel. C'est à cet effet que Parrini-Alemanno (2003) définit également la communication interne comme une communication qui « *s'occupe d'organiser, de gérer et de diriger les ressources humaines et les interrelations professionnelles à l'intérieur de son enceinte* » et la communication externe comme celle qui a la charge de diffuser, de valoriser l'image

de l'entreprise, sa production ou services et les salariés. Ainsi, l'approche symbolique et culturelle de la communication au sein de l'organisation va non seulement créer une cohésion de groupe, harmoniser les comportements et les pensées à travers le discours, l'histoire, les normes, les rituels d'accueil des nouveaux arrivants etc., mais elle va également transmettre l'image et des valeurs souhaitées à son environnement, à sa clientèle. En lien avec cette définition, Parrini-Alemanno (2003) fait une remarque importante sur les organisations. Elle considère que les organisations sont constituées d'acteurs et qu'elles subissent souvent des pressions provenant de leur environnement qui peuvent être économiques, sociales, politiques et financières. (Parrini-Alemanno, 2003). Ainsi, le rôle de l'organisation est également d'intégrer et de transformer au sein de l'organisation ces mutations venues de l'extérieur afin qu'elles servent les acteurs de l'organisation. Cette observation de l'organisation à travers la culture d'entreprise montre que l'organisation a également à sa charge d'actualiser et donc de faire face à son environnement qui n'est pas stable, ce qui va entraîner de fait, l'utilisation de la communication pour actualiser sa culture. Par ailleurs, l'approche symbolique et culturelle s'intéresse à une communication qui fédère les acteurs, nous retrouvons un aspect très managérial de la culture qui ne prend pas en compte d'autres types de cultures telle que la culture organisationnelle qui favorise également le fonctionnement de l'organisation. A la suite de cette approche, une autre approche s'est développée qui est l'approche critique de la communication. Cette approche vient en réponse à une communication jugée trop instrumentaliste.

- Une approche critique de la communication organisationnelle

L'utilisation de la communication au sein de l'organisation n'est pas partagée par tous les courants de pensée. En effet, certains auteurs ont une approche critique de la communication au sein de l'organisation. Ces auteurs sont divers et variés, nous pouvons citer comme auteurs de référence, Foucault, Marx, Habermas, Boltanski et Chiapello, Bourdieu et Castoriadis. Nous allons à travers tous ces auteurs montrer que la communication peut être instrumentalisée, voire manipulée.

L'intérêt de cette approche est d'alerter sur le fait qu'il faut être vigilant face à l'utilisation de la communication qui peut être détournée à des fins de pouvoir individuel, d'inégalité, cela revient aussi à parler de la notion d'éthique. Ainsi, l'école de Francfort,

qui est pionnière dans les analyses de la culture de masse, est celle qui a permis le développement de la théorie critique. A travers ce courant de pensée, de nombreux travaux ont vu le jour sur des questions portant sur la transformation du capitalisme, de la socialisation, de l'individuation, de la famille, de la culture, de l'art et de la communication (Voirol, 2015). Afin d'expliquer cette approche critique, nous développerons le point de vue de différents auteurs sur ce concept.

Nous commencerons par Karl Marx dont les écrits ont dénoncé les problèmes liés au capitalisme, présenté comme un système favorisant la dépossession des savoirs et savoir-faire des salariés. De plus, Voirol (2013) présente la théorie critique de Marx comme une « praxis », postulat qui consiste à prendre en compte dans sa réflexion, les conditions sociales et historiques afin de détailler la manière dont elles se déploient au sein de la société. C'est ainsi que Marx apparaît comme le précurseur dans ce domaine, en effet, il considère le capitalisme comme un frein à l'activité de la communication intersubjective des acteurs au sein de l'organisation. En effet, il constate que les dirigeants vont à travers la médiation déformer la communication, la manipuler et perturber l'activité humaine, ce qui a pour conséquence d'entraîner une aliénation de l'ouvrier.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'école de Francfort a contribué à cette approche critique. Nous pouvons citer comme auteur, J. Habermas avec la théorie de l'agir communicationnel (1981). En effet, selon Voirol (2013), pour J. Habermas, l'organisation met en place une rationalité instrumentale, c'est-à-dire qu'elle déploie des dispositifs dans le but de réaliser ses objectifs et l'utilisation de la communication dans ce contexte apparaît comme une rationalité communicationnelle. Toutefois, Habermas précise que cette rationalité instrumentale reste nécessaire au sein de l'organisation qui est complexe. Cependant, Habermas met l'accent et attire l'attention sur le fait qu'elle peut parfois devenir « *un danger pour la structure symbolique et normative du monde vécu, dès lors que son spectre s'étend au-delà des limites nécessaires et qu'elle « colonise » le monde vécu, l'univers de l'activité communicationnelle et de l'entente au moyen du langage. Son extension fait peser des dangers sur le maintien et la reproduction du monde social : elle est donc potentiellement un obstacle à la réalisation de cette praxis communicationnelle.* » (Voirol, 2013, p. 21). Dans la sphère plus sociale, au niveau de la théorie critique, Bourdieu présente le concept d'« habitus » qui désigne « *soit un ensemble d'expériences sociales sédimentées soit un dispositif créateur de pratiques* » (Sedda, 2017). C'est-à-dire que les individus selon Bourdieu mettent en place

des pratiques qui s'analysent comme des stratégies dans le but de conserver ou d'augmenter leur patrimoine, de maintenir ou améliorer leur position dans la structure des rapports de classe. Ces stratégies sont mises en place en fonction de l'avenir qui lui-même est déterminée par la capacité de reproduction du groupe et ces stratégies dépendent du potentiel économique, culturel et social acquis par le groupe (Dewerpe, 1996, Sedda, 2017). Ainsi, pour Bourdieu, la communication apparaît comme un enjeu sociétal et un enjeu social, ce qui signifie que la communication entre agents n'est pas anodine, en effet, les agents vont s'échanger des informations afin d'ajuster leurs conduites. « *L'accès à l'information et la capacité d'interpréter stratégiquement celle-ci conditionnent leurs succès comme leurs échecs* » (Olivesi, 2009, p. 39).

Foucault également fait une analyse de la communication au sein de la société. Il affirme que la communication apparaît comme un outil permettant de maintenir les rapports entre les individus car ceux-ci sont différents au sein de la société. A leur suite, Boltanski et Chiapello dénoncent les dérives de la communication avec le concept « *d'esprit capitalisme* ». En effet, ils expliquent que pour qu'un système économique fonctionne, cela nécessite la présence d'un système de représentation et d'explication. C'est donc cet esprit capitaliste qui est mis en avant pour justifier le capitalisme et qui devient un outil de gestion pour les dirigeants afin de faire adhérer la population et les impliquer. Ce sont donc des dispositifs de management qui vont ainsi être mis en place pour faire fonctionner l'idéologie et soutenir le discours (Chiapello, 2013). Cependant, si nous optons pour cette approche critique, cela revient par exemple à porter notre regard sur la communication utilisée chez les syndicalistes et nous trouvons qu'elle semble compliquée à mobiliser dans l'organisation. Même si une part de cette approche est très intéressante, toutefois elle nous semble compliquée à mobiliser pour étudier comment se construit l'organisation et notamment comprendre le phénomène de transformation numérique.

A travers cette analyse sur les approches communicationnelles de l'organisation, nous nous apercevons que la communication organisationnelle peine à émerger en SIC. En effet, en France, pour que ce courant soit légitime, plusieurs actions vont être menées par des chercheurs, revendiquant appartenir à ce domaine d'étude. Ainsi, l'une des premières actions qui a été mise en œuvre est la création d'un groupe « Com & Org » en 1994 lors du congrès de Toulouse de la Société française des sciences de l'information et de la

communication (SFSIC). Ce groupe est présenté par Christian Le Moëne ²⁸ (2016), l'un des auteurs incontournables et actifs dans ce groupe, comme un groupe qui rassemble « des chercheurs français intéressés par ce champ de recherches – les « communications organisationnelles » » (Le Moëne et Gallot, 2016, p. 126), et dont le but est de favoriser les échanges sur la relation entre la communication, l'organisation et l'information²⁹. Une autre action a été de proposer à la SFSIC différents travaux de recherche dans ce sens, qui se matérialisent notamment par la mise en place de publications régulières, des bulletins de liaison, de numéros de différentes revues et des ouvrages collectifs ainsi que la mise en place de dizaines de journées d'études et de colloques (Le Moëne et Gallot, 2016). Ce groupe est également inscrit sur le site du CNU à la 71ème section, ce qui lui permet d'obtenir une reconnaissance institutionnelle.

Par ailleurs, nous allons voir une mise en place de ce qui sera la communication organisationnelle. C'est ainsi que dans ce contexte, le binôme communication et organisation peut être perçu par certains auteurs comme une communication organisationnelle et pour d'autres auteurs comme une communication des organisations, notamment du côté francophone. En effet, dans la sphère anglo-saxonne, la communication au sein de l'organisation adopte différentes phases et sa compréhension semble différente de celle des chercheurs francophones, ce qui montre également la complexité d'une définition et d'un positionnement de la communication au sein de l'organisation. C'est ainsi que nous constatons que du côté des chercheurs anglo-saxons, elle est majoritairement connue sous la dénomination « public relations », notamment en Amérique du Nord. Elle va ensuite évoluer vers le concept de « communication management » et, plus récemment, adopter comme dénomination celle de « *strategic communication* » (Cotton, 2021). De même, Cotton (2021) relate dans sa thèse l'histoire de la communication des organisations, et ce qui va nous interpeller est l'approche américano-centrée des relations publiques. En effet, à travers cet historique, très riche, nous comprenons mieux l'origine de la communication qui est perçue comme des relations publiques au sein de l'organisation. En effet, elle va se développer autour de la fin du 19^{ème} siècle aux Etats Unis d'Amérique par la création d'un comité d'information publique proposé par le président Woodrow Wilson. L'objectif de ce comité a été d'influencer l'opinion publique américaine afin que celle-ci soit en faveur de

²⁸ Présentation du Groupe Com&org, lors d'un entretien réalisé par Sidonie Gallot parue dans la revue Communiquer : <https://journals.openedition.org/communiquer/1586>

²⁹ <https://org-co.fr/accueil>

l'intervention des Etats Unis dans le conflit de la première guerre mondiale. Par la suite, des bureaux autonomes de publicité et d'information vers la fin du 19^{ième} siècle vont être mis en place. Nous allons ainsi voir apparaître une forme de professionnalisation des relations internationales. D'autre part, nous observons également en Europe, une institutionnalisation de la communication des organisations (Cotton, 2021), avec des auteurs tels que Van Ruler et Verčič (2003) qui vont proposer un modèle réflexif de la gestion de la communication avec quatre modèles complémentaires de l'organisation et de la communication que sont le modèle informationnel, le modèle de la persuasion, le modèle relationnel et le modèle du dialogue (Cotton, 2021). Dans ce contexte, l'organisation n'est pas considérée comme une entité économique mais plutôt comme une entité sociale, de ce fait, « *les spécialistes de la communication devraient être en mesure de conseiller et d'encadrer les gestionnaires des organisations sur la façon dont la réalité est construite dans la société dont fait partie l'organisation.* » (Cotton, 2021, p. 102). Dans cette communication dite réflexive, le communicant a comme fonctions suivantes au sein de l'organisation : conseiller sur la légitimité (« counseling »), accompagner les collaborateurs dans le développement de leurs compétences communicationnelles (« coaching »), conceptualiser les plans de communication (« conceptualising ») et exécuter des moyens de communication (« executing ») par le biais d'interventions informatives, persuasives, relationnelles et discursives (Cotton, 2021). A travers cet historique, nous comprenons que la notion de communication au sein de l'organisation en Amérique du Nord et en Europe ne relève pas d'une compréhension commune du fonctionnement de la communication, ce qui montre la complexité de ce binôme communication et organisation. Par ailleurs, au fil de nos recherches, nous nous sommes aperçue qu'au sein de la discipline SIC, une approche va faire son entrée et prendre une ampleur assez considérable dans le domaine de la communication organisationnelle. Dans cette approche, la notion de communication et d'organisation prend une autre tournure et est appréhendée de manière différente par rapport aux approches précédemment indiquées. Un changement de paradigme est-il en train de se mettre en place ? Cette question nécessite quelques précisions sur ce que l'on appelle en France l'école de Montréal. C'est ainsi que nous avons fait le choix de faire un historique de ces activités scientifiques menées autour de la communication organisationnelle, en nous référant tout d'abord aux travaux de Weick sur l'organizing, ensuite aux approches constitutives de la communication organisationnelle (CCO) et enfin aux approches communicationnelles des organisations proposées en France

I.2. De la communication des organisations à la communication organisationnelle : glissement de paradigme

Nous avons souhaité porter notre intérêt au domaine de la communication organisationnelle. En effet, auparavant, ce domaine était connu sous d'autres dénominations telles que la communication d'entreprise/des entreprises, la communication corporate, institutionnelle, de marque, de relations publiques. Maintenant, nous parlons de communication organisationnelle, ce qui propose un détachement vis-à-vis de la vision d'une communication fonctionnaliste de l'organisation.

Il faut savoir que tout d'abord, la communication est apparue en 1970 en France dans le but de répondre à un besoin de formation sur la communication en entreprise (Cordelier, 2016). Sur le plan académique, selon Bouillon et al. (2007), ses premiers travaux visaient l'étude des pratiques, des politiques et les stratégies de communication mises en œuvre au sein des organisations. Elle s'est ensuite spécifiée à travers des travaux visant à mieux comprendre les organisations à partir des phénomènes de communication. De plus, ce qui rend intéressant et à la fois problématique ce domaine, c'est l'alliance faite entre la notion de communication et d'organisation. En effet, selon D'Almeida et Carayol (2014), le terme organisation a mis un certain temps avant d'être considéré comme un objet de recherche par rapport à d'autres notions beaucoup plus anciennes telles que l'Etat. Ainsi, associer la notion de communication à l'organisation dans ce contexte suppose donc de concevoir l'organisation comme un objet de recherche et « *la lecture communicationnelle de l'organisation met l'accent sur la dimension organisée et organisante de la communication, qui "fait" l'organisation.* » (D'Almeida et Carayol, 2004, p. 3). C'est-à-dire que la communication organisationnelle revient à étudier l'organisation à travers la communication. Ainsi, pour pouvoir définir ce que nous entendons par organisation, nous allons tenter de comprendre l'approche constitutive de la communication organisationnelle qui place la communication au cœur de la définition qu'elle donne de l'organisation. L'un des précurseurs de cette pensée est Karl Weick avec le concept d'organizing.

I.2.1. L'organizing de K. Weick, les débuts de la communication organisationnelle

Définir l'organisation en communication organisationnelle nous mène à une approche constitutive des organisations qui tire son origine de l'organizing de Weick. En effet, les travaux de Karl Weick vont apporter un renouveau dans le monde de la recherche. Ces travaux vont intéresser particulièrement les chercheurs en science de la communication notamment sur sa perspective interactionniste qui se détache du paradigme fonctionnaliste. Cet intérêt pour ses travaux en science de la communication va se matérialiser par sa participation en tant qu'auteur ou co-auteur d'articles en communication et de sa présence dans des congrès tels que l'International Communication Association (ICA) (Giordano, 2006). Ainsi, le travail de recherche qui importe le plus pour cette communauté scientifique est le concept processuel d'organizing. Ce concept propose de considérer l'organisation comme « *un processus de construction continue (an ongoing process) d'actions (ré)accomplies par des acteurs en interaction.* » (Giordano, 2006, p. 3) et place la communication à un point central dans l'organisation. Dans sa réflexion sur l'organisation, Weick considère que la communication ne joue pas un rôle fonctionnaliste, c'est-à-dire qu'elle ne doit pas être perçue strictement comme un moyen pour les membres de l'organisation d'échanger ou de recevoir les informations. Elle va au-delà de cette perception, c'est ce que Weick affirme lorsqu'il considère que l'organisation ne peut exister sans la communication. Ce qui signifie que le processus organisant, c'est-à-dire le processus qui permet l'existence, la matérialisation de l'organisation, est « *un processus de création de signification, d'élaboration de la connaissance se réalisant par et dans la communication* » (Giroux, 1997 :375). » (Giordano, 2006, p. 4). En résumé, lorsque Weick parle de l'organisation, il la conçoit comme une somme de processus. Et ce sont ces processus que les membres de l'organisation construisent ou déconstruisent à travers des interactions. Et ce sont ces interactions sur lesquelles il porte une attention particulière, ce pourquoi il parle d'« organizing » (Vidaillet, 2003). Ainsi, selon Weick, l'organisation est considérée comme un ensemble de comportements interreliés. Pour comprendre le processus d'organisation (d'organizing), qui est mis en place par les membres de l'organisation, l'auteur propose d'observer comment deux ou plusieurs personnes parviennent à coordonner leurs comportements individuels. Ainsi, lorsqu'il publie son livre « *The social psychology of Organizing* » en 1969, selon Grosjean et Bonneville (2019), il cherche à

comprendre l'organisation à travers les actions organisationnelles, les interactions et non à travers la structure organisationnelle. Ainsi, ce qui va l'intéresser, ce sont les processus qui permettent la mise en place de l'organisation et ce qui permet qu'ils perdurent dans le temps. Ce pourquoi parler d'organisation « simple et pure » serait un mythe et il propose, si nous cherchons à comprendre la réalité d'une organisation, de parler de « processus organisant ». Ce processus organisant est défini comme « une *grammaire consensuellement validée visant réduire l'équivoque au moyen de comportements réfléchis et interreliés (sensible interlocked behaviors)* Weick, 1979, . 3 ; nous traduisons). *Organiser, c'est donc "assembler des actions continues, interdépendantes en séquences intelligibles générant des résultats sensés"* (Weick, 1979, p. 3) » (Grosjean et Bonneville, 2019, p. 167). Il fait donc référence à l'ensemble de règles formelles et informelles, procédures mises en place par les acteurs, qu'ils sont capables d'interpréter et donc partagées par tous afin de poser une action, une activité qui soit sensée et donc intelligente. C'est à cet effet que Weick propose 3 processus d'organisation que sont l'énaction (enactment), la sélection et la rétention. D'abord, en ce qui concerne l'énaction, Weick suppose que les organisations sont confrontées à un environnement qui n'est pas statique, ce qui suppose que les acteurs doivent s'adapter, ils énaquent, ils ne vont pas observer ce changement de manière passive, mais ils vont poser des actions pour comprendre ce changement et donc trouver des indices sur cet environnement. Quant à la sélection, celle-ci est relative au choix conscient ou non que l'acteur fait sur l'interprétation d'une situation donnée en fonction d'une étendue de propositions équivoques (qui donnent lieu à différentes interprétations). Cette sélection se fait suite à des cycles de communication, ce qui signifie que plus les propositions équivoques sont élevées, plus les acteurs auront tendance à échanger pour donner un sens aux données, propositions mises à dispositions alors que dans le cas où l'équivoque est faible, la situation semble plus évidente. Dans ce cas, les acteurs vont se référer aux règles, aux habitudes mises en place auparavant pour définir l'action. En ce qui concerne la rétention, elle se caractérise par le fait que les acteurs au sein de l'organisation vont s'appuyer sur des expériences du passé pour interpréter, faire un choix et poser l'action. L'expérience passée ne s'arrête pas à la mémoire de l'acteur. En effet, elle est également en lien avec tous les documents, procédures, bases de données, lois et est relative à toutes actions qui ont fait sens dans le passé et qui pourraient répondre à l'équivoque d'une situation. La rétention montre que les acteurs, les dirigeants d'une organisation ne partent pas du néant pour affronter une situation donnée. Par ailleurs, nous avons également identifié quelques

aspects sur le concept de l'organizing. Ainsi, nous retenons que la notion de macro et de micro est importante. En effet, elles sont interdépendantes, ce qui a pour conséquence qu'étudier l'organisation sur le plan macro revient à étudier le dynamisme du micro en se focalisant sur les interactions entre les acteurs au sein d'une organisation. Ensuite, dans sa méthodologie, Weick propose de porter son étude sur les « situations minimalistes ». Ce sont des études faites sur des situations en miniatures comme celle faite sur les pompiers ou l'orchestre de jazz. Ces études lui permettent d'analyser des routines et donc d'étudier le processus d'organizing. Ainsi, pour résumer le concept d'organizing, nous nous sommes aperçue que c'est un concept qui change la vision fonctionnaliste de la communication et propose d'étudier l'organisation à travers les interactions de ses acteurs. C'est cette approche qui va avoir un écho favorable auprès des chercheurs en science de la communication, plus précisément en communication organisationnelle. Ces chercheurs vont s'inspirer de ce concept afin de présenter une approche nouvelle de la théorie de la communication. En effet, lorsque nous faisons l'historique des travaux proposés dans le champ de la science de la communication, nous nous apercevons que la communication a longtemps été considérée comme un produit fonctionnel et relationnel de l'organisation (Giordano, 2006). Par la suite, cette approche va être remise en cause par la communauté scientifique qui souhaiterait avoir une autre approche, qui ne considérerait plus la communication comme un contenu et l'organisation comme le contenant. C'est-à-dire que dans cette perspective, il ne serait plus question d'étudier la communication de ou dans l'organisation en les distinguant l'un de l'autre (Carayol, 2004). C'est ainsi que les chercheurs vont raisonner autrement en prenant appui sur les travaux de Weick sur l'organizing. Ce qui va les intéresser, c'est le fait que la communication et l'organisation sont interdépendantes. Selon Giroux (2006)³⁰, l'information et la signification sont les matériaux de base à partir desquels l'organisation fonctionne. Dans le concept d'organizing, cette approche semble ne pas être explicite. Mais si nous faisons quelques approfondissements avec l'aide de Giordano (2006), nous pouvons la déceler. En effet, le concept d'organizing de Weick prend pour fondement la communication qui est introduite sous le nom de « *double interact* ». Selon Giordano (2006), lorsque Weick comprend les phénomènes organisationnels à travers les interactions, et à travers l'activité continue de communication, la communication apparaît comme une production de l'organisation et comme une contenance. Par ailleurs, la

³⁰Les défis du sensemaking en entreprise, sous la direction de David Autissier et Faouzi Bensebaa

pensée de Weick sur la notion d'interaction n'est pas le lieu de communication interpersonnelle selon Giroux (2006), il faudrait plutôt comprendre l'interaction comme faisant partie des cycles qui permettent les échanges d'informations, les accords minimaux, les engagements qui sont constitutifs de l'organisation, comme processus organisant (Giroux, 2006). De par ce constat, plusieurs auteurs s'inscrivent dans le champ de la communication organisationnelle tels que (Giroux, 1997 ; Taylor & Van Every, 2000), (Giordano, 2006). Certains auteurs, notamment Giroux (1994), apportent une définition de l'organisation par une approche communicationnelle en se fiant à l'organizing de Weick. Ainsi, « *la communication devient donc le processus de création de la collectivité organisationnelle et son utilité repose alors dans sa capacité à produire et reproduire cette collectivité* » (Giroux, 1994 : 31). » (Giordano, 2006, p. 14). Taylor (1989), également, définit l'organisation à travers la communication avec la citation connue qui pose que « une organisation n'est qu'un tissu de communication » (Charron, 1990). Afin de mieux étayer cette perception d'une communication organisante, nous avons fait le choix de porter notre recueil sur la théorie développée par les auteurs de l'école de Montréal, notamment certains auteurs connus en France tels que Taylor et Cooren.

I.2.2. Les approches constitutives de la communication organisationnelle (CCO)

Nous débutons notre réflexion sur ces approches constitutives en mentionnant tout d'abord certains auteurs qui directement ou indirectement ont impulsé ces approches. Nous nous référons à Grosjean et Bonneville (2019) qui reviennent dans leurs ouvrages sur certains précurseurs que sont Chester I. Bernard, Mary Parker Follet et Gabriel Tarde. Tous ces auteurs ont développé dans leurs réflexions l'importance de la communication qui construit l'organisation, c'est à cet effet que Bernard, dans son ouvrage, *The function of executive*, en 1938, fait la remarque suivante, selon laquelle « *une organisation existe lorsque (1) des personnes capables de communiquer les unes avec les autres (2) sont prêtes à contribuer à une action collective (3) pour atteindre un objectif commun. Ces éléments sont des conditions initiales nécessaires et suffisantes et se retrouvent dans toute organisation* » (Bernard, 1938, p. 82 ; nous traduisons) » (Grosjean et Bonneville, 2019, p. 162). Ainsi, Bernard met au cœur de sa réflexion cette idée de coopération qui permettrait de faire fonctionner l'organisation car le plus souvent, nous sommes face à un

échec à s'organiser. Quant à Follet, celle-ci a développé l'idée selon laquelle, il serait important de mettre en place une collaboration entre les acteurs de l'organisation en baissant le lien hiérarchique, c'est-à-dire qu'il n'appartient pas qu'au gestionnaire d'émettre des idées mais que les subordonnées peuvent également en proposer. Le dernier auteur est Tarde qui propose une analyse du petit vers le grand, ce qui signifie qu'il est intéressant de comprendre l'organisation, l'agencement à travers les mises en relation, les mises en rapport entre acteurs de l'organisation.

A leur suite, nous constatons que certains auteurs vont développer et proposer cette approche d'une communication dite constitutive de l'organisation, c'est notamment le cas de James, R. Taylor, Elisabeth Van Every et François Cooren qui sont issus de l'école de Montréal. En effet, ces auteurs vont prouver à travers leurs travaux, leur appartenance au domaine de la communication organisationnelle et vont mettre en avant la faisabilité d'étudier l'organisation à travers la communication. Dans un premier temps, nous avons décidé de nous focaliser sur les travaux développés par James Taylor et Van Every. En effet, à travers leur livre « *The Situated Organization: Case Studies in the Pragmatics of Communication Research* ». Taylor et Van Every considèrent que la communication est le « site et la surface » (Fauré, 2009, p. 252) de l'organisation. Les auteurs expliquent que pour comprendre les organisations, le chercheur doit passer par l'étude des conversations et des interactions. Ainsi, afin d'argumenter sur cette réflexion, Taylor (1989) propose, dans un essai théorique intitulé « Une organisation n'est qu'un tissu de communication », deux approches analytiques que sont l'approche particulière et l'approche instancielle pour cerner le dynamisme de l'organisation (Charon, 1990). La première approche propose d'effectuer une description du parcours des objets de l'organisation dans une série d'opérations alors que l'approche par l'instance se fait à travers la description des différents fonctionnements des services de l'organisation.

Par la suite, dans ses travaux de recherches, Taylor (1990) affirme que, dans le passé, la communication était considérée comme un management pour l'organisation et insiste sur le fait que la communication peut être appréhendée d'une autre manière dans l'organisation. Pour démontrer cette affirmation, celui-ci va s'inspirer des travaux de Florès (1982), Winograd et Florès (1986) et (Taylor, 1990), qui admettent que l'administration peut être visualisée comme un réseau de conversations, dont l'effet est d'établir un tissu d'engagements sociaux. C'est ce réseau qui assure la coordination de l'ensemble. Ainsi, il conclut que « *la matière* » traitée par ces conversations est

l'information et les artefacts de l'activité conversationnelle sont alors les textes et documents produits par l'organisation et utilisés comme supports à la conversation. A travers cette conclusion, nous pouvons retenir que l'organisation peut être analysée en ayant recours à la communication. Et que l'écrit et l'oral jouent un rôle important dans cette analyse car c'est à travers l'écrit que se matérialise l'organisation et l'oral, la conversation permettent d'observer l'organisation dans son quotidien (Giroux, 1996).

Suite au constat relatif à l'importance de la communication au sein de l'organisation proposée par Winograd et Florès, Taylor présente sa réflexion sur la théorie de la communication. En effet, selon l'auteur, une théorie sur la communication doit avoir pour objectif d'expliquer la représentation et l'établissement de la relation sociale de l'organisation, parce qu'il considère que l'organisation manifeste une idéologie (soutenue par une culture) et une structure de relations établies et légitimées. La théorie doit être capable également de se questionner et d'expliquer comment la représentation d'une situation permet la circulation de l'information d'une personne à une autre (l'axe de la sémantique). Ensuite, cette théorie doit pouvoir expliquer comment l'échange se matérialise et permet aux acteurs de mettre en place l'opération ou l'activité (l'axe de la pragmatique). De plus, Taylor (1990) ajoute que le rôle du chercheur en communication est de faire émerger le système. C'est-à-dire qu'il doit montrer comment le système est reproduit par les échanges conversationnels qui forment le tissu de l'organisation. Par ailleurs, Taylor (1990) critique le fait que la théorie de la communication présente souvent la communication comme un moyen qui permet de faire passer un message (axe de contenu) ou comme un but pour maintenir le lien social (axe de la relation). Pour lui, le chercheur devrait plutôt se pencher sur la « *réflexivité de la communication* », c'est-à-dire que la communication devrait être perçue plutôt comme un objet qui favorise, par exemple, la compréhension des opérations, les enjeux économiques comme politiques sous-jacents de l'organisation. Dès lors, celui-ci considère que la spécificité de l'approche communicationnelle va être de saisir l'organisation comme un réseau de communication. Cette approche passe donc par la compréhension de la structure des opérations et par l'analyse des processus de formation des obligations mutuelles.

En résumé, nous comprenons que l'approche communicationnelle de Taylor consiste à étudier l'organisation à travers l'activité communicationnelle, ce qui permet de déterminer ses effets sur la constitution des rôles, des structures et des identités organisationnelles (Chaput et Basque, 2010). Notons également qu'il y a deux

composants importants qui permettent de saisir l'organisation, à savoir la conversation et le texte. La conversation est l'ensemble des interactions qui peuvent être formelles comme informelles et que les membres utilisent pour faire l'organisation et donc produire, ce qui renvoie au site émergent (qui n'émane pas forcément du management) de la communication organisationnelle. Quant au texte, il apparaît comme ce qui matérialise les échanges et donc l'activité, c'est la surface de l'organisation.

A la suite de Taylor, nous avons porté notre attention sur les travaux présentés par François Cooren, prédécesseur de Taylor, qui va proposer d'étudier l'organisation à travers la communication et plus spécifiquement à travers les interactions et ou par la conversation. Pour clarifier sa pensée, nous avons porté notre regard sur quelques-uns de ses travaux. Ainsi, pour débiter sa réflexion sur les approches constitutive de la communication organisationnelle, Cooren (2010) se pose la question de la pertinence d'étudier l'organisation uniquement par le texte et la conversation. Car selon l'auteur, le dynamisme et les composants de l'organisation peuvent nous amener à l'appréhender à travers d'autres domaines tels que les domaines architecturaux (immeubles, bureaux, etc.) « voire machiniques (Cooren, Brummans et Charrieras, 2008) » (Cooren, 2010). Il en déduit sa problématique : comment montrer que les textes écrivent l'organisation ? Ainsi, pour répondre à cette question, Cooren (2010) énonce l'idée selon laquelle reconnaître que les textes écrivent (oral comme écrit) l'organisation revient à concevoir qu'ils permettent « l'agentivité » et donc à « attribuer un « faire » à des énoncés ou des documents (Bouzon, 2009 ; Cooren, 2004, 2008, 2009 ; Fraenkel, 2007 ; Morillon, 2009 ; Pontille, 2009). » (Cooren, 2010, p. 2). Cela revient ainsi à poser comme principe que les textes sont organisants et donc permettent de décrire les interactions et le dynamisme de l'organisation. Or selon l'auteur, les ethnométhodologues qui étudient l'activité, donc « le faire », étudient en principe les interactions en partant de l'action ou en mobilisant d'autres méthodes telles que les savoir-faire utilisés pour décoder un mode d'emploi, la manière de faire des acteurs en fonction du contexte. C'est ainsi que Cooren (2010) affirme qu'avoir la prétention de parler d'agentivité du texte revient à se détourner d'une recherche sur ce que font les individus. De ce fait, tenter d'expliquer l'organisation à travers le texte, c'est prendre en compte l'action et l'interaction mais également d'autres champs. Et pour démontrer cette hypothèse, celui-ci propose de passer par l'étude des interactions entre les individus en utilisant le texte.

Pour ce faire, il va s'intéresser à la source de l'ordonnement qui est le fait que les individus vont accommoder leurs perceptions ou encore arriver à une compréhension mutuelle. Il estime que la source de l'ordonnement peut provenir d'autres méthodes car, selon lui, cette source peut être partagée, disloquée et déléguée, et il cite Latour qui affirme qu'une action ne peut avoir qu'une origine absolue. Pour montrer que les textes écrivent l'organisation par l'étude des interactions, il propose de montrer comment une telle « *écriture* » (au sens derridien du terme, impliquant donc la possibilité d'une *écriture orale*) peut aussi se faire à distance, à travers les effets de représentation et d'incarnation qui s'opèrent dans les interactions humaines. » (Cooren, 2010, p. 6). En recourant à l'analyse des interactions (donc au texte qui peut être écrit ou oral) pour écrire l'organisation, Cooren (2010) montre que, par ces interactions, nous pouvons identifier les effets de « ventriloquie ». C'est-à-dire qu'à travers leurs interactions, les individus vont exposer implicitement ou explicitement des principes, des valeurs ou faire parler des personnes. Cooren (2013) utilise la métaphore de ventriloquie pour expliquer ce que peuvent entraîner des interactions entre acteurs au sein d'une organisation. Ainsi, par cette étude de l'interaction, Cooren (2013), se base sur le fait que la parole peut être disloquable et permet donc de faire parler quelqu'un ou quelque chose. Et c'est l'interactant qui fait intervenir ce quelqu'un ou ce quelque chose lors de son tour de parole ou dans son comportement que Cooren (2013) nomme figure (qui peut être collectif, un principe, des valeurs, des émotions). Ce qui est intéressant dans cette idée développée par Cooren sur l'étude de l'organisation par les interactions, avec l'influence de l'ethnométhodologie et de la théorie des actes de langage, c'est que le concept de ventriloquie permet de montrer que les interactants en mobilisant ces figures, font de celles-ci une agentivité et donc permettent le « faire ». La ventriloquie permet donc d'identifier le type de figures et de montrer l'action qui est en train d'être faite ou qui a été faite. Pour expliquer le concept de ventriloquie, Cooren (2010) s'est intéressé à l'action et a montré que la performance de l'action peut se faire également par le biais de l'intervention de plusieurs entités qui peuvent être humaines ou non humaines. Ce pourquoi il affirme que l'analyse de l'action peut se faire par décentrement. Pour illustrer cette affirmation, il cite le cas d'un mode d'emploi avec lequel le fabricant du bien ou du service interagit avec l'acheteur. En effet, ce mode d'emploi a pu être communiqué par le fabricant parce que celui-ci a pu échanger avec les concepteurs, les éditeurs, les outils (le logiciel, les ordinateurs, les imprimantes, etc.) (Cooren, 2010). Ainsi, c'est suite à cette logique sur l'action qu'il propose de comprendre l'action à travers la production

sémiotique. En effet, il considère que lorsque des personnes échangent et que celles-ci reconnaissent les signes produits, ces personnes vont se mettre en action, il parle d'« activité de délégation ». Pour lui, l'acte de communication est un acte de télécommunication, en référence à Derrida, ce qui veut dire que pour qu'il ait communication, certains éléments sont produits, des textes, des marques, des signes qui peuvent être intentionnels ou pas. Ces éléments agissent au nom de celui qui parle dans un contexte d'interactions. De ce fait, pour lui, ces produits, ces éléments de télécommunication vont être plus accessibles en analysant une production de texte écrit. Ce sont des documents, des lettres, des mémos, des notes, des livres, etc. Ainsi, cette analyse est mise en œuvre dans son étude faite avec l'association « Médecin Sans frontière » où il a décidé d'étudier leurs activités en se focalisant sur leurs points de vue interactionnels. En suivant, et en analysant, les échanges entre les différents membres de l'organisation qu'il avait auparavant filmés, il s'intéresse à l'activité de ventriloquie, c'est-à-dire, au fait que, lors de leurs échanges, les interlocuteurs vont faire apparaître des êtres « extatiques » (hors de soi). C'est-à-dire qu'il vont faire intervenir ou créer lors de leurs interactions, des « êtres textuels, architecturaux, artefactuels, ou technologiques, qui eux-mêmes incarnent ou représentent d'autres figures : des collectifs, des principes, ou des valeurs » (Cooren, 2013, p. 119). Ce sont des agents textuels ou gestuels qui parlent et agissent lors de l'interaction entre les personnes. Les acteurs font donc intervenir des figures que Cooren essaie de répertorier. Une catégorie de figures attire particulièrement son attention, il s'agit des figures culturelles. Dans son analyse, il propose que ces figures culturelles ne soient pas considérées comme des figures typiques et qu'on n'ait pas une vision instrumentale de la culture, trop souvent présente dans les études de communication ethnographique. Dans ce cas présent, les figures culturelles ne doivent pas être comprises comme une stratégie que les interactants vont mobiliser pour défendre ou promouvoir leur position. Elles doivent plutôt être considérées comme un élément qui permettrait d'identifier ce qui habite les personnes. Ainsi, étudier la culture selon Cooren (2013) en mobilisant cette approche de ventriloquie nous impose d'identifier tous ces êtres que les personnes et communautés de parole cultivent, nourrissent, développent, dans leurs conversations et notamment dans leurs activités et pratiques. Ces êtres peuvent se révéler artefactuels, par exemple un style particulier de poterie, qui peut être une valeur spécifique, des comportements avec des gestes types (exemple le geste de la main chez certains peuples).

En nous rapprochant des travaux proposés par Taylor et Cooren, nous percevons mieux leur approche qui est d'expliquer, de comprendre l'organisation à travers la communication. Si, pour Taylor, l'organisation s'observe à travers l'oral et l'écrit, pour Cooren, elle s'observe par l'analyse des interactions avec l'aide de la ventriloquie et notamment par l'identification des figures. Grâce aux approches communicationnelles proposées par Taylor et Cooren, il est possible de faire ressortir ou de saisir partiellement ou complètement le dynamisme de l'organisation et spécifiquement toute action latente, implicite, qui pourrait nous échapper à « l'œil nu ».

I.2.3. Les approches communicationnelles des organisations versus la rationalisation

Le premier constat que nous faisons lorsque nous nous situons dans le domaine de la communication organisationnelle, c'est l'apport considérable fait par l'école de Montréal (Taylor, Van Every, 2000 ; Cooren, Taylor, Van Every, 2006), (Mayère, 2009) qui définit la communication comme une combinaison dynamique de conversations et de textes qui produit l'organisation. A leur suite, d'autres auteurs ont développé cette approche dans leurs travaux.

En premier, nous pouvons citer Giroux (1994), qui, à travers ses travaux sur la communication interne, montre différentes perspectives que nous pouvons avoir sur une communication au sein de l'organisation. En effet, elle distingue la perspective fonctionnaliste de la perspective interprétative. Lorsque nous nous situons dans une perspective interprétative, celle-ci fait référence alors à une communication qui est dite organisante. Dans sa définition de la communication organisante, Giroux (1994) spécifie cette perspective de la communication, en la reliant à la transaction. En effet, « *la communication (...) est présentée comme une transaction par laquelle les partenaires bâtissent leur relation et leur identité, échangent de la valeur, construisent l'organisation.* » (Giroux, 1994, p. 8). Dans ce contexte, l'utilisation du terme transaction³¹ pour parler de la communication est employée pour éviter de faire référence à l'interaction. En effet, la communication est considérée comme une activité créatrice, elle favorise le « faire ensemble », la co-construction, ce qui signifie que la

³¹ Giroux (1994) utilise le terme de transaction en faisant référence à la conception de Barnlund sur la transaction

communication n'apparaît pas comme une simple transmission d'un message d'un émetteur vers un destinataire. Les acteurs vont lui attribuer une signification, ils vont réguler leurs signaux, les interpréter, confronter leurs points de vue et ainsi arriver à une représentation commune, ce qui va permettre de créer de la valeur. Giroux (1994) rajoute quelques points essentiels sur la communication organisante, qu'elle caractérise de collective et multidirectionnelle. Parce qu'elle considère que c'est par la communication que les tâches sont définies, que les relations et les identités sont instaurées et repérées pour l'organisation. Elle est aussi collective même si elle n'est pas égalitaire en ce que, dans le processus de construction, certains acteurs peuvent avoir plus d'influence que d'autres.

En plus de décrire l'organisation, dans le domaine académique, cette approche permet également de montrer la mouvance de l'organisation. En effet, elle montre aussi que « *cette mouvance n'est pas un chaos. Elle est plutôt le reflet de la créativité dynamique des participants.* » (Giroux, 1994, p. 10). Nous sommes ainsi dans une communication dynamique, ce qui signifie qu'elle n'est pas statique, elle n'est pas une transmission d'un message d'un dirigeant à son subordonné, mais plutôt une construction de « faire » l'organisation à travers les échanges écrits, oraux, des signes des acteurs de l'organisation. De même, Bonneville et Grosjean (2007) le confirment lorsqu'ils affirment que le rôle du chercheur peut porter sur le processus interactionnel, sur la co-construction de sens en organisation. De ce fait, l'organisation n'apparaît plus comme l'objet d'étude mais c'est le processus qui permet la production, la construction ou la déconstruction de l'organisation qui devient l'objet d'étude. Un autre point est également soulevé par Bouzon (2015) qui la rapproche d'une approche constructiviste et met en avant le fait qu'elle favorise à travers l'analyse représentationnelle, la mise en évidence d'une hétérogénéisation au sein de l'organisation. C'est-à-dire qu'elle permet de mettre en exergue, l'existence de tensions et de contradictions entre les acteurs au sein de l'organisation. La communication organisationnelle est donc définie par Bouzon (2006) comme le domaine d'étude qui s'intéresse « *au contenu et aux modalités des actes de communication dans les organisations et cherche à comprendre le rôle de ces derniers dans les situations de travail et de coopération* » (Bouzon, 2006, p. 12).

Elle caractérise la communication organisationnelle actuelle par son étendue et par son extension. En ce qui concerne son étendue, elle fait référence à l'élargissement du champ d'étude qui ne se contente plus seulement du champ de l'entreprise mais ouvre ses

frontières à l'organisation considérée comme « *toute entité sociale ayant des activités orientées vers un objectif* » (Bouzon, 2006, p. 13). De par notre observation, nous nous sommes rendu compte que cette approche est possible à travers l'exemple de l'article de Mayère (2009). En effet, sa recherche porte sur une organisation de santé et elle s'intéresse à la communication comme un processus organisant, c'est-à-dire qu'elle étudie comment la communication participe à la formation des identités individuelles et collectives. Cette étude lui paraît pertinente dans le cas des organisations de santé parce que ces organisations sont complexes avec une population composée des professionnels de santé, de divers professionnels, de patients et leurs proches.

Quant à l'extension, celle-ci fait référence à l'influence d'autres disciplines pour mener une étude dans ce domaine. A cela, nous rajoutons la réflexion de Carayol (2004) sur le domaine de la communication organisationnelle qui nous donne quelques conseils à ce sujet. En effet, elle vient à nous rappeler qu'adhérer à ce domaine signifie que nous ne pouvons pas restreindre notre champ d'étude à la « communication d'entreprise » qui est relative aux pratiques communicationnelles mises en place par des professionnels au sein de l'organisation. Ainsi, le domaine de la communication organisationnelle va recouvrir divers champs tels que « les communications opérationnelles » dont les analyses vont porter sur la communication qui accompagne les relations de travail au niveau de la production des biens et services. La « communication fonctionnelle », qui structure les relations de travail, cette fois-ci au niveau de la planification, des ajustements et du contrôle des activités, attire également notre attention sur le fait que les communications organisationnelles concernent également l'étude « *des processus de transformation, d'actualisation et de modulation* » (Carayol, 2004, p. 16).

À la suite des différents auteurs qui ont débattu sur le rôle prépondérant de la communication au sein de l'organisation, certains auteurs, notamment Bouillon, Bourdin et Loneux (2007), proposent de passer de la communication organisationnelle aux approches communicationnelles des organisations. Ainsi, ils expliquent que les travaux de recherche en science de la communication sont passés d'une étude qui se focalise sur l'observation de phénomènes communicationnels au sein de l'organisation à une étude portée sur l'analyse des organisations par la communication. Cette approche est qualifiée d'« approche communicationnelle des organisations ». C'est un « *glissement paradigmatique qui vise à comprendre les organisations, leur fonctionnement et leurs dynamiques à partir des phénomènes de communication qui les structurent.* » (Bouillon

et al., 2010, p. 7). C'est une approche dont le positionnement épistémologique est complexe, car, selon Bouillon et al. (2007), elle se situe en sciences humaines et sociales et en sciences de l'information et de la communication. L'intérêt, selon les auteurs, d'avoir une approche qui passe par les phénomènes informationnels et communicationnels, est d'avoir accès aux dimensions symboliques au sein de l'organisation qui sont souvent mises de côté par les autres disciplines. Ainsi cette approche permettrait d'analyser la relation entre le micro et le macro, entre l'individuel et le collectif. Et l'aspect symbolique au sens informationnel et communicationnel serait l'occasion d'approfondir les questions de « coordination de l'action qui permettent de « faire organisation ». Il s'agit de comprendre comment s'opère par exemple le « travail d'organisation ». Cette approche mobilise également plusieurs théories que sont la sociologie, l'économie hétérodoxe, les sciences de gestion, la psychologie et la psychosociologie, ou encore la linguistique. Les auteurs la définissent comme une démarche qui va étudier les phénomènes sociaux en utilisant différents types de phénomène informationnels et communicationnels qui la traversent et la structurent, ainsi, elle va s'intéresser « *aux interactions en situation sociale (dépassant le cadre interpersonnel), aux réseaux techniques et sociaux assurant des médiations, structurant les échanges et participant à l'édification d'une communauté (TIC, médias), ainsi qu'à la conception, la production, la diffusion et la réception de messages.* » (Bouillon et al., 2007, p. 9). Dès lors, nous comprenons que ces approches communicationnelles de l'organisation développent leurs études autour de trois dimensions communicationnelles. La première est relative aux « situations de communication locales » qui sont au cœur de la relation de travail. Les travaux de recherche sont relatifs aux interactions et aux relations interpersonnelles. Cette dimension propose d'analyser le langage, les systèmes de signes, les débats, la production d'écrits professionnels afin de comprendre le fonctionnement au quotidien des collectifs de travail et la construction de l'organisation sur le plan de la régulation et du pouvoir et de voir comment ces régulations fonctionnent en situation dans différents contextes. Dans la deuxième dimension, l'analyse porte sur la combinaison entre les activités informationnelles et communicationnelles, les dispositifs techniques et les systèmes de règles formelles qui structurent et rationalisent l'organisation. Ces travaux s'intéressent au lien entre la transmission, le traitement des informations, la mobilisation collective des connaissances et l'accroissement de l'efficacité organisationnelle. Enfin la dernière dimension est relative aux politiques de communication considérées comme un discours et une construction symbolique produite

par les organisations. Cette dernière dimension signifie que l'organisation se construit également à travers l'aspect symbolique, que sont toutes les idéologies, les discours, les signaux produits par celle-ci. L'approche de la communication organisationnelle permet de montrer la mouvance, la transformation de l'organisation et donc le dynamisme des acteurs de l'organisation.

Conclusion du chapitre : la réflexion du binôme communication et organisation

Il est intéressant de s'apercevoir que même si cette approche communicationnelle des organisations est assez récente, nombreux sont les auteurs qui se sont penchés sur son champ, ses concepts et les perspectives au sein de ce domaine. C'est notamment le cas de Bernard (2006) qui propose, suite à une analyse des problématiques d'il y a 10 ans, différentes thématiques abordées dans ce sens. Nous remarquons que ces thématiques sont relatives à l'étude sur les axes de productions des savoirs en communication organisationnelle qui sont les suivantes : la communication du réseau, la communication projet, la communication de changement, la communication d'innovation, la communication de crise, la communication des nouvelles médiations et nouveaux médias (les pratiques de médiation des entreprises sur le réseau des réseaux, les médiations sociotechniques, le développement des TIC), la communication ordinaire (elle porte sur l'étude de la communication sociale des entreprises, la communication managériale). A sa suite, Grosjean et Bonneville (2011) ont également identifiés des problématiques actuelles dans le domaine de la communication organisationnelle. Ainsi, ces enjeux contemporains sont relatifs au changement organisationnel, aux TIC, aux logiques de travail plus horizontales, à la communication dans les groupes de travail et à la RSE et l'éthique (Parrini-Alemanno, 2016). Par ailleurs, de par ce constat d'un domaine de communication organisationnelle qui prône l'étude de l'organisation à travers la communication, nous observons finalement que ce que les chercheurs retiennent est bien une instrumentalisation de la communication dans les organisations, les approches communicationnelles sont une issue à ce qui est un réel problème tel que la place de la communication dans les organisations, la fonction de responsable de communication, ou de chargé de communication, la formation des communicateurs·trices. Dans ce contexte d'une communication réduite à ses outils désormais numériques, quelle est l'approche de la transition numérique dans les organisations et sa relation à la communication ? Notre

problématique sur la transformation numérique des organisations nous semble être un point incontournable pour ce domaine, car elle se trouve 10 ans après des enjeux liés aux problématiques telles les TIC, la communication et le changement, et la RSE et l'éthique. Ainsi, nous pensons que notre thèse vient rendre compte de ce qui a été fait notamment sur ces problématiques dites contemporaines à cette époque et des problématiques actuelles avec le numérique. La présentation et l'analyse de ces différentes approches communicationnelles au sein de l'organisation a été pour nous un moyen de nous positionner sur le plan épistémologique. En effet, pour mener à bien notre recherche et afin d'avoir une ligne directrice affirmée, solide en lien avec les SIC, la prise de position d'une approche est apparue importante pour nous afin de montrer la cohérence de notre thèse. C'est à cet effet, que nous pouvons dire que notre sujet de thèse portant sur la transformation numérique des organisations se rapproche de l'approche systémique sur le principe des forces internes et externes à l'organisation qui peuvent avoir un impact qui incite à cette transformation. Toutefois, selon notre compréhension, cette approche ne permettrait pas d'analyser l'étendue du sujet et laisserait de côté les interactions des acteurs de l'organisation. Notre positionnement se rapproche de l'approche symbolique et de la culture car nous avons comme hypothèse, et donc comme point d'entrée, la culture d'entreprise qui est peut-être perturbée par l'avènement du numérique. Toutefois, nous nous en distinguons par le fait que nous recherchons une analyse de la culture qui se veut organisationnelle et donc en adéquation avec les SIC. Nous nous positionnons également sur les approches constitutives de la communication organisationnelle (CCO), nous faisons le choix de nous référer tout d'abord à l'organizing qui finalement comme nous l'avons constaté est à la base des approches CCO. Ainsi, à travers l'organizing de Weick, nous pensons comprendre et observer la transformation numérique d'une organisation. En effet, ces approches constitutives de la communication organisationnelle nous orientent vers une observation des interactions des acteurs au sein de l'organisation (qui est le processus de construction et de déconstruction fait par les acteurs), ce qui permettra d'approcher de plus près la transformation numérique et donc d'observer le processus qui permet la transition, la rencontre entre la culture de l'organisation et la culture numérique.

De plus, la manifestation des interactions des acteurs et de la rencontre entre la culture de l'organisation et de la culture numérique peut être perçue à travers l'oral, c'est-à-dire la conversation et le texte. C'est à ce niveau qu'intervient l'approche communicationnelle de l'école de Montréal. En effet, les conversations sont les interactions formelles et

informelles et le texte est relatif à ce qui matérialise l'organisation. C'est l'analyse de l'activité communicationnelle qui va nous intéresser, elle permettra l'identification des rôles, des structures et des identités organisationnelles. De plus, nous rejoignons également Cooren (2013) sur le concept de ventriloquie qui permet de montrer que les acteurs au sein de l'organisation mobilisent des figures pour « faire » l'organisation. La figure culturelle est un point essentiel qui propose d'analyser la culture d'une organisation. L'étudier revient donc à identifier tous les êtres que les personnes et communautés de parole cultivent, nourrissent, développent, dans leurs conversations et notamment dans leurs activités et pratiques.

Par ailleurs, afin d'être en adéquation avec le contexte de notre étude qui se fera en France, nous souhaitons, mobiliser l'approche communicationnelle des organisations (Bouillon et al., 2004) qui propose comme une démarche scientifique d'étudier des phénomènes sociaux en prenant comme clé d'entrée les différents types de phénomènes informationnels et communicationnels qui les caractérisent. Nous pensons que les trois dimensions développées dans leurs approches que sont la situation, le processus et la politique de communication permettraient un éclairage de la compréhension de l'organisation également. Ce qui va nous intéresser dans la situation communicationnelle est la situation de travail, l'activité, la régulation du collectif. En ce qui concerne le processus de communication qui fait référence aux activités cognitives et donc à la rationalisation et la transmission de l'information par les collectifs, nous nous intéressons aux « *dynamiques reliant TIC, modélisations du travail et transformations organisationnelles* » (Bouillon et al., 2004, p. 11). Enfin, nous considérons, la dimension politique de communication comme une dimension symbolique en lien avec l'imaginaire et la représentation des acteurs. Par conséquent, opter pour ces approches communicationnelles dites organisantes va nous orienter vers une compréhension du bouleversement que le numérique peut créer au sein d'organisations de type traditionnel. Cela revient donc à saisir ce bouleversement à travers la culture organisationnelle. C'est-à-dire en observant l'organisation en train de se faire à travers la mise en pratique d'une culture organisationnelle qui de surcroît semble perturbée. De ce fait, montrer la transformation numérique de l'organisation nous mène vers une description de l'organisation en train de se produire et de se transformer. En empruntant comme cheminement une analyse des interactions des acteurs de l'organisation à travers la conversation le texte. Cette transformation passant par une observation, une description

de la culture organisationnelle en train de se transformer, l'interaction analysée est le phénomène d'acculturation qui se produit face à cette transformation et montre le bouleversement de la culture au sein de l'organisation. Nous allons donc mobiliser la conversation et le texte, en passant par la culture de l'organisation pour comprendre l'agentivité, mais également en mobilisant les dimensions du processus, symbolique, et de la situation.

Tableau récapitulatif des approches communicationnelles au sein d'une organisation

Communication/Organisation	Ecole de pensée	Apport et fonctionnement	Auteurs
Approche fonctionnaliste	L'école classique	<p>Communication = instrumentale, productive</p> <p>Emetteur : ingénieur (sachant)</p> <p>Message opératoire</p> <p>Récepteur : salarié (exécutant)</p>	F.W. Taylor et H. Fayol (OST)
	L'école des relations humaines	<p>Communication = mise en relation</p> <p>Dialogue entre dirigeant et salarié, prise en compte de la satisfaction = meilleure productivité des acteurs</p>	E.Mayo et A.Maslow
Approche systémique	Science de l'ingénieur, de la biologie, de la chimie et de la physique repris par les Sciences sociales	<p>Organisation : Système comparable à l'organisme donc dynamique</p>	Von Bertalanffy et J.G. Miller
	Analyse systémique et stratégique	<p>Règles formelles insuffisantes / instauration de règles informelles par les acteurs de l'organisation</p>	M. Crozier et E. Freidberg
	L'école de la contingence	<p>Communication = processus de transfert de l'information entre les unités de service d'une organisation</p>	Lawrence et Lorsch

	<p>L'école de Palo Alto</p> <p>Cybernétique</p> <p>Palo Alto, E. Berne et P. Watzlawick.</p>	<p>Intérêt : qualité de l'information, circularité de l'information, feedback</p> <p>Salariés et dirigeants : communication descendante</p> <p>Entre spécialistes : communication horizontale</p> <p>Communication : atteindre les objectifs</p> <p>Communication - relation</p> <p>L'interaction et relation : identifier les rouages du système, les jeux collectifs, incertitudes</p> <p>Communication : rétroaction</p> <p>Communication et management</p> <p>Analyse des jeux d'interaction : liberté, reconnaissance professionnelle, identité</p> <p>Modélisation : aperçu du système, représentation de la communication dans l'organisation</p>	<p>G.Bateson</p> <p>A.Mucchielli</p>
--	--	--	--------------------------------------

		des managers	
Approche communicationnelle	Organizing	<p>L'organisation se construit à travers les interactions</p> <p>Communication : l'ensemble de règles formelles et informelles, procédures mises en place par les acteurs, interprètent pour poser une action, une activité</p> <p>Principe : éaction, sélection et rétention</p>	K.Weick
Approche constitutive de la communication organisationnelle	Ecole de Montréal	<p>La communication construit l'organisation</p> <p>Analyse de la communication : expliquer la représentation d'une situation permet la circulation de l'information</p> <p>Explication de la matérialisation de l'échange qui permet de mener une action</p> <p>L'écrit matérialise l'organisation et l'oral, la conversation permet d'observer l'organisation dans son quotidien</p> <p>Ventriloquie : Les interactions exposent implicitement ou</p>	<p>J.,R.Taylor, E. Van. Every</p> <p>F.Cooren</p>

		explicitement des principes, des valeurs : agent textuel ou gestuel = des figures	
Approche communicationnelle des organisations en France	Organizing (Weick) Ecole de Montréal	<p>Intérêt : les actes de communications dans les organisations</p> <p>Etendue : étude pas que le champ de l'entreprise mais l'organisation</p> <p>Extension : influence d'autres disciplines</p> <p>Les approches communicationnelles des organisations : 3 dimensions</p> <p>Situations de communication locales : relation de travail, interactions et aux relations interpersonnelles. Analyse le langage, les systèmes de signes, les débats, la production d'écrits professionnels = fonctionnement au quotidien des collectifs de travail, de la régulation et du pouvoir</p> <p>Dimension sur les activités informationnelles et communicationnelles :</p> <p>Analyse les dispositifs</p>	<p>C. Le moëne V.Carayol, A.Mayère, A.Bouzon ect.</p> <p>J-L. Bouillon, S.Bourdin, C.Lonneux</p>

		<p>techniques et les systèmes de règles formelles qui structurent et rationalisent l'organisation.</p> <p>Dimension des politiques de communication : Analyse de la construction symbolique produite par les organisations, les idéologies, les discours, les signaux produits par celle-ci.</p>	
--	--	--	--

CHAPITRE II. Un essai de définition de la transformation numérique dans les organisations

De manière générale, le concept de changement est souvent déployé par les organisations suite à une fusion-acquisition, pour des questions de modernité ou encore par compétitivité. Par ailleurs, à l'ère du numérique, les organisations font face à ce phénomène en optant pour une transformation numérique. Ainsi, nous constatons que le terme de « changement » disparaît pour laisser place à la notion de « transformation ». La question qui vient donc à l'esprit est de caractériser cette transformation numérique : est-ce un changement ? que signifie une transformation à l'ère du numérique ? pouvons-nous réellement parler de transformation numérique puisque transformer de manière littérale indique un début et une fin ? En effet, les technologies d'information et de communication avancent à un rythme exponentiel (Lallement 2010, Méda, 2015, Melting 2016, Le Moëne, 2018), ce qui a pour conséquence d'offrir une pléthore d'innovations techniques et technologiques et de proposer donc un choix immense aux organisations, qui vont, de ce fait, annoncer une transformation numérique et orchestrer une stratégie digitale selon le type d'organisation. Cette transformation se matérialise souvent par le choix d'une stratégie numérique qui peut être différente selon le type d'entreprise ou l'objectif que celle-ci veut atteindre. Ainsi, certaines entreprises à travers la digitalisation cherchent à préserver leur compétitivité (Bouillon, 2015) avec la mise en place d'une stratégie digitale tournée vers l'externe, et donc vers la satisfaction du client, ou/et vers l'interne, en recherchant des processus et procédures permettant à l'acteur professionnel d'être apte face au numérique. Toutefois, il est intéressant de constater qu'en souhaitant définir et comprendre la transformation numérique des organisations, nous nous imposons ainsi le risque de généraliser la transformation numérique des entreprises alors que toutes les entreprises, nous le constatons et observons, ont une relation avec le numérique très hétérogène. C'est pourquoi notre réflexion ne va pas s'orienter vers la généralité, nous ne souhaitons pas porter notre étude sur la transformation numérique sur un plan macro car il serait imprudent et risqué de l'aborder sous cet angle. Notre étude ne va pas non plus consister en une réflexion sur la transformation numérique des digital

natives et notamment sur la manière dont l'utilisation du numérique par ceux-ci change le modèle économique. Nous souhaitons plutôt avoir une approche compréhensive des effets du numérique sur les organisations, nous allons donc orienter notre sujet sous un autre angle car ce qui va nous intéresser, ce sont les organisations non natives du numérique. Comme nous avons pu le constater, l'avènement et l'utilisation du numérique au sein de ces organisations n'est pas anodin – inoffensif –, et n'est pas n'ont plus inné pour celles-ci. Ce constat montre qu'il serait intéressant de saisir le processus de transition numérique de ces organisations et donc de comprendre l'« étant organisationnel » (Alemanno, Yao, 2019) dans lequel le numérique met les organisations. Ainsi, en abordant ce chapitre sur la transformation numérique, nous souhaitons identifier les caractéristiques d'une organisation en transformation numérique, le dynamisme du numérique et la stratégie digitale que ces organisations mettent en place.

II.1. Les caractéristiques d'une organisation en transformation numérique

Nous pensons que la transformation numérique ainsi que son intensité se reflète à travers le changement de paradigme proposé par Thomas Kuhn. Toutefois, afin de la caractériser, nous souhaitons nous référer à ce que la littérature en SIC propose sur le changement organisationnel et à l'importance de la communication au sein de ce processus.

II.1.1 La transformation numérique et le changement de paradigme : Une rupture avec l'ancienne vision de la société

Le terme de paradigme initié par Thomas Kuhn dans son livre intitulé « La structure des révolutions scientifiques », paru en 1962, apporte un changement de regard en terme épistémologique. En effet, Kuhn définit le paradigme comme un ensemble de principes et de méthodes partagées par une communauté scientifique qui au fur et à mesure du temps évolue et change à la suite d'une révolution scientifique. En effet, le processus du paradigme s'analyse comme une découverte scientifique qui va être reconnue pendant un moment par les pairs (Juignet, 2015). Il se présente également d'une part comme un ensemble de croyances, de valeurs et de techniques reconnues par tous les membres d'une communauté scientifique ; et d'autre part, « *il dénote un élément isolé de cet*

ensemble : les solutions d'énigmes concrètes qui, employées comme modèles ou exemples, peuvent remplacer les règles explicites en tant que bases de solutions pour les énigmes qui subsistent dans la science normale. » (Kuhn, 1972, p. 207.) » (Willet, 1996, p. 2). Ainsi, c'est cette réflexion sur le changement qui va nous intéresser. Nous n'abordons pas la transformation au sens du paradigme philosophique, mais nous proposons de comprendre la transformation numérique comme un changement de paradigme. En effet, lorsque Kuhn expose sa pensée sur le paradigme, il la propose comme une ligne directrice, un modèle que les scientifiques suivent et appliquent pour faire émerger la connaissance. Dans notre cas, la transformation numérique au sein de la société montre bien que les individus sont également dans ce changement de pensée, d'agir, de comportement dans leurs vies quotidiennes mais également dans un contexte de travail avec l'arrivée du numérique. Les innovations techniques et technologiques créent des comportements distincts, dans la manière de consommer (uberisation), de s'éduquer (MOOC, COOC). Nous sommes dans l'immédiateté, dans l'instantanéité, le concept de travail évolue (DIY), la communication prend de l'ampleur. Notre société est en train de changer de paradigme, elle est en transformation et devient donc de plus en plus numérique avec une culture qui l'accompagne et donc un nouveau fonctionnement. De plus, dans un contexte organisationnel, nous pouvons comprendre que le changement de paradigme s'opère également au sein de l'organisation.

II.1.2. Un changement organisationnel dans les SIC

Cordelier et Montagnac-Marie (2008) dans la revue *Communication & Organisation* sur le thème du changement organisationnel abordent le concept en revenant sur son historique et notamment en soulignant son évolution au sein de l'organisation. Ainsi, la perception et la mobilisation de la notion de changement par les dirigeants est passée d'une approche assez instrumentalisée, fonctionnaliste, rigide, à des approches plus souples et d'adaptation. Cette évolution est liée à une prise de conscience de l'importance dans le processus, d'une prise en compte de l'environnement interne comme externe à l'organisation, de la particularité de chaque organisation et de l'impossibilité d'une solution générale applicable à toute organisation.

Par ailleurs, si de plus en plus le champ du changement organisationnel est le terrain d'étude de prédilection pour les sciences de gestion. Les sciences de l'information et de la communication ont rapidement investi le terrain, proposant une approche communicationnelle et discursive de l'organisation et s'intéressant au rôle des TIC et donc à la construction des collectifs (Cordelier et Montagnac-Marie 2008). C'est à cet effet que certains auteurs ont cherché à définir le changement organisationnel en SIC. C'est le cas de Pesqueux (2008) qui pour définir la notion de changement nous interpelle sur la dualité stabilité-changement et associe le terme de changement à différents synonymes tels que « *mouvement, modification, mutation, métamorphose, transformation, adaptation, évolution, réforme* » (Pesqueux, 2008 p. 87). Ainsi, pour l'auteur, le changement intervient suite aux interactions qui s'opèrent entre des « agents » d'où la présence d'instabilité. C'est pourquoi il propose de comprendre le changement en analysant le dynamisme du groupe. De plus, dans le contexte de la communication organisationnelle, Carayol (2004) assimile le changement au terme d'« allagmatique » qui vient du grec « allagma ». Cette notion fait référence à l'importance « *des phénomènes de transformations à l'œuvre au sein des pratiques communicationnelles* » (Carayol, 2004, p. 16). Dans sa démarche, Carayol (2004) pose le principe selon lequel le changement est observé par la communication au sein des organisations. Pour ce faire, elle part d'une orientation qu'elle donne à la communication en la positionnant comme une perspective allagmatique. Elle pose comme approche que « *les communications organisationnelles peuvent être associées à des processus de transformation, d'actualisation et de modulation* » (Carayol, 20004, p. 16). Ainsi, elle donne une conception de la communication qui est la suivante. Communiquer, c'est anticiper, c'est-à-dire que c'est concevoir, accompagner le changement, proposer une vision de l'avenir, élaborer des plans et des stratégies. Communiquer revient également à convaincre, c'est-à-dire se faire comprendre, avoir des messages clairs, argumenter rationnellement, expliquer pour « fédérer autour d'un objectif commun ». Communiquer, c'est entretenir un dialogue et l'échange, c'est aussi coopérer dans les échanges « donnant-donnant » ou « gagnant-gagnant ». Et enfin, communiquer c'est se distinguer pour être reconnu, accroître sa notoriété, produire de la singularité. Ce qui revient à comprendre que pour qu'il y ait changement au sein d'une organisation, la communication joue le rôle de l'anticipation à travers un accompagnement, elle va argumenter pour créer l'adhésion et la coopération de tous au changement.

Par ailleurs, les causes du changement peuvent être diverses, c'est ce que Charpentier (2018) décrit lorsqu'il revient sur la définition du changement. Selon l'auteur, le changement apparaît généralement en présence de facteurs internes tels qu'une stratégie, l'organisation, le système de gestion, les pratiques, la culture. Sur le plan externe, ces facteurs peuvent être par exemple, la technologie, les marchés financiers, la demande de clients, les acteurs de la société civile. Ce sont ces facteurs qui vont déclencher une remise en cause de l'organisation et justifier la mise en place de projets de changement qui vont souvent être des réponses techniques ou organisationnelles. Ainsi, les protagonistes (ceux qui vont impulser le changement) vont rechercher généralement une réactivité rapide des acteurs qui subissent le changement et une adaptation constante. Cette demande va avoir pour conséquence de créer chez les acteurs des douleurs de tous types, psychologiques, psychiques, cognitives, structurelles et organisationnelles (Pesqueux, 2004). En effet, le changement peut causer chez certains acteurs de l'organisation des angoisses, parce qu'en acceptant le changement, ils mettent en péril, le « cocon » que la structure tisse autour d'eux et qui les empêche d'imaginer toute évolution possible sans remettre en cause les routines dans lesquelles ils se sont réfugiés, ce « bien-être organisationnel » étant la situation qu'ils défendront comme impératif de leur propre survie. » (Pesqueux, 2004, p. 87). Carayol (2004) rejoint ce point vu sur le trouble créé chez les acteurs lors du changement en l'abordant comme une résistance. En effet, lorsqu'elle affirme que communiquer, c'est anticiper, improviser, pérenniser, nous retrouvons dans ce champ, l'idée qu'observer des transformations au sein des organisations à travers les activités de communication revient à situer la communication au niveau de l'anticipation au sein de l'organisation. En effet, selon l'auteur, les organisations sont souvent confrontées à un environnement dynamique et des évolutions technologiques et sont donc « tenues d'impulser des changements » et doivent donc faire face à ce qu'elle va appeler de la « résistance au changement » ou des « problèmes de communication ». Cette résistance montre que le changement notamment organisationnel est un concept complexe tant au niveau du processus que du contenu. Pour Giroux (1993), le changement peut apparaître comme complexe si l'organisation est considérée comme un tissu de communication, un système de transaction et comme un processus organisé composé de comportements interconnectés. Dans ce cas, le changement au sein d'une organisation conduit alors un changement de comportement des individus, de positionnement des acteurs dans leur réseau, d'identité et de quotidien. Dès lors, il est important de considérer la résistance et les problèmes de communication comme « des

produits naturels » du changement (Giroux, 1993). Ce qui signifie que le changement au sein d'une organisation se caractérise par une résistance et par des problèmes de communication. Charpentier (2018) évoque également le lien existant entre la communication interne et le changement au sein d'une organisation. En effet, selon l'auteur, pour tout changement, la communication va être mobilisée thé pour l'accompagner c'est-à-dire que les acteurs vont mobiliser tout type d'outils, dispositifs, supports afin de « faire passer le changement ».

Toutefois, il souligne l'importance de ne pas avoir une vision restrictive de l'utilisation de la communication pour accompagner le changement, car l'affaire semble plus complexe que « *ce que véhicule trop souvent une vulgate de communication accompagnant le changement* » (Charpentier, 2018, p. 365). De plus, ces produits du changement sont généralement considérés comme négatifs pour le fonctionnement de l'organisation, ce qui a pour conséquence la mise en place de stratagèmes tels que la persuasion, la coercition ou l'exclusion des récalcitrants afin de faire disparaître la résistance. D'ailleurs, pour comprendre la résistance auxquels le communicant va faire face, Charpentier (2018) propose de regarder du côté des apports de la psychologie, dont l'un des fondateurs Kurt Lewin définit le changement comme un processus temporel et social complexe et identifie trois temps au changement. La première étape fait référence au « dégel » ou « unfreezing » qui est l'étape de la prise de conscience par les acteurs concernés de l'intérêt de changer. Ensuite, nous avons le « mouvement » ou « moving » qui est le passage de l'état d'organisation ancien au nouveau. Et enfin le « freezing » ou la « cristallisation » qui est l'étape de la consolidation, où l'on observe ce que le changement a modifié dans le comportement des acteurs. Selon Charpentier (2018), ces trois étapes sont importantes et le communicant doit être présent à toutes ces étapes car les ignorer conduit à la résistance au changement.

Outre la résistance, il est également intéressant de regarder du côté de la procédure. En effet, Cordelier et Montagnac-Marie (2008) affirment que l'innovation organisationnelle peut être un changement prescrit et donc émanant du dirigeant, ou un changement construit dont l'idée émerge du subordonné. Cordelier (2012) complète sa pensée sur le changement organisationnel en identifiant les acteurs du changement. Ainsi dans le cadre d'un changement organisationnel, nous voyons apparaître trois types d'acteurs. L'acteur métier qui a un poste au sein du service ou d'une division fonctionnelle et dont le rôle est de subir le changement ou apporter son expertise professionnelle au projet ou servir de

témoin relais pour les autres membres du projet. Ensuite, l'acteur projet dont le poste est rattaché au projet et dont la mission est de mener à bien le projet. Enfin le dirigeant, qui dans ce contexte va être celui qui fixe les objectifs et mobilise les acteurs vers le changement. Le processus de changement au sein d'une organisation est dirigé par « des agents du changement » (consultants, dirigeants) qui sont confrontés le plus souvent aux problématiques relatives au temps et au coût du changement ce qui restreint leur capacité à prendre des bonnes résolutions pour mettre en place le changement.

Face au changement, le dirigeant va adopter une approche fonctionnaliste en ce qu'il va choisir de coder son message en choisissant des outils de communication adaptés pour véhiculer sa « bonne parole » et va s'assurer que celle-ci « *soit reçue, comprise et incarnée dans de nouveaux comportements.* » (Giroux, 1993, p. 2). Cette approche a des limites en ce que le dirigeant ne prend pas en compte le fait qu'il est également sous la dépendance de ses subordonnés et qu'il ne peut gérer seul l'organisation. Il a donc besoin que les subordonnés coopèrent, « *il a besoin, en somme, de la collaboration des micro-acteurs de l'organisation, de leur engagement dans le changement* » (Giroux, 1993, p. 3). La communication est donc analysée dans sa quotidienneté et dans son expression à travers le discours.

Giroux (1993) propose donc d'étudier le changement sur un plan local et global, ce qui revient à étudier le changement tel que conçu par le dirigeant mais, également tel qu'il est vécu et approprié par les autres membres de l'organisation. C'est ainsi qu'au niveau du discours, nous pouvons distinguer un changement de type déclaratoire ou un changement de type dialogique (Giroux, 1996). Dans le premier cas, le changement est porté et diffusé par la haute direction et s'énonce sous la forme d'un décret qui ne prête pas à la remise en cause. Dans ce type de changement, le texte porteur du projet est, lors de la « métaconversation », opérationnalisé par la direction et ensuite traduit en un message à destination des opérateurs. Ceux-ci vont l'interpréter et s'adapter aux nouvelles exigences « *en transformant leur conversation en conséquence (thèmes, vocabulaires, structures d'interaction).* » (Giroux, 1996, p. 11). Le changement déclaratoire peut adopter diverses stratégies, à savoir « *la coercition par l'imposition d'un nouveau langage, l'acculturation par la formation à un nouveau style d'organisation, la séduction par la vente d'une nouvelle version de la narration de l'organisation* » (Giroux, 1996, p. 11). Dans le second cas, le changement est conçu conjointement à travers le dialogue, le texte porteur du changement est traduit en objectifs généraux et en règles dédiées aux ressources et aux

responsabilités. Ainsi, notre sujet de thèse porte sur la transformation numérique des organisations. Ainsi aborder la notion de changement organisationnel notamment dans le domaine de la communication organisationnelle nous rapproche d'une compréhension et de l'identification de certains caractères qui montrent qu'une organisation se transforme.

Par ailleurs, utiliser le thème de changement organisationnel pour désigner la transformation numérique d'une organisation ne permettrait pas de donner la totalité de sa définition. C'est à cet effet que nous rejoignons la pensée de Charpentier (2018) sur l'utilisation de la notion de changement qui selon lui devient un mot-valise. Il porte notre attention sur le fait que le sociologue Norbert Alter nous rappelle que la réalité du changement, c'est lorsqu'un point A stable passe à un B stable. Alors que nous observons que les entreprises depuis un certain moment ne font que changer, l'état stable n'existe plus ce qui signifie que le point B n'est jamais stable. Cela amène Charpentier (2018) à utiliser plutôt le terme de « mouvement », en lieu et place de « changement » pour la situation présente, point de vue que nous partageons dans le cas de la transformation numérique. En effet, si nous devons donner une définition à cette transformation numérique des organisations, l'attribution du terme de mouvement nous semble correct et démontre l'instabilité et la tension qu'elle crée au sein de l'organisation. Tension que nous dirons même permanente, par l'observation des changements d'outils numériques et de comportements auxquels l'organisation fait face. Et cette instabilité remet en cause ou amène à se poser des questions sur l'aptitude des acteurs de l'organisation à se situer, mais également sur la nature de la communication car *« plus on est dans le mouvement, plus le besoin de communication et d'interaction est important au cœur même du travail »* (Charpentier, 2018, p. 368). Charpentier revient également sur l'avènement du numérique qu'il considère comme changeant les rapports entre les acteurs de l'organisation, notamment au niveau des hiérarchies qui deviennent de plus en plus horizontales. Ainsi, l'engagement des salariés n'apparaît plus comme une « clause de style », nous ne sommes plus dans de l'artifice. Il y a effectivement un réel besoin pour les organisations parce que ces nouveaux modes de fonctionnement de travail liés à l'innovation imposent une implication qui se matérialise par la coopération et/ou la collaboration. C'est pourquoi Charpentier (2018) affirme que *« la contrepartie de l'engagement ne peut pas être la simple poursuite de la soumission aux injonctions verticales, c'est une capacité d'intervention sur ce que l'on fait et comment on le fait, bref une vraie réappropriation »* (Charpentier, 2018, p. 368). C'est à ce niveau que la

communication prend toute son importance car la communication d'il y a une trentaine d'années au sein des entreprises est différente de celle d'aujourd'hui avec le numérique. Nous assistons à des organisations où « des communications interagissent ». A l'ère du numérique, la communication au sein de l'entreprise ne peut plus être dans une approche instrumentale et descendante. Elle doit apparaître également dans ce contexte numérique comme permettant « un rapport social » pour les acteurs de l'organisation d'où l'importance de mettre en place de nouveaux espaces de communauté de travail qui donneraient un pouvoir d'agir à chaque acteur (Charpentier, 2018).

Pareillement, Lépine (2001) porte une réflexion sur les outils numériques, de type « groupware » au sein des entreprises dans le contexte du travail. L'objectif immédiat de l'instauration de groupware est une optimisation administrative, fonctionnelle et organisationnelle des groupes de travail au sein de l'organisation. Ainsi, elle se pose des questions sur la réalité de la coopération, les finalités effectives de ce déploiement et de la communication de travail lorsqu'elles sont médiatisées par un dispositif technique. Selon Lépine (2001), le changement organisationnel au sens des SIC correspond à une approche communicationnelle qui met l'accent sur « *les dimensions plus directement liées à la relation (donc aux relations sociales) et aux enjeux de la médiatisation technique des activités informationnelles et des communications de travail.* » (Lépine, 2001, p. 4). L'exemple qu'elle propose vise à appréhender trois dimensions de la communication médiatisée par des dispositifs de type groupware « *la dimension informationnelle qui concerne la gestion du flux des échanges et des activités de recherche et traitement de l'information ; la dimension relationnelle qui engage dans l'interaction professionnelle les régulations des rapports sociaux interindividuels et collectifs ; la dimension symbolique autour de laquelle se noue le sens donné à l'action autant que le langage et les représentations qui la légitiment.* » (Lépine, 2002, p. 2). Elle constate également à travers ses entretiens que l'outil numérique peut apparaître comme une source de domination pour certaines populations (les ouvriers) au sein de l'organisation. Cette domination prend la forme d'une domination langagière imposée. Cette étude relève également un abus de pouvoir sur l'accès à l'outil numérique. En effet, le responsable étant à la base de la création de l'outil technique, celui-ci s'octroie la prérogative d'avoir autorité et légitimité sur les entités sur lesquelles en principe il n'a pas d'autorité hiérarchique. A la fin et ce qui rend cette étude intéressante, c'est que Lépine (2002) marque une observation importante sur l'étude d'outils techniques orientant vers

l'efficience du management de l'information. En effet, elle pose qu'« *il serait illusoire ou erroné de ne considérer le succès ou l'échec d'une application que sous l'angle de son efficience informationnelle, sans se poser la question de sa contribution ou non à un effort de renouvellement de la relation et des communications de travail d'une part, de la co-construction de significations et de représentations réellement partagées d'autre part.* » (p. 10). A travers, cette réflexion sur la transformation numérique, nous constatons que nous ne pouvons parler uniquement de changement organisationnel, mais que la transformation numérique comprend une mouvance qui se caractérise par une transition numérique.

Zacklad (2020) propose de donner une définition de la transition numérique qu'il qualifie en ces termes : « *la transition numérique comme relevant d'un processus de transformation des métiers « via des applications légères, souvent basées sur l'informatique en nuage (cloud) et en partie indépendantes du Système d'Information traditionnel et de ses progiciels de gestion intégrés (ERP), mais surtout d'une démarche qui donne le pouvoir aux métiers et aux utilisateurs dans des logiques dites agiles ou collaboratives* » (Zacklad, 2020, p. 2). Les technologies d'information et de communication sont assimilées dans ce contexte au numérique. Ce sont des technologies d'information et de communication qui sont donc capacitances et non substantives ou rationnelles, elles vont agir sur « le faire » des acteurs. C'est-à-dire qu'elles vont permettre aux acteurs de l'organisation d'avoir la capacité de poser des actions. La particularité de la transition numérique est qu'elle propose des fonctionnalités génériques qui doivent être adaptées par les acteurs pour atteindre leurs objectifs. « C'est la raison pour laquelle la transition numérique s'appuie nécessairement sur des démarches relevant de ce que certains auteurs et praticiens nomment « *l'innovation collaborative* » qui vise autant l'externe que l'interne en s'appuyant souvent sur des méthodes de co-design.» (Zacklad, 2020, p. 1). Ainsi, l'auteur fait une remarque pertinente sur la démarche à suivre dans cette étape de transition numérique pour les organisations, notamment sur le fait qu'elles doivent être dans des procédures d'innovation collaboratives et non dans une simple démarche qui se matérialise par une gouvernance peu participative et ascendante (l'auteur fait référence à un processus classique d'informatisation).

Une autre remarque très enrichissante dans l'article développée par Zacklad est le fait qu'il souligne la tension lors de la transition numérique des organisations entre les acteurs de l'organisation et la direction en charge de la transformation numérique qui le plus

souvent sera la direction des systèmes d'information ou une direction des stratégies digitales créée à cette occasion. Cette tension peut être causée par le fait que certains acteurs de l'organisation vont s'appuyer sur « *des communautés externes passionnées, qui sont soit dans une logique d'usage de nouveaux produits commerciaux (Dropbox, Whatsapp, Google Drive, Réseaux sociaux, etc.), soit de produits open source, soit d'inventions pratiques nouvelles partagées au sein de la communauté de pratiques internes à l'organisation* » (Zacklad, 2020, p. 4). De plus, selon Zacklad (2020), la transformation numérique ainsi que l'innovation collaborative sont intimement liées et l'innovation collaborative apparaît être une clé de succès dans l'action à la transition numérique des organisations.

II.1.3. Une communication comme lien vers le changement

Lorsque nous évoquons la communication au sein de l'organisation, nombreux sont ceux qui la perçoivent sous son aspect professionnel de manière très générale, avec une communication interne dédiée aux acteurs des organisations et une communication externe dans le but de conserver le lien entre les organisations et l'extérieur. Nous nous intéressons en particulier à la communication interne qui est souvent utilisée par les responsables, les dirigeants lorsqu'ils entament un changement au sein de l'organisation. Libaert (2018) cite Pierre de Saint-Georges qui définit la communication interne en lui attribuant deux significations, une au sens large et une autre plus spécifique. Celle au sens large définit la communication interne comme « *« la façon dont les membres de l'organisation agissent et s'expriment les uns avec les autres, tous niveaux considérés et avec les différences qui les caractérisent, ainsi que la manière dont les acteurs produisent et acceptent entre eux les règles du jeu organisationnel »* (2010, p. 7) » (Libaert, 2018, p. 68). Quant à celle qui est plutôt spécifique, elle se réfère à une communication professionnalisée dont le but est de mettre en place des actions orchestrées par des spécialistes, souvent de la communication, avec comme objectif la transformation de projet de l'organisation en communication, en actes d'écoute, d'interprétation et de diffusion de signes (Libaert, 2018).

Nous pouvons compléter cela par le fait que cette communication interne permet de faire circuler le flux d'information entre les acteurs de l'organisation et favorise l'équilibre relationnel et informationnel. Elle a également pour but d'influencer les représentations et

comportements des interlocuteurs (D'Almeida, 2018). L'avènement des technologies d'information et de communication apporte également un changement au sein des organisations, comme le souligne notamment l'article de Lépine (2004) sur les Groupware, qui a montré que les organisations devraient faire face à des contraintes d'adaptation et de flexibilité suite à l'arrivée de ces nouveaux outils techniques. Ainsi, face à ce changement, la communication apparaît importante pour l'organisation (Giroux, 1994, Mière, 2004). Elle « *intervient dans l'accompagnement car elle soutient l'appropriation de la technologie par les acteurs des nouvelles pratiques induites et elle permet une répartition d'accès (Durampart, 1998, p. 107).* » (Mière, 2004, p. 45). En effet, la communication est importante pour mettre en place le changement au sein d'une organisation. Elle apparaît pour le professionnel comme le moyen qui lui permettrait de « *réduire l'opposition, [...] lever les résistances.* » (Mière, 2004, p. 45).

Certains auteurs se sont penchés sur la mission de la communication au sein du changement organisationnel, c'est le cas de l'équipe de Communication et Organisation qui à travers la parution de la Revue Française de Gestion (septembre 2000) a consacré un numéro sur le rôle de la communication en période de changement. Dans ce numéro, quelques modèles ont été développés par Mière (2004). Le premier modèle est le modèle informationnel qui accompagne le changement organisationnel prescrit et permet « *la diffusion de la stratégie comme un processus d'information à tendance unidirectionnelle.* » (Mière, 2004, p. 46). C'est une approche fonctionnaliste de la communication dans laquelle la communication est un instrument pour faire adhérer les membres de l'organisation. « *Le récepteur est considéré comme un conservateur campé sur ses acquis et donc "résistant" à tout changement. L'émetteur est un sujet connaissant et véridique qui vient éclairer d'autres sujets errants dans un monde d'opinion (Nicotri, 2000, p. 57).* »

Le second modèle, est le modèle participatif ou interactionnel pour lequel le changement est l'affaire de tous. On voit apparaître une coopération entre le dirigeant et les salariés. Giroux (1996) s'est également penché sur la question de la communication et conclut qu'il existe différentes communications pour la mise en œuvre du changement, soit une communication planifiée, une communication émergente ou une communication interactive. La communication planifiée est une communication descendante qui est préparée par la direction ou par les spécialistes internes et externes en communication à l'intention des employés. La communication est utilisée comme un moyen d'explication

et de persuasion pour faire accepter le changement et provoquer l'adhésion. Quant à la communication émergente, elle fait référence à la quête d'information par les salariés qui a pour but de tester ou valider les informations émises par les dirigeants. C'est une communication ascendante et horizontale qui prend souvent la forme de bavardage ou de rumeur. « *Les employés utilisent alors leurs réseaux interne et externe pour recueillir les informations manquantes (March et Sevon, 1984). Pour comprendre la nouvelle situation et ce qui les attend, ils se servent de leurs savoirs antérieurs, de leur expérience dans l'organisation, de leur connaissance de son histoire et de la réputation des principaux protagonistes du changement.* » (Giroux, 1996, p. 9).

Enfin, la communication interactive met en avant le fait que la communication autour du changement se fait avec les autres acteurs de l'organisation. Il peut y avoir différents niveaux de contribution qui peuvent aller de l'information à la consultation en passant par la responsabilisation (empowerment) jusqu'à la cogestion voire l'autogestion. La communication interactive vise à enrôler les employés dans la réalisation du changement en leur permettant de se l'approprier en cours de route (Giroux, 1996, p. 10). Nous constatons ainsi qu'il y a deux grandes approches de communication pour le changement, une approche fonctionnaliste où le dirigeant décide de tout sans la consultation des autres membres, qui exécutent, et une approche plus interactive où l'on voit apparaître une forme de coopération entre le dirigeant et les autres membres de l'organisation pour mettre en place le changement.

II.2. Un numérique dynamique

La présence du numérique au sein de la société et de l'organisation crée une transformation des modes de vie, du relationnel, des métiers ainsi qu'une fracture numérique. Ainsi, les organisations vont tenter de répondre à ce bousculement en mettant en place une stratégie digitale. Nous souhaitons convoquer pour cette réflexion la littérature développée sur le thème de la transformation numérique et notamment sur le dynamisme du numérique.

II.2.1. Le bousculement de l'organisation à la suite du dynamisme du numérique : une transformation des modes de vie (relationnelle), la stratégie numérique des organisations

Le dynamisme du numérique est constaté à travers ce que nous qualifions d'« étant » organisationnel. Il peut être défini comme le procès dans lequel l'organisation est en constante évolution avec une rapidité variable selon les organisations et selon la culture d'entreprise qui les caractérise (Alemanno et Yao, 2019). Et cet « étant » dit organisationnel peut s'observer à plusieurs niveaux de l'organisation. En effet, la succession d'innovations techniques et d'avancées technologiques en lien avec internet et le numérique ont eu pour conséquence de créer au sein des organisations une instabilité qui est organisationnelle, fonctionnelle et humaine.

Ce dynamisme du numérique qui semble impacter l'organisation a été développé par Silva (2015) qui le qualifie de « numéritie ». L'auteur propose la notion de numéritie pour expliquer le bouleversement que crée le numérique au sein de la société. Cette notion permet de « *décrire la façon dont le développement des technologies numériques induit une relation différente au monde, à l'espace, au temps, à la connaissance, à l'apprentissage, à autrui et à son intériorité [Silva, 2002, 2012].* » (Silva, 2015, p. 1). Silva considère que l'omniprésence du numérique au sein de l'organisation change profondément l'organisation, notamment le travail (les outils, les procédés, les méthodes, les relations hiérarchiques) ce qui impose de fait aux dirigeants de revoir leurs pratiques managériales qui semblent obsolètes. Ils vont devoir proposer par conséquent de nouvelles approches managériales car les entreprises se voient confrontées à de nouveaux enjeux qu'il qualifie de culturels, organisationnels et managériaux face à la problématique du numérique. Ce dynamisme du numérique a pour conséquence également de mettre en place des innovations de rupture (Silva, 2015). Fery (2013) définit l'innovation disruptive en citant Clayton Christensen à travers sa caractéristique clé, à savoir qu'au début, il s'agit d'une technologie inférieure à la technologie dominante. Cie et al (2016) complètent le sens, en la reliant à des projets entrepreneuriaux, ajoutant deux conditions pour les starts-up que sont la preuve d'originalité qui se matérialise par un service inédit, menaçant. La seconde condition est relative à la capacité de la start-up à bouleverser le marché existant à court terme. Comme nous le constatons, ces innovations techniques et technologiques créent une instabilité

permanente au sein de la société et pour les organisations qui tenteraient de suivre ce mouvement.

De plus, la numéritie opère un changement anthropologique au sein de la société. Silva rapproche la notion de numéritie de celle de littératie de Goody (2006). En effet, le concept de littératie présenté par Goody met en avant le fait que l'écrit a profondément changé la culture des individus, de la société et précisément au niveau culturel. Il considère que l'écriture a introduit des changements sur certains éléments du répertoire culturel (Goody, 2006). Ce changement culturel doit être nuancé en fonction de la nature et du mode d'utilisation de l'écrit dans les différentes couches de la société. Ainsi, la numéritie opère également un profond changement au sein de la société, des individus et même au niveau du travail. Face au dynamisme du numérique, les organisations doivent donc opérer réellement un changement culturel et organisationnel. Le développement des avancées technologies et techniques au sein de l'organisation dans un contexte de travail se traduit par « *un basculement de l'approche du travail jusqu'alors basée sur la gestion de l'information « processuale » vers des interactions et des relations entre les personnes, outillées par des technologies numériques* » (Silva, 2015, p. 6). Ce qui nous intéresse dans le développement de Silva (2015) sur la numéritie, c'est le profond changement qu'elle opère dans le contexte professionnel, au sein de l'organisation car le dynamisme du numérique risque de confronter les organisations au phénomène de « kodakisation ³²».

II.2.2. Une transformation des métiers dans les organisations

La transformation numérique au sein d'une organisation peut s'analyser également comme une transformation des métiers avec des comportements, une philosophie, une approche du travail qui semble différente. Avant d'illustrer notre pensée sur cette transformation de la relation du numérique avec les métiers au sein de l'organisation, nous proposons comme point d'entrée de cette transformation métiers de nous attarder sur la notion de transaction. En effet, la transaction notamment coopérative (Zacklad, 2007, 2008, 2018) peut être un moyen de comprendre la transformation numérique car elle se définit comme « *une mise en commun de ressources personnelles et le cas échéant collectives qui engagent des participants, réalisateurs et bénéficiaires, dans la réalisation*

³² Faillite d'entreprise qui n'ont pas effectué la transformation numérique, le cas de l'entreprise KODAK

d'une performance commune associée à la production et/ou à l'acquisition d'un artefact porteur de valeur, une œuvre, et au développement de leur expérience personnelle. » (Zacklad, 2018, p. 3). A travers la réalisation d'une transaction, nous pouvons observer selon Zacklad (2018), dans le cadre d'activité collective ou individuelle, la succession de transformations permettant de passer des ressources à l'œuvre. En effet, avoir recours à la transaction coopérative permet d'analyser par exemple une situation de cadrage et recadrage des transactions communicationnelles dans les processus de changement et d'innovation au sein d'une organisation (Zacklad, 2008), mais également la transformation numérique des organisations (2018). Le concept de transaction coopérative développé par Zacklad (2007) propose de renouveler le concept de transaction et définit la transaction coopérative (TC) comme « *un cadre privilégié pour une description analytique des activités collectives et individuelles* » (Zacklad, 2008, p. 2). L'emprunt du concept de transaction à Dewey et Bentley (1949) correspond pour Zacklad à des interactions productives qui peuvent transformer l'artefact médiateur et les personnes parties prenantes afin de satisfaire une visée transactionnelle. Les personnes engagées dans la transaction sont en position de réalisateur (ou co-réalisateur) et de bénéficiaire (ou co-bénéficiaire), toutes les configurations de symétrie et d'asymétrie entre ces positions étant possibles. De plus, la transaction est médiatisée, soit par les gestes et les paroles des personnes en présence, soit « à distance », par l'intermédiaire d'artefacts pérennes circulant d'un corps à l'autre. L'artefact dans ce contexte peut être conçu dans un but de finalité de l'activité (l'artefact porteur de valeur) ou comme un moyen pour atteindre la finalité « externe ». L'artefact en tant que finalité peut être mis en place pour soi ou pour autrui (ex : la pomme que mange, ou la pomme vendue à un client) et l'artefact en tant que moyen peut être mis en place pour soi ou pour autrui (le cas de la pomme pour faire un tarte, la tarte est la finalité et la pomme l'artefact en tant que moyen pour faire la tarte ; ou le cas de la pomme de terre comme semence, le produit de la terre pour soi ou autrui).

Par ailleurs, nous pouvons observer également dans le processus de transaction coopérative, la présence d'un « artefact sémiotique » dont la particularité porte sur le discours ou l'oralité. Par exemple, un cours, qui pourrait être considéré comme un « produit » pour les étudiants et comme un instrument pour l'enseignant qui utilise cette opportunité pour clarifier sa pensée. De plus, Zacklad distingue deux types d'artefact que sont l'artefact médiateur (AM) qui peut être utilisé comme un moyen pour atteindre son

but et l'artefact porteur de valeur qui est l'objectif final de la transaction. Ainsi, il propose d'analyser les AM selon trois perspectives complémentaires qui permettent d'expliquer les modalités de transformation du contenu expérientiel avec les individus. La transaction, l'AM et le type d'effet sont caractérisés selon que l'une des dimensions domine. Les dimensions sont les suivantes : agentive, physique, expressive. L'analyse de l'AM se fait au niveau de l'expérience vécue par l'individu et au niveau de la transformation de l'AM. Pour comprendre la progression de la transaction, l'auteur s'est basé sur la théorie de la sémiotique narrative de Greimas (1966) qui a été exploitée par F. Coreen (1999) dans le domaine de la communication organisationnelle. Ainsi, il propose quatre étapes dans les transactions que sont la virtualisation qui est la manifestation, chez Greimas (le bénéficiaire potentiel exprime la vision du projet auquel adhère le réalisateur ou réciproquement) ; l'acquisition de compétences (le réalisateur ou les coréalisateurs acquièrent les compétences nécessaires à la réalisation du projet en s'appuyant sur les ressources disponibles) ; la performance (transformation plus ou moins simultanée de l'artefact médiateur et des personnes réalisant le contenu du projet) ; et l'évaluation, qui est considérée comme une sanction chez Greimas (reconnaissance de la plus ou moins grande pertinence de la performance du réalisateur par le bénéficiaire).

Par ailleurs, dans la sémiotique narrative de Greimas, les programmes narratifs ont pour finalité un objet de valeur qui correspond à l'AM en tant que finalité. Zacklad considère que la transaction doit déboucher sur la coproduction d'un artefact porteur de valeur constituant l'aboutissement du projet transactionnel individuel ou collectif, ce pourquoi il parle de transaction coopérative. Dans les transactions coopératives, l'artefact porteur de valeur est plus souvent produit ou créé que transféré. Selon Greimas, pour permettre le transfert entre le destinataire et le destinataire, l'objet de valeur doit au préalable être modélisé dans les différentes phases de manipulation (virtualisation pour nous), de compétence et de sanction (évaluation pour nous). Greimas identifie quatre formes de modalisation correspondant au « pouvoir faire », au « devoir faire » au « savoir-faire » et au « vouloir faire ».

Dans le contexte des transactions coopératives, il adopte un point de vue en partie différent. Si, dans certains cas, le même artefact médiateur peut-être appréhendé en tant que moyen puis en tant que finalité (la pomme constituant un ingrédient dans une préparation puis l'objet du dessert), les différentes formes de modalisation de l'objet de valeur peuvent aussi donner lieu à la réalisation d'artefacts distincts. Ainsi, chaque étape

de la transaction peut être caractérisée par la coproduction plus ou moins symétrique d'un artefact médiateur différent susceptible de permettre le passage à l'étape suivante. Chaque étape de la transaction coopérative, à l'exception de l'étape de performance qui produit l'artefact porteur de valeur, est caractérisée par la production d'un artefact capacitant particulier qui tire son nom de l'étape d'où il est issu. Par conséquent, nous obtenons, soit un artefact virtualisant (étape de virtualisation), qui met la personne en capacité de réaliser le projet transactionnel, soit un artefact qualifiant (étape de compétence) qui fournit aux personnes les moyens nécessaires pour réaliser la performance (instruments, savoirs, ressources...), soit un artefact évaluatif (étape d'évaluation) qui fournit aux personnes une reconnaissance des effets de la performance (et du mérite des réalisateurs) qui peut être positive ou négative. Il est également important de souligner que la théorie des TC étudie l'action en prenant en compte l'humain à travers son caractère intrinsèquement social et sa technique.

Par ailleurs, dans un article récent sur la transformation numérique, Zacklad (2020) souligne l'importance de la transition numérique qui est donc basée sur une approche rationalisante avec une faible prescription afin de permettre aux acteurs qui vont exploiter les outils numériques de l'adapter à des usages collectifs ou individuels pertinents. C'est à cet effet que Zacklad (2020) propose « *un cadre d'analyse de la transition numérique qui, si elle est conduite de manière participative dans la logique de l'innovation collaborative (Zacklad 2020), implique une transformation créative et simultanée des activités-projets et des dispositifs numériques au sein des métiers ou des secteurs de l'organisation, quel que soit le domaine d'activité. En s'inscrivant dans le champ des sciences de l'information et de la communication, ils ont une double spécificité* » (Zacklad, 2020, p. 2). Il justifie cette transition numérique par le fait que lorsque de nouvelles situations problématiques émergent au sein de l'organisation, les acteurs vont abandonner leurs routines et mettre en place de nouvelles transactions qui vont créer de nouvelles transformations des sujets, des artefacts et de l'environnement. Ainsi « *le déroulement des transactions correspond aux étapes d'un parcours transactionnel inspiré du schéma narratif de la sémiotique greimassienne et comportant quatre étapes : engagement, compétence, performance, bilan, cette dernière étape se décomposant en évaluation et rétribution, au sein de laquelle les sujets, incarnés par des acteurs, et les artefacts médiateurs, incarnés par des gestes, des textes, des objets, des espaces, jouent différents rôles (Fig. 4)* » (Zacklad, 2020, p. 4). Chacune de ces étapes donne lieu à des

conversations qui sont dites d'engagement, capacitante, performative, évaluative et rétributive.

Aussi, lors de la transition numérique, Zacklad (2020) énumère le rôle de chaque acteur dans un projet numérique qui peut être pris en charge par le même acteur ou des acteurs différents. Nous avons ainsi le Commanditaire qui est celui qui exprime le besoin ou le problème lié à une situation troublée, explicite les valeurs dont il est le garant. Il peut être à l'origine d'une demande déclenchant le parcours transactionnel et il sollicite alors un Maître d'œuvre ou, au contraire, il peut être sollicité par l'Entrepreneur porteur d'une offre. Il est responsable de la satisfaction du besoin ou du désir du bénéficiaire, ou de la réponse à ses questionnements. Il peut correspondre à une maîtrise d'ouvrage, un sponsor, une instance de représentation de clients ou d'utilisateurs, à des actionnaires, voire à une autorité régulatrice garante de qualité de la prestation. Le Maître d'œuvre / Entrepreneur est celui qui prend en charge la satisfaction du besoin ou la résolution du problème du commanditaire dans un dialogue avec celui-ci en garantissant le respect des valeurs et le choix des moyens les plus adaptés. Mais s'il conçoit, contrôle, évalue, il n'est pas le réalisateur. Il correspond à la maîtrise d'œuvre quand l'initiative est portée par le commanditaire, et à l'entrepreneur quand il est lui-même à l'initiative d'une offre et qu'il sollicite un commanditaire pour trouver des ressources ou une légitimité. Le Réalisateur dispose des compétences nécessaires à la mise en œuvre de l'offre définie de manière plus ou moins précise par le maître d'œuvre / entrepreneur. C'est lui qui est engagé dans la réalisation de la performance dans une relation plus ou moins interactive et symétrique avec le sujet bénéficiaire. Il peut s'agir d'un prestataire, d'un salarié ou d'un « maker » disposant de compétences spécialisées. Et enfin, le Bénéficiaire est l'acteur qui va utiliser « le produit » et est donc directement concerné par le besoin ou le problème exprimé par le commanditaire ou par l'entrepreneur. C'est celui qui expérimente directement la performance.

Par ailleurs, l'intervention du numérique au sein des organisations transforme également les professions. Effectivement, la problématique de la transformation engendrée par le numérique au sein de l'organisation ne s'analyse plus comme un changement ou une adaptation à son environnement. L'utilisation du terme « transformation » exprime le bouleversement, les « *transformations substantielles et systémiques qui affectent aussi bien les dispositifs de gestion que les comportements, les relations et les cultures professionnelles des organisations.* » (Bretesché, 2019, p. 21). C'est ainsi que Bretesché

(2019) affirme, à partir d'une étude faite dans le domaine d'un organisme d'habitat social, que ces outils numériques créent des mutations socio-professionnelles. Elle propose de parler de promesses liées aux dispositifs d'information et de communication sur le travail au sein des organisations. La première promesse liée aux outils numériques est l'agilité et le décloisonnement au niveau bureaucratique. « *Cette promesse vise à promouvoir un modèle de fonctionnement technologique en capacité d'agir sur les structures bureaucratiques existantes au point de créer des organisations dites « agiles » (Badot, 1998).* » (Bretesché, 2019, p. 22). La deuxième promesse est celle de l'automatisation des tâches liées aux traitements de données et enfin, la troisième est la promesse d'un travail collaboratif.

De plus, comme nous le constatons, le numérique opère des transformations dans les différents types d'organisations dites traditionnelles au niveau des métiers. La transformation numérique des organisations est à deux volets au niveau des métiers. D'une part, de nouveaux métiers liés au numérique sont créés, ils sont assez visibles à travers des dénominations qui portent souvent le nom de l'innovation technologique et technique. Nous pouvons citer quelques exemples avec le Community manager (Laroche, 2015), le data digital, le Chief Internet Evangelist de Google ; des postes de Developer Evangelist et Technical Evangelist proposés par Microsoft, le poste de Chief Cloud Evangelist pour SFR (Errecart, 2015).

Cette transformation crée, d'autre part, une transformation des métiers, ce qui va engendrer une demande de montée en compétence numérique. En effet, Bouillon (2015) met en évidence le besoin de certaines organisations d'acquérir des compétences liées aux technologies numériques d'information et de communication (TNIC). Et ces compétences numériques sont souvent identifiées par ces organisations comme une capacité technique, sociale et comportementale. Ainsi, elles peuvent se concrétiser par exemple à travers la capacité à travailler collectivement avec des outils numériques, « *à gérer les effets de la connexion permanente en termes de dispersion professionnelle (Datchary, 2011) ou les conflits entre temporalités professionnelles et extra-professionnelles (Datchary, Gaglio, 2014). Elles concernent également l'aptitude individuelle et collective à adapter des prescriptions et des procédures pour répondre aux besoins d'un client, à imaginer des solutions répondant à un contexte professionnel spécifique et inédit, tout en intégrant les grands principes de l'organisation.* » (Bouillon, 2015, p. 91). Dans d'autre cas, la transformation des métiers, par exemple dans le cas de

l'habitat, se caractérise par des mutations technologiques relatives à la gestion numérisée « *patrimoine et la digitalisation du service* » (Brétsché, 2019, p. 23). Ainsi, cette transformation numérique des organisations semble s'analyser à travers la transition numérique et notamment est identifiable par le fait qu'elle opère un profond changement des métiers du fait de nouveaux métiers qui se créent, liés au numérique ou à des compétences dites « numérique ».

La relation entre les acteurs au sein de l'organisation est médiatisée par des outils techniques et technologiques avec un fort caractère communicationnel à distance. À travers les transactions coopératives de Zacklad (2020), elle montre également que par l'application du schéma dans un contexte de transformation numérique, la transaction, donc la mise en relation entre acteurs, est bousculée par le fait qu'une transformation numérique peut non seulement être impulsée par les dirigeants, mais également peut se faire de manière verticale (du bas vers le haut). Dans ce cas, le projet numérique est impulsé par les salariés et va être repris ensuite par les dirigeants qui vont le rendre officiel. Ainsi dans l'étude faite par Zacklad (2020) sur la transformation numérique au sein du ministère de l'intérieur, nous remarquons que ces agents chargés de missions de sécurité publique utilisent les applications de leur smartphone personnel dont les caractéristiques sont l'application de photo, la géolocalisation et la communication de groupe tel que WhatsApp, en lieu et place des outils de télécommunication officiels proposés par leur organisation qu'ils jugent moins flexibles et performants. L'utilisation de ses outils numérique personnels dans un contexte de travail est réalisée dans le but d'une meilleure performance des missions d'intervention. Ainsi à travers ces outils numériques, applications et smartphone, la transaction - relation au travail change, c'est un nouveau régime conversationnel qui est « *caractérisé par le passage de dispositifs de communication interactifs, standardisés et contrôlés, à d'autres dispositifs info-communicationnels plus ergonomiques basés sur les smartphones personnels des agents permettant de coupler aisément communication orale et écriture interactive, texte et photos.* » (Zacklad, 2020, p. 24). Par ailleurs, le dynamisme du numérique crée au sein de la société un fossé en ce que les individus n'ont pas forcément le même niveau d'usage des dispositifs numériques.

II.2.3. La fracture numérique au sein de l'organisation : les inégalités des individus face au numérique au sein de l'organisation

Au sein de l'organisation, les membres se voient attribuer différentes nominations. Certains auteurs les nomment « collaborateurs » (Bouillon et Maas, 2009), et les présentent donc comme des individus qui sont dans une logique de collaboration, c'est-à-dire qui s'investissent en priorité dans la satisfaction des intérêts et la réussite des objectifs du collectif auquel ils appartiennent et qui sont supposés parfaitement cohérents avec ses buts et enjeux personnels. D'autres qualifient les membres d'une organisation d'« *acteur professionnel*³³ » et les définissent ainsi comme des individus qui au sein de l'organisation disposent d'une marge de liberté qu'ils peuvent utiliser en cas de zones d'incertitudes. et les définissent ainsi comme l'individu qui au sein de l'organisation dispose d'une marge de liberté qu'il peut utiliser en cas de zones d'incertitudes. Toutefois, cette marge de liberté est soumise à des contraintes telles que le respect de lois et de la hiérarchie existante au sein de l'organisation. Par ailleurs, dans un contexte numérique au sein de l'organisation, les membres de l'organisation ne sont plus forcément égaux. En effet, les avancées techniques créent au sein de l'organisation un déséquilibre au niveau humain que Doueïhi (2011) décrit comme une fracture numérique de type « socio-économique ». À travers la fracture numérique, l'auteur souligne l'écart naissant entre les individus quant à leur niveau de compétences numériques. Ainsi, cet écart fait apparaître une nouvelle typologie de classes sociales à l'ère du numérique. D'un côté, les usagers passifs face à l'outil numérique, ceux qui ne modifient pas « l'environnement numérique » et qui doutent de leurs capacités à être opérationnels face aux différents outils ou dispositifs numériques. Et d'un autre côté, les spécialistes ou « *manipulateurs* » comme les nomme Doueïhi qui sont « *des créateurs du nouvel environnement numérique* » et encore « *l'élite de nouvelles communautés de connaisseurs du numérique* » (Doueïhi, 2011, p. 73).

Ayant pris conscience du fossé que le numérique crée entre les acteurs au sein d'une organisation. Caractériser cette fracture numérique apparaît être un élément important de notre étude. C'est ainsi que nous nous sommes référée à la définition de Kiyindou (2009). Premièrement, il faut savoir que le terme « fracture numérique » vient de l'anglais digital divide. Cette fracture numérique peut être analysée sur le plan communicationnel selon

³³ Acteur professionnel fait référence à Crozier (1977)

Kiyindou (2009) comme l'écart naissant entre le global et le local. Elle serait donc la manifestation de la particularité, l'individualité de certaines personnes à s'intégrer dans le global, le monde vu comme un « village-réseau³⁴ ». Ainsi « la « fracture numérique » n'est pas un écart entre les individus qui possèdent tous les outils numériques et ceux qui n'en possèdent pas. La fracture est plutôt un fossé entre les individus au niveau de l'accès, les usages et les bénéfices tirés des TIC dans leur diversité. (Kiyindou, 2009). En effet, cette dernière partie sur la définition de la fracture numérique est intéressante et importante car il faut savoir qu'initialement les travaux de recherches portant sur la fracture numérique la considèrent comme l'exclusion d'une population n'ayant pas accès aux TIC, notamment sur l'aspect technique que sont l'équipement et la connexion (Brotcorne et Valenduc, 2009). Cette réflexion sur la fracture numérique assez technique a évolué et commence à laisser place à un concept de « fracture numérique » plus nuancée « renvoyant à l'idée d'une division nette entre deux groupes : les nantis (*have*) et les démunis (*have not*) de l'information (Bucy et Newhagen, 2004 ; Di Maggio et al., 2004 ; Hargittai, 2002, 2003 ; Katz et Rice, 2002 ; Selwyn et al., 2005 ; Van Dijk, 2005 ; Warschauer, 2003). Christine Michel, Marc-Éric Bobillier-Chaumon, Franck Tarpin-Bernard (2009) » (Brotcorne et Valenduc, 2009, p. 49). Elle propose de parler des fractures numériques plutôt que de la fracture, tant sont diverses les inégalités que cette notion peut recouvrir. En effet, selon Brotcorne et Valenduc (2009), l'inégalité numérique se pose en des termes complexes et selon différents facteurs de différenciation. Les inégalités ne se réduisent pas à l'accès physique des TIC, Ces inégalités sont liées aux usages, aux formes et aux objectifs très variés, que nous rencontrons sur différentes plateformes ou services technologiques qui requièrent des niveaux de compétence, de connaissance et de maîtrise très variables. « Pour imager cette pluralité de niveaux dans la « fracture numérique », certains auteurs évoquent l'idée d'un « arc-en-ciel » numérique (Van Dijk, 2005 ; Clement et Shade, 2000), tandis que d'autres parlent de « spectre » numérique (Lenhart et Horrigan, 2003). Quant à Di Maggio et Hargittai (2004), ils vont plus loin en suggérant de remplacer le terme de fracture par celui d'inégalités, afin d'insister sur les différents niveaux qui existent dans le processus menant tant à l'accès aux technologies qu'à leur pleine appropriation. Cette perspective multidimensionnelle de la « fracture numérique » a déjà été bien décrite d'un point de vue théorique dans la littérature scientifique. On pense notamment au modèle à

³⁴ Kindiyou fait référence à Castells (1998)

quatre dimensions élaborées par Van Dijk (2005) et à celui développé par De Haan (2004). Les recherches empiriques sont, quant à elles, bien moins nombreuses » (Brotcorne et Valenduc, 2009, p. 50).

Ainsi, en parlant d'inégalités, les auteurs souhaitent souligner l'importance que les nouveaux clivages ne se situent plus au niveau de l'accès physique et matériel aux TIC, mais plutôt au niveau des utilisateurs selon les types d'usages qu'ils font, non seulement de ces technologies, mais aussi des services et informations accessibles en ligne. *« Plus précisément, l'analyse porte sur les inégalités sociales qui peuvent résulter de la différenciation des usages de ces technologies numériques, une fois que la barrière de l'accès est surmontée. Comme le souligne Warschauer (2003, p.46) : « la question clé devient alors non plus l'accès inégal aux ordinateurs, mais bien les manières inégales dont les ordinateurs sont utilisés ». » (Brotcorne et Valenduc, 2009, p.51).* Cette réflexion met plutôt l'accent sur une discrimination non sur l'accès mais sur le non-usage qui peut s'observer à différents niveaux telles que le travail, le développement professionnel, la consommation, la communication. Et donc ces inégalités numériques sont des privations de capacité. Granjon (2009, 2011) rejoint cette pensée lorsqu'il indique que traiter la « fracture numérique » ne revient pas seulement à porter une attention sur les conditions d'accès et d'acculturation à l'informatique connectée. Elle doit plutôt s'intéresser aux logiques et aux régulations sociales qui structurent l'actualisation des usages. *« La notion de « fracture numérique » présuppose en effet des aptitudes d'appropriation partagées de tous et elle fait l'impasse sur les obstacles que rencontrent certains individus pour convertir les « chances » technologiques en avantages pratiques concrets. Se cache ici une rhétorique égalitariste (tous égaux devant l'usage des TIC) et techniciste qui suggère un passage naturel des ressources techniques aux bénéfices tirés de leur mobilisation. Que tout le monde dispose d'un ordinateur et d'une connexion n'assurerait en rien l'existence d'un régime d'avantages de type égalitaire. Le croire, c'est faire l'impasse sur la disparité dans la distribution des capacités sociales culturelles et techniques au sein des classes sociales. » (Granjon, 2009, p. 27).*

En résumé, la fracture numérique revient à regarder non seulement les conditions mais aussi les potentialités économiques, sociales et culturelles pouvant être offertes par un usage de l'informatique connectée. La fracture numérique doit être observée également au niveau de la réelle capacité à utiliser ces outils numériques. Toutefois, il est important de mentionner que la fracture numérique peut être vue également d'un point de vue

générationnel, c'est-à-dire qu'elle renvoie aux inégalités entre la population notamment les personnes âgées (PA) du quatrième âge. En effet, selon certains auteurs, plus de 5,7 millions de seniors restent exclus comme le montre l'étude du CREDOC (Bigot et Croutte, 2007), qui indique que les PA comptent dans leurs rangs deux fois moins d'utilisateurs quotidiens que la moyenne (24 % contre 49 %). En effet, 86 % des personnes de plus de 70 ans n'ont pas d'ordinateur et parmi celles qui en ont un, seuls 46 % se connectent tous les jours et 30 % se connectent moins que deux fois par semaine, voire jamais. (Michel, Bobillier-Chaumon et Tarpin-Bernard, 2009). Ainsi, comme nous avons pu le constater, l'avènement du numérique semble bousculer le comportement, le fonctionnement de la société qui par ricochet impacte l'organisation, notamment par certains acteurs qui font entrer les outils numériques personnels (matériels comme applications) sur le lieu de travail. Dès lors, définir l'environnement de travail numérique s'impose à nous.

II.3. Un environnement de travail numérique

Afin de pouvoir saisir la qualification d'environnement de travail numérique, nous devons faire un historique de l'évolution de la notion de travail et des transformations engendrées par le numérique ainsi que la stratégie numérique mise en place par les organisations pour répondre au bouleversement que peut créer le numérique.

II.3.1. L'évolution du travail

La notion de travail a beaucoup été débattue par plusieurs courants dans diverses disciplines. C'est à cet effet que nous avons décidé de nous référer à la sociologie notamment avec Méda (1995, 2015) et Lallement (2010), mais également au SIC. L'historique de la notion de travail nous permet d'observer qu'elle est polysémique car son sens n'est pas le même pour les différentes sociétés (Méda, 2018). En effet, dans le contexte des années 1990, Méda (1995, 2015) met en exergue une distinction sur la notion de travail et d'emploi dans les discours des dirigeants. L'auteur remarque qu'au début des années 90, l'utilisation du terme « *emploi* » se fait de manière très positive avec des slogans comme « *retour au plein emploi* » (Méda, 1995, p. 17). Quant au terme de travail, celui-ci était utilisé pour évoquer un état comme l'expression « *condition de*

travail » (Méda, 1995, p. 17). Par ailleurs, entre le 18^{ème} et 20^{ème} siècle, le discours sur le travail proposé par les grands courants de pensée chrétien, marxiste et humanisme sont divers. Tout abord, le courant chrétien conçoit le travail comme la réalisation de soi, il est considéré comme une suite de la création de l'être humain sur terre et comme l'activité qui permet à l'homme de pouvoir exprimer sa création. Le deuxième courant de pensée est de concevoir le travail comme un moyen qui permet à l'individu de s'intégrer au sein de la société à travers le respect des règles sociales. Il est perçu comme une forme d'altruisme car il permet à l'individu de contribuer aux bienfaits de la société, de son prochain et donc fait naître un sentiment d'utilité pour la société. Le travail permet d'être avec l'autre, de pouvoir communiquer avec l'autre. Enfin la troisième idée défendue est de dire que la travail doit retrouver son « essence » et ne devrait pas être perçu comme une aliénation mais plutôt comme un lieu d'« épanouissement de soi ». Toutefois, au milieu du 20^{ème} siècle, le travail va être associé à la richesse. C'est à cet effet que Smith fait une distinction entre le travail productif et le travail improductif. Le travail productif s'affiliant à un travail qui produit de la valeur, ainsi sont exclues certaines activités telles que le travail du domestique, celui des gens de lettre, des comédiens. En effet, Smith (Méda, 1995) propose que les activités qui ne relèvent pas du « productif » soient appelées « services ». Le « vrai » travail est le travail productif, autrement dit le travail matériel, vecteur d'échange. À la suite de ces réflexions sur la définition à attribuer au travail qui reste actuel, Méda (2015, 2018) tente de donner une définition du travail afin de la délimiter et ne pas appeler toutes les activités « travail ». Elle part d'un raisonnement plus large sur le travail qui correspond à une « *activité humaine, genre qui se subdivise en espèces, irréductiblement diversifiées* » (Méda, 2018, p. 30). Ces activités peuvent être soit les activités productives, qui ont pour objet de mettre en forme des capacités ou un donné naturel ou artificiel pour les rendre utilisables, ces activités font l'objet d'une contrepartie monétaire et augmentent la production, à titre d'exemple ce peut être le travail indépendant ou salarié ; soit des activités politiques, dont la vocation est de contribuer à la vie commune et citoyenne, ce sont les activités amicales, familiales, parentales, amoureuses ; soit les activités personnelles, de libre développement de soi. (Méda, 2015, 2018). Toutefois, si nous considérons toutes ces activités, cela peut entraîner une réduction de la pluralité des activités humaines. C'est pourquoi Méda (2015, 2018) considère « *le travail comme une activité humaine consistant à mettre en forme une capacité ou un donné pour l'usage d'autrui, de manière indépendante (travail*

indépendant) ou sous la direction d'un autre (travail salarié) en échange d'une contrepartie monétaire » (Méda, 2018, p. 31).

Tandis que Lallement (2010) rejoint cette définition en ajoutant que le travail est avant tout un rapport social qui devient du travail un fois que les Hommes tentent de rationaliser le monde et en tirer des profits. Par ailleurs, depuis la révolution industrielle, nous constatons une transformation du travail, de même qu'avec l'avènement des innovations techniques et technologiques, la notion de travail semble être différente. C'est le cas de Rifkin (1995) qui affirme que le travail évolue en fonction du progrès, il explique que « *l'âge industriel a mis fin au travail forcé. L'âge de l'accès mettra fin au travail salarié de masse* ». (Rifkin, 1995, p. 36). Ainsi pour Rifkin, l'âge industriel est révolu, nous assistons à la disparition de l'emploi sous forme de masse et à l'apparition de l'emploi avec des compétences spécifiques et peu nombreuses qui engendrera la perte de nombreux emplois et donc l'avènement du chômage. Afin d'anticiper cette disparition, celui-ci préconise de développer le tiers secteur, communautaire et relationnel. Dans la même pensée, Stiegler (2015) énonce la mort de l'emploi et l'apparition du travail. Pour l'auteur, l'emploi est ce qui est rémunéré par un salaire tel que depuis Ford et le travail c'est « *ce par quoi on cultive un savoir, quel qu'il soit en accomplissant quelque chose* » (Siegler, 2015, p. 34). Pour illustrer sa pensée, il prend comme exemple le fait de faire du jardinage qui peut se transformer en savoir végétal et être partagé avec des jardiniers. Il y a l'idée de bien commun, de partage du savoir dans sa définition du travail. Il préconise ainsi pour lutter contre la suppression des emplois, le remplacement du salaire par un revenu contributif qui permettra aux individus de s'éduquer, de développer leurs capacités (des formes de savoirs) que la société a besoin de valoriser. Lallement (2010) illustre également l'impact des TIC sur le travail. En effet, selon l'auteur, pendant longtemps, l'organisation du travail proposé par Taylor a été ou est (ce type de fonctionnement de travail existe toujours au sein des organisations) pour de nombreuses organisations le modèle à suivre, avec une division horizontale des tâches exécutées par les ouvriers et verticale pour les responsables qui donnent les instructions. Avec les TIC, nous observons un changement de fonction au niveau des acteurs de l'organisation – ouvriers/responsables. Ainsi les ouvriers n'ont plus seulement ou ont de moins en moins des tâches de fabrication, de manutention et ont dorénavant des tâches de maintenance, de contrôle de la qualité. « *Les agents de maîtrise pour leur part, abandonnent leurs anciennes prérogatives (traitement des informations, contrôle du travail effectué) au*

profit des ouvriers et des techniciens pour se transformer in fine en animateurs d'équipes et le cas échant, en formateurs » (Lallement, 2010, p. 52).

De plus, ces innovations techniques et technologiques proposent des méthodes d'organisation du travail dont le but est de rendre les salariés plus responsables avec des modèles jugés plus participatifs et plus favorables à la coopération et à l'autonomie des salariés. Même si certains auteurs voient en ces nouveaux modèles une extension d'un taylorisme assisté par ordinateur, d'autres y voient un simple réaménagement des principes tayloriens, avec une autonomie au travail développée, mais toujours autant contrôlée (Méda, 2015).

D'un autre côté, certains auteurs se sont penchés sur la notion de travail et du numérique à travers la question de la visibilité. Ainsi, Andonova et Vacher (2009) proposent de s'intéresser au travail, plus précisément à la reconnaissance au travail par une approche communicationnelle. Elles constatent à travers l'observation d'organisations que les TIC peuvent être soit un frein à la reconnaissance ou au contraire un moyen de reconnaissance pour certains métiers. La reconnaissance de l'individu au travail porte sur la sphère de la coopération sociale et l'estime de soi. Elles affirment que l'estime de soi est jugée en fonction de la contribution productive et de l'efficacité et s'observe par la gratitude. Ainsi dans le premier cas d'organisation observé, nous assistons à un usage des TIC au sein du travail qui paraît valorisant pour l'opérateur, dans ce cas précis, l'invisibilité des TIC apparaît comme le processus d'adaptation, d'adoption, de « bricolage » de ces outils par les acteurs au sein de leurs habitudes professionnelles. Par ailleurs dans la seconde organisation, certaines fonctionnalités des TIC entraînent des tâches fastidieuses qui vont être invisibles pour les responsables et visibles pour les protagonistes qui vont montrer leur mécontentement, ce qui donne lieu à « *des sanctions (gel de la notation annuelle), des contraintes (multiplications de comptes rendus écrits) ou diverses formes de mépris (paroles blessantes en réunions de direction ou simplement dans les couloirs)* » (Andonova et Vacher, 2009, p. 142).

De plus, elles soulignent un point important sur l'intégration de ces dispositifs communicationnels qui peuvent être considérés comme un espace favorisant, de contrainte mais également d'épanouissement, donc d'autonomie, de « bricolage » des acteurs de l'organisation. Elles considèrent que le travail « *est un ensemble d'actions collectives encadrées par des rapports de prescriptions (Hatchuel, 2003) et de jugements.*

Ces rapports se matérialisent dans les instruments de gestion (Berry, 1983) que nous considérons comme des dispositifs normatifs. » (Andonova et Vacher, 2009, p. 14). Il peut donc arriver, comme dans le cas de cette organisation (domaine de l'industrie), que le dispositif communicationnel et normatif soit en phase, permette une certaine liberté et tende vers la créativité des acteurs de l'organisation. Par contre, dans d'autres cas observés d'organisation, en cas de décalage, nous assistons à une tension.

De plus, les auteures actualisent ce concept de visibilité au sein des entreprises. En effet, elles reviennent sur la volonté des entreprises et des acteurs d'être plus visibles suite au développement des dispositifs numériques tels que les réseaux sociaux, les blogs. La visibilité pour les acteurs d'une organisation dans le cadre du travail se résume à une omniprésence sur les supports numériques justifiant ainsi son utilité, sa performance, ses compétences auprès des responsables et autres acteurs (Andonova et Vacher, 2013). De même, la question de la temporalité au sein de l'entreprise, toujours dans le cadre du travail, apparaît de plus en plus importante, car, *« l'instantanéité, immédiateté, simultanété et visibilité sont des maîtres mots qui dictent le quotidien des entreprises, des équipes de travail et des salariés (Aubert, 2003).* » (Andonova et Vacher, 2013, p. 8). Outre toutes ces définitions de la notion de travail souvent affiliées à la notion d'emploi, nous remarquons que le numérique à travers ses dispositifs numériques, selon les auteures, transforme la conception du travail ainsi que les relations entre les membres de l'organisation. Après analyse des opinions de Stiegler et Rifkin, nous pensons qu'il est intéressant de s'alarmer sur le devenir du travail. Méda (2015) fait référence à l'ouvrage, *« The Future of Employment : How Susceptible Are Jobs to Computerisation »*, publié en 2013 par Carl Benedikt Frey et Michael A. Osborne. Ceux-ci ont étudié 702 métiers et estiment que certains secteurs courent peu de risques d'être automatisés, comme l'éducation ou la santé. En revanche, les métiers de la vente, les emplois administratifs, agricoles ou même du transport courent eux de gros risques d'être automatisés (Méda, 2015). Toutefois, malgré l'avancée considérable du numérique au sein des organisations, le travail à l'ère du numérique demeure physique et non physique c'est-à-dire matériel et immatériel, le travail immatériel étant considéré *« au sens donné à ce terme par les économistes, c'est-à-dire un travail dont le produit n'est pas directement mesurable, comme c'est le cas de l'essentiel du travail serviciel ou du travail des métiers tertiaires dans l'industrie. Pour une large part, ce travail est d'essence communicationnelle (Zacklad, 2012a).* » (Zacklad, 2013, p. 193). Pour illustrer notre propos, nous pouvons

citer Andonova (2016) qui dans son article sur l'éloge de l'indisponibilité numérique au travail a étudié deux postes, celui de juriste en entreprise et celui de technicien. À travers son étude, nous avons pu comprendre que le numérique transforme le travail et l'espace de travail au quotidien mais ne le supprime pas. Si nous interprétons les propos de Rifkin et les mettons en lien avec notre sujet, nous pouvons comprendre que le travail à l'ère du numérique tend vers un travail favorisant des connaissances très techniques, il y a certes l'automatisme qui remplace certains métiers, mais ce n'est pas pour autant que tous les métiers physiques disparaissent. Le numérique favorise la création de nouveaux métiers, il y a une utilisation du numérique par le travail matériel et immatériel physique mais pas forcément une disparition du travail physique, car même si nous prenons le cas d'une maison connectée, elle aura forcément besoin, en cas de panne, d'un technicien pour la réparation du dysfonctionnement et celui-ci utilisera des outils numériques, une tablette par exemple, pour faire le diagnostic et réparer la panne. C'est ainsi que nous pensons qu'il est intéressant de retenir que le travail peut être analysé comme *« des actions instituées par la reconnaissance de leur valeur sociale, c'est-à-dire considérées comme conformes aux intérêts d'une communauté. Le travail inclut de très nombreuses pratiques. Selon les contextes, les sociétés, les systèmes politiques, différents critères pourront intervenir pour conférer à des actions une reconnaissance en tant que travail. La formalisation d'une relation entre un destinataire (ou mandant), à l'origine du projet transactionnel et un destinataire, qui l'évalue, est pour nous un des critères majeurs »* (Zacklad, 2013. p. 196).

De plus, avec l'avènement du numérique, nous pouvons inclure la notion de travail collaboratif numérique en nous inspirant de la définition de Lombardo-Fiault (2017) qui la voit comme des activités professionnelles ou non professionnelles – ce qui permet d'inclure les organisations non marchandes et donc des bénévoles – faisant interagir des individus ou des groupes d'individus, en relation de coopération et/ou de collaboration (incluant une relation de subordination, hiérarchique ou fonctionnelle), pour la réalisation de tâches, distinctes ou similaires, qui visent à atteindre un but commun ; leurs interactions sont fondées sur une reconnaissance mutuelle des membres et la création de connaissances partagées ; elles s'établissent pour une grande part à l'aide des technologies de l'information et de la communication et plus précisément de dispositifs info-communicationnels numériques. Parcourir la relation entre le travail et le numérique nous a fait prendre conscience de la transformation du concept de travail et surtout d'un

environnement de travail numérique naissant dans un contexte organisationnel, c'est ainsi que nous souhaitons approfondir également notre connaissance sur le sujet.

II.3.2. Un environnement numérique de travail (digital Workplace)

L'environnement de travail dans un contexte organisationnel a connu plusieurs étapes et fait face à l'avènement du numérique. Comment qualifier la transformation de cet espace de travail ? Quelles sont les différentes étapes liées à cette transformation ? Fait-elle partie des caractéristiques d'une transformation numérique d'une organisation ? Ce sont toutes ces interrogations qui nous orientent vers ce qui est discuté et compris dans la littérature par plusieurs auteurs (Silva et Ben Ali, 2010, Charpentier, 2018, Boulier, 2019).

Nous pouvons identifier principalement trois phases d'évolution de l'environnement de travail. Ainsi selon Silva et Ben Ali (2010), la première phase se situe entre 1970 et 2000 et est relative au système d'information. La deuxième phase part de 1990 à 2000 et porte sur la dématérialisation de l'information. La troisième phase se situe à partir de 2000 et porte sur la virtualisation de la communication. Charpentier (2018, p. 370) revient sur quelques détails de l'implantation progressive du numérique au sein de l'entreprise. Ainsi, selon l'auteur, en 1990, nous assistons à la diffusion des messageries électroniques au sein des entreprises. Fin 1990, les messageries électroniques deviennent mobiles sur le « BlackBerry » puis avec les smartphones. En 1995, nous voyons apparaître les premiers intranets. Ensuite dans les années 2000, les entreprises vont s'équiper de « wikis » en se basant sur le modèle de « Wikipédia » et de blogs de dirigeants. Enfin à partir des années 2010, nous sommes dans l'ère « Web 2.0 » avec des regroupements des intranets pour former des portails, des réseaux sociaux d'entreprise. Boulier (2019) complète cet historique en revenant également sur les trois âges du numérique dans les organisations. Le premier est relatif à l'âge de l'informatisation (années 1980-1990), qui reposait sur la dimension de la performance, du business, du calcul avec l'arrivée des premiers systèmes d'information. Ensuite vient l'âge de la communication (années 2000) avec les sites web commerciaux, les réseaux sociaux, avec des problématiques de mémoire, de veille, de propriété numérique sous-exploitée et enfin « ce qui advient depuis 2012, la révolution dans la révolution », mettant en avant la puissance du calcul du machine learning et du

big data. Aussi, si nous souhaitons aller plus dans le détail de ses aménagements qui ont été opérés au sein de l'organisation, Ben Ali et Silva (2010) reviennent sur certains points importants notamment sur l'évolution du bureau au sein d'organisations au cours du 20^{ème} siècle. L'un des premiers constats est d'abord la présence d'outils d'écriture, de calcul et de communication. Les nouveaux outils d'écriture font référence à la machine à écrire qui a permis le développement d'une « écriture de masse ». Quant au calcul, la fin du 19^{ème} siècle est incarnée par la présence « *[des] caisses enregistreuses équipées progressivement d'une « imprimante », et de l'autre [des] tabulateurs, machines capables de trier de l'information.* » (Silva et Ben Ali, 2010, p. 344).

Au niveau des outils de communication, nous voyons aussi apparaître, « *un développement important de nouvelles techniques de communication : le télégraphe (1842), le téléphone (1876), le phonographe (1877), le cinématographe (1899) et la radio ou TSF (Télégraphe Sans Fil en 1907).* » (Silva et Ben Ali, 2010, p. 344). Par la suite, nous avons également vu apparaître de nouveaux outils avec le « micro-ordinateur » qui s'est installé au fur et à mesure comme l'outil de travail et de traitement d'information et dont, à partir du milieu des années 90, l'usage sera généralisé pour les cadres notamment, grâce aux innovations sur le logiciel (Windows95 qui va s'imposer et va favoriser un usage plus facile pour les non-informaticiens (Ben Ali et Silva, 2010).

Par ailleurs, les innovations techniques et technologies vont transformer totalement cet espace de travail, ainsi nous sommes passés d'un processus matériel à une dématérialisation de l'information et de la communication pour arriver à une « *virtualisation des relations interpersonnelles permettant un travail ubiquie et collaboratif* » (Ben Ali et Silva, 2010, p. 350) qui n'est autre qu'une nouvelle forme d'organisation du travail (NFOT). La NFOT selon Ben Ali et Silva (2010) se caractérise par l'ubiquité, le travail collaboratif et la virtualité. Si nous revenons sur la notion de travail collaboratif, elle se définit comme « *« l'utilisation de ressources informatiques, dans le contexte d'un projet réalisé par les membres d'un groupe de travail reliés en réseau »* (Office Québécois de la langue française). » (Ben Ali et Silva, 2010. p. 351). Une des technologies caractérisant ces espaces de travail numérique dans un contexte organisationnel est relative au dispositif d'information et de communication (DISIC) ayant différents modes d'utilisation. Afin d'en faire un tableau récapitulatif, nous nous sommes référés à l'illustration élaborée par Zacklad (2018) sur ces types de DISIC qui est très descriptif.

Tableau relatif au dispositif d'information et de communication dans un contexte organisationnel (Zacklad, 2018)

Types de dispositifs	Modalité	Artefact produit par la transaction	Exemple
Dispositif de communication orale interactif	<p>Interactivité, face à face, présentiel, téléphone (conversation synchrone à distance)</p> <p>Numérique</p>	Production verbale	<p>La conversation, le bavardage, la dispute ; La discussion approfondie, la négociation ; L'entretien formel ou ritualisé (évaluation, vente...).</p> <p>La réunion de travail, la séance de créativité ;</p> <p>Le débat, le jury, la revue de projet ;</p> <p>La conférence (avec questions)</p> <p>Visioconférence : Meet (Google) Zoom,</p>
Dispositif de communication à distance unidirectionnel	<p>Diffusion de masse audiovisuel</p> <p>Numérique</p>	Production de contenu audio et vidéo en mode interactif	<p>Cinéma, radio et télévision : émission qui se sont diffusés internationalement en créant des genres structurants</p> <p>Replay</p>
Dispositif informationnel	<p>Ecrits, échanges, asynchrones</p> <p>Numérique :</p> <p>Accès aux contenus quasiment en tous lieux à travers le réseau internet quand ils sont « dématérialisés »</p> <p>nouveaux régimes d'interactivité</p>	Production de textes (écrit, film, musique) sur support pérenne : document	<p>Les affiches</p> <p>Les monographies pour le grand public</p> <p>Les monographies spécialisées professionnelles ou scientifiques</p> <p>Les journaux et les articles grand-public • les journaux et les articles spécialisés dont scientifiques ;</p> <p>les lettres, les formulaires ;</p> <p>Les notes de travail, les supports d'écriture temporaires ;</p> <p>Les comptes rendus, les rapports ;</p> <p>Les procès-verbaux, les textes officiels ;</p> <p>Les supports de présentation ;</p>

Dispositif info-communicationnel	Ecriture interactive, processus collaboratif en ligne plus ou moins asynchrone	Production de différents contenus numériques, Souvent dialogiques et fragmentaires : documents pour l'action	un média social (dispositif contributif en mode flux)
Dispositif info-communicationnel numérique	Généralisation de l'internet et du web qui prolongent la numérisation des supports	Proposer une forme d'interactivité dialogique en mode texte qui peut être la finalité principale du dispositif ou qui vient enrichir la mise à disposition des contenus traditionnels mis à disposition en format numérique en permettant des commentaires relatifs aux œuvres.	Dispositif de publication en mode pull : diffusion de documents numériques en mode pull via des portails documentaires, des bibliothèques de ressources multimédia pouvant être visionnées à la demande et ouverts aux commentaires et aux avis. Dispositif de diffusion et de publication en mode push : correspondance par messagerie électronique mais aussi circulation de contenus numériques qui sont « poussés » vers les utilisateurs via la messagerie, des SMS, des applications mobiles, en suivant, le cas échéant, des workflows plus ou moins automatisés. Dispositif rédactionnel : rédaction coopérative asynchrone ou synchrone d'un document par un groupe restreint de contributeurs allant de l'usage du mode annotation des suites bureautique aux environnements en ligne de type « GoogleDoc » ou « Office 365 » en passant par les wikis ou des forges (p.e. sourceforge). Dispositif contributif en mode dialogal : ils sont caractéristiques des usages du web 2.0

			et ils mettent plus l'accent sur l'interactivité que sur la production de contenus structurés
--	--	--	---

Dispositif transmédia numérique	Hybridation entre Évènementiel et info communication Numérique	Production d'évènements documentarisés	Cette description est bien adaptée à l'analyse et à la conception des activités de service impliquant des applications numériques qui sont centrales pour de nombreuses innovations actuelles. Elle est plébiscitée dans le design de l'expérience utilisateur qui vise précisément à intégrer de manière harmonieuse les différentes interactions du bénéficiaire avec les points de contacts du dispositif serviciel, interactions correspondant aux étapes de la co-production du service.
---------------------------------	--	---	--

Pareillement, cet espace de travail numérique peut faire référence à une circulation de l'information. En effet, Bouillon (2005) propose le terme « *de rationalisation cognitive* » mise en place par l'organisation pour être plus efficace.

Le premier niveau de rationalité cognitive est relatif à une meilleure circulation de l'information des données et documents pour la transaction des acteurs de l'organisation. A cet effet, Bouillon souligne le développement des systèmes d'information mis en place et leur importance dans la rationalisation organisationnelle. Il en propose quelques exemples. L'un des premiers est le CRM (Consumer Relationship Management, Gestion

de la Relation Client) qui permet la gestion des clients ainsi que du marché et permet donc de proposer des parcours clients personnalisés, nous pouvons prendre l'exemple de Salesforce³⁵. Ensuite, nous avons également les solutions de SRM (Supplier Relationship Management, Gestion de la Relation Fournisseur) dont le but est de rationaliser les achats effectués auprès des sous-traitants en automatisant les transactions régulières. Et enfin, les ERP (Entreprise Resources Planning, Progiciels de Gestion Intégrés) ou PGI (Progiciel de Gestion Intégré). Ce sont des suites logicielles composées de modules couvrant les grandes fonctions de l'entreprise (production, ressources humaines, finance) et s'ouvrant largement vers l'environnement externe. A titre d'illustration, nous pouvons citer Microsoft Dynamics 365.

Le second niveau de rationalisation cognitive est relatif aux processus et donc à la démarche permettant de mettre en place l'activité de production, de commercialisation de biens et de prestations de services. Bouillon (2005) cite comme exemple le cas du BPM (Business Process Management, Gestion des Processus Métiers) dont le but est de « *redéfinir avec précision chacun des « processus », c'est-à-dire des séquences d'activité complémentaires qui permettent de créer de la valeur.* » (Bouillon, 2005, p. 5). Par ailleurs, dans cette description de l'environnement numérique de travail, les outils de communication internes sont également présents. En effet, nous distinguons les outils descendants que sont le journal d'entreprise qui permet de véhiculer l'information vers les salariés, le livret d'accueil composé de deux volets, le volet image et opérationnel orientant et donnant les informations générales aux nouveaux salariés, le journal électronique qui est instantané et permet aux acteurs de l'organisation d'y avoir accès dès qu'ils sont entrés sur le support électronique.

Au niveau du pôle ressources de la communication interne qui a pour finalité de mettre à disposition de tous différentes informations telles qu'une base de données de plus en plus disponible par les réseaux informatiques, l'actualité de l'entreprise sur le modèle de l'agence d'informations, un fonds documentaire sur les éléments clés de la vie du groupe et l'ensemble des outils de communication (D'Almeida et Libeart, 2018).

Quant aux outils ascendants, ils sont relatifs à la boîte à idée et permettent de donner des suggestions ou interrogations de manière anonyme. De plus, avec le numérique, nous voyons apparaître de nouvelles tendances, par exemple pour le bien-être avec « *Chief*

³⁵ <https://www.salesforce.com/fr/>

Happiness Officer» ou responsable de la qualité de vie au travail. Rattachée à la DRH ou à la communication interne, la fonction consiste à créer des événements favorisant le sentiment de bien-être. » (D’Almeida, 2018, p. 67). Nous retrouvons comme tendance, la mise en place de salles de convivialité avec des salles dédiées à la convivialité, des baby-foot, des tables de ping-pong, des espaces de détente.

Sur le plan de l’intranet et l’audiovisuel, la communication électronique fait référence à l’ensemble des outils qui permettent de diffuser les informations en mode électronique. Les formules intranet sont les banques de données internes à l’entreprise et concernent la présentation institutionnelle de l’entreprise, la revue de presse, une lettre d’information (la présentation des services, des métiers et activités internes). Nous notons également, la présence de newsletters qui est un service électronique du journal interne et les messageries électroniques ainsi que les chats et les forums.

Nous avons également, les réseaux sociaux avec le réseau social interne et l’audiovisuel avec le journal vidéo en continuité, avec le journal téléphoné ou la radio d’entreprise, les films d’entreprise, « *ces événements audiovisuels. Il s’agit d’événements créés pour être mis en ligne sur l’Intranet ou une chaîne sur le web (YouTube).* » (D’Almeida, 2018, p. 75). Ainsi, nous entendons par environnement de travail numérique tout dispositif numérique lié à la mise en place du métier dans un contexte de travail au sein d’une organisation. Cet environnement de travail numérique (ETN) va se traduire par des applications assez génériques (Zacklad, 2020) qui vont être adaptées à chaque métier ou domaine de l’organisation. Il se caractérise également par différentes fonctions qui relèvent de l’informationnel, du communicationnel, du relationnel et du virtuel. La caractéristique la plus fidèle à cet environnement est l’obligation et/ou la recommandation d’un travail collaboratif (Silva et Ben Ali, 2010, Lombardo-fiault, 2017, Zacklad, 2020), avec un aspect technique permettant d’automatiser certaines tâches (mailing, programmation de mails, rédaction intelligente, chat bot).

II.3.3. La stratégie numérique des organisations

La vulgarisation du web 2.0 par Tim O’Reilly ainsi que le discours alléchant sur l’efficacité de ces innovations techniques et technologiques vont pousser les organisations à rechercher cette « labélisation » 2.0 avec la nomination d’organisation 2.0 ou

d'entreprise 2.0 (Pybourdin, 2010,). C'est ainsi que Carmes (2010) affirme qu'il existe des « *rappports de force entre une performance théorico-doxique, une performance machinique, une performance expérimentale et une performance expérientielle* » (Carmes, 2010, p.18) de la stratégie numérique d'une organisation. Elle montre dans son étude ethnographique sur deux organisations en observant l'intranet que l'outil est perçu comme un moyen d'échanges avec leurs collègues pour 25 % des salariés, une ressource pour mieux connaître, exploiter et mutualiser les compétences et les savoir-faire pour 23 %, un espace offrant de nouvelles conditions d'échanges et de débats pour 20 %, un outil qui permet de mieux identifier les compétences et les personnes pour 14 % et un moyen pour créer et enrichir le dialogue social pour 6 %. Cette étude a démontré également que les salariés ont un engouement pour les outils numériques ayant des fonctionnalités interactives à des fins professionnelles ou privées. En effet, les organisations, non spécialisées dans le numérique, installent des stratégies numériques dont la tendance forte est le développement de collaboration/coopération qui a peut-être été dépendant du choix des outils tels que les réseaux sociaux d'entreprises (Roudaut et Jullien, 2017), des outils collaboratifs comme les intranets, des blogs professionnels, journaux d'entreprise numériques, tableaux de bord informatisés, (Vachet et Andonova, 2013).

Pinède (2019) en fait également le constat avec l'insertion de différents dispositifs numériques tels que ceux dédiés à la gestion ou à l'analyse de données (intranets, ERP1, datamining...), aux échanges info-communicationnels (réseaux sociaux, messageries électroniques...). D'autres modifient profondément la nature même des activités avec une dématérialisation de services, une collaboration humain/robot - cobotique- l'exemple des chatbot, ou encore le recours à la réalité virtuelle. De plus, Carmes (2010) précise que l'apprentissage hors les murs des acteurs de l'organisation donnant lieu à de nouvelles compétences va se déplacer dans le monde professionnel en créant « *une reterritorialisation de ce capital intellectuel et à l'enrichissement de « compétences info-communicationnelles distribuées* ». Cette performance expérientielle, couplée à une performance machinique, affronte le référentiel des chefs de projets qui y voient une remise en cause de leur propre pouvoir de prescription et de formatage. » (Carmes, 2010, p. 19).

Par ailleurs, d'autres auteurs vont s'intéresser à la stratégie numérique mise en place par les responsables du système d'information. A cet effet, ils identifient en plus de l'architecture métier (structuration du SI par les activités métiers de l'entreprise), deux

principales architectures que sont l'architecture applicative qui concerne la structuration des applications informatiques de l'entreprise ainsi que les messages échangés entre elles, et une architecture qui est la structuration des moyens d'infrastructures techniques que sont les serveurs, postes de travail et autres périphériques. (Abba et Leleu-Merviel, 2010).

Sur le plan du management, la stratégie numérique s'énonce aussi à travers une volonté de collecter des données pour faire évoluer le management vers un management « smart ». Ces innovations techniques et technologiques apparaissent ainsi pour le management comme un outil de fait qui permettrait de mieux gérer, de coordonner, de gérer les risques, d'aider à la prise de décision et donc favorise la performance de l'organisation. De plus, Jemine (2019) s'étant penchée sur la question des outils numériques face au manager, résume la recherche faite dans ce sens et conclut à l'existence d'à peu près quatre réflexions autour de ce sujet. La première concerne « *les débats [qui] sont majoritairement techniques et font abstraction du manager en tant qu'acteur rationnel et raisonné[...]*]le manager n'a tout simplement pas voix au chapitre de la transformation numérique » (Jemine, 2019, p. 142). Dans le deuxième « paradigme », le manager se trouverait renforcé voire amélioré (augmented) par les technologies, qui lui permettraient d'accomplir ses tâches de manière plus efficace et efficiente. La troisième réflexion considère que le manager est confronté à une disparition de son poste qui est substituée par ces technologies. La dernière réflexion est relative à un manager hyper-puissant à travers ces outils numériques lui permettant d'accéder à des données sur les salariés, permettant un traçage et donc une surveillance accrue de ceux-ci.

Conclusion de la partie 1 : l'exhaustivité d'une définition de la transformation numérique d'organisation

La transformation numérique semble être une notion assez complexe et tenter de la saisir nous renvoie souvent à la définition du terme « transformation » qui peut être compris comme un changement. Or, si nous assimilons la transformation numérique uniquement à un changement, cette définition peut paraître superficielle. En effet, ne regarder la transformation numérique que sous un aspect technique, c'est-à-dire comme un changement d'outils techniques et technologiques, conduit à une définition qui se rapproche plus d'un éternel changement parce que, comme nous avons pu le constater, ces innovations techniques et technologiques évoluent plus rapidement que celles

d'autrefois. L'exemple des smartphones illustre bien cette rapidité exponentielle, ils proposent de nouvelles fonctionnalités presque chaque année, ce qui a pour conséquence que suivre souvent ce changement technique est quelquefois compliqué voire complexe pour les organisations. C'est ainsi que nous pensons que pour comprendre la transformation causée par l'arrivée du numérique – celle-ci n'étant encore qu'au début –, il serait intéressant de l'analyser en partant de l'observation de la transition numérique. En effet, la transition faisant état d'un passage à un autre peut-être très exactement ce va qui nous servir de variable à observer pour comprendre la transformation numérique. Nous soulignons également, l'importance de prendre en compte que cette transformation n'est pas que technique mais implique fortement des aspects humains. C'est pourquoi notre étude nous entraîne alors à porter notre réflexion sur le concept du changement du point de vue du dirigeant en charge de cette transformation mais également et plus particulièrement sur l'appropriation du numérique par les autres acteurs de l'organisation. Ainsi, notre réflexion doit nous permettre de comprendre comment les acteurs de l'organisation s'acculturent au numérique en prenant en compte la communication qui nous semble importante dans ce processus de changement. En effet, le concept de changement organisationnel fait dorénavant partie du cycle de renouvellement d'une organisation. Il est souvent mis en place en utilisant la communication comme un moyen pour faire adhérer les acteurs de l'organisation. Cependant, lorsque l'organisation se retrouve face à une transformation numérique, la communication, dans ce cas précis, ne consiste plus comme d'habitude à un accompagnement au changement. La communication va accompagner l'acculturation car la transformation dans ce contexte est anthropologique. Dès lors, le communicant devra passer d'un rôle de transmission à celui de médiation, c'est-à-dire qu'il est de moins en moins celui qui pose un cadre de vérité (les fameux « contenus ») et de plus en plus celui qui est au cœur d'un cadre de pluralité, il est organisant, facilitant, ouvrant les possibles (Charpentier, 2018). Par conséquent, nous saisissons toute l'importance que prend la communication dans cette mouvance de l'organisation à l'ère du numérique. Ainsi, le communicant ou du moins la communication dans ce contexte de transformation doit être tournée vers les interactions, la conversation. En effet, Charpentier (2018) souligne un aspect important qui est le rôle de l'agent en charge de cette communication qui devient le facilitateur et sûrement le favorisant, l'organisant. Les questions que l'on vient à se poser est : ces accompagnateurs du numérique remplissent-ils leur mission de médiation ? ont-ils tous les outils nécessaires ? leur rôle de médiateur, de facilitateur est-il organisant et donc permet-il la

transformation numérique ? Par ailleurs, la littérature nous dépeint une transformation numérique des organisations sans forcément explorer cette transition numérique, comment les acteurs de l'organisation perçoivent-ils ces nouvelles stratégies ? Comment y répondent-ils ? Quel type de résistances rencontrerons-nous ? La culture d'entreprise d'une organisation finalement n'est-elle pas impactée par ce numérique qui nous renvoie à l'acculturation numérique ? Comment définir l'acculturation numérique ? le processus ? la façon dont elle se matérialise ? dont elle contribue à la transformation numérique, existe-t-elle réellement, ou sommes-nous dans un leurre ? comment les acteurs de l'organisation vivent-ils ce processus d'acculturation et, finalement, comment définir l'acculturation en SIC ? C'est tout cet ensemble de questions qui nous mène vers notre sujet sur la transformation numérique et qui montre l'importance de travailler sur ce sujet. Le but de cette thèse dès lors apparaît plus clair, compréhensible, c'est à cet effet que dans notre partie conceptuelle, nous tentons de comprendre comment la culture numérique peut perturber la culture d'entreprise d'une organisation et l'importance d'une acculturation au numérique qui nait suite à cette confrontation.

Deuxième partie

La culture de l'organisation à l'épreuve du numérique

CHAPITRE III. Une culture comme lien d'identification d'une organisation

La culture est une notion dense dont la définition n'est pas totalement stable, c'est ainsi que nous pouvons retrouver différentes approches de cette notion. Par ailleurs, lorsque la culture vient à être intégrée ou associée à une organisation, certains auteurs parlent de culture d'entreprise, d'autres de culture organisationnelle. Ce chapitre a pour but d'éclairer notre compréhension de la culture au sein d'une organisation et d'identifier les éléments nous permettant de construire nos hypothèses de recherche. Pour ce faire, nous allons nous plonger dans la recherche d'une définition de la culture à partir des différentes approches proposées par la littérature, comprendre l'impact de l'interculturel au sein de l'organisation et lien entre la culture et l'organisation.

III.1. Différentes approches de la notion de culture

La présence d'une culture au sein de l'organisation nous conduit tout d'abord à définir la notion de culture. En nous penchant sur cette question, nous avons remarqué qu'elle a été beaucoup débattue du côté des chercheurs en anthropologie. En effet, de nombreux travaux ont été menés sur la définition de la notion de culture et nous nous sommes aperçue que cette notion a une pluralité de définitions. L'un des premiers auteurs qui est souvent référencé est Edward Tylor (Godelier, 2006, Cerisier, 2011) parce qu'il est celui qui a donné la première définition scientifique qui est devenue par la suite une définition classique de la notion de culture. Il l'a définie ainsi « *pris dans son sens ethnologique le plus étendu [la culture] est ce tout complexe qui comprend la connaissance, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes et les autres capacités ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société (1841, p.1)* » (Cuhe, 2006, p. 18).

À la suite, deux autres chercheurs vont poursuivre la démarche afin de définir la culture. Ce sont A.L. Kroeber et C. Kluckhorn, qui ont recensé 162 définitions de la culture qu'ils ont classifiées en fonction des auteurs. Ainsi, dans cette classification, nous retrouvons la définition de Tylor qui est présentée comme descriptive et indiquant les composants de la culture. D'autres auteurs abordent la culture sous l'approche d'un processus de formation

et mettent en avant sa dimension historique, c'est notamment le cas de « *Sapir, Mead, Parsons, Malinowski, Linton, Radcliffe-Brown* » (Godelier, 2006, p. 10). La culture apparaît également pour certains auteurs comme prescriptive à travers un pouvoir normatif des règles, c'est-à-dire qu'elle apparaît comme une référence, celle qui indique le comportement à suivre par les individus (Firth, Herskovits). Elle se présente comme un ensemble d'idéaux et des valeurs du groupe qu'elle impose (Sorokin). La culture est perçue également comme un objet d'étude qui permet d'analyser la manière dont elle structure la psychologie des membres « *d'une communauté au travers des méthodes de résolution de problèmes qu'elle prédéfinit (Morris), par le biais de processus d'apprentissage (Wissler, Benedict) ou par la constitution de comportements récurrents chez ses membres (Murdoch)* » (Godelier, 2006, p. 11). Toujours en anthropologie, nous avons également repéré la définition de Laplantine,(1987)³⁶ qui conçoit la culture comme « *l'ensemble des comportements, savoirs et savoir-faire caractéristiques d'un groupe humain ou d'une société donnée, ces activités étant acquises par un processus d'apprentissage et transmises à l'ensemble de ses membres* » et celle de Geertz,³⁷ (1973) qui affirme que « *l'homme est un animal suspendu dans des toiles de signification qu'il a lui-même tissées, c'est l'ensemble de ces toiles que j'appelle culture* ». Lévi-Strauss³⁸, quant à lui, affirme que toute culture peut être considérée comme un ensemble de systèmes symboliques dont les éléments importants sont : le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science, la religion.

D'un autre côté, certains auteurs se sont intéressés tout particulièrement à l'évolution des courants de pensée à travers leurs études sur la culture. Thévenet (2015) donne une définition de la culture en se référant à l'étude de S. Sackman qui distingue cinq grandes catégories de théories de la culture chez les anthropologues.

Le premier courant est relatif aux théories de l'évolution culturelle. Ce sont des théories qui recherchent les lois des origines et de l'évolution des cultures pour comprendre leur processus d'évolution depuis des cultures primitives jusqu'à des formes plus évoluées. Ensuite, nous avons les théories du particularisme historique. Elles mettent en avant l'histoire. « *La culture est quelque chose qui « soumet » l'individu. Chaque culture est spécifique et le chercheur est censé découvrir ces spécificités.* » (Thévenet, 2015, p. 33).

³⁶ http://asl.univ-montp3.fr/e41slym/INTERCULTUREL_3.pdf

³⁷ http://asl.univ-montp3.fr/e41slym/INTERCULTUREL_3.pdf

³⁸ http://asl.univ-montp3.fr/e41slym/INTERCULTUREL_3.pdf

Nous avons également, les théories fonctionnalistes qui se réfèrent au fonctionnement du système social pour comprendre la culture. La culture constitue, à travers ses règles, un moyen de faire fonctionner le système social. Dans ce cas précis, la culture a un rôle fonctionnel dans la société, ce qui a pour conséquence que sa compréhension passe par l'analyse des besoins des individus.

Quant à la théorie du matérialisme culturel, la culture y est considérée comme, « *un ensemble de comportements observables dont les personnes sont les transmetteurs.* » (Godelier, 2006, p. 33). Cette théorie se distingue des autres théories car elle met l'accent sur l'importance de ne pas observer la culture à travers l'individu mais plutôt à travers le collectif. Elle se questionne sur l'origine de la culture et ce qui l'influence, elle prend donc en considération l'environnement qui peut avoir un rôle à jouer sur la culture.

Nous avons également, les théories de l'idéalisme culturel dont la particularité est de s'intéresser à ce qui est partagé par les membres d'une organisation. C'est-à-dire qu'elle considère que « *d'une part, la culture suppose l'existence d'un tout cohérent ; d'autre part, elle intervient dans l'action individuelle mais à travers des références partagées, sans même que l'individu en soit conscient.* » (Thévenet, 2015, p. 34). Comme nous pouvons le constater à travers ces différentes approches de la culture, nous percevons la difficulté à lui attribuer une définition stable, ce qui nous amène à recadrer davantage cette définition en nous orientant vers le domaine organisationnel et notamment en prenant en compte la notion d'interculturel qui a et occupe une place importante dans le management des organisations.

III.2. L'importance de l'interculturel dans certaines organisations

L'interculturel est généralement compris selon deux modalités. D'une part, il peut être défini comme le processus d'interaction au cours duquel des cultures vont entrer en contact, entraînant comme conséquence le changement de culture de ces individus. D'autre part, dit de manière très simpliste, l'interculturel peut faire référence à la cohabitation de différentes cultures. Il est également associé à d'autres synonymes tels que, le multiculturel, le pluriculturel, le transculturel, la multiculturalité (Demorgon, 2003).

Aussi, si nous revenons à son origine, Demorgon (2003) propose trois contextes de provenance de cette notion. Le premier est relatif à l'invention d'une communication interculturelle aux Etats Unis. En effet, c'est à Pittsburgh que se sont développées ces formations notamment des ateliers de communication interculturelle pour permettre une meilleure adaptation des étudiants étrangers à l'Université. A partir de là et en lien avec cette formation, un ensemble d'études se développe alors en faveur de la prise en compte des subjectivités et de l'amélioration des communications : sémantique générale [...] pour laquelle la carte n'est pas le territoire ; non-directivisme [...] ; analyse transactionnelle [...] et programmation neuro-linguistique. (Demorgon, 2003).

Le deuxième contexte qui a favorisé le développement de l'interculturel se situe en France notamment dans le milieu de l'école avec l'immigration. Il se caractérise par la mise en place de projets franco-portugais dont le but était l'établissement de méthodes interculturelles pour la formation des enseignants. D'autres actions vont être mises en place telles que les Centres de formation et d'information pour la scolarisation des enfants de migrants (Cefisem). Migrants Formation (1981) publie un numéro spécial sur « *L'éducation interculturelle* » (Demorgon, 2003, p. 47).

La réception de l'interculturel va ensuite donner lieu en 1979 à la création de l'association Sietar³⁹ France créée avec la participation d'institutions internationales, de grandes entreprises telles que Shell, Renault, Elf Aquitaine, des universités et centres de formation tels que Paris-Dauphine, le Centre d'enseignement supérieur des affaires.

Le dernier contexte est d'ordre politique. En effet, suite aux coopérations franco-allemandes et par la suite avec l'Union Européenne, nous allons voir apparaître lors de la sixième conférence de Sietar international, en 1980, des problématiques liées à l'interculturel. Ainsi, des ateliers proposés lors de la conférence portent sur le nouveau rôle du diplomate, sur la circulation libre de l'information à travers les cultures, sur le transfert de technologie, le business à travers les cultures, de formation interculturelle pour l'assistance technique. La conférence revient également à travers ses tables rondes sur les problèmes de la communication interculturelle dans la Communauté européenne d'où la création de Sietar Europa.

³⁹ <https://sietar-france.org/index.php/presentation-bis/>

Par ailleurs, si plusieurs pensées voient l'interculturel comme un frein au multiculturel qui en principe est perçu comme une diversité des cultures et apparaît comme une menace pour le transculturel, « montrant du doigt » les différences culturelles, certains auteurs, dont Demorgon (2003, 2005), affirment que le champ interculturel peut être associé à la notion de multiculturel et de transculturel. Ainsi, « *l'interculturel apparaît comme une troisième perspective relationnelle, qui n'est pas exclusive des autres. Ce n'est pas une autre solution, encore moins « la » solution qui pourrait ou même devrait se substituer au multiculturel ou au transculturel. Il s'agit plutôt de mettre en œuvre des possibilités d'évolution pour des situations multiculturelles qui le permettent, ou de tester – dans l'échange effectif, quotidien, durable – la qualité de la référence transculturelle commune* » (Demorgon, 2003, p. 59). De ce fait, nous comprenons que l'interculturel ne doit pas être considéré comme une solution mettant un terme au multiculturel ou au transculturel mais doit plutôt être compris comme une approche compréhensive et explicative des cultures (Demorgon, 2005). En outre, aborder la notion d'interculturel au sein d'une organisation nous semble inévitable car les interactions des acteurs contribuent au développement de l'organisation. Or ceux-ci possèdent des caractères intrinsèques et individuels, c'est pourquoi il est important de comprendre comment l'organisation fait face à cette singularité. Par ailleurs, cette notion d'interculturel au sein d'une organisation tend également à être complexe, notamment si elle est présentée comme une solution. C'est ainsi qu'il est intéressant de voir quel est le rôle de la communication dans ce fonctionnement organisationnel et interculturel.

L'une des premières observations en parcourant le sujet sur l'interculturel, la communication et l'organisation est la proposition d'un management dit interculturel, présenté comme la solution qui deviendra très rapidement le concept à la mode. Il propose de mettre fin à un management jugé trop rationaliste, pour une prise en compte de la culture nationale au sein des organisations (Pierre, 2002). Il apparaît de fait, dans les situations de négociation, de fusions-acquisitions d'entreprises, comme l'outil permettant de briser les barrières culturelles et de gérer des équipes multiculturelles de travail. Il se présente également, comme un outil d'harmonisation et donc d'homogénéisation des représentations dans l'entreprise afin d'apaiser les tensions et limiter les conflits, aidé dans sa tâche par les politiques de ressources humaines et de communication interne.

Cependant, ce management dit interculturel peut être un frein à l'innovation en limitant le champ des idées émises et en annihilant toute confrontation constructive (Bouzon, 2002).

L'interculturel peut donc finalement être une source de tension au sein de l'organisation, ainsi l'étudier dans le champ de la communication des organisations ne prend pas seulement en compte la dimension internationale mais s'applique également au « « culturel » à différents niveaux de structuration sociale ». (Sommier et Frame, 2020). Cela revient donc à avoir un regard dépassant l'opposition faite entre la culture nationale et la culture d'entreprise. Le domaine de la CCO montre l'exemple en proposant comme réflexion que la « culture organisationnelle » puisse être analysée comme un processus reliant le micro et la macro ce qui permettrait donc permettrait d'effectuer une analyse sur la question de la multiplicité des groupes et des cultures, des appartenances incarnées, au sein de l'organisation (Sommelier et Frame, 2020).

L'interculturel dans le champ de la communication organisationnelle peut également faire référence à l'étude qui « *consiste à problématiser la dialectique entre, d'une part, les cultures comme processus de signification, négociées dans les interactions et, d'autre part, les identités en tant que postures discursives et relationnelles dans ces mêmes interactions, souvent associées à des revendications culturelles.* » (Sommelier et Frame, 2020, p. 14). De cette affirmation découle donc l'importance de prendre conscience que l'interculturel dans le domaine de la communication des organisations n'est pas uniquement une étude qui porte sur la culture nationale en ne se focalisant que sur l'impact (les aspects internationaux) au sein de l'organisation. Elle est aussi une prise en compte d'une culture organisationnelle au sein d'une organisation et donc des interactions.

L'étude peut porter sur la tension naissante avec la culture sociotechnique qui « se caractérise par un ensemble de règles formelles et informelles, partagées entre des artefacts cognitifs humains et machiniques, qui s'expriment avec régularité et persistance dans des pratiques organisationnelles. » (Chaudet, 2020, p. 59). Ainsi, cette compréhension de l'interculturel dans le domaine de la communication des organisations conforte notre intention de saisir la transformation numérique en nous positionnant du côté de la culture au sein de l'organisation. Cette observation faite sur l'interculturel nous fait comprendre que notre étude revient à analyser les interactions naissantes entre la culture au sein de l'organisation et la culture numérique apparaissant avec la transformation numérique. Elle ouvre les portes sur l'observation d'une potentielle tension, mise à l'épreuve de la culture d'une organisation et du processus d'adaptation, d'appropriation, naissant entre les acteurs de l'organisation. Cependant, si nous parlons

de culture au sein d'une organisation, il est important de pouvoir définir la culture observée au sein de l'organisation.

III.3. L'organisation et la culture : la culture d'entreprise vs la culture organisationnelle

Ayant abordé précédemment différentes approches en lien avec la culture, dans cette partie, nous souhaitons discuter des réflexions proposées sur la culture au sein de l'organisation. En effet, la littérature montre que certains auteurs proposent comme postulat de saisir l'organisation en ayant une approche culturelle.

L'une des premières réflexions est de considérer que l'organisation possède sa propre culture (Thévenet, 2015). Godelier (2006) cite Smircich⁴⁰ qui précise cette réflexion sur la dualité, l'entreprise « a » une culture ou « est » une culture. Dans le premier cas, la culture est une caractéristique de l'organisation. Dans le second cas, l'entreprise est une culture, c'est une métaphore et cela revient à voir l'entreprise comme une société humaine au même titre que toute forme de groupe humain.

De cette réflexion sur le lien entre l'organisation et la culture, Thévenet (2015) cite Smircich qui fait un récapitulatif de différentes approches. Nous pouvons en citer quelques-unes, telles que l'approche cognitive, qui va s'intéresser à la mise en évidence les connaissances, des systèmes, des représentations communes aux individus et qui les aide à fonctionner dans le système ; l'approche symbolique, qui s'intéresse au sens construit dans l'organisation et donc au sens commun qui traduit la culture.

D'autres approches sont proposées par Frost (Thévenet, 2015), leur particularité est la mise en avant de la différenciation, la fragmentation ou l'intégration de la fonction de la culture au sein de l'organisation. Le courant de l'intégration fait référence à une culture qui apparaît comme un moyen de cohérence. Les membres de l'organisation coopèrent en acceptant le patrimoine commun et fonctionnent en respectant ce patrimoine commun. La différenciation met l'accent sur les différences qui peuvent exister au sein de l'organisation. La fragmentation « part du principe que les manifestations culturelles ne sont qu'ambiguïté. Les cohérences et incohérences coexistent et fluctuent au gré des

⁴⁰ Linda Smircich

évolutions de l'organisation, et la culture doit être étudiée sans cet a priori de la cohérence. » (Thévenet, 2014, p. 38).

Par ailleurs, si nous observons également la dénomination de la notion de culture au sein de l'organisation, cette dénomination fait souvent référence à la notion de culture d'entreprise ou de culture organisationnelle. L'une des définitions qui se réfère à la culture d'entreprise est celle d'Edgar Schein qui la définit comme la culture qui correspond à la fois « à des matériaux culturels (rites, langages), à des valeurs et à des références fondamentales, tout cela étant censé guider les comportements individuels » (Thévenet, 2015, p. 34). Certains auteurs ont apporté quelques explications à la définition de Schein sur les différents niveaux de la culture d'entreprise qu'il nomme « culture organisationnelle ». C'est notamment le cas de Vandangeon-Derumez (2017) et Godelier (2006). Pour Schein, le premier niveau est assimilé aux « artefacts visibles » qui construisent l'environnement physique et social de l'organisation et ces artefacts sont relatifs aux processus de gestion et aux structures de l'organisation. Ce sont les gestes, les valeurs quotidiennes, qui guident les comportements des individus. Pour identifier ces artefacts, il faut se référer aux espaces techniques, aux outputs technologiques de l'activité de l'organisation, aux productions écrites et orales des membres de l'organisation.

Le deuxième niveau fait référence aux valeurs, c'est le cadre général de l'action, c'est-à-dire que ces valeurs « constituent la base du jugement permettant aux individus d'une même organisation de déterminer ce qui est juste et ce qui ne l'est pas. Si, face à un problème, la solution envisagée et mise en œuvre par un groupe, fonctionne et que ledit groupe perçoit la réussite de cette solution, alors la solution devient une croyance (valeur partagée). » (Vandangeon-Derumez, 2017, p. 461). Ce deuxième niveau est donc relatif aux stratégies, les objectifs de l'organisation et la philosophie générale de l'entreprise. Ces valeurs font appel également à un consensus social.

Quant au dernier niveau, il fait référence aux « postulats » de base ou aux hypothèses fondamentales. Ceux-ci sont inconscients et font référence à la nature de la réalité, à la nature de l'homme, à ses activités et ses relations. Ils traduisent les attitudes des membres à l'intérieur de l'organisation ainsi que le comportement de celle-ci vis-à-vis de l'extérieur.

Enfin, pour être plus actuel, nous avons choisi de citer la réflexion de Thévenet (2015) sur la culture d'entreprise. Celui-ci décrit la culture d'entreprise en deux aspects. Le premier aspect est au niveau de son contenu, la culture est ce qui est descriptible, spécifique à l'entreprise et c'est à travers celle-ci qu'une entreprise se distingue des autres entreprises. Le second aspect est un mode de description de l'organisation. Ainsi, selon l'auteur, sous l'aspect contenu, la culture d'entreprise se définit par : « *un ensemble de références [...] ; partagées dans l'organisation [...] ; construites tout au long de son histoire, en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise* » (Thévenet, 2015, p. 44). L'ensemble de références fait appel à l'évidence en ce que la culture agit sans que les individus s'en rendent compte. Les caractéristiques des références permettent de déterminer partiellement le comportement et de différencier ce que les individus pensent de l'action posée. « Les références-évidentes » peuvent correspondre à la manière de réagir face à des situations et peuvent correspondre à la perception sur un phénomène. Selon Thévenet (2015), Schein a mis en place des références voisines à celles de Nancy Adler à partir de catégories relevant de l'anthropologie que sont « *– la relation de l'organisation à son environnement ; – la nature de l'activité humaine ; – la nature de la réalité et de la vérité ; – la nature du temps ; – la nature humaine ; – la nature des relations humaines ; – le degré d'homogénéité et d'hétérogénéité du groupe.* » (Thévenet, 2015, p. 46). Quant au partage, au sein de l'organisation, Thévenet (2015) fait allusion au partage de références par les acteurs de l'organisation. Enfin, la culture d'entreprise se construit tout au long de son histoire en réponse aux problèmes de l'entreprise. Ainsi, la culture se construit selon un processus d'apprentissage, « *c'est en se confrontant à des situations que l'organisation trouve des modes de réponse appropriés qui créent ses schémas de références selon leur niveau d'efficacité ; – deuxièmement, chaque entreprise est confrontée à des problèmes caractéristiques d'entreprise* » (Thévenet, 2015, p. 48).

Le second aspect, celui du mode de description, la culture apparaît comme un mode d'approche de l'organisation (Thévenet, 2015) et donc comme un autre mode d'étude des problématiques liées à l'organisation. Ainsi Thévenet (2015) conçoit les caractéristiques de la culture comme une approche de l'organisation qui permet de rechercher la signification profonde des phénomènes organisationnels, c'est une approche qui s'intéresse plus au groupe qu'aux individus. La culture d'entreprise est un concept fort qui peut être très utile pour observer le changement au sein d'une organisation. Et si nous

nous référons à la définition de Thévenet (2015) nous observons que la culture d'entreprise permet aux acteurs de l'organisation de s'identifier à l'organisation, d'avoir des valeurs communes, des références et donc d'assurer le fonctionnement de l'organisation.

Toutefois, ces définitions proposées par Thévenet (1987, 2015) et Godelier (2006) sont tournées vers le management. En effet, Thévenet (1987, 2015) par sa proposition d'une culture d'entreprise emprunte la notion de culture aux anthropologues afin d'en faire un outil de gestion au sein de l'organisation, la culture d'entreprise apparaît donc comme outil de mesure de la culture au sein d'une organisation. Par ailleurs, que se passe-t-il lorsque nous cherchons à comprendre la culture d'une organisation en ayant une approche communicationnelle des organisations ? Les SIC ont-elles une définition d'une culture au sein de l'organisation qui ne soit pas orientée management ? Pour répondre à notre interrogation, nous nous tournons vers certains auteurs qui ont discuté de ce sujet tels que Bouzon (2002), Maas (2012, 2015), Chaudet (2020), Baillargeon (2016). En effet, ces auteurs ont eu une vision de la culture au sein de l'organisation qui s'éloigne d'une réflexion managériale de la culture et d'une d'entreprise utilisée très souvent pour désigner les entreprises privées prenant moins en compte le terme « organisation ». Nous pouvons nous référer à Sainsaulieu (1987) qui propose déjà le terme de culture organisationnelle se détachant de la culture d'entreprise. Il ne propose toutefois pas encore totalement une définition d'une culture organisationnelle orientée communication organisationnelle, même si nous verrons par la suite que certains auteurs dans le domaine de la communication organisationnelle vont s'inspirer de ces réflexions. Ainsi Sainsaulieu (1987), dans sa réflexion sur la culture au sein de l'organisation, considère l'entreprise comme un système social, en plus de son aspect économique et technique. En partant de ce constat, il affirme que l'entreprise a une culture parce qu'elle réunit toutes les caractéristiques, à savoir une histoire propre, des valeurs spécifiques centrées sur le travail, des relations interprofessionnelles et hiérarchiques et une insertion dans une société globale.

De plus, il préconise que « *l'analyse culturelle des ensembles organisés ne peut éviter d'étudier les articulations entre les diverses régulations de groupes, de communautés et d'institutions qui trouvent à se joindre dans les fonctionnements sociaux courants de l'entreprise* » (Sainsaulieu, 1987, p. 144) parce qu'un membre d'une entreprise qu'il soit dirigeant, ou simple exécutant apporte avec lui une culture existante – qui peut être liée à

la culture d'une autre entreprise, à sa culture propre ou encore à la culture liée à sa formation, à l'école. Il affirme également que la culture d'entreprise doit être différenciée d'une culture organisationnelle. En effet, pour lui, la culture d'entreprise sur le plan de la gestion est perçue comme un déterministe absolu pour rassembler les acteurs de l'organisation et est présentée comme une solution à tous les « maux » liées aux crises auxquelles l'entreprise doit faire face. Ainsi, nous devons plutôt porter notre regard sur la culture organisationnelle spécifique à toute organisation.

Pour développer sa pensée, Sainsaulieu (2019) part d'un constat, celui selon lequel la culture, comprise dans son sens anthropologique peut être considérée comme « *un ensemble des significations, représentations et valeurs plus ou moins codifiées* » (Sainsaulieu, 2019, p. 19) qui peut servir de moyen de communication entre des individus pour agir et se faire comprendre. Toutefois dans un contexte de travail, cela peut être dangereux et complexe car « *les individus y font l'expérience plus ou moins forte d'un véritable conditionnement de leurs aptitudes à communiquer* » (Sainsaulieu, 2019, p. 19). C'est pourquoi il va s'intéresser à l'apprentissage culturel et à la relation entre les membres de l'organisation. Il porte son attention sur l'action culturelle du travail organisé qui fait référence au fait que le travail organisé est compris comme une mise en relation complexe et durable qui peut entraîner des conséquences sur trois aspects de la culture à savoir les valeurs, les idéologies et les normes. Ce sont ces trois aspects qui permettent également de montrer que la mise en relation entre les acteurs d'une organisation ne sont pas forcément homogènes ou égaux. En effet, les nouvelles problématiques liées aux rapports au sein du travail ne sont plus celles d'une intégration d'origines socioculturelles très diverses, mais plutôt celles de la reconnaissance des différences et des inégalités socioculturelles. Ainsi, pour répondre à ces nouvelles problématiques, Sainsaulieu (2019) se réfère à la culture métier qui semble apporter une sorte d'équilibre face à ces inégalités. Cette culture métier au sein de l'organisation va permettre une reconnaissance, une estime de l'individu qui se veut différent mais accepté. Pour illustrer ce cas, Sainsaulieu (2019) prend l'exemple des ouvriers qualifiés pour qui la culture renvoie aux métiers. Elle se caractérise par une connaissance technique, par des relations sociales et va souvent être exclusive à une « communauté » d'individus ayant développé cette capacité professionnelle dans un domaine précis. Il complète également son raisonnement sur les valeurs qui constituent la culture au sein de l'organisation, en invoquant « *l'esprit maison* » qui demeure un aspect d'intégration. Pour lui, « *l'esprit maison* » n'est pas celui

défendue par la théorie des relations humaines qui vise à obtenir des réactions automatiques de fidélité en échange d'avantages psychologiques et sociaux souvent diffusés par une politique du personnel centrée sur la satisfaction individuelle des travailleurs. Ainsi, l'esprit maison peut être perçu comme la constitution « *d'une combinaison évolutive d'attachement aux collègues, de relations d'identification aux chefs et de respect des règlements* » (Sainsaulieu, 2019, p. 571). Mais il correspond également à la reconnaissance d'un « chef » qui devient un référent, une figure à laquelle les individus au travail vont s'attacher. La culture organisationnelle à laquelle il fait donc référence peut se résumer à des représentations communes sur la façon d'agir, en organisation pour produire, communiquer, contrôler, décider, informer etc., il convient d'ajouter une volonté d'entreprendre des projets collectifs de production, la connaissance d'une même histoire, un sentiment d'appartenance au même ensemble humain, à une société humaine, disposant d'une culture transmise et partagée entre tous les membres du personnel et de la direction (Sainsaulieu, 1987).

Comme nous avons pu le constater, certains auteurs s'écartent d'une réflexion managériale, fonctionnaliste de la culture au sein de l'organisation. En effet, la culture au sein d'une organisation peut être perçue autrement, notamment en SIC, et plus particulièrement dans le domaine de la communication des organisations qui a peu débattu sur le sujet (Maas, 2012, 2015). L'un des premiers constats que nous faisons sur le lien entre la culture au sein de l'organisation et la communication est que celle-ci va souvent avoir une connotation fonctionnaliste. La communication apparaît comme un média (Parrini-Alemanno, 2003), comme un moyen permettant de faire adhérer les acteurs au sein d'une organisation, d'où la présence de la communication interne qui devient ainsi « *garante d'un contrat d'intégration-assimilation de chacun des membres et du groupe entier* » (Parrini-Alemanno, 2003, p. 8). Par ailleurs, la culture au sein de l'organisation peut être comprise autrement, c'est le cas de Chaudet (2020) qui considère pour sa recherche que la culture est organisant, c'est-à-dire qu'elle est « *un système de connaissances partagées qui permet d'atteindre un but. Elle implique alors de s'intéresser à la manière dont les acteurs construisent du sens et des compétences jusqu'à ce qu'elles deviennent des routines organisationnelles* (Wright, 2013). » (Chaudet, 2020, p. 57).

Cette culture organisationnelle est également proposée par Cooren (2013, 2020) qui propose une réflexion sur une conception communicationnelle de la culture

organisationnelle. Celui-ci part du postulat selon lequel la communication et la culture sont intimement liées car « *la notion de culture est généralement définie comme renvoyant à la diversité des pratiques qui se manifestent dans le discours (Brummans et Putnam, 2003 ; Gumperz et Cook-Gumperz, 2012) et aux « réseaux de signifiante » qu'ils tissent et dans lesquels ils s'empêtrent (Geertz, 1998, p. 2). En ce sens, la production et la négociation de la culture sont sous-tendues par des pratiques de communication (McAll, 2003). » (Bencherki, Cooren, Brummans, Benoit-Barné et Matte, 2020, p. 92). Dès lors, Bencherki et al (2020) proposent une approche de la culture tournée vers la communication. Elle consiste à observer la manière dont des valeurs, les principes, les croyances, etc. qu'ils nomment « figures » sont mobilisées. Ces figures culturelles animent les individus et les poussent à parler et à agir. C'est ce processus que les auteurs nomment « cultivation » (qui est indépendante de celle de de Gerbner (1998)). Ainsi, les auteurs voient la culture « *comme le fruit d'une cultivation qui se réalise, explicitement ou implicitement, par des (inter)actions (Cooren, 2013).* » (Bencherki et al, 2020, p. 94) . Et cette culture organisationnelle est visible, peut être observée à travers les interactions qui sont diverses. Ce peut être dans les façons communes de parler (des accents, des expressions, des styles d'interaction), des manières de faire des choses (des rituels, des techniques, des gestes, des traditions), et le résultat de ces activités (des artefacts, des outils, des idées, des histoires, et ainsi de suite). En principe, tout ce qui semble dicter ou gouverner ces façons de parler et de faire les choses, comme des normes, des principes, des croyances, ou des idéologies, sont implicitement (et parfois explicitement) cultivés.*

Dans le même sens, Maas (2012, 2015) propose également, la notion de culture action qui fait référence à la culture organisationnelle dans le domaine de la communication des organisations. Cette culture action se veut différente de la culture managériale. C'est une culture qui favorise le passage d'un agir individuel à un agir collectif. Maas (2012,2015) considère que la culture et la communication interagissent et permettent la construction et le partage du sens. Elle a différents caractères, à savoir qu'elle comporte une dimension symbolique, régulatrice, et se concrétise à travers un référentiel de comportements communs qui se matérialise dans des normes acceptables et reconnaissables par le collectif.

De plus, Maas (2012,2015) insiste sur le fait que la culture action et la culture managériale cohabitent au sein de l'organisation et que la culture managériale, à la

différence de la culture action, fait fi de la dimension symbolique. Cette culture action est définie par Maas (2012, 2015) comme une culture communautaire en faisant référence à Sainsaulieu. Elle se définit également par des dimensions intrinsèques, c'est-à-dire qu'elle est dynamique et évolutive et qu'elle s'adapte au contexte interne et externe de l'organisation. Elle comporte également une dimension inconsciente et symbolique et participe ainsi à l'émergence d'une identité collective. (Maas, 2012). Ainsi, pour observer la culture au sein de l'organisation, Mass (2012) préconise une observation de toutes ces dimensions.

La première dimension est cognitive et est le socle de connaissances communes à l'ensemble des acteurs dans l'organisation que sont le savoir-faire, savoir être, le langage en ayant recours à la dimension située des approches communicationnelles des organisations (Bouillon et al., 2007). La dimension symbolique est relative au système de représentations construit par les acteurs dans l'organisation que sont les mythes, les héros, le sentiment d'appartenance, la reconnaissance qui est en lien avec la dimension idéologique des ACO. Et la dimension stratégique est la manière dont la culture émerge et évolue en fonction des interactions entre les membres.

L'idée de parler de culture au sein de l'organisation n'étant plus forcément à débattre étant donné les différentes propositions sur ce thème (Sainsaulieu, 2019, Thévenet, 2015, Godelier, Maas, 2012, Cooren, 2013, 2020), notre question était de comprendre comment nous positionner et observer cette culture au sein de l'organisation. Si nous avons compris que l'interculturel complexifie la culture au sein de l'organisation, le lien entre la communication, la culture et l'organisation n'en demeure pas moins fluide, facile. En effet, nous partageons l'idée de l'existence d'une culture managériale, culture d'entreprise et d'une culture organisationnelle au sein de l'organisation proposée par Maas (2012, 2015). Nous pensons que la culture d'entreprise (Thévenet, 2015) existe au sein de l'organisation et qu'elle y est utilisée, elle ne peut donc être niée, elle est actuelle et est mobilisée par les dirigeants. Toutefois, la culture n'étant pas que managériale, nous avons pu voir avec Sainsaulieu que l'entreprise est un lieu d'apprentissage culturel avec certaines valeurs qui ont un écho favorable pour notre étude notamment « l'esprit maison », les figures de l'individu, le chef. Par ailleurs, lorsque Cooren (2013, 2020) vient à éclairer nos zones d'ombre, la cultivation à travers les figures culturelles semble être un bon moyen d'identifier la culture en train de se faire. Enfin Maas (2012, 2015) nous donne une ligne directrice à travers l'identification des trois dimensions de la culture

au sein de l'organisation que sont la dimension cognitive, symbolique et idéologique. La seule préoccupation est de savoir si c'est la culture managériale, d'entreprise et/ou la culture d'action qui finalement est à l'épreuve face au numérique. Nous faisons donc ainsi le choix de parler de culture organisationnelle en évitant un clivage culture organisationnelle et culture d'entreprise. Nous pensons qu'au sein de l'organisation, comme le préconise Maas (2012, 2015), la culture d'entreprise (Thévenet 2015) et la culture organisationnelle cohabitent. En effet, comprendre les problématiques liées à la culture au sein d'une organisation en transformation numérique nous impose de prendre en compte la culture d'entreprise et la culture organisationnelle. Ne pas identifier la culture d'entreprise serait peut-être nier des actions, des comportements existants et appliqués par les acteurs de l'organisation. Quant au recours à la culture organisationnelle, il reviendrait à notre sens à apporter une étendue sur l'observation de la culture au sein d'une organisation en transformation numérique. La culture organisationnelle est comprise à notre sens – nous cadrans le sujet en nous référant à notre positionnement épistémologique qui est en communication des organisations – comme une culture avec une lecture communicationnelle, ce qui signifie qu'elle est sûrement dynamique et donc prend en compte la dimension cognitive, symbolique, idéologique (Maas, 2012, 2015). Si elle est dynamique, elle est alors comprise également comme l'ensemble des interactions de ses membres, il y a donc une idée de cultivation et donc de figures culturelles (Cooren, 2013, 2020). Elle serait donc une culture dynamique et un peu donc organisante concourant donc à la vie, à l'agentivité de l'organisation.

Notre sujet portant sur la transformation numérique des organisations, nous constatons que ces transformations sont souvent liées à ce qui est nommé « culture numérique » qui semble être complexe à définir comme toute notion associée à la culture.

CHAPITRE IV. Un numérique possédant une culture : «digital literacy»

Nous avons remarqué que le numérique est associé à également une culture nommée « culture numérique » et que, comme toute culture, celle-ci possède différentes caractéristiques qui permettent de l'identifier.

IV.1. La notion de culture numérique

La culture numérique a tendance à être comprise et assimilée à la culture informationnelle. En effet, Le Deuff (2009), parlant de la culture de l'information, la conçoit comme une culture technique et sociale. Elle est technique, « *Du fait notamment de cet héritage documentaire, la culture de l'information est également une culture technique. Elle s'inscrit à la fois dans la lignée des outils constitutifs de la pensée et également dans celle des précurseurs de la documentation qui ont imaginé des systèmes et des méthodes rationnelles pour faciliter l'accès au savoir.* » (Le Deuff, 2009, p. 44). Parler de technique suppose également d'avoir une vision d'ensemble de la technique sans pour autant prétendre à une connaissance spécifique de chaque objet technique. La culture numérique est définie également selon différentes approches à travers l'histoire de l'anthropologie. Cerisier (2011) aborde ces différentes approches dont la première est en lien avec le courant essentialiste qui relie la culture numérique à la technologie, la présentant comme un processus de globalisation. Ainsi, elle peut être décrite « *à la fois par la place occupée par les technologies dans les institutions (dématérialisation des actes administratifs, lois successives sur l'adaptation de la protection des droits d'auteurs au contexte numérique) et par des patterns comportementaux valorisés (les pratiques collaboratives par exemple) ou rejetés (les pratiques compulsives par exemple).* » (Cerisier, 2011, p. 44). Dans cette deuxième partie de la définition, nous nous apercevons que comme toute culture, celle-ci détient également des patterns qui sont des styles ou configurations qui s'observent à travers certains comportements telles que les pratiques collaboratives. Quant à l'approche fonctionnaliste, elle présente la culture numérique comme un besoin et donc comme un outil pour les individus. A titre illustratif,

Cerisier (2011) cite le cas de l'UNESCO qui, dans son discours, présente les technologies d'information et de communication comme un moyen de gestion et de planification de l'éducation démocratique ainsi que d'accès à l'apprentissage.

Aussi, dans le champ des sciences de l'information et de la communication, la notion de culture numérique fait débat car c'est une nouvelle notion dont les finalités ne sont pas encore bien définies par les chercheurs (Pélissier et al., 2013 citant Alexandre Serres, 2007). De même, lorsque nous tentons de trouver une définition académique de la culture numérique en faisant une recherche⁴¹, la première définition est celle de Wikipédia qui la conçoit comme « *toute forme de production originale d'une œuvre culturelle à l'aide des technologies numériques, et en particulier des technologies de l'information et de la communication. Elle se réfère également aux relations entre producteurs et publics des œuvres culturelles, ces relations étant profondément bouleversées par les technologies numériques. [...]* ».

Par ailleurs, nous avons trouvé quelques définitions de certains auteurs en SIC tels que Simmonot (2009) qui fait un bref historique de la culture numérique. En nous rappelant que c'est à partir des années 1980 que le terme de « culture numérique » apparaît. Pour cela, quelques auteurs tentent de la définir, notamment Paul Gister en 1997 dans son ouvrage *Digital Literacy* qui voit « *la littératie numérique comme la capacité de comprendre et d'utiliser l'information présentée par des ordinateurs sous de multiples formats à partir d'un large éventail de sources* » (Simmonot, 2009, p. 32). Dans cette définition, la culture numérique se rapproche de la capacité pour les individus à utiliser et à exploiter l'outil informatique. Or d'autres auteurs, dont Simmonot (2009), mettent en avant d'autres aspects de la culture numérique qui ne serait pas que la capacité à maîtriser l'outil informatique. En effet, Simmonot (2009) renvoie la notion de culture numérique à la définition de Millerand (1999) qui la définit ainsi « *Au-delà de nouvelles modalités cognitives, la notion de culture numérique désigne aussi l'« ensemble des manières de faire, des manières de penser, des représentations et des significations propres à un groupe, auxquelles participent pleinement les objets matériels* » (Millerand, 1999). » (Simmonot (2003, p. 33). Ainsi la culture numérique « désigne plus généralement l'effet de sens produit par les dispositifs techniques et les usages qui en sont faits. » (Simmonot, 2003, p. 33). Elle résulterait « *d'un double processus d'acculturation à la technique et de*

⁴¹ Mots clés : culture numérique sur Chrome (Google)

technicisation des relations. Elle renverrait à des comportements, représentations et valeurs spécifiques ainsi qu'à un renouvellement du rapport au savoir et à la connaissance » (Simmonot, 2003, p. 33). Ce qui signifie que la culture numérique impose aux individus de s'acculturer à la technique mais également à la technicisation des relations. Ce n'est pas seulement une capacité en lien avec la technique mais c'est aussi une compréhension de la philosophie, au sens général, de ces outils techniques. Cela s'illustre par le fait de ne pas utiliser, par exemple, un smartphone seulement pour effectuer un appel, mais d'être capable d'exploiter la majeure partie des fonctionnalités qu'il propose.

Par ailleurs, Devauchelle, Platteaux et Cerisier (2009) ayant mené une étude montrent qu'il peut exister une tension entre la culture informationnelle et la culture numérique. Pour expliquer le concept de culture numérique, ils partent de la définition de l'UNESCO et en déduisent que la culture numérique est *« un élément de la culture prise dans son ensemble ; elle constitue une nouvelle partie de la diversité culturelle dans laquelle nous vivons mais elle n'est pas la culture qui va remplacer toutes les autres. La culture numérique renvoie davantage à une caractéristique propre à l'évolution de l'ensemble des cultures, considérées au sens de la définition de Mexico évoquée supra (UNESCO, 1982), c'est-à-dire un élément de plus en plus prégnant de notre environnement et par rapport auquel les cultures des différents groupes sociaux se positionnent et évoluent »* (Devauchelle, Platteaux et Cerisier, 2009, p. 57). Ainsi, selon les auteurs, la culture numérique serait donc *« l'intégration dans la culture, liée au développement des techniques numériques, de changements potentiels ou effectifs dans les registres relationnels, sociaux, identitaires, informationnels et professionnels. Elle se rapproche de la culture informationnelle car elle repose sur l'échange d'informations. Elle s'en distingue car son centre n'est pas l'information mais le réseau social et l'individu qui échange cette information. »* (Devauchelle et al., 2009, p. 57). Quant à Pélissier et al. (2013), ils estiment que *« La culture numérique peut se définir comme l'ensemble des usages, des valeurs et des compétences d'ordre informationnel et communicationnel médiés par les dispositifs numériques d'information et de communication. »* (Pélissier et al., 2013, p. 11). Selon les auteurs, parler de culture numérique tend à homogénéiser la capacité de tous à utiliser les outils numériques (les technologies d'information et de communication), ce qui peut être risqué. C'est la raison pour laquelle il serait intéressant de parler de *« cultures numériques »* pour prendre en compte l'idée qu'il peut y avoir

différents niveaux de maîtrise, d'usage et de valeur existants qui deviennent des capitaux que chacun mobilise plus ou moins pour s'insérer dans la société (Pélissier et al., 2013). C'est ainsi, que suite aux différentes réflexions sur cette notion, nous pensons alors que la culture numérique présenterait deux aspects importants, à savoir d'un côté l'aspect technique issu des sciences de la documentation car la culture numérique évolue à travers les avancées techniques et technologiques, ce qui revient à avoir la capacité pour les individus à utiliser les outils numériques. De même, nous pensons que l'aspect technique fait référence à l'acquisition de connaissances techniques sur l'outil numérique, à la maîtrise d'astuces, des éléments de l'outil numérique afin de l'utiliser dans sa capacité la plus optimum. La culture numérique a également un aspect humain, relationnel qui se caractérise par une culture du partage, par un travail en mode collaboratif et/ou coopératif. Ainsi, cette première étape sur la compréhension de la culture numérique, qui est capitale pour la suite de notre étude, nous impose également de déterminer les différentes dimensions qui permettent de la distinguer des autres cultures.

IV.2. Les dimensions de la culture numérique

En cherchant à définir la culture numérique, nous nous sommes bien rendu compte que notamment en SIC, peu de travaux sont liés à l'organisation et à la culture numérique, certains de ses travaux en parlent de manière générale. C'est ainsi que pour identifier certains traits de la culture numérique, nous avons identifié la réflexion de Viallon et Trestini (2019) qui parlent de « cultures numériques ».

L'un des premiers constats est celui qui renvoie la culture numérique à une pluralité. En effet, en utilisant la pluralité pour nommer la culture numérique, les auteurs se basent sur la proposition de Kroeber et Kluckohn qui ont identifié plus de cent définitions sur la culture allant d'une approche restreinte à une approche large. Et c'est cette approche large de la culture qui intéresse les auteurs et qui va orienter leur réflexion sur la culture numérique. En affirmant qu'elle peut être abordée comme « *l'ensemble des pratiques sociales, qu'elles soient considérées comme nobles ou pas, liées aux technologies ou pas. Cet ouvrage fera ce dernier choix, celui d'une conception très large, et envisagera les activités sociales, qu'elles soient individuelles ou collectives et également les questions soulevées par leur développement politique, économique, juridique et social* ». (Viallon

et Trestini, 2019, p. 12). Ainsi, nous comprenons qu'aborder les cultures numériques regroupe un champ assez large, ne concernant pas forcément un seul domaine. Tout d'abord, l'histoire du numérique montre bien que c'est à travers les sciences modernes, et notamment la science de l'ingénierie, que nous allons voir apparaître différentes innovations qui vont de l'automatisation des calculs notamment avec Blaise Pascal et la première machine à calculer (Viallon et Trestini, 2019) à l'arrivée des réseaux de communications, de l'informatique avec Alan Turing, de l'internet qui « *vient de l'initiative d'une agence de département américain de la défense des années 1960* » (Viallon et Trestini, 2019, p. 27) et enfin du « *personal computer* » et du World Wide Web et web 2.0. Ainsi, l'une des premières remarques est le lien significatif entre le numérique et les innovations techniques et technologiques. En effet, à la différence des technologies précédentes, ces innovations favorisent un accroissement exponentiel des outils numériques et ont la « *particularité de modifier plus profondément encore nos manières d'agir et de penser* » (Viallon et Trestini, 2019, p. 38).

De plus, nous retrouvons dans cette réflexion sur les cultures numériques, une autre spécificité que sont les rapports humain-machine numérique. En effet, les utilisateurs doivent pouvoir interagir avec ces outils numériques. Nous retrouvons donc le concept d'interface humain – machine qui est « *défini généralement comme la frontière qui sépare deux systèmes aux propriétés souvent très différentes, qui interagissent en échangeant de la matière, de l'énergie et/ou de l'information avec ma machine (e.g. l'ordinateur)* » (Viallon et Trestini, 2019, p. 46). Ainsi, dit de manière simpliste, l'interface est la surface commune à l'humain et à la machine, permettant à l'utilisateur d'échanger les informations avec la machine. La plupart du temps, les frontières entre les deux composants sont identifiables. L'échange est donc le suivant, l'humain a en principe ses points d'entrées (input) en fonction de la configuration de la machine. Quant à la machine, celle-ci produit la sortie (output) en fonction de la requête demandée par l'humain. Elle peut se matérialiser par exemple à travers un texte qui s'affiche sur l'écran, ou une feuille imprimée. Les points d'entrées étant différents, ce peut être un clavier, une télécommande etc. (Villan et Trestini, 2019).

De même, l'interactivité est importante et se distingue de l'interaction⁴². Selon Demaizière (2007) cité par Viallon et Trestini (2019), nous avons deux types d'interactivités. La première est l'interactivité fonctionnelle ou machinique qui permet de se déplacer dans l'interface grâce aux liens hypertextes et hot-spots⁴³. La seconde est l'interactivité intentionnelle ou mentale, dans ce cas l'interface fait sentir sa présence, c'est le cas d'outils qui permettent le dialogue entre utilisateurs. Ce qui signifie que la machine soit permet un échange entre elle et l'humain soit devient le média permettant l'échange entre humains. Une autre caractéristique des cultures numériques est qu'elles font intervenir l'information. En effet, la dématérialisation de l'information, internet et les réseaux sociaux ont permis une démocratisation et une multitude d'informations confrontant ainsi les usagers à l'infobésité⁴⁴ qui impose d'acquérir certaines techniques informationnelles, notamment la veille informationnelle. Celle-ci requière quelques techniques telles que la stratégie push et pull.

La méthode push consiste à apporter à l'utilisateur ou à « pousser » vers lui, de manière directe et automatique, l'information qu'il a « programmée » en fonction de critères qu'il a choisis. Par exemple, une question soumise à un service de signalement rapide de l'information (alerte) tel que Google Alerte. L'utilisateur ou le veilleur reçoit des messages provenant de divers outils de recherche d'information comme des bases de données. Selon le cas, ces messages sont reçus dans son courriel, le compte d'un agrégateur de son choix ou sa page Web personnalisée. Quant à la méthode pull, elle consiste à se rendre directement et régulièrement sur internet pour en « tirer » les informations les plus récentes dans un domaine particulier. La méthode comprend plusieurs étapes : définir son profil de recherche, relancer la recherche, évaluer l'information obtenue. L'avantage est une information recueillie plus pertinente, par contre, cette méthode nécessite plus de temps. Ces nouvelles techniques de recherche montrent que les cultures numériques proposent de nouveaux modes de recherche de l'information qui correspondent à son éparpillement et à sa dématérialisation.

⁴² « Les linguistes différencient en effet l'interactivité de l'interaction entre humains impliqués dans un échange » (Viallon et Trestini, 2019, p. 50)

⁴³ un hot-spot est un point particulier sur un hyperpaysage permettant de pointer sur un nom, une image, une page web, etc.. » (Viallon et Trestini, 2019, p. 51)

⁴⁴ La contraction de info et obésité, elle est considérée comme la surabondance d'information, la mauvaise information

Par ailleurs, les cultures numériques imposent une présence, une visibilité numérique qui se caractérise par les médias sociaux. Viallon et Trestini (2019) se sont référés à Thelwal (2009) pour proposer une typologie de ces médias sociaux. Ainsi, nous avons les outils de discussion que sont les systèmes de messagerie instantanée tels que WhatsApp, Messenger, avec la spécificité d'une communication qui est orale ou écrite, un type de message qui peut être un texte, une photo, une vidéo, et une temporalité qui est instantanée ou décalée. Ensuite, nous avons les outils de publication tels que les blogs, les réseaux sociaux numériques de contact avec la première sous-catégorie tels que Facebook et sa particularité de « j'aime » ou Twitter et ses 140 caractères devenus 280 pour la rédaction d'un texte, et la fonctionnalité du hashtag. La seconde sous-catégorie est en lien avec le monde professionnel tel que LinkedIn. Nous avons aussi les réseaux de contenu tels que YouTube dont la particularité est la publication de vidéos. A travers cette première réflexion sur la culture numérique, nous nous apercevons qu'au sein des SIC, certains auteurs tels que Viallon et Trestini (2019) donnent une vision large de l'entendu des cultures numérique, d'autres études en SIC proposent d'identifier la culture numérique qui est souvent associée au domaine de l'éducation. C'est ainsi que l'étude de Pélissier, Pérocheau, Siarheyeva et Collet (2013) identifie trois dimensions de la culture numérique.

La première dimension est relative aux pratiques individuelles qui sont modifiées par les usages technologiques et outils numériques omniprésents. En effet, selon les auteurs, nos pratiques quotidiennes sont de plus en plus assistées d'innovations techniques et technologiques. Ces pratiques individuelles font également référence à la conversion numérique de Milad Doueïhi. Selon les auteurs, cette conversion numérique qui est due aux avancées exponentielles des technologies d'information et de communication entraîne une conversion de pratiques qui selon les auteurs est technique mais également religieuse. En effet, « *on lui accorde un statut équivalent à une religion mondiale, avec son propre langage - qui a déjà commencé à remodeler les langues écrites et parlées (cf. l'écriture SMS) - et transforme le savoir-lire érudit qui subit progressivement l'influence du savoir-lire numérique.* » (Pélissier et al., 2013, p. 13). En mettant l'accent sur les pratiques individuelles, les auteurs souhaitent montrer l'importance d'une prise de conscience d'un numérique omniprésent dans nos habitudes, dans nos pratiques quotidiennes. Pour illustrer leurs pensées, ils citent des gestes habituels tels que visiter un appartement, sortir avec des amis, faire des rencontres amoureuses, militer, jouer, faire

des courses qui sont des pratiques qui dorénavant s'appuient largement sur l'usage de dispositifs numériques. Dans ces nouvelles pratiques liées au numérique, les auteurs soulignent aussi le rôle important des jeunes, ceux-ci qui ont grandi avec ces technologies numériques participent activement à cette reconfiguration de la culture. Comme le souligne Pascal Lardellier, ils sont en train d'inventer une nouvelle culture numérique, dont les codes leur sont spécifiques : *« tous (les ados) appartiennent à une génération révolutionnaire, car porteuse d'une manière de penser et d'écrire, d'un mode de rapport aux autres, et, finalement, d'un modèle de société inconnu de leurs « parents. Et inimaginable il y a encore dix ans. »* (2006, p. 12) ». (Pélissier et al., 2013, p. 13).

La deuxième dimension de la culture numérique concerne les habiletés et les capacités informationnelles et communicationnelles. Ils soulignent l'importance de la technique au sein de la culture numérique et cette affirmation rejoint celle Le Deuff (2011) qui dit que *« la culture de l'information et de la communication est une culture technique et ce quel que soit le niveau de développement des technologies »* (Pélissier et al., 2013, p. 13). Ainsi, la technique est un aspect important parce qu'il est intéressant dans une étude sur le numérique de pouvoir analyser la manière dont les usagers vont mobiliser les outils technologiques qui peuvent souvent tendre vers un usage d'outils de création, d'émancipation, d'autonomisation.

La technique est également importante car selon les auteurs, dans le cas d'une insertion professionnelle, les usagers ne vont pas utiliser l'outil seulement parce qu'ils ont les « capacités » pour le faire mais il leur faut également une confiance suffisante dans le dispositif pour le mobiliser dans d'autres sphères de pratiques sociales (Pélissier et al., 2013).

La dernière dimension développée par Pélissier et al (2013) est un ensemble de valeurs associées aux représentations individuelles et collectives des technologies numériques. En effet, *« Les cultures numériques sont porteuses de valeurs et peuvent être identifiées par les pratiques sociales au travers desquelles elles se déploient. »* (Pélissier et al., 2013, p. 14). Toutefois, ces pratiques sociales qui reposent sur l'usage des technologies numériques *« induisent des perturbations dans l'ordre établi des représentations et des règles socio-économiques qui régissent nos sociétés »* (Pélissier et al., 2013, p. 15). Ainsi, Pélissier et al (2013) expliquent que les valeurs liées à la culture numérique se matérialisent sous la forme de remises en cause des représentations actuelles de la

société. A titre illustratif, Pélissier et al (2013) cite plusieurs cas tels que la remise en cause des règles sociales comme celles régulant la valeur d'échange des industries culturelles, avec la remise en cause du droit d'auteur (Doueïhi, 2007) ; la remise en cause des modalités traditionnelles d'apprentissage dans la sphère de l'éducation (Michel Serres, 2012) ; la remise en cause et l'évolution du concept d'identité au travers des usages qui sont faits des technologies numériques (Louise Merzeau, 2009).

Par ailleurs, ce que nous retenons, et qui nous importe dans notre contexte de la transformation numérique, est de pouvoir également identifier les éléments, les dimensions qui caractérisent la culture numérique dans un contexte organisationnel. Ainsi, nous retenons que la culture numérique comme nous l'avons évoqué présentent deux aspects importants : l'aspect technique et dans ce cas nous rejoignons la dimension technique que Pélissier et al (2013) emprunte à Ledeuf (2011) ; mais, également un aspect humain qui ne nous semble pas assez développé dans l'étude de Pélissier et al (2013). Cet aspect humain est défini par Simmonot (2009) en empruntant le terme d'acculturation à la « technicisation des relations » qui selon notre conception revient à la collaboration et/ou la coopération dans un contexte de travail.

IV.3 L'importance de la collaboration et/ou coopération dans la culture numérique

« La naissance d'internet ne peut s'expliquer sans y ajouter un ingrédient humain essentiel : la coopération. C'est elle qui a donné un esprit particulier au réseau des réseaux. Internet est un outil coopératif qui a été inventé de façon coopérative. Pour preuve, nous sommes incapables de dire précisément qui a inventé internet, ni même de savoir où et quand il a été inventé. » (Cardon, 2019, p. 37)

La collaboration et la notion de coopération sont intimement liées. Définir ces deux notions nous semble juste et pertinent lorsque nous menons une étude sur la transformation numérique car, comme nous avons pu le constater, l'invention d'internet et des innovations techniques et technologiques se sont faites dans un esprit de

coopération et ou de collaboration comme c'est le cas des Wikis (Cardon, 2019). Il est donc important de comprendre et d'identifier ce que nous nommons coopération et collaboration. En effet, le débat autour de ces deux notions porte sur leurs distinctions. C'est ainsi que l'un des auteurs à faire une distinction entre ces deux notions est Silva, qui met l'accent tout d'abord sur la différence au plan étymologique. En effet, selon l'auteur, le mot collaboration vient du latin « cum, avec, et labor, travail » qui signifie travailler ensemble. Quant à la coopération, elle vient « de faire du co, ensemble et d'Operare venant lui-même du latin Opus, l'œuvre, ce qui signifie ouvrage fait avec les mains, ouvrage militaire, ouvrage de l'esprit, faire quelque chose, agir. ». Ensuite, Silva se réfère à Robert Owen pour montrer la différence entre les deux concepts sur le plan organisationnel. Ainsi, le mode coopératif désigne un autre mode de gouvernance, une méthode de gestion des entreprises fondée sur la répartition du profit en fonction de la participation de chacun, alors que le mode collaboratif apparaît comme la forme d'organisation du travail adaptée aux nouvelles exigences puisqu'elle permet d'impliquer chacun dans la réalisation des objectifs et favorise l'interaction entre les acteurs. La collaboration désigne l'association de personnes pour œuvrer ensemble à un commun. Nous remarquons ainsi que si nous devons faire une distinction entre la coopération et la collaboration au sens organisationnel, le travail coopératif se qualifie à travers l'identification des tâches de travail de chaque individu. Lombardo (2017) citant Henri et Lundgren-Cayrol confirme cette affirmation qui voit le travail coopératif comme « *une répartition de tâches différentes confiées à des acteurs autonomes et aboutissant à des objets individuels de travail, uniques et concourant à une réalisation commune par assemblage des productions individuelles (Cerisier, 1999). Au caractère rationnel et horizontal (organisation hiérarchique, planification, coordination, compétences spécifiques des participants...) du mode d'attribution de la coopération, il oppose le mode de relation plus « libre » des participants, basé sur l'homogénéité des compétences, permettant le partage des tâches, la responsabilité collective et la capacité pour chacun d'influer de façon identique sur le choix des actions* » (Lombardo, 2017, p. 15). De plus, le travail coopératif se définit également à travers les responsabilités et l'engagement. En effet, Gangloff-Ziegler (2009) affirme que le travail est conjoint et que la responsabilité de chaque individu est identifiable, mesurable et prédéfinie par un coordonnateur. Alors que dans le cas du travail collaboratif, nous pouvons observer une mise en commun de telle sorte qu'il est presque impossible de repérer les tâches de chaque participant. Ainsi, l'auteure considère que le travail collaboratif, c'est « *une forme d'organisation solidaire*

du travail où chacun est responsable pour le tout, sans que la partie individuelle puisse être systématiquement isolée, la coordination se faisant par ajustement mutuel. » (Gangloff-Ziegler, 2009, p. 97). De même, Gadère, Bouillon et Loneux (2019) reviennent sur la notion de collaboratif qui selon eux se répand de plus en plus au sein de la société et dans le monde de l'organisation avec l'avènement du numérique. En effet, le mot collaboratif au sein de l'organisation a comme spécificité d'être « *évoqué et invoqué pour qualifier et accompagner les évolutions socioéconomiques et politiques contemporaines* » (Gadère, Bouillon et Loneux, 2019, p. 10) et renvoie également à « *des modes d'organisation du social traversant les organisations instituées traditionnelles (entreprises, administrations, services publics...) et d'autres structures plus émergentes telles que les réseaux, tiers-lieux, plates-formes numériques de mise en relation* » (Gadère, Bouillon et Loneux, 2019, p. 10), d'où leur préoccupation sur la réalité de cette notion au sein de l'organisation. En effet, la simple invocation du collaboratif ne signifie peut être pas forcément qu'il concoure à l'agencement de l'action collective. Même s'ils affirment que la collaboration a une place importante dans l'organisation car elle est « *indissociable des interactions professionnelles et sociales situées qui fondent l'existence de toute activité collective, même si la nature et l'intensité des interactions en présence peuvent être très variables* » (Gadère, Bouillon, Loneux (2019, p. 13,)). Cette préoccupation des auteurs montre finalement que l'avènement du numérique ne fait intervenir que la collaboration. A titre illustratif, nous pouvons citer l'étude faite par Chaudet et al. (2016) sur le BIM dont la conclusion recommande un besoin de collaboration et de communication pour une utilisation adéquate du BIM et insiste également sur l'importance de compétences qui consistent à se coordonner et à coopérer dans un environnement technique.

Par ailleurs, certains auteurs ne marquent pas cette distinction entre la coopération et la collaboration. Ainsi ce qui importe, selon Zacklad (2014), pour comprendre les méthodes de déploiement des outils collaboratifs, c'est plutôt la compréhension des théories qui décrivent les comportements collectifs afin d'éviter de tomber dans une vision et une analyse simpliste des éditeurs de logiciel et consultants qui ont tendance à utiliser le terme de « collaboration » alors que dans la sphère de la recherche, il serait plutôt intéressant d'effectuer une analyse de ces comportements en utilisant le concept de « coopération ». C'est pour cela que la définition de Lombardo (2017) rejoint celle de Zacklad (2014) qui met l'attention sur le fait qu'il n'y a pas de réelle distinction entre la

collaboration et la coopération au plan numérique. Il propose le terme de collaboration numérique (Peer production) qui « désigne donc pour notre propos des activités professionnelles faisant interagir des individus ou des groupes d'individus, en relation de coopération ou de collaboration (incluant une relation de subordination, hiérarchique ou fonctionnelle), pour la réalisation de tâches, distinctes ou similaires qui visent à atteindre un but commun ; leurs interactions sont fondées sur une reconnaissance mutuelle des membres et la création de connaissances partagées ; elles s'établissent pour une grande part à l'aide des technologies de l'information et de la communication issues des groupwares. » (Lombardo, 2017, p. 18). Quant à Zacklad (2016), il définit la coopération « au sens fort » « comme : « correspond[ant] à des activités collectives orientées vers l'atteinte d'un but commun et accompagnées d'échanges réguliers entre les membres qui permettent d'ajuster tant la définition du but que les formes de coordination permettant de l'atteindre » (Zacklad, 2013, p. 162).

Ainsi, nous pensons qu'il serait plutôt intéressant pour comprendre notre sujet qui porte sur la transformation numérique de prendre en compte l'importance d'une collaboration voulue ou imposée au sein des organisations. En effet, la collaboration peut être comprise comme une mise en commun à travers des échanges dans un but commun. Ces échanges se caractérisent par une quasi-inexistence de lien hiérarchique, sans lien de subordination, avec une reconnaissance mutuelle de chaque membre sans pouvoir identifier un responsable et surtout par la création de connaissance partagée. Ainsi, lorsque nous traitons de la transformation numérique au sein des organisations, celle-ci semble imposer, à travers sa culture numérique, une collaboration selon différentes situations. Également cette transformation numérique des organisations est peut-être réellement mise en place lorsque les acteurs de l'organisation collaborent et que l'outil numérique devient un artefact capacitant pour l'acteur professionnel. De plus, la collaboration est un élément clé de la transformation numérique, en ce que le numérique incite au travail collaboratif. Toutefois, nous pensons que la notion de collaboration a une double fonction, en ce qu'elle est forcée par l'affordance⁴⁵ (au sens de Gibson) des outils numériques d'une part, et d'autre part, parce qu'à travers cette collaboration, nous pouvons également observer

⁴⁵ Luyat et Regia-Corte (2009), « l'affordance peut se définir comme une opportunité d'action. Par rapport aux propres dimensions corporelles et par rapport aussi aux buts, aux intentions de l'agent, l'affordance est une opportunité pour l'action pour un animal donné. Cette opportunité d'action ne peut être perçue que si l'agent par son expérience, par son exploration, a sélectionné les actions opportunes de celles qui ne le sont pas ou moins » (p. 309)

l'adhésion des acteurs de l'organisation à la transformation numérique et donc une acculturation au numérique

CHAPITRE V. Un besoin d'acculturation au numérique pour l'organisation en transformation

Définir la notion d'acculturation au numérique nous renvoie à identifier la notion d'acculturation au sens psychologique et social mais également au sens anthropologique. Les deux disciplines ayant une explication de l'acculturation quelquefois différentes ou complémentaires.

V1. L'acculturation au sens psychosociale et sociologique

Pour parler d'acculturation numérique, il est important de définir le terme d'« acculturation ». Certains auteurs l'ont défini, notamment Stœtzel (1989) en sociologie. Pour celui-ci, le terme « *d'acculturation* » revient à parler de socialisation de l'individu. Ainsi, il explique que « si l'on veut étudier les individus se conduisant dans les conditions concrètes que présente naturellement l'expérience, il faut d'abord reconnaître que ces individus sont adaptés à leur société et à leur culture ; ils sont « socialisés » ou pour mieux dire « acculturés » » (Stœtzel, 1989, p. 73). Pour en venir à cette conclusion, il suit la démarche suivante qui est de se demander si l'acculturation doit être comprise au sens de Durkheim c'est-à-dire comme une « *contrainte, exercée sur les individus, sur la société* » (Stœtzel, 1989, p. 73) ou plutôt comme le résultat d'une activité spontanée de l'individu ou d'une volonté d'imitation. C'est à cet effet que pour comprendre la nature de l'acculturation, l'auteur montre que le monde se présente à l'individu qui est doté de pulsions et tendances, comme « un ensemble de prohibitions et coercitions ». Ces prohibitions et coercitions ont un double aspect physiologique et psychosocial. Pour le premier aspect, il prend le cas de l'enfant qui abandonne de manière concrète son autonomie et accepte la culture dominante (ex la soumission à la périodicité de l'alimentation). Il appelle le deuxième aspect « les inviolabilités » qui est une généralisation de la notion de tabou. Il explique que l'inviolabilité a un aspect négatif, il faut donc que l'individu s'adapte à ces prohibitions et passe donc par l'apprentissage social faisant référence à L.K. Franck qui indique que les pratiques sociales permettent de contourner ces prohibitions. Dès lors, il affirme que l'acculturation ne consiste pas

« seulement à subir ces contraintes paralysantes, auxquelles d'abord pensait Durkheim, ni à imiter sans but, comme le pensait Tarde : elle consiste dans une adaptation sociale très fortement motivée, puisque l'individu a des besoins, qui sont d'abord bloqués. » (Stœtzl, 1989, p. 75). L'auteur prend l'exemple du développement de l'éducation d'un enfant. En effet, l'enfant ne reçoit pas les normes avec répugnance, rejet dans tous les cas, mais bien souvent, il attend qu'on les lui fasse connaître, ainsi l'éducation n'est pas tout le temps imposée du dehors par la violence, très souvent l'enfant la recherche. Cet exemple montre qu'il existe « une adaptation sociale délibérée ». Par ailleurs, cette adaptation peut être « une adaptation sociale silencieuse », dans ce cas l'individu ne va pas à demander expressément à son entourage de lui faire connaître les normes, dans ce sens, on assiste à une forme d'imitation et cela signifie « qu'il observe, qu'il interprète, pour assimiler et reproduire, en se servant des instruments culturels déjà possédés » (Stœtzl, 1989, p. 75) tels que le langage, les normes auxquelles ils convient de se référer qui sont des points de repères. L'acculturation se produit souvent dans l'expérience de la vie quotidienne, sans même que le sujet s'en rende compte, sans même qu'il y ait une pression explicite exercée sur l'individu. Ainsi, la question de la socialisation doit donc être « considérée dans une perspective générale bio-sociale, comme une fonction ayant une finalité d'adaptation » (Stœtzl, 1989, p. 75). De plus, selon l'auteur, l'acculturation d'un individu s'observe par la présence d'un étranger en remarquant « que l'appartenance d'un individu à une nation déterminée entraîne des traits originaux dans son comportement : il existe « des caractères nationaux » (Stœtzl, 1989, p. 77). Toutefois, cette notion de caractères nationaux n'est pas assez claire et a été expliquée par certains auteurs. A cet effet, Stœtzl (1989) prend le cas de Margaret M. Mead qui reprend l'idée selon laquelle le niveau de coopération ou de concurrence est un bon critère de l'esprit des cultures. Ainsi, nous comprenons que le point de vue de Stœtzl (1989) sur l'acculturation dans le domaine de la sociologie et de la psychosociale fait référence à la socialisation de l'individu. Ce point de vue se rapproche du processus d'apprentissage notamment sur le fait que l'enfant reçoit la culture du milieu auquel il appartient. Nous pouvons parler d'« enculturation ». Cette définition met en avant le fait que l'individu s'adapte à son environnement, il se socialise. Alors que dans le cas de l'anthropologie, le phénomène d'acculturation semble totalement différent.

V.2. L'acculturation au sens anthropologique

En anthropologie, définir le concept d'acculturation de manière courante revient à le considérer « *comme une formule décrivant l'ensemble des phénomènes et des processus qui accompagnent la rencontre entre deux cultures différentes* » (Courbot, 2000, p. 1). Dans son article sur la définition d'acculturation, Courbot (2000) fait une remarque intéressante. Selon elle, la notion d'acculturation est affiliée à la notion de culture qui elle-même est une notion regroupant diverses définitions. Ainsi, elle conclut que l'acculturation comporte aussi de multiples définitions. En effet, dans un premier temps, la notion d'acculturation semble, selon Cuche (2016), avoir été créée dès 1980 par J.W. Powel qui concevait le substantif comme la transformation des modes de pensées et de vie des immigrés au contact avec la société américaine. Celui-ci précise que le « a » du terme acculturation n'a pas une connotation négative, de rejet ou de manque mais s'analyse plutôt comme un lien sur le plan étymologie avec « ad » qui veut dire rapprochement.

De même, l'idée d'acculturation a été considérée pendant longtemps comme l'emprunt d'une société « archaïque » à une société « civilisée ». Et c'est à partir des années 1930 que les anthropologues vont réellement se pencher sur la définition de ce concept, en cherchant à montrer sa complexité (Cuche, 2006). Ainsi, étudier « *un processus d'acculturation conduit nécessairement à préciser de quel type d'acculturation il s'agit, comment elle s'est produite, quels facteurs ont joué un rôle déterminant etc.* » (Cuche, 2006, p. 59). C'est à cet effet, qu'il a fallu attendre jusqu'en 1938, pour que Herskovits apporte quelques précisions notamment sur le fait que « *l'acculturation comprend les phénomènes qui résultent du contact continu et direct des groupes d'individus ayant différentes cultures, ainsi que les changements dans les cultures originales des deux groupes ou de l'un d'entre eux* ». (Courbot, 2000, p. 124). Courbot (2000) rejoint cette définition en affirmant que c'est « *une notion désignant les phénomènes complexes qui résultent des contacts directs et prolongés entre deux cultures différentes, entraînant la modification ou la transformation de l'un ou des types culturels en présence* » » (Courbot, 2000, p. 124). De même, Bastide (1998) rejoint cette définition de mise en contact entre des cultures et donne la célèbre définition du mémorandum de Redfield, Linton et Herskovits. L'acculturation y est définie comme « *l'ensemble des phénomènes qui résultent de ce que les groupes d'individus de cultures différentes entrent en contact*

continu et direct et des changements qui se produisent dans les patrons (pattern) culturels originaux de l'un ou des deux groupes...Selon cette définition, l'acculturation doit être distinguée du changement culturel dont elle n'est qu'un des aspects – de l'assimilation – qui n'en est qu'une des phases. Elle doit aussi être distinguée de la diffusion, qui bien que se produisant dans tous les cas d'acculturation, est un phénomène qui à sa place fréquemment sans qu'il y ait de contact entre les groupes culturels et qui, de plus, constitue seulement un aspect de l'acculturation » (Bastide, 1998, p. 46-47). Il précise également que le terme d'acculturation peut être nommé « contact culturel » – qui est le terme utilisé par les anglais alors que le mot acculturation est davantage utilisé par les américains et recouvre à peu près la même signification – et ne pas doit être compris comme l'indique Fortes comme un transfert d'élément d'une culture à une autre, mais plutôt comme un processus continu d'interactions entre groupes culturellement différents.

De plus, Bastide (1998) complète cette définition précédente parue dans l'Encyclopedia Universalis, en estimant que « *l'acculturation est l'étude des processus qui se produisent lorsque deux cultures se trouvent en contact et agissent et réagissent l'une sur l'autre. Les principaux processus étudiés ont été ceux de conflits, d'ajustement et de syncrétisation, d'assimilation ou de contre-acculturation, qui peuvent être mis en rapport avec les processus sociologiques de compétition, d'adaptation et d'intégration, tout en étant parfois distincts.* ». En effet, l'acculturation se distingue du changement culturel qui n'est qu'un aspect de l'acculturation, tout comme la diffusion. En revanche l'assimilation ne doit pas être confondue avec l'acculturation, car elle en est souvent considérée comme la dernière étape. Cuche (2016) complète cette pensée en préconisant que l'étude du processus d'acculturation va entraîner quelques étapes, notamment la situation de domination et de subordination, le processus d'acculturation que sont les modes de sélection, des éléments d'emprunt ou de résistance à l'emprunt, les formes d'intégration de ces éléments dans le modèle culturel d'origine, les mécanismes psychologiques qui favorisent ou non l'acculturation et les principaux effets comme les effets négatifs. Ainsi, pour Cuche (2016), l'acculturation est « *un phénomène dynamique, un processus en cours de réalisation. Ce qui doit être analysé, c'est précisément ce processus en train de se produire et pas seulement les résultats du contact culturel, qui ne sont, du reste, jamais définitifs* » (Cuche, 2016, p. 60). Toutefois, le terme d'acculturation étant considéré comme trop généraliste, les chercheurs vont tenter de le redéfinir, ce qui va donner lieu à une décomposition de la notion en différents sous-concepts tels que

l'endoculturation, la transculturation, etc. Certains auteurs tels que Bastide (1998) définissent les dérivés de l'acculturation, notamment avec le concept d'endoculturation. Celui-ci explique que l'endoculturation se situe au cours de la première année de la vie, « elle consiste dans la transmission de la culture, des adultes à la génération qui succède » (Bastide, 1998, p. 47). Quant à l'acculturation, à la différence de l'endoculturation, elle touche « les adultes déjà endoculturés par leurs parents » (Bastide, 1998, p. 47). C'est cette partie qui, selon Bastide, pose un problème car les adultes sont déjà formés et ont donc comme « (*Kadiner dirait [...] : leur personnalité de base constituée*) » (Bastide, 1998, p. 47). C'est ce problème identifié qui, selon Bastide, fait que l'acculturation n'aboutit pas réellement à l'assimilation que nous évoquerons plus tard. Bastide (1998) fait quelques remarques afin d'orienter le chercheur en anthropologie appliquée. Une des remarques faites par l'auteur est d'observer que ce ne sont pas les cultures qui sont mises en contact mais plutôt les individus. Pour l'expliquer, il prend le cas des individus « donneurs » tel que les colons, les missionnaires, les aventuriers. Ceux-ci ne vont pas présenter la totalité de leur culture mais juste « *la part que Linton appellerait 'statutaire', c'est-à-dire le secteur de leurs cultures qui touche à leurs statuts et rôles distinctifs dans la société globale* » (Bastide, 1998, p. 51). La conséquence du côté du « récepteur », c'est que les éléments entiers de la culture native ne sont pas touchés. Ce n'est qu'avec le temps et l'augmentation du nombre d'individus et lorsque les contacts se font continus, que la culture qui reçoit est atteinte en entier.

Une autre remarque se situe au niveau de la culture receveuse en ce que ces individus ont des statuts, des rôles différents, ce qui a pour effet qu'ils ont des attitudes, des normes comportementales, des intérêts spécifiques. Il prend le cas d'une société constituée de femmes, d'hommes, de chefs politiques, de sorciers et affirme que certains de ces individus peuvent trouver un intérêt à accepter les traits de la culture « donneuse » alors que d'autres vont trouver que ces traits constituent un danger pour leur autorité, pour leur prestige. Ce qui a pour conséquence que certains traits de la culture donneuse ne pourront pas dépasser un secteur de la culture receveuse.

Il fait remarquer que si nous considérons la culture comme « *un ensemble de traits culturels* » (Bastide, 1998, p. 53), nous pouvons identifier un certain nombre de régularités qui sont « *des éléments non symboliques (techniques et matériels)* » qui sont facilement transférables et des « *éléments symboliques* » tels que le religieux, l'idéologie qui sont difficilement transférables (Bastide, 1998). Il explique que la simplicité d'un trait

culturel facilite son transfert, si ce trait est complexe, le transfert mettra plus de temps. Il prend le cas d'outils qui se diffusent plus vite que les machines dont le maniement par les indigènes est plus compliqué et demande un plus long apprentissage. Bastide (1998) revient sur un point important qui est de dire que si nous arrivons à distinguer dans les traits culturels la forme qui est leur expression visible, la fonction qui fait référence à l'ensemble de besoins et enfin la signification qui est l'ensemble d'association des images, d'idées, alors « *le nombre, [...] des régularités constatables dans les processus d'acculturation augmentent* » (Bastide, 1998, p. 53). Cette démarche voudrait signifier qu'on peut observer la régularité de l'acculturation à travers l'identification des traits culturels que sont la forme, la signification et la fonction. De ce constat, Bastide (1998) conclut qu'au niveau de la forme, plus la forme d'un trait culturel est étrange, donc éloignée de la forme du trait culturel de la civilisation receveuse, plus son acceptation sera difficile. Dans le cas où le trait culturel est accepté, il sera perçu comme une « addition », ou « imitation » et non en tant que « substitution » ou « remplacement » (Bastide, 1998) « *il n'a pas valeur dynamique de transformation profonde des mentalités et des sensibilités* ». Au niveau des fonctions, l'auteur affirme que les fonctions sont difficilement transférables. Il cite l'exemple de Malinowski qui a expliqué que les colonisateurs ne pouvaient pas imposer des institutions nouvelles tant que celle-ci n'étaient pas aptes, en plus des avantages formels, à remplir les mêmes fonctions que les institutions anciennes. Il ajoute la remarque de Barnett (cité également par Cuhe, 2006, sur cette idée de régularité) qui est de dire que les équivalents fonctionnels introduits remplacent rarement les anciennes institutions. Elles sont incorporées en jouant un rôle « *[de] modes alternatifs* » de satisfactions des mêmes besoins. Ainsi l'existence d'un moyen double ou d'un moyen alternatif peut entraîner que le comportement de l'individu n'est plus prévisible puisqu'il a une liberté de choix. Cette imprévisibilité devient une confusion dans l'esprit de l'individu qui se caractérise sur le plan affectif par « l'angoisse » qui est donc « un de ces phénomènes pathologiques spécifiques de l'acculturation libre ou forcée » (Bastide, 1998, p. 57). Enfin, en ce qui concerne le champ de la signification, il faut que « *les natifs retrouvent certaines de leurs idées dans le nouveau système, de rechange, qui leur est proposé, pour non seulement qu'il soit accepté, mais pour qu'il devienne efficient* » (Bastide, 1998, p. 54). Ainsi, il cite J.W. Eaton qui parle d'acculturation contrôlée qu'il cite comme « *ce processus par lequel une culture accepte la pratique d'une autre culture en l'intégrant dans son propre système de valeur* » (Bastide, 1998, p. 54). Mais l'auteur préfère le terme employé par Heskovits qui

parle de réinterprétation qui s'analyse comme jugée plus riche que celui d'acculturation contrôlée car ce terme prend en compte autant le processus par lequel d'anciennes significations sont attribuées à des éléments nouveaux que celui par lequel de nouvelles valeurs changent la signification culturelle des formes anciennes (Bastide, 1998).

L'anthropologie théorique identifie deux types d'opposition. La première, la résistance se situe au début du processus d'acculturation et la seconde, la contre-acculturation se situe à la phase terminale. Bastide (1998) définit la résistance comme un refus actif du changement et non comme une absence de propension au changement. Il cite le cas des Hindous qui préfèrent mourir de faim que de tuer leurs vaches pour se nourrir parce leur croyance leur interdit de les abattre. Il revient également sur la notion d'enculturation et d'acculturation et affirme que l'enculturation est ce qui fait obstacle au processus d'acculturation. Quant à la contre-acculturation, elle se situe pendant la période d'acculturation, à cette étape les individus se rendent compte des problèmes que cause l'autre culture notamment de ses effets désorganisateur en relation avec leur personnalité ethnique. Devereux et Lobe (Bastide, 1998) ont défini cette forme d'opposition comme un retour en arrière ; c'est « l'acculturation antagoniste ».

Toutefois, selon Courbot (2000), la terminologie de la notion d'acculturation n'est pas assez bien définie de même que les phénomènes d'acculturation sont abordés de manière partielle. Elle affirme qu'aborder la notion d'acculturation entraîne à se poser « *des questionnements (...). Ils amènent à définir les cultures en présence, leurs relations entre elles, les vecteurs de changement* » (Courbot, 2000, p. 129). Dès lors, mettre en place une étude sur l'acculturation, c'est tenter, selon Courbot (2000), de caractériser les mécanismes de transformation à partir de grandes grilles d'analyse descriptives proposée par l'anthropologie

A la suite de quelques lectures sur le sujet d'acculturation, nous avons repéré que l'étude de Berry (2004) avait été beaucoup « référencée » (Mokoukolo et Pasquier, 2008, p. 57). En effet, la théorie de Berry et Sabatier (1994) et Berry (2000) porte sur la stratégie d'acculturation. Selon cette théorie, les individus adoptent différentes attitudes pour s'adapter à la nouvelle société ou au nouvel environnement. La rencontre des deux cultures peut créer, des tensions internes (crise identitaire, remise en cause de soi...), mais aussi des tensions externes (conflits avec les représentants de la culture dominante ou avec les pairs (Jumageldinov, 2009, Amin, 2012). Ainsi, afin de déterminer le

positionnement, deux questions sont posées à savoir : Faut-il maintenir sa culture et son identité d'origine ? Faut-il avoir des contacts avec les membres de la société d'accueil et participer à la vie sociale de cette société ? Les personnes interrogées doivent répondre par oui ou non et à la suite du croisement des réponses, nous obtenons comme positionnement soit l'assimilation, l'intégration, la séparation et la marginalisation. Dans le cas de l'assimilation, l'individu adopte les éléments de la culture d'accueil et s'éloigne de sa culture d'origine. Pour l'intégration, l'individu conserve sa culture d'origine, mais emprunte des éléments de la culture d'accueil. Amin (2012) cite le mode multiculturel canadien. Quant à la séparation, elle consiste à garder sa culture, mais celle-ci est un peu influencée car elle évite le contact avec la culture d'accueil. *Enfin, dans le cas de la marginalisation, il n'y a aucune relation avec la culture d'accueil. « Plusieurs chercheurs parlent dans ce cas d'identité aliénée (Sabatier et Berry, 1994). Cette situation est difficile à cerner avec précision et s'accompagne de confusion identitaire collective et individuelle, d'angoisse et de stress. Elle relève plutôt de situations pathologiques et pourrait être le résultat de discrimination et d'exclusion à l'égard de l'individu migrant (Berry, 1980 et 2000) »* (Amin, 2012, p. 108). Rappelons également que Bastide (Cuhe, 2006) propose trois situations types que sont l'acculturation spontanée, elle n'est pas contrôlée, ni dirigée ; l'acculturation organisée, mais forcée qui se fait au bénéfice d'un seul groupe comme c'est le cas pour la colonisation, la culture du groupe dominé est modifiée afin que celui-ci se soumette à la culture du groupe dominant : et enfin, l'acculturation planifiée, contrôlée qui dans ce cas est plutôt sur du long terme et la planification se fait à partir des connaissances supposées des déterminismes sociaux et culturels. Suite à cette réflexion sur la notion d'acculturation, nous allons tenter de décrire ce que nous entendons par une acculturation au numérique dans un contexte organisationnel.

V.3. La description d'une acculturation au numérique dans un contexte organisationnel

La notion « acculturation » précédemment développée nous montre un aperçu de sa définition. Ainsi, lorsque nous tentons de comprendre ce que signifie l'acculturation au numérique, nous nous apercevons qu'il sera compliqué de définir ce concept car la littérature notamment en SIC sur le sujet n'est pas assez conséquente. En effet, dans le

domaine de la communication organisationnelle, certains auteurs notamment Collet, Durampart et Pélissier (2014) dans un article publié dans les cahiers de la SFSIC, proposent une approche compréhensive de ces questions autour du titre « culture et acculturation au numérique : des enjeux clefs pour les organisations de la connaissance ». Dans leurs réflexions, ils proposent de comprendre si les « digital natives » mobilisent la culture numérique dans un but d'une insertion professionnelle. Ils se demandent « *si les jeunes mobilisent leurs connaissances et savoir-faire en « exportant » leurs usages communicationnels et informationnels dans la dynamique d'élaboration de leur trajectoire professionnelle* » (Collet, Durampart et Pélissier, 2014, p. 149). À travers cette étude, les auteurs énoncent plusieurs constats, notamment le fait que l'enjeu de l'acculturation au numérique pour les organisations de connaissance est d'ordre économique, social et culturel. De plus, Durampart (2016) complète cette réflexion en précisant que « la question réside dans le transfert de l'étude des usages vers un regard sur les interfaces, les notions d'utilisabilité (l'observation justement de la période où l'utilisation se fait et se construit progressivement pour dessiner un usage). Les travaux prennent alors en compte l'ergonomie au sens large (c'est-à-dire pas seulement l'esthétique ou la commodité mais aussi l'expérience des utilisateurs dans les interfaces et les processus qui en découlent). Il n'est pas absent d'une telle approche que nous prenions à notre compte une position critique empreinte de radicalité dans l'étude des transformations induites par les nouveaux médias éducatifs, et les médiations liées aux technologies numériques (celle réclamée par Dominique Wolton lors de sa conférence pendant le dernier congrès de la SFSIC à Toulon en 2014, mais aussi lisible dans les dernières orientations de Bernard Stiegler avec le travers d'une orientation technophobe ou anti-technologies qu'il nous faut rectifier). » (Durampart, 2016, p. 9). Par ailleurs, nous constatons que finalement ce concept d'acculturation au numérique est peu voire pas développé en SIC et que les études faites reposent généralement sur les organisations apprenantes. Or dans le cadre de notre étude, nous souhaitons comprendre comment se développe ce processus d'acculturation au numérique, lorsque arrive le numérique au sein d'une organisation notamment au sein d'une entreprise traditionnelle et donc la possible confrontation ou mise à l'épreuve de la culture de l'organisation à une culture numérique. C'est ainsi que nous souhaitons apporter une proposition autour de la définition de ce que nous entendons et comprenons par le terme d' « acculturation au numérique ». Pour ce faire, nous prenons conscience de la multiplicité de la notion d'acculturation ainsi que ses dérivés dans le champ de l'anthropologie et de la sociologie, cela nous conduit à tenter de

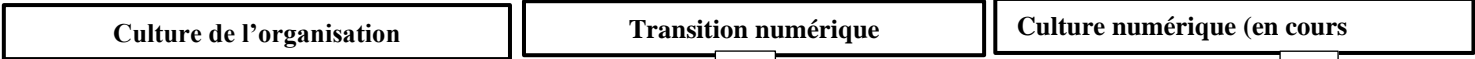
définir de manière très prudente le concept d'acculturation au numérique. En effet, suite à une démarche qui s'est orientée vers une identification des différentes définitions qui étaient attribuées à la notion d'acculturation au sens anthropologique et sociologique, nous avons pu comprendre qu'il est très délicat d'en donner une définition statique. Ainsi, pour résumer, nous pouvons proposer comme définition en nous référant à Courbot (2000), Bastide⁴⁶(1998) et Cuhe (2006) que l'acculturation au numérique dans un contexte organisationnel peut-être présentée comme le processus descriptif d'appropriation de la culture numérique. Elle serait donc le processus qui permettrait de décrire le changement qui s'opère entre la culture organisationnelle et la culture numérique à travers les acteurs de l'organisation. En effet, si nous considérons que l'organisation a une culture, c'est-à-dire qu'elle est dotée d'éléments culturels qui la caractérisent et qui contribuent à son fonctionnement, le numérique à travers sa culture numérique peut opérer une transformation profonde de ces éléments culturels de l'organisation pour les acteurs qui doivent de fait s'approprier ces nouveaux "codes" numériques et les incorporer à l'organisation. En effet, comme nous l'avons remarqué, la culture numérique possède des traits culturels tels que des usages, une technique, des valeurs, des outils numériques qui lui sont propres. De plus, comme l'avons repéré auparavant, les dérivés de l'acculturation ont également leur importance. Ainsi, nous proposons de parler de plusieurs modes d'acculturation au numérique et de différents niveaux d'acculturation (Berry, 2000) numérique. C'est à cet effet que nous pouvons citer la socialisation. Dans le cas de Stœtzl qui semble intéressant, la définition de l'acculturation dans le domaine sociologique et psychosociale fait référence à la socialisation de l'individu. Elle renvoie au processus d'apprentissage notamment au fait que l'enfant reçoit la culture du milieu auquel il appartient. Nous pouvons parler d'« enculturation ». Cette définition met en avant le fait que l'individu s'adapte à son environnement, il se socialise. Ainsi, si nous cherchons à observer l'acculturation au numérique en nous référant à la définition de la socialisation, cela revient à comprendre que les acteurs de l'organisation vont se socialiser à leur environnement de travail numérique. Toutefois, cette pensée s'éloigne de notre réflexion qui se réfère au fait que les acteurs de l'organisation s'approprient l'environnement de travail numérique. Aussi, par cette définition, nous ne voyons pas forcément comment le numérique bouleverse la

⁴⁶« En France, il n'est pas possible de s'intéresser aux phénomènes d'acculturation sans se référer, d'une façon ou d'une autre à Roger Bastide (1898-1974), chercheur afro-américaniste et professeur à la Sorbonne. C'est lui, en grande partie, ici, qui a fait découvrir l'anthropologie américaine de l'acculturation » (Cuhe, 2006, p. 63)

culture d'entreprise de l'organisation, sauf si nous supposons que l'acculturation numérique n'inclut pas de processus d'appropriation et que c'est juste un passage d'un outil numérique à un autre outil numérique. Elle serait donc, juste un bond vers le changement, dans ce cas, les acteurs s'adaptent à ce changement organisationnel causé par le numérique. L'adaptation va être une adaptation silencieuse ou une adaptation délibérée. Ensuite, l'acculturation numérique peut être conçue comme une appropriation entraînant différents niveaux d'acculturation (stratégie de Berry.). C'est le processus par lequel les acteurs de l'organisation vont s'approprier la culture numérique qui passe peut-être par un apprentissage. C'est un processus qui est marqué également par l'existence d'une confrontation entre la culture de l'organisation et la culture numérique. Dans ce cas, la culture d'entreprise peut être bousculée par le numérique à travers l'observation des différents niveaux d'acculturation en nous référant à la stratégie d'acculturation développée par Berry, mais, également à travers le niveau de la coopération et de la collaboration des acteurs de l'organisation. De plus, nous pensons que le processus d'acculturation numérique se fait sur un plan macro, ce qui signifie que c'est l'organisation tout d'abord qui entame cette acculturation numérique, à travers la mise en place de la stratégie numérique voulue par les dirigeants. Dans un deuxième temps, l'acculturation numérique doit être observée au niveau méso, donc au niveau des équipes, en ce qu'elles vont plus ou moins se rendre disponibles pour acquérir cette culture numérique. Nous allons observer ou non un climat favorable à l'acquisition de compétence numérique ce qui va permettre ou non une accélération de l'apprentissage. En effet, moins les personnes sont dans ce climat favorable, plus elles sont dans un climat de stress et plus le processus d'acculturation numérique devient compliqué. Enfin, le dernier niveau d'observation réside au niveau micro et dans ce cas, nous sommes sur l'observation de l'individu et de sa propre représentation du numérique qui peut aller du plaisir au déplaisir en se référant au contexte dans lequel, l'individu fait un usage du numérique. Nous ajoutons qu'au niveau micro, individuel, l'observation peut aller jusqu'au psychisme, mais nous avons fait le choix de pas aller jusqu'à ce niveau d'observation.

Schéma acculturation au numérique dans un contexte organisationnel

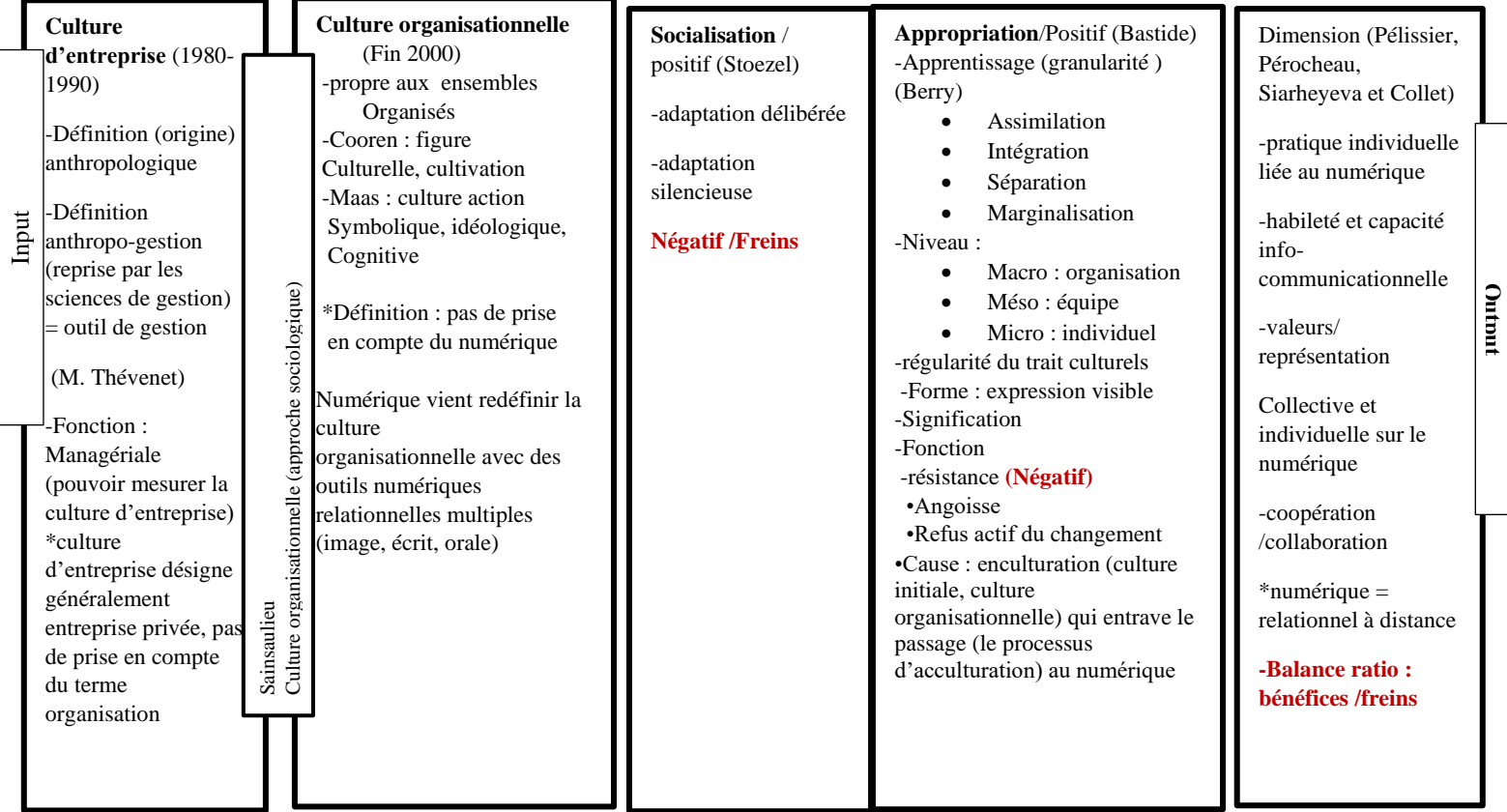
Acculturation au numérique → **Processus d'interaction**
Contexte organisationnel



1

2

3



Degel (Kurt Lewin)

Mouvement (Moving)

Changement (cristallisation)

Conclusion de la partie 2 : l'importance de la culture de l'organisation dans le processus de transition numérique d'une entreprise traditionnelle

La transformation numérique des organisations n'est pas un processus si simple à observer comme à identifier. Notre objectif est de saisir cette transformation en ayant une approche communicationnelle des organisations et, pour ce faire, il nous fallait mobiliser des concepts qui permettraient d'identifier la transformation qui s'opère, mais également repérer le bouleversement que peut causer l'avènement du numérique au sein de l'organisation et plus précisément, dans le cas "d'entreprises traditionnelles". C'est à cet effet qu'en se penchant sur le concept de culture au sein de l'organisation, nous avons découvert à quel point c'est un concept fort qui continue d'être une problématique actuelle notamment avec des concepts tels que la culture d'entreprise (assez managériale permettant de rassembler de manière fonctionnaliste les acteurs) et une culture organisationnelle qui est perçue comme une culture action, organisante et se rapprochant des approches communicationnelles des organisations. C'est ainsi que nous avons fait le choix de considérer l'existence de ces deux types de cultures au sein de l'organisation. Nous ne souhaitons pas la nommer culture d'entreprise qui semble plutôt désigner des entreprises privées et si nous la nommons culture organisationnelle, c'est comme si nous ne reconnaissons pas l'existence et l'utilisation de la culture d'entreprise, c'est pourquoi nous souhaitons parler de culture de l'organisation. En effet, la dénomination culture de l'organisation permet de comprendre qu'au sein d'une organisation, nous rencontrons souvent une culture d'entreprise pilotée par le management et une culture organisationnelle qui est une culture de l'action. Par ailleurs, comme nous l'avions remarqué, le numérique en s'imposant au sein de l'organisation, vient avec une culture dite "numérique" présentant certaines caractéristiques techniques et humaines assez différentes de la culture de l'organisation, ce qui peut sûrement créer un trouble. C'est ainsi que le concept d'acculturation au numérique vient décrire le processus permettant le passage ou le transfert entre la culture de l'organisation et la culture numérique créant ainsi du côté des acteurs une granularité quant à l'appropriation ou l'adaptation. Fort de ces différentes remarques, nous devons nous poser la question d'une mise en avant d'une méthodologie adéquate car notre point d'entrée demeure la culture de l'organisation. C'est pourquoi la prochaine partie est consacrée à la présentation de notre choix méthodologique au vu de notre positionnement épistémologique, de nos hypothèses et du terrain d'étude que nous exploiterons.

Troisième partie : Démarche
méthodologique et ses outils : une approche
compréhensive

CHAPITRE VI. La problématique du processus d'acculturation lié au numérique dans les organisations

VI.1. Une problématique de la transformation numérique dans une association historique

Différents paradigmes de la communication ont traversé l'organisation en ayant souvent des buts plus ou moins similaires, que ce soit le paradigme fonctionnaliste, systémique ou culturaliste. En effet, la communication est et continue d'être mobilisée par l'organisation afin de véhiculer un message différent selon le type d'acteur, par le biais d'un média. Ainsi, nous avons vu apparaître la communication externe, la communication interne, la communication d'entreprise et plus récemment certains auteurs parlent de communication organisante qui opère une réelle disruption avec les autres paradigmes. De ce fait, dans un contexte de changement où le numérique transforme profondément l'organisation, notamment l'organisation du travail pour les entreprises dites traditionnelles, un accompagnement au changement de mode de travail est plus que nécessaire pour lesdites entreprises. En effet, comme nous avons pu le constater, le numérique, à travers ces technologies d'information et de communication, se présente sous deux aspects : une partie technique qui est relative au traitement de l'information et qui fait référence à la mobilisation de pratiques techniques et informatiques et un autre aspect qu'est la production de l'information qui renvoie au relationnel et donc à de nouvelles postures de mise en relation entre les acteurs, telles que le travail collaboratif, le travail en mode projet, le partage des informations, comme nous avons pu le voir avec les markers.

C'est ainsi qu'au tout début de notre recherche, notre problématique de départ portait sur les effets d'un environnement de travail numérique sur les acteurs de l'organisation. Nous souhaitons savoir si cet environnement permettait aux acteurs de l'organisation de développer des nouvelles compétences et connaissances, d'élargir leurs possibilités d'action, permettrait la « *capabilité* » (le fait d'être en mesure de faire quelque chose), mais également favoriserait la circulation de l'information et de la collaboration. Notre

étude exploratoire s'est faite auprès d'étudiants d'un Master spécialisé sur la transition numérique et l'innovation collaborative, et notre investigation auprès d'acteurs en lien avec la transformation numérique rencontrés au salon du Digital Workplace⁴⁷ 2018.

Salon de l'intranet collaboratif, digital Workplace (DWP) et RSE (ICDR)

Résumé

Du 20 au 22 mars 2018, s'est tenue la 13^{ème} édition de l'ICDR à Paris portes de Versailles.

Lors de cette 13^{ème} édition, de nombreux stands ont été dédiés aux outils digitaux proposant des espaces de travail virtuels et physiques ainsi que des outils dédiés à la formation en ligne. Nous avons pu assister à trois conférences dont la première portait sur les intranets et le digital Workplace (DWP) de demain, la deuxième était en lien avec l'intranet, plateformes collaboratives & communautaires, RSE et la dernière était relative à l'accompagnement du changement et l'acculturation digitale, le renforcement de la culture digitale et l'inscription de la collaboration sociale dans les habitudes de travail.

Lors de ces conférences, le principal débat portait sur l'intelligence artificielle dont l'utilisation finalement se réduisait souvent à une reconnaissance vocale ou une assistance vocale. Il a été question également d'établir une distinction entre le digital Workplace, l'intranet et le réseau social d'entreprise. La définition de manière générale qui en est ressortie est un DWP considéré comme un ensemble d'outils rendant moins complexe le travail des collaborateurs. Aussi, à travers l'observation du discours des acteurs professionnels, nous avons constaté une confusion sur ces différents termes. En effet, le DWP est considéré par certains comme un intranet plus communicationnel et le terme d'intranet semble rejeté par certains clients qui le juge « vieux ». Par contre, pour d'autres acteurs professionnels, le DWP est une continuité de l'intranet et est perçu comme un espace virtuel permettant au collaborateur d'avoir un point d'entrée unique. C'est un outil collaboratif qui favorise la marque employeur.

Outre le débat sur la définition du DWP, il est apparu que le collaborateur devient une pièce importante du processus. En effet, les discours ont été marqués par le fait qu'il était important de mettre au cœur de son processus de transformation digitale, le collaborateur, faisant ainsi une distinction entre l'expérience utilisateur et l'expérience

⁴⁷ <https://www.salon-intranet.com/>

collaborateur. Cette dernière ayant un sens plus large, elle engloberait l'expérience utilisateur, prenant en compte les réels besoins du collaborateur.

De plus, nous avons répertorié quelques méthodes pour la transformation digitale telles que la méthode agile, la méthode Scum, le design thinking.

Il a été question également d'un accompagnement au changement et d'acculturation digitale. La plupart des participants ont expliqué à travers des témoignages que la difficulté du changement se situe d'abord au niveau des collaborateurs. En effet, ceux-ci ont des habitudes et des usages personnels avec des outils, des logiciels publics, et ne vont pas volontairement chercher à contribuer ou à collaborer dans une plateforme collaborative d'entreprise.

De même, nous avons constaté que pour favoriser le changement, certains services ont été sollicités tels que les ressources humaines, la communication et les systèmes d'information, a également été mentionnée pour faciliter le changement la présence d'ambassadeurs (salariés) volontaires pour permettre le suivi et assurer la motivation. Il a souvent été préconisé d'identifier les besoins du collaborateur afin de mettre en place une stratégie digitale.

Ainsi, nos premières impressions lors de notre participation au salon du DWP nous ont alarmée sur certains points tels que les problématiques liées à la transition numérique des organisations pour les entreprises traditionnelles. Ce processus qui finalement n'est pas qu'un changement d'outils techniques semble également impacter, transformer la culture de l'organisation. De plus, l'étude exploratoire faite sur les masters en transition numérique et innovation collaborative nous a également permis de comprendre l'importance que joue l'humain dans la mise place de la stratégie numérique. En effet, la transition numérique semble confrontée à des réticences et à des résistances de la part des acteurs de l'organisation. Le besoin d'une acculturation au numérique devient donc un des piliers incontournables de cette transformation. Dès lors, en prenant en compte toutes ces observations et ces remarques, nous avons commencé par nous poser des questions sur la manière dont se déroulent cette transition numérique et son impact sur des organisations telles que les entreprises traditionnelles. Ainsi, nous avons regroupé notre problématique en deux questions que sont :

- La transformation numérique d'une organisation modifie-t-elle (négativement ou positivement) la culture de l'organisation ?
- Pouvons-nous parler d'acculturation numérique pour les acteurs de l'organisation ?

VI.2. La tension de la transformation d'une association non native du numérique

Le choix d'un terrain d'étude est primordial pour comprendre la transition numérique d'une entreprise traditionnelle. Ainsi, Morillon (2011) souligne cette importance du terrain pour le chercheur et son lien avec les praticiens. « *D'une part, les terrains peuvent être nécessaires à l'élaboration des connaissances, d'autre part, « les démarches de production des savoirs pour et dans les milieux professionnels se multiplient » (Bouzon, Meyer, 2008). Expertise, évaluation externe, consultance...les chercheurs ou praticiens/chercheurs sont invités à éclairer les conduites et les pratiques, à proposer un discours garant de l'acte et des connaissances opérationnalisables (Bouzon, Meyer, 2008).* » (Morillon, 2011, p. 229). Ainsi, notre choix s'est porté sur une association non native du numérique. La spécificité et ce qui rend intéressant le fait de porter notre étude sur une association est que, comme certaines entreprises traditionnelles, la culture de l'organisation semble très relationnelle. Or, la présence de bénévoles et de salariés au sein d'une association peut être quelquefois source de conflits d'intérêts. De plus, la particularité d'une association dont le rôle est d'aider, d'être au contact ou d'être avec d'autres personnes va sûrement être transformée par une culture numérique qui propose une autre modalité de mise en relation, souvent à distance. Ainsi, l'association se voit donc confrontée à cette culture numérique qui de fait crée des tensions, des confrontations et des angoisses auprès des acteurs. Dès lors la question relative à la compréhension de la transition numérique d'une association non native du numérique prend tout sens et est importante pour proposer quelques recommandations.

VI.3. Le référencement de quelques questions orientant vers la transformation numérique

En nous focalisant sur la transformation numérique des entreprises traditionnelles, nous souhaitons appréhender les effets du numérique sur ces organisations. Pour ce faire, plusieurs questions se sont imposées à nous. Certaines nous ont semblé pertinentes et d'autres ont été mises de côté (peut-être seront-elles éventuellement utiles pour d'autres recherches). Ainsi, nous avons sélectionné une série de questions qui nous permettront tout au long de notre recherche d'avoir un cheminement pour identifier notre cadre théorique et conceptuel, de construire nos hypothèses et mener les entretiens.

- La culture numérique remplace-t-elle la culture d'entreprise ?
- Est-ce que la transformation numérique au sein de l'organisation à travers la culture numérique impacte réellement la culture d'entreprise d'une organisation. Est-ce que la culture numérique vient enrichir la culture d'entreprise de l'organisation ?
- Est-ce que le numérique à travers ces outils oblige l'ensemble de l'organisation à la transformation ? L'organisation est-elle contrainte à cette transformation numérique ou cette transformation est-elle voulue ?
- Qu'est-ce que l'acculturation numérique au sein d'une organisation dans un processus de transformation numérique ?
- Pouvons-nous réellement parler d'acculturation numérique lorsque la transformation numérique ne suit pas une démarche d'accompagnement et donc ne met pas au cœur de sa transformation le relationnel ?
- N'existe-t-il pas une granularité de l'acculturation (plusieurs niveaux d'acculturation) au numérique ?
- La question du numérique entraîne-t-elle vers la coopération/collaboration voulue (souhaitée) ou obligée ? Est-ce que les acteurs de l'organisation collaborent par choix ou par obligation ?
- La transformation numérique des organisations passe-t-elle par une responsabilité de l'organisation et des dirigeants ?
- Quel est le ROI (le retour sur investissement) pour une transformation numérique des organisations ?

Quelques questions en suspension

- Le dispositif socio-numérique est-il un artefact capacitant ou un environnement capacitant et donc facilite-t-il la coopération /collaboration ?
- La communication est-elle organisante avec la traversée du Web 2.0 ?

CHAPITRE VII. Présentation des hypothèses de recherche relatives à la problématique d'une culture de l'organisation à l'épreuve du numérique

Nous faisons porter notre étude sur la transformation numérique des organisations et, particulièrement, nous voudrions rendre compte du phénomène de transition numérique des organisations. En effet, suite à une définition instable du phénomène étudié, nous proposons d'avoir une approche compréhensive de celui-ci. Ce qui revient pour nous, à élucider la question de la caractérisation de cette approche compréhensive. Pour ce faire, nous souhaitons nous rapprocher de la phénoménologie afin d'aiguiller notre enquête sur la transformation numérique des organisations.

*« Les sciences sociales utilisent ce concept pour désigner un procédé qui refuse l'explication du phénomène social par l'attribution de causes « mécaniques » ou pis, par l'attribution d'une seule cause déterminante. Comprendre signifie étymologiquement « embrasser dans un ensemble » : le paradigme compréhensif s'engage à reconnaître un phénomène social en toute sa complexité, à le considérer en son ensemble en tant que système dynamique, dans une perspective holistique et systémique ».*⁴⁸

Avant de mettre en application la démarche phénoménologique, la définir est un premier pas vers sa compréhension. En effet, elle se définit généralement comme une observation, une description des phénomènes ainsi que de leurs modes d'apparition, considérée indépendamment de tout jugement de valeur⁴⁹. La phénoménologie d'Husserl apporte quelques réponses à notre questionnement. En réalité, elle propose une recherche de la connaissance à l'aide d'une mise en parenthèse de l'observateur permettant de faire fi de tout savoir acquis auparavant. L'approche de la connaissance du phénomène proposée par Husserl est la recherche d'objectivité *« d'où la question husserlienne rectrice suivante : comment puis-je connaître objectivement le monde sans nier ma subjectivité (contre l'empirisme), ni l'hypostasier (contre l'idéalisme) ? »* (Bordeleau, 2005, p. 111). Pour ce

⁴⁸ Grassi Valentina (2005), Introduction à la sociologie de l'imaginaire, in Sociologie compréhensive et phénoménologie sociale, Paris, Eres, pages 61 à 93.

⁴⁹ <https://www.cnrtl.fr/definition/ph%C3%A9nom%C3%A9nologie>

faire, il faut tout d'abord donner un sens au mot phénomène. Husserl s'attarde sur la notion en rappelant que le phénomène a un double sens. Il peut être compris soit comme « l'apparaître » ou comme « ce qui apparaît ». A cela, il ajoute cette précision, en ce qu'il faut considérer que les phénomènes qui font l'objet d'une science empirique ou expérimentale sont de l'ordre de ce qui apparaît. Ce type de phénomène appartient au monde de l'extériorité ou de l'intériorité expérientielles. Cette réflexion nous fait comprendre que ce sont donc des apparences « *c'est-à-dire des états de choses factuelles ou événementielles, contingentes et inscrites dans un espace et un temps objectifs* » (Bordeleau, 2005, p. 111).

De plus, pour Husserl, le phénoménologue doit investiguer sur des phénomènes jusqu'à leur noyau ontologique. « *En d'autres termes, il faut définir les lois eidétiques qui guident toute connaissance empirique : cette étude constitue la science eidétique en général ou encore ontologie de la nature (c'est-à-dire étude de l'esse ou essence)* » (Lyotard, 2004, p. 13). En effet, pour Husserl, le phénomène étudié a un fond eidétique et donc, à travers la conscience, nous pouvons en dévoiler l'essence. Ce qui signifie que tout phénomène se produisant est l'apparence de quelque chose d'essentiel. Ainsi, la phénoménologie doit apparaître pour le chercheur comme une approche qui le guide à chercher l'essence du phénomène, plus profondément son sens originaire.

Toutefois, avoir une connaissance empirique du phénomène ne révèle pas au chercheur l'essence originaire. C'est pourquoi il ne faut pas se limiter à un recensement des faits, il faut pouvoir tendre vers « *l'essence éidétique* », c'est-à-dire recevoir le phénomène tel qu'il se présente dans sa totalité (Bordeleau, 2005). Pour ce faire, le chercheur doit se soustraire aux jugements, croyances... Cette essence éidétique est possible à travers l'époquè, « *la réduction* ». C'est une suspension de notre jugement à l'égard d'une part de l'existence spatio-temporelle du monde naturel que sont des faits, des événements etc. et à l'égard de l'existence du sujet connaissant que nous sommes, ainsi que des opinions et des thèses savantes, scientifiques ou philosophiques, qui se rapportent à ce monde (Bordeleau, 2005). « La « réduction » phénoménologique est une prise de distance du monde, dans le monde, qui va conduire le chercheur à devenir un spectateur désintéressé mais non désengagé. De plus, nous rappelons que la « réduction » phénoménologique husserlienne est progressive et jamais achevée car, aucune connaissance ne peut épuiser la riche complexité du fait, de l'événement ou du phénomène.

Cette réduction phénoménologique peut se présenter, selon Bordeleau (2013), comme une suspension de jugements naïfs, précipités ou partisans. Il faut observer minutieusement les objets perçus, la qualité de ses perceptions et la rencontre que nous faisons avec eux. Les éléments d'une connaissance scientifique sont construits à partir de quelque chose de subjectivement vécu, c'est-à-dire que nous élaborons un réseau conceptuel qui puisse maintenir un lien présentiel dans la distance ou la distinction entre nous comme sujets de connaissance et les objets, en nous mettant en mode réflexif et interactif. Et enfin, il faut un temps plus réflexif au cours duquel les faits, les événements ou phénomènes considérés sont mieux éclairés. Mais ce retour aux choses n'est pas phénoménologique. Il est phénoménal, factuel ou événementiel, puisqu'il reste au plan de l'expérience empirique ou existentielle. « *Dans sa quête éidétique, il ne vise pas l'originnaire. Ce n'est donc pas la description empirique des faits, des événements ou des phénomènes qui intéressent le phénoménologue, mais l'analyse essentielle de la complexe phénoménalité de ce qui arrive, advient ou apparaît pour quelqu'un* » (Bordeleau, 2005, p. 116).

Ainsi, suite à cette réflexion sur la phénoménologie qui nous positionne quant à notre choix de posture de recherche, la recherche d'hypothèse de départ s'impose à nous. En effet, la recherche en science de l'information et de la communication implique pour toute étude, l'établissement d'une théorie et des hypothèses qui peuvent être antérieures ou la précéder. Ces hypothèses apparaissent comme le fil conducteur qui permet d'éclairer ou d'élucider sa recherche. Le rôle d'une hypothèse est de faire prendre conscience au chercheur d'une étape importante sur l'étude de son phénomène qui est celle de la validation ou de l'invalidation avec la théorie en question. De plus, notre sujet de thèse, portant sur la transition numérique au sein des entreprises traditionnelles, nous invite également à nous questionner sur le choix d'une méthode ou d'une approche adéquate pour construire nos hypothèses de recherche. C'est à cet effet qu'en nous basant sur notre sujet assez contemporain, nous souhaitons avoir une approche phénoménologique du sujet et donc une approche compréhensive du phénomène que nous allons étudier.

Nous concevons qu'une hypothèse de recherche se définit plutôt comme le fait de faire une supposition sur la réalité, sans préjuger de celle-ci (De Bonville, 2006). Cette posture nous entraîne donc à construire nos hypothèses de recherche non pas seulement à travers la théorie, mais également progressivement en interagissant avec notre terrain d'étude.

Cette posture itérative nous inscrit également « *dans ce que l'on pourrait qualifier de démarche hypothético-inductive, puisque nous ne partons pas systématiquement d'hypothèses générales à vérifier sur le terrain, mais que nous tenterons de rendre compte des expériences vécues dans toute leur complexité et leur dynamique.* » (Arripe, 2009, p. 3). Ainsi, pour concevoir nos hypothèses, il nous faut pouvoir identifier une hypothèse de départ qui va apporter un éclairage à la recherche. Ensuite, celle-ci sera suppléée par des hypothèses complémentaires ou secondaires pour être au plus proche de la connaissance sur le sujet étudié. Nos hypothèses devront également être composées de variables qui vont soutenir ou expliquer l'idée que nous allons développer sur le phénomène étudié en nous basant sur la théorie et/ou sur le terrain. En ce qui concerne la variable, nous aurons donc une variable dépendante qui est le phénomène qu'il faudra chercher à décrire, à expliquer. Quant à la variable indépendante, c'est « *la variable active, celle qui exerce une influence, celle que le chercheur fait varier afin d'en observer les effets éventuels* » (Jean de Boneville, 2006, p. 60). Il faut également une mise en relation entre la variable dépendante et la variable indépendante.

Dès lors, notre démarche sur la construction de nos hypothèses de recherche s'est faite de manière suivante. Nous nous sommes référée tout d'abord à notre cadre théorique, mais également à ce que nous avons pu observer furtivement sur le terrain. A travers ces deux éléments, nous avons suggéré, pour expliquer la tension naissante entre la culture de l'organisation des entreprises traditionnelles et le numérique, trois hypothèses principales qui sont reliées entre elles. La première hypothèse est une proposition des causes de la transformation numérique des organisations de type traditionnel en se basant sur la théorie de l'organisation et du changement dans le domaine de la communication organisationnelle et du dynamisme du numérique. La deuxième hypothèse suggère que cette transformation numérique semble bouleverser la culture organisationnelle de ce type d'organisation en se basant sur la culture d'entreprise en gestion, en sociologie et en SIC. Et enfin, nous proposons comme conséquence à cette transformation numérique, le besoin d'une acculturation numérique en nous fondant sur le concept d'acculturation en psychologie sociale et en anthropologie.

VII.1. La transformation numérique des organisations de type traditionnelle est à deux voies

Dans notre première hypothèse de recherche, nous proposons comme postulat que la transformation numérique des organisations de types traditionnelles est à deux voies. Cette affirmation signifie que d'une part, les entreprises traditionnelles sont obligées d'entamer une transformation numérique par la contrainte des évolutions techniques et technologiques qui sont exponentielles et que d'autre part, cette transformation numérique des entreprises traditionnelles est volontaire, c'est donc un choix. Ce choix s'exprime à travers une volonté de modernisation, de suivre « la tendance » d'une société de plus en plus numérique. Par ailleurs, nous complétons notre première hypothèse par un troisième argument qui est celui selon lequel, les entreprises traditionnelles conçoivent la transformation numérique comme une solution à la fracture numérique des acteurs au sein de l'organisation.

A la suite de cette première hypothèse de recherche, nous pensons que cette démarche de transformation numérique des organisations met à l'épreuve la culture de l'organisation.

VII.2. La culture de l'organisation mise à l'épreuve par la transformation numérique des organisations

La deuxième hypothèse de recherche porte sur la culture de l'organisation. En effet, nous présumons que l'arrivée du numérique au sein de l'organisation semble bouleverser la culture de l'organisation. Ainsi, pour étayer, notre réflexion, nous référons au fait que certains composants de la culture de l'organisation sont modifiés, notamment le relationnel, en présence du numérique. A travers cette transformation numérique, la culture numérique semble être prédominante, prendre de l'ampleur au point de donner une impression de substitution à la culture de l'organisation. Outre cette présence, certains « *éléments non-symboliques* », notamment techniques, de la culture numérique semblent facilement transférables à la différence des « *éléments symboliques* » de la culture de l'organisation qui semblent plus complexes à transférer au sein de l'organisation. De plus, la culture numérique peut être comprise comme une culture qui présente un aspect technique (info-communicationnel, informatique) et un aspect relationnel (la mise en relation par un média distanciel).

L'avènement du numérique au sein de l'organisation semble donc contraindre les entreprises traditionnelles à une acculturation au numérique.

VII.3. La transformation numérique contraint les entreprises traditionnelles à une acculturation au numérique

La troisième hypothèse de notre étude porte sur le fait que le bouleversement créé par la transformation numérique oblige à une acculturation au numérique. L'acculturation au numérique est comprise comme un processus d'apprentissage au niveau micro d'une culture numérique. Cet apprentissage est un processus communicationnel qui passe par des accompagnants à la transformation numérique. Nous estimons que le concept d'acculturation au numérique peut se présenter sous la forme d'une granularité et selon différents modes. Ainsi, au sein de l'organisation, il est possible de rencontrer au sein de l'organisation, une appropriation de la culture numérique par les acteurs. Dans ce cas, les acteurs se positionnent par une assimilation, une intégration une séparation ou une marginalisation. Nous pouvons également rencontrer au sein de l'organisation, des acteurs qui se positionneront au niveau soit d'une adaptation sociale silencieuse ou soit une adaptation sociale délibérée. L'acculturation au numérique passe peut-être par une collaboration et/ou une coopération qui est voulue ou/et imposée et permet de percevoir le retour sur investissement. Nous pensons également qu'il y a une résistance qui se situe au début du processus d'acculturation pour certains acteurs dans le cas des entreprises traditionnelles.

CHAPITRE VIII. Le choix d'outils méthodologiques

C'est à travers la méthodologie que nous pouvons rendre compte de nos résultats de recherche avec l'aide d'outils adaptés. En effet, elle apparait comme une preuve de scientificité et elle met en exergue la rigueur et la régularité d'une recherche. Dans le cadre de notre étude, notre démarche méthodologique nous oblige également à faire un choix d'outils. Choix qui doit donc correspondre au cheminement que nous souhaitons suivre pour confirmer ou invalider nos hypothèses de recherche. C'est ainsi que nous avons orienté ce choix d'outils en fonction du phénomène étudié, mais également en fonction d'une volonté de matérialiser ce que nous entendons par une transformation numérique d'une entreprise traditionnelle. De plus, parce que nous avons une posture compréhensive, notre implication sur le terrain prend une importance capitale dans notre recherche. En effet, cette immersion au sein du terrain nous renvoie au contact avec la population étudiée que sont les acteurs (salariés et bénévoles) impliqués dans ces espaces de travail numérique. C'est ainsi que nous proposons de vivre leurs expériences au quotidien, de nous insérer dans l'environnement matériel afin d'en dégager un climat, une ambiance du numérique mettant à l'épreuve la culture de l'organisation.

Consciente de cette approche, nous avons donc opté pour une méthode qualitative en la complétant par une méthode quantitative à travers un questionnaire. La méthode qualitative s'exprime par le choix d'une ethnographie organisationnelle proposée par Grosjean (2013) car notre étude porte sur la transformation numérique d'une organisation et parce que nous faisons le choix de décrire notre terrain, de renseigner ce qui se passe, ce que nous observons, ce à quoi nous avons assisté à travers une monographie. Enfin, un audit de la culture d'entreprise par le biais d'observations et d'entretiens vient nous faire comprendre cette mise à l'épreuve de la culture de l'organisation.

VIII.1. Le choix d'une méthode qualitative adaptée au phénomène de la transformation numérique des organisations : l'ethnographie organisationnelle

Si en général, dans de nombreuses disciplines, la méthode quantitative est très appréciée, au sein des SIC, la méthode qualitative est l'une des « *méthodes les plus appropriées à la recherche en communication* » (Mucchielli, 1996, p. 13). En effet, les approches qualitatives ont cette particularité de chercher à comprendre « *la logique sociale de chaque acteur afin de faire ressortir les marges de manœuvre sous contraintes que les groupes sociaux possèdent, éventuellement, pour réguler une partie de cette ambivalence.* » (S. Alami, D. Desjeux, I. Garabuau-Moussaoui, 2019, p. 18). Ainsi, avoir recours à une méthode qualitative engage le chercheur à « *objectiver le thème sur lequel on travaille, en limitant les jugements de valeur et en mettant à plat le problème, ce que l'on appelle aussi « déconstruire »* » (S. Alami, D. Desjeux, I. Garabuau-Moussaoui, 2019, p. 25). Cette déconstruction s'incarne par un travail de réflexion sur le phénomène étudié, en analysant les pratiques réelles exercées par des acteurs, leurs stratégies ainsi que leurs représentations. De plus, cette méthode propose une diversité de techniques et d'outils tels que l'entretien (directifs, semi-directifs, formels ou informels), l'observation (directe, participante), le journal de bord, que nous pouvons utiliser selon leur pertinence pour notre sujet de thèse.

C'est à cet effet, que, dans le cadre de notre étude portant sur le phénomène de la transformation numérique des organisations, laquelle implique un changement humain (comportemental) et organisationnel pour les acteurs qui vivent au quotidien dans cet environnement de travail bousculé par le numérique, il nous a paru évident de porter notre choix méthodologique sur l'ethnographie organisationnelle. Nous pensons que cette méthode nous permettra de nous rapprocher au plus près de notre phénomène étudié, de comprendre, d'observer l'impact que peut avoir la mise en place d'une stratégie numérique au sein d'une organisation.

VIII.1.1. L'histoire de l'ethnographie

Intégrer l'ethnographie organisationnelle dans notre étude de recherche, nous engage à faire un historique de l'ethnographie afin de comprendre ses aboutissants pour l'appliquer à notre recherche. Lorsque nous avons entrepris d'avoir recours à l'ethnographie, nous nous sommes aperçue que cette approche nous renvoyait également à l'ethnologie. Il nous a donc fallu clarifier ces deux notions. Nous avons ainsi constaté que l'ethnologie et l'ethnographie sont deux sciences intimement liées dont « *le sujet d'étude est le même : c'est celui qu'exprime le mot grec *lôvc** » (Hovelacque Abel, 1876, p. 298). Ce mot grec « *lôvc* » peut être appréhendé comme la race, le peuple, le genre, ou encore une espèce. Toutefois, si nous souhaitons lui attribuer un terme général, le terme « *population* » est celui qui lui convient au mieux. Ainsi, de manière plus éclairée, nous pouvons dire que l'objet d'étude de l'ethnologie et de l'ethnographie porte sur « *les populations de la terre* ». Par ailleurs, ces deux sciences se distinguent du point de l'analyse de leur terminaison « *logie* » et « *graphie* ». En effet, l'ethnologie reflète de par sa terminaison un terme beaucoup plus général qui s'entendrait comme le sens, la doctrine, la théorie alors que l'ethnographie est plus précise, et se différencie avec sa terminaison « *graphie* » qui renvoie à la description. Ce qui nous emmène à affirmer que l'ethnographie a « *donc pour objet l'étude descriptive des populations, — et cette étude peut être faite soit sous le rapport de la race, soit sous le rapport de la nationalité, soit encore sous d'autres rapports.* » (Hovelacque, 1876, p. 299).

De plus, c'est une méthode de recherche qui a été développée par les anthropologues dont les premières études ethnographiques portaient sur les sociétés et spécifiquement sur les cultures des individus. L'une des études les plus parlantes est celle des travaux de Malinowski dans les années 1930 (Rouleau, 2013). Lors de la première guerre mondiale, il s'était réfugié sur les archipels mélanésiens où il va, par l'observation participante, répertorier la culture de cette population, comprenant ici la culture comme les croyances, les rituels, les comportements. A sa suite, les travaux de l'Ecole de Chicago dans les années 1980 vont vulgariser cette méthode. La spécificité de cette méthode réside dans sa démarche qui propose de rendre compte de façon très détaillée, de la pratique des personnes, de leur quotidien et de la culture de groupes sociaux. Ainsi, cette démarche ethnographique consiste à s'engager sur le terrain en collectant des données « *de façon à fournir ce que Geertz (1973) a appelé des « thick descriptions » de la vie en groupe.* Le

but de ces descriptions consiste à mettre au jour les savoirs locaux structurant les liens sociaux et culturels d'un groupe, d'une entreprise ou d'une société. » (Rouleau, 2013, p. 28). Cette collecte se réalise par une immersion sur le terrain, par une observation, un compte-rendu de ce qui se passe sur le terrain d'étude et d'une description fidèle du phénomène observé, notamment les interactions entre les groupes sociaux. De plus, nous remarquons de cette méthode est utilisée au sein des sciences humaines et sociales, particulièrement par les gestionnaires et par certains chercheurs en sciences de l'information et de la communication.

VIII.1.2. L'ethnographie organisationnelle en science de gestion et en SIC

Nous montrons ici l'apport pour notre étude, de certains éléments d'une méthodologie de plus en plus utilisée en SIC, l'ethnographie organisationnelle. Ces éléments constituent plus qu'une partie de notre méthodologie, ils en décrivent l'état d'esprit qui aura présidé tout au long à notre recherche, écoute et participation. Nous montrons aussi par là-même que la communication organisationnelle sert de posture critique pour mieux se distancier et non pour juger des stratégies et des pratiques.

La démarche ethnographique n'est pas une méthode exclusivement utilisée par les anthropologues car d'autres disciplines telles que les sciences humaines sociales se sont également approprié cette démarche qu'elles nomment ethnographie organisationnelle, en l'adaptant à leur terrain d'étude. Dans ce contexte-ci, cette démarche propose comme objet d'étude l'organisation. A titre illustratif, nous pouvons citer le cas de sociologues, notamment les sociologues de la bureaucratie qui ont mené des études de cas en ayant recours à des monographies d'entreprise dans le but de montrer les conséquences inattendues de l'action et les dimensions informelles de la rationalisation (Rouleau, 2013).

A la fin des années 1970 et au début des années 1980, l'ethnographie organisationnelle a fait son entrée en science de gestion suite au succès du modèle japonais qui a permis une prise en compte de la culture en théorie des organisations et en gestion. C'est ainsi qu'elle va se développer dans différents travaux de recherche sous différentes formes et va avoir un écho favorable auprès des chercheurs, notamment avec la création, en 2012, de la revue « *Journal of Organizational Ethnography* » (Rouleau, 2013). Dans notre discipline

d'étude également, en science de l'information et de la communication, certains chercheurs de l'école de Montréal l'ont développée dans leurs travaux de recherche, c'est notamment le cas de Grosjean (2011) dont l'étude portait sur la compréhension du déploiement des connaissances organisationnelles à travers l'observation des interactions des acteurs de l'organisation (Grosjean, 2013 citant Grosjean, 2011), mais aussi, Groleau et Vasquez (2013) qui ont travaillé sur la pratique de Shadowing afin de suivre à la trace le travail d'une organisation. De ce fait, nous pouvons définir l'ethnographie organisationnelle comme « *une immersion de plusieurs mois au sein d'une organisation. Nous avons donc entrepris une ethnographie de et dans l'organisation, c'est-à-dire dans un contexte particulier, un contexte avec lequel il nous faut en tant que chercheur nous familiariser. Nous avons aussi ethnographié l'organizing, c'est-à-dire l'organisation en train de se faire.* » (Grosjean, 2013, p. 157). L'ethnographie organisationnelle est donc une méthode d'étude qui permet d'explorer les pratiques des acteurs et de « *« voir les organisations de l'intérieur* » (Laude, 2012) » (Grosjean et Groleau, 2013, p. 14).

Cette méthode a comme particularité de permettre au chercheur de faire une immersion prolongée au sein d'une communauté, d'une organisation ou même d'un service ou d'un département à l'aide d'une observation participante (Grosjean et Groleau, 2013). Une des raisons de l'émergence de cette méthode dans les organisations vient du fait que les organisations contemporaines se complexifient au point qu'il est parfois difficile d'identifier leurs frontières. Ainsi, afin de pouvoir saisir ces organisations, les chercheurs vont avoir recours à une approche de l'organisation jugée dynamique, ils vont recourir aux « *approches constitutives de la communication organisationnelle (Putnam & Nicoreta, 2009, Bisel, 2010; « Cooren et al., 2011).* » (Grosjean et Grosjean, 2013, p. 14). Ces approches orientent le chercheur vers une étude de l'organisation à travers ses acteurs, c'est-à-dire vers une analyse des pratiques mises en place par les acteurs, leurs interactions et leurs façons d'agir. Présenté ainsi, de manière très générale, nous nous sommes rendu compte qu'il était important pour notre compréhension d'aller à l'origine de l'ethnographie organisationnelle afin de pouvoir la mobiliser pour notre étude. Pour ce faire, nous avons identifié quelques éléments qui nous paraissaient pertinents dans les études menées par des chercheurs en SIC et en science de gestion. A cela, nous ajoutons les indications qui avaient été proposées un peu avant par Paillé (2007) sur l'ethnographie au sein d'une école.

Dans l'étude menée par Rouleau (2013) sur l'implantation d'une stratégie au sein d'une entreprise de mode, plusieurs éléments ont été repérés et retrouvés dans d'autres études (Vasquez, 2013). En premier lieu, nous avons constaté que les chercheurs ont une approche historique, car ils proposent de relater l'histoire de l'entreprise ou de l'association (Vasquez, 2013). Ainsi, l'histoire est considérée comme un élément important qui permet de contextualiser, d'identifier tout indice implicite et permet donc de comprendre le comportement des individus. A titre illustratif, nous pouvons prendre le cas de Rouleau (2013) qui, à travers sa recherche sur une entreprise de mode, a pu déceler par le biais de l'histoire de l'entreprise, la cause de l'implantation d'une nouvelle stratégie. L'entrée sur le terrain est également une phase importante dans cette démarche. Cette entrée peut se faire par le biais d'un stage (Rouleau, 2013), par un statut de bénévole (Vasquez, 2013) ou encore avec une posture de chercheur (Grosjean, 2013). Elle peut se faire aussi par une étude exploratoire, en recherchant des informations sur l'entreprise à travers des documents ou à travers des discussions avec des professionnels ou des consultations de sites gouvernementaux. Un autre élément important dans la démarche ethnographique est la durée de l'étude qui peut s'étendre sur une durée moyenne ou sur une longue durée.

De plus, la démarche ethnographique invite à mobiliser des méthodes d'étude telles que l'observation directe, participante ou le Shadowing (Rouleau, 2013, Vasquez, 2013, Grosjean, 2013, Groleau, 2013) ainsi que la tenue d'« *un journal de bord ayant pour but de noter à la fois les observations effectuées et les analyses faites en cours de terrain [qui] ajoutaient une note réflexive à la démarche.* » (Rouleau, 2013, p. 32). L'observation au sein de l'entreprise est un élément important comme le souligne Rouleau (2013). En effet, « *l'observation se fait dans le cadre de structures qui sont localement situées dans un lieu spécifique, c'est-à-dire là où le chercheur rencontre les acteurs au moment où ils remplissent les tâches pour lesquelles ils ont été embauchés. Dans ce contexte, l'expression « being there » issue de l'ethnographie organisationnelle classique prend tout son sens (Van Maanen, 2006).* » (Rouleau, 2013, p. 34).

Quant à l'observation participante qui est un élément important dans la démarche ethnographique, elle impose au chercheur « *de porter en même temps le chapeau du chercheur et de l'acteur (Arieli, Friedman & Agbaria, 2009)* » (Rouleau, 2013, p. 35). Certains auteurs proposent comme méthode pour étudier la complexité de l'organisation, le Shadowing qui serait une démarche plus adaptée à l'étude des organisations

contemporaines (Vasquez, 2013, Grosjean, 2013). Le Shadowing se présente comme « *une méthode de recherche qui consiste à suivre une personne comme son ombre – de « marcher dans ses pas » – la filant à travers ses différentes activités et interactions tout en prenant de nombreuses notes de terrain ou en enregistrant par audio et/ou vidéo (Vasquez, Brummans & Groleau, 2012).* » (Vasquez, 2013, p. 70).

Vasquez (2013), retient en particulier le mode shadowing comme une manière de comprendre les rôles des acteurs organisationnels et leurs visions du monde. Ce cas de Shadowing propose de mettre en avant la subjectivité du chercheur pour comprendre la réalité organisationnelle. Selon l'auteur, le Shadowing entraîne le chercheur à développer une partie réflexive dans sa démarche ethnographique. En effet, « *la réflexivité, dans ce contexte, est vue comme un double processus dans lequel le chercheur est directement impliqué dans la réalité qu'il observe. De même, il est replacé dans les contextes de l'action et participe à la production de cette réalité (Bruni, 2005). Dans ce sens, le chercheur « participe et observe tout comme il est observé et amené à participer avec les personnes qu'il rencontre » (Bruni et al., 2005, p. 77, ma traduction).* » (Vasquez, 2013, p. 74).

Vasquez (2013) fonde sa théorie sur trois principes que sont le suivi des actions, la symétrie généralisée et la réflexivité des actions. Le principe de suivre les actions renvoie à documenter les actions des acteurs afin de comprendre leurs méthodes, leurs récits, et les associations qu'ils ont établies. Quant au principe de symétrie, il revient « *en tant que chercheur, à ne donner préséance sur le terrain ni aux personnes ni aux objets et à maintenir une « attention diffuse » (Bruni, Gherardi & Poggio, 2005) afin d'investiguer les lieux, les membres de l'organisation, les aspects esthétiques, les technologies, les rituels et les simples évènements quotidiens » (Vasquez, 2013, p. 74). Enfin, la notion de réflexivité des actions, « à l'origine des travaux de Garfinkel (1967). Cette notion implique de comprendre la réflexivité comme une propriété intrinsèque de la performance des actions et de leur incorporation au social (Bruni, 2001). [...]Ce dernier principe m'amène à tenir compte du déroulement des actions le plus fidèlement possible, en interprétant ce que font les acteurs (y compris moi-même) et les évènements comme des accomplissements » (Vasquez, 2013, p. 74).*

Nous précisons également que le Shadowing peut consister à suivre un projet et non une personne, ce qui se matérialise par exemple par le fait de suivre la mise en place, en

analysant les interactions, c'est-à-dire en documentant les actions qui composent ces interactions à travers les récits, des gestes, des objets, des personnes qui s'y trouvent (Vasquez, 2013). Selon l'auteur, suivre un collectif, donc un projet, revient à effectuer un travail réflexif afin d'identifier les actions pertinentes à suivre dans le cas où le projet ferait intervenir plusieurs interactions aux mêmes moments dans des endroits différents. Par ailleurs, un autre outil de l'ethnographie organisationnelle consiste à observer et filmer un projet. Tel est le cas de Grosjean (2013) qui a observé et filmé un projet d'arpentage qui impliquait « *plusieurs professionnels (techniciens, géomètres, dessinateurs), mais aussi tout un assemblage sociotechnique de règlements, de technologies, de normes, de documents, etc.* » (Grosjean, 2013, p. 156). Quant à Paillé (2007), il propose dans le domaine de l'éducation d'effectuer une ethnographie au sein d'une école. Ainsi, le cheminement se traduit par un choix du site de l'étude, un choix des méthodes de collecte de données que sont des entretiens formels et informels, de l'observation participante et de la collecte de documents, enfin, une construction d'une monographie, « *c'est-à-dire la description/analyse de la culture observée, pour enfin tirer des conclusions quant au champ de l'éducation* » (Paillé, 2007, p. 150). Cette monographie est relative à la culture d'une école mais peut être également analysée du point de vue de la culture d'une organisation, ce qui attire particulièrement notre attention.

VIII.1.3. La monographie comme outil pour saisir la matérialité du terrain de recherche

La monographie met en relief la description qui est l'essence même de l'ethnographie. Elle est une méthodologie que les gestionnaires ont empruntée aux anthropologues et se présente comme une méthode pratique. En sociologie, c'est une méthode couramment utilisée, car elle rassemble autour d'elle toute une tradition dont l'un des premiers précurseurs est Frédéric Leplay⁵⁰ (Lécuyer, 1992). En effet, celui-ci va orienter la monographie vers l'étude de petits groupes sociaux tels que les familles ouvrières, ce qui a pour conséquence que l'objet de la monographie n'est plus forcément un lieu physique,

⁵⁰ <https://www.universalis.fr/encyclopedie/frederic-le-play/2-les-techniques-d-investigation-et-la-visee-sociale/>

mais plutôt une « *unité sociale* » (Dufour, Fortin et Hamel, 1991). En sociologie américaine également, l'étude monographique a été fortement développée par l'École de Chicago qui avait comme objet d'étude l'analyse des problèmes sociaux dus aux conséquences de l'urbanisation et de l'immigration.

Par ailleurs, en observant la base de données d'articles sur CAIRN, nous nous sommes rendu compte que la monographie est une méthode utilisée majoritairement en sciences humaines et sociales et particulièrement en sciences sociales. Tel est le cas en sociologie, avec l'exemple d'une étude monographique d'une boutique solidaire (Vignet, 2012). En management, le cas d'étude porte sur les comportements d'entrepreneur de la génération X à travers les dimensions culturelles avec le cas d'une entreprise Gelsan en Russie. En science de l'éducation, la monographie porte sur une structure d'accueil de la petite enfance (Hilbold, 2019).

En revanche, dans notre discipline en SIC, nous avons trouvé très peu de travaux qui ont mobilisé ce type de méthode. Nous pouvons citer l'article de Jeanneret (2004) qui propose de voir la monographie sous un plan épistémologique et qui affirme que « *faire science, c'est écrire au pluriel. C'est rédiger une monographie polyphonique, acte scripturaire nourri d'une pluralité de voix* » (Jeanneret, 2004, p. 2). La monographie est perçue également en SIC comme une méthode utilisée dans l'analyse de médias. En effet, selon Walter, Douyère, Bouillon et Ollivier-Yaniv (2019), les sous-genres des représentations médiatiques de type séries télévisées, journaux télévisés, émissions politiques, tribunes, éditoriales, reportages, portraits, « *font l'objet d'analyses spécifiques ou comparatives, de monographies, de recherches croisant ces sous-genres avec les grandes thématiques sociales, politiques, culturelles, en les reliant à la circulation de l'information dans l'espace social ou à la question de l'offre et de la diversité informationnelles* » (Walter et al., 2019, p. 22). Nous avons ainsi vu que la monographie est une méthode couramment utilisée en SHS. Si nous souhaitons la mobiliser dans nos travaux de recherche, nous devons lui attribuer une définition qui nous servira de ligne directrice.

En effet, en reprenant la pensée de Dufour, Fortin et Hamel (1991), elle apparaît au sens anthropologique et sociologique comme la démarche d'étude d'un phénomène ou d'une situation relative à une société déterminée qui va impliquer la mobilisation d'une enquête de terrain et une « *observation directe (in situ)* » qui permet de reconstituer le phénomène

ou la totalité ou une partie de la situation étudiée. Ainsi, l'enquête de terrain fait référence à l'ensemble des interventions du chercheur sur le terrain dans le but de saisir le phénomène. Pour ce faire, le chercheur mobilise l'observation, le recueil des témoignages d'informateurs de terrain, le dépouillement d'archives, de journaux. La spécificité d'une étude monographique ne se réduit pas à un compte-rendu d'une observation participante du terrain de recherche, mais plutôt « *elle donne lieu à une description extrêmement fine et exhaustive de l'objet étudié, le plus souvent sous la forme de l'étude approfondie d'un cas.* » (Dufour, Fortin, Hamel, 1991, p. 23). Elle se caractérise également par l'étude d'un seul terrain, c'est-à-dire que si nous restons dans le contexte des sciences humaines et sociales, plus particulièrement en gestion, elle revient à présenter et à analyser une organisation. Elle propose donc au chercheur d'être dans une posture compréhensive, et de construire son terrain de recherche en identifiant le phénomène étudié. Cela l'emmène à aller au contact de sa population, des acteurs qui travaillent au sein de l'organisation. C'est donc une insertion au sein de l'environnement matériel, c'est aller voir le terrain afin de ressentir un climat, une ambiance. Nous pouvons donc dire que faire une étude monographie en SIC, en nous inspirant des sciences de gestion, va revenir à dégager la matérialité.

Cette matérialité a été proposée comme sujet de discussion lors d'un colloque organisé par le PREFICS et le GERiCO sur le thème de « *matérialité(s) et formes sociales : objets, machines, mémoires* ». Cet appel à communication proposait de voir la matérialité en SIC en s'interrogeant sur « *la matérialité du social dans ses liens avec l'activité humaine. Il s'agira en particulier de s'intéresser à la nature des matérialités en présence (objets, outils, artefacts, machines...) comme agencements venant à la fois contraindre et habiliter les actions collectives.* »⁵¹. À partir de ce constat, ils proposent de voir, d'expliquer la matérialité sous différents aspects.

Dans un premier temps, ils proposent de s'interroger sur la mise en relation entre formes sociales, matérialité et information-communication. En effet, la notion de matérialité est souvent utilisée en sociologie, en philosophie technique, en anthropologie et en SIC et renvoie à la notion d'objet, d'artefact, d'outil, d'équipement, aux documents qui peuvent être englobés sous la dénomination de « dispositifs » ou l'imbrication de « formes » associées à des épithètes variés (formes organisationnelles, objectales,

⁵¹<https://org-co.fr/aac-materialites-et-formes-sociales-objets-machines-memoires>

artefactuelles...). ». Dans un deuxième temps, l'analyse de la matérialité en SIC consiste à percevoir « *la matérialité du social dans ses liens avec l'activité humaine et dans sa capacité à construire du collectif (donc à contribuer à l'élaboration de formes sociales, à leurs dynamiques, à leurs remises en cause), la question des agencements de l'activité collective apparaît centrale* »⁵². Il est important de prendre en compte le rôle des éléments matériels dans le cadre et la nature de leur participation à la construction des collectifs. Enfin, cette matérialité peut s'analyser par le biais des représentations. « *Cette question socio-sémiotique se retrouve dans les interactions et dans les discours, ainsi que dans les univers de signes, de sens et d'actes qui forment l'organisation du social. L'image, dans la diversité des formes de « représentation » (cartographies et visualisations informatisées), invite ainsi à ne pas considérer seulement des objets constitués, mais à étudier la « fabrique » de ces objets pour en apprécier mieux encore la dimension artefactuelle ou l'agentivité.* » d'où l'importance du « *rôle de l'infra-symbolique (Taylor & Van Every, 2000) dans les dynamiques relationnelles y est central.* »⁵³.

Ainsi, lorsque nous nous positionnons dans une approche compréhensive en faisant le choix d'une étude monographique en sciences de l'information et de la communication, nous sommes donc dans une étude de la matérialité. C'est à cet effet que nous allons donc avoir recours aux instruments de la monographie (empruntés aux anthropologues, sociologues et gestionnaires) que sont l'observation participante, le journal de terrain, des entretiens formels comme informels. Et nous allons décrire l'organisation au sein de laquelle nous allons nous insérer dans un contexte informationnel et communicationnel par la recherche de matérialité. Nous proposons donc d'identifier le rôle des éléments matériels, leurs représentations et montrer comment, à travers les interactions, l'organisation se transforme.

Aussi, notre choix méthodologique s'est porté sur une monographique, c'est-à-dire l'étude d'une seule organisation afin de décrire, de présenter dans la limite de ce que nous aurons recueilli, la tension naissante au sein de l'organisation avec l'avènement du numérique. Elle nous permettra d'avoir le temps nécessaire pour véritablement comprendre et décrire spécifiquement la transition numérique d'une entreprise traditionnelle. C'est pourquoi, nous avons décidé de faire une étude monographique sur le

⁵² <https://org-co.fr/aac-materialites-et-formes-sociales-objets-machines-memoires>

⁵³ <https://www.sfsic.org/wp-inside/uploads/2019/09/aac-colloque-materialites-formes-sociales.pdf>

Secours Catholique Caritas France en la mettant en lien avec la transformation numérique. Cette étude va se matérialiser par la description de l'association et sa relation avant l'arrivée du numérique et avec le numérique, ce qui permettra de saisir l'impact que le numérique a au sein de l'association. Cette monographie impose de ce fait également de dépeindre l'association à l'aide un journal de terrain complété d'images, de photos prises sur le terrain, de documents officiels comme informels, ainsi qu'une observation participante avec un statut double qui est celui de chercheur et de bénévole. Nous ajoutons que notre démarche méthodologie se fera en nous référant souvent à cette idée de recherche de la matérialité.

VIII.2. L'identité du chercheur sur le terrain, posture et rôle : une observation participante

Lorsque nous avons entrepris de mener une recherche sur la transformation numérique des organisations, nous avons eu pour ambition de nous insérer dans un terrain d'étude bien défini. Alors est survenue la question de la posture et donc du rôle du chercheur. C'est à effet que notre choix s'est porté sur une observation participante qui est totalement en adéquation avec une méthodologie liée à l'anthropologie et aux sciences de l'information et de la communication. Toutefois, se pose le dilemme d'un positionnement orienté recherche action ou intervention. Afin d'éclairer notre pensée, nous nous sommes référée à Dubost et Lévy (2016) qui présentent les deux méthodes.

D'abord, en ce qui concerne la recherche action, elle a surtout été développée par Kurt Lewin qui la concevait comme une « *expérimentation dans la vie réelle* » (Dubost et Lévy, 2016, p. 408). Elle désigne donc le fait que le chercheur se porte hors du laboratoire afin de mener son expérience, une activité, ce qui signifie que le chercheur, pour accéder à la vérité et donc à la réalité du terrain, va s'insérer dans le terrain afin d'analyser ce qui se passe, sans oublier de rendre compte également de sa relation avec les acteurs du terrain. La particularité de ce type de méthodologie est l'association de la recherche et de l'action et se différencie d'autres recherches telles que la recherche appliquée où le chercheur propose aux acteurs des savoirs afin que ceux-ci orientent leurs politiques. Elle est donc, selon Dubost et Lévy (2016), une méthode de recherche théorico-expérimentale qui va permettre par exemple soit de mener une recherche diagnostique pour préparer une stratégie d'action, soit être une occasion de diffuser, de

promouvoir ou de démocratiser la démarche scientifique en formant les acteurs sociaux dans une perspective praxéologique ou en les associant à certains moments du processus de la recherche.

A la suite de Lewin, d'autres auteurs incarnent parfaitement la recherche action, c'est notamment le cas d'Elton Mayo qui, à travers son expérimentation au sein de la Western Electric Company, va mettre en exergue l'importance de s'intéresser à la motivation des acteurs au sein d'une organisation. Cette expérimentation donnera par la suite naissance à la création de l'Ecole des relations humaines. Par ailleurs, certains auteurs jugeant la recherche action proposée par Lewin trop expérimentale, nous allons voir apparaître la recherche intervention. Elle tire sa particularité du fait qu'elle se « *qualifie d'abord [comme] une activité de consultation conduite par des professionnels d'une discipline déterminée* » (Dubost et Lévy, 2016, p. 409), Ainsi, « *Elle consiste à mettre en place, avec les acteurs, des dispositifs (enquête, discussion de groupe, analyse de processus, observations...) facilitant les échanges entre tous les acteurs concernés et un travail à partir de leurs perceptions, représentations, sentiments, parfois méconnus ou réprimés, ou simplement tus. Autrement dit, il s'agit de permettre aux acteurs de mieux comprendre la signification des situations vécues et la part qu'ils y prennent et, si possible, de trouver des réponses aux problèmes en mobilisant de l'énergie à cette fin* » (Dubost et Lévy, 2016, p. 409). Cette méthode ne peut s'appliquer de manière générale à toute situation, elle est donc mise en place pour un cas particulier et son but n'est pas forcément de proposer une solution qui permettrait aux acteurs de la suivre à la lettre. Elle va plutôt aider à dégager des connaissances permettant de mieux comprendre un phénomène, une problématique afin de faciliter la prise de décision et permettre une meilleure acceptabilité des décisions qui vont forcément évoluer.

Aussi, au sein des SIC, des auteurs tels que Bernard (2004) vont également avoir recours à la recherche action. Ainsi, elle la définit comme « *comme perspective de recherche qui implique le chercheur dans la résolution d'un problème théorique et pratique, pose inévitablement deux questions : celle du terrain et celle de l'intervention participante orientée vers une action collective* » (Bernard, 2004, p. 27). Elle précise également que la recherche action peut être analysée sous le plan de la communication organisationnelle. Dans un premier temps, elle s'analyse comme un collectif hétérogène et met en réseau des acteurs et des organisations. Deuxièmement temps, le projet de recherche doit se finaliser par la restitution des résultats aux acteurs non chercheurs concernés (écrits

divers, réunions, forums, etc.) et pas seulement aux réseaux de recherche (rapports, publications, communications aux colloques).

Nous comprenons ainsi que ces méthodes de recherche action et intervention ont toutes un intérêt pour analyser un phénomène. C'est à cet effet que notre regard méthodologique s'est tourné vers l'observation participante empruntée à la sociologie de l'observation. En effet, nous ne sommes pas dans une logique de recherche action, car notre démarche de rencontre avec notre terrain d'étude ne vient pas de la volonté du terrain mais plutôt de celle du chercheur (démarche que nous développerons ultérieurement), même si nous sommes dans la configuration d'un chercheur actif sur le terrain d'étude. Ainsi, en ayant pris conscience de la posture du chercheur à adopter, un rappel des différentes caractéristiques de l'observation participante est nécessaire.

L'observation participante se présente comme un outil méthodologique permettant de comprendre le sens donné aux comportements des acteurs notamment dans le cas où il est question de mettre en évidence une culture. Le caractère participant est mis en exergue par le fait que l'observateur prend part lui-même aux comportements et aux rituels qu'il observe en tant qu'anthropologue (Dufour, Fortin, Hamel, 1991). Par conséquent, elle se matérialise par une insertion progressive du chercheur au sein de la population locale, en se mêlant à la vie ordinaire et à la culture de la population et en évitant de les perturber par sa présence ou par les exigences de ses observations. Elle préconise d'avoir recours à des informateurs-clés, avec lesquels le contact est acquis.

Outre les observations et informations de première main qui doivent être notées dans des carnets de terrain. L'observation participante permet également de rendre compte, de décrire le phénomène ou la situation étudiée et introduit la question de la réflexivité et donc de l'objectivation. En effet, Hamel (2008), citant Bourdieu, explique qu'il est souvent difficile pour le chercheur qui mène une étude d'être objectif, car il va être souvent influencé par ses convictions, sa formation, sa discipline, ce qui peut l'emmener à avoir des automatismes qui vont conduire ses actions sur le terrain et donc influencer sa pensée. C'est pourquoi, la question de l'objectivation est importante lorsque nous menons ce type de recherche afin de raconter le plus fidèlement possible ce que nous avons observé et « vécu » et donc de relayer « sa vérité », « *d'élaborer la connaissance objective du « monde social* » (Hamel, 2008, p. 4). C'est à cet effet que nous sommes inspirée de grands courants de pensées en philosophie telles que Husserl (1950)

sur la réduction phénoménologique et en sociologie notamment avec Bourdieu (2003) sur l'objectivation participante pour avoir une approche compréhensive du sujet étudié.

Ainsi, Bourdieu (2003) propose « *de mettre au point l'exercice propice à « objectiver le sujet objectivant* », c'est-à-dire à éclairer ces « automatismes de la pensée » des sociologues au moyen d'une réflexion dirigée vers eux-mêmes et leur pratique, celle d'expliquer objectivement la société » (Hamel, 2008, p. 4). Cette objectivation participante préconise de faire prendre conscience aux chercheurs de l'influence que peuvent avoir leurs « *habitus primaires (celui de leur histoire familiale et éducative) et secondaires (celui de leur champ scientifique)* » (Golsorkhi et Huault, 2006, p. 15) afin de le réduire au maximum pour être le plus objectif possible. Ainsi, l'objectivation participante engage le chercheur à une réflexivité, c'est-à-dire que celui-ci doit faire fi ou du moins réduire « *la relativité scientifique puisque le chercheur ne tente plus d'imposer son point de vue théorique pour interpréter les pratiques des agents, mais essaie de comprendre également le point de vue des agents dans la réalité de leurs pratiques* (Bourdieu, 1997a). » (Golsorkhi et Huault, 2006, p. 15). Ce qui va nous intéresser dans ce postulat défendu par Bourdieu (2003) est le fait que le chercheur doit prendre conscience qu'en s'insérant sur son terrain de recherche, il y entre avec ses catégorisations et ses classifications. Ce conseil permet au chercheur d'avoir une vigilance sur la connaissance du monde social recherché. Une fois que le chercheur prend en compte cette objectivation participante, c'est à ce niveau que nous ne suivons plus la méthode proposée par Bourdieu (2003) sur l'auto-analyse, et rejoignons la réduction phénoménologique d'Husserl (1950) qui dans ce contexte nous propose un mode de comportement à adopter face à la classification et à la catégorisation du chercheur.

La phénoménologie apprend au chercheur à prendre conscience du monde en prenant en compte son implication. Cette réduction phénoménologie apparaît comme la prise de conscience qui permet au chercheur de redécouvrir le réel, de se rapprocher au plus près de la vérité (du monde). Ainsi, la réduction phénoménologique considère que notre compréhension du monde, ce qui nous environne est influencé, par notre expérience, par ce que nous avons appris. C'est pourquoi la réduction vient éclairer le chercheur sur un retour vers la réalité concrète du monde. C'est-à-dire qu'elle préconise de faire abstraction de nos croyances naïves. « *En d'autres mots, nous ne nous intéressons au monde que dans la mesure où il est vécu, perçu, imaginé, jugé etc., c'est-à-dire dans la mesure où il est le corrélat d'une expérience, d'une perception, d'une imagination, etc.* »

(Zahavi, 1993, p. 366). Nous devons construire notre perception du monde à travers l'expérience qu'on y observe, nous dirons même que le chercheur est dans le monde (il n'y a pas le monde d'un côté et le chercheur de l'autre) et le comprend à travers toutes les caractéristiques qui s'offrent à lui. « *Ainsi, la tâche d'une découverte philosophique du monde conduit indirectement à une découverte de la subjectivité corrélative qui en fait l'expérience, étant donné que l'approche phénoménologique du monde doit nécessairement se faire par la voie de son apparaître et donc, pour la subjectivité* » (Zahavi, 1993, p. 366). La phénoménologie et la subjectivité sont intimement liées. En effet, c'est à travers la description de l'expérience vécue que le chercheur présente le monde et par cette expérience, nous percevons la subjectivité. Ce qui nous renvoie ainsi à la méthodologie, car si nous cherchons à comprendre un phénomène, nous devons appliquer une méthode et, dans le cas de la phénoménologie, la subjectivité prend une place importante dans cette méthode. « *Décrire la subjectivité en acte, c'est montrer les modes de présence du phénomène et montrer ces modes de présence, c'est penser la subjectivité* » (Meyor, 2005, p. 35). Cette description du phénomène conduit le chercheur à une relation intime avec son terrain d'étude, notamment par une description fine de l'expérience vécue.

Ainsi l'époque, la mise en parenthèse du chercheur apparaît alors comme cette expérience vécue par le chercheur sur le phénomène étudié qui se matérialise par une suspension de ses valeurs, croyances, sa formation académique en s'insérant sur son terrain d'étude afin de se laisser immerger par le phénomène étudié (laisser le phénomène s'ouvrir à lui), c'est-à-dire par l'écoute, l'attention, le récit de l'autre. Muchielli (1992) propose de mettre en place « *l'exercice spirituel de recherche de l'essentiel humain du phénomène* » (Mucchielli, 1992, p. 195). Il recommande au phénologue d'avoir un abandon de toute connaissance et donc de faire à attention à nos connaissances scientifiques comme préscientifiques. Dans ce contexte, la description fait appel à la méfiance de « *notre prescience et [demande de] toujours réfuter les données interprétatives de connaissances que l'on aurait tendance à faire intervenir.* » (Mucchielli, 1992, p. 195).

Un autre point marquant est le niveau de participation qui peut être latent, dévoilé, actif. Lapassade (2016) énumère quelques statuts, le premier est relatif au « participant complet » dont l'activité d'observation est complètement cachée. Nous avons également la posture du « participant observateur », dans ce cas, les activités d'observation du

chercheur ne sont pas complètement dissimulées, mais pour ainsi dire cachées et soumises à ses activités d'observation de participant. Enfin, nous avons le cas de l'« observateur participant », où les activités du chercheur sont connues de tous et où il bénéficie de l'accès à un grand nombre d'informations. C'est dans cette dernière proposition que nous pensons nous situer. La participation dans notre cas est active, comme le précise Lapassade (2016) citant Peter et Patricia Adler (1987), qui expliquent que, dans le cas de *l'observation participante active*, « [le] chercheur s'efforce de jouer un rôle et d'acquérir un statut à l'intérieur du groupe ou de l'institution qu'il étudie. Ce statut va lui permettre de participer aux activités comme un membre, tout en maintenant une certaine distance » (Lapassade, 2016, p. 396). Pour pouvoir mettre en place notre observation, l'outil fréquemment utilisé par les ethnologues et qui permet de décrire ce que nous avons observé est le journal de terrain.

VIII.2.1. Le journal de terrain : le choix du terrain et l'entrée sur le terrain à travers des notes méthodologiques

Avant et pendant le journal de terrain, le chercheur met en place des stratégies afin d'avoir accès au terrain, mais également une stratégie pour avoir accès à l'information sur le terrain qui se caractérise par les notes méthodologiques.

D'abord, en ce qui concerne l'entrée sur le terrain, cela implique souvent une négociation pour avoir accès au terrain. En effet, selon Lapassade (2016), la négociation peut avoir deux objectifs. Le premier objectif fait référence à l'obtention d'une permission formelle accordée au chercheur par les organisations ou les institutions au sein dans laquelle celui-ci va s'insérer. La deuxième spécificité de la négociation est le travail effectué par le chercheur pour obtenir la confiance et donc se faire accepter par les acteurs afin que ceux-ci se confient.

Une fois entré sur le terrain, le chercheur doit adopter une posture qui est différente en fonction de son statut, à savoir s'il se présente, sur son terrain, aux acteurs comme un chercheur ou encore si ce statut est camouflé. Nous avons également des notes méthodologiques qui font référence à la stratégie mise en place par le chercheur afin de rentrer en contact avec le terrain d'étude, mais également aux choix face à d'éventuelles

contraintes. Elles sont relatives aux opérations tentées ou planifiées, aux événements relatifs aux choix des sites, aux problèmes rencontrés, aux modifications apportées au devis de recherche et aux critères de choix qui ont été faits, aux solutions envisagées ou encore aux réaménagements de canevas d'entrevue. (Baribeau, 2005).

VIII.2.2. Le journal de terrain : la recherche d'une ambiance du terrain par des notes descriptives

Certains auteurs se sont penchés sur la question du journal de terrain comme Lofland, 1971, Schatzman et Strauss, 1973, cités par Deslauriers en 1991 et Colette Baribeau, en 2005, qui poursuit la lignée de ces auteurs méthodologistes. En l'occurrence, Deslauriers (1991) retient trois types de notes qui lui paraissent pertinents que sont les notes descriptives, les notes méthodologiques et les notes théoriques.

Les notes descriptives sont relatives aux données de recherche, aux observations, à la description de faits, d'événements, la consignation de conversation. Trois composantes sont importantes : le lieu, les acteurs, la description des événements et des activités en y ajoutant des images, des illustrations et des diagrammes ou des photos, mais également les sentiments, les émotions du chercheur. Cette description a pour but de comprendre son propre état d'esprit lorsque la rédaction du rapport devra être faite. Ces notes descriptives s'apparentent au journal de bord.

VIII.2.3. Le journal de terrain : les notes théoriques pour la recherche de sens

Enfin, les notes théoriques font références à la recherche de sens, de cohérence des observations faites, des interprétations, des déductions, des conclusions. C'est donc l'état de la réflexion suite aux observations, aux constatations et le lien avec la théorie. Elles peuvent être perçues comme la partie d'analyse des notes pour tester les modèles théoriques et sont utiles pour la présentation des résultats (Baribeau, p. 105).

En complément de la monographie que nous souhaitons mettre en place afin de décrire la transformation humaine, organisationnelle, technique engendrée par le numérique au sein

d'une organisation, nous proposons d'effectuer un audit de la culture d'entreprise afin d'identifier les potentiels composants de cette dite culture mise à l'épreuve.

VIII.3. L'audit de la culture d'entreprise et le choix d'outil d'analyse qualitative

L'audit de la culture d'entreprise proposée par Thévenet (2015) est un outil managérial qui permet d'identifier certaines caractéristiques de la culture d'une organisation. En effet, lors de notre discussion sur la culture de l'organisation, nous avons retenu qu'au sein de l'organisation peut être présente la culture managériale et la culture action (Maas, 2012, 2015). Ainsi, en faisant le choix d'effectuer un audit en nous inspirant de l'audit de Thévenet (2015), nous pensons repérer certains éléments culturels managériaux, comme organisationnels. Pour ce faire, nous proposons comme outils de collectes d'information, l'observation, l'entretien et le questionnaire.

VIII.3.1. Les outils de collectes d'informations : l'observation, l'entretien et les questionnaires

Afin de mener notre audit de la culture d'entreprise, nous avons identifié des outils qui, à notre sens, semblent pertinents pour collecter les informations. Nous avons souhaité nous baser sur les thématiques proposées par Thévenet (2015) pour décrire la culture d'entreprise de l'organisation que nous allons étudier. Pour ce faire, nous proposons comme outil de recueil des données, l'observation à travers les informations notées dans le journal de terrain, l'entretien et un questionnaire.

En ce qui concerne l'entretien qui est semi-directif, nous avons souhaité échanger avec les acteurs de l'association, plus particulièrement avec des salariés, afin d'approfondir, d'éclairer certains thèmes identifiés lors de la prise de notes de notre journal de terrain. Cette description de la culture d'entreprise peut aussi se faire à l'aide de fouilles sur l'intranet de l'association auquel les salariés et bénévoles ont accès. En analysant le discours de présentation de l'association, en recensant les images, les documents qui relatent la vie et donc les interactions au sein de l'association. L'intranet n'est pas le seul

dispositif observé, s'y ajoutent le site web officiel ou tout site présentant l'association. L'observation en présentiel sur le terrain est également un mode de recueil de données, ainsi que le dispositif numérique Google Workspace qui sera un moyen de percevoir la mise à l'épreuve de la culture numérique de l'association et de décrire l'acculturation numérique. Le dispositif numérique G Suite fait référence à l'observation du déroulement du projet G Suite et donc à l'observation de la stratégie digitale mise en place par les acteurs. Ainsi, nous proposons d'analyser les questionnaires mis en place par l'équipe G Suite, ainsi que par nous-même, et les échanges physiques comme virtuels (par courriel) avec les acteurs. En effet, la création de la boîte mail « sos.guite@secours-catholique.org » sera un moyen d'observer les problématiques des acteurs de l'organisation vis-à-vis du numérique. L'observation et le compte rendu de la stratégie d'appropriation avec tous les acteurs concernés que ce soit l'équipe projet, les accompagnants à cette transformation numérique ou les acteurs qui subissent cette transformation seront utiles pour comprendre la transition numérique de l'organisation.

VIII.3.2. Identification des thèmes en relation avec la culture d'entreprise

Nous proposons d'identifier la culture d'entreprise afin de décrire la transition numérique de l'association que nous souhaitons étudier. Ainsi, parmi les outils méthodologiques qui permettront de mettre en place la monographie de l'association, nous avons jugé intéressant de nous inspirer des travaux de Thévenet (1987, 2015) sur l'audit de la culture d'entreprise. En effet, mener un audit nous permettrait également de mieux comprendre la culture d'entreprise de l'organisation en transformation numérique et de déceler d'éventuels changements. Pour tout chercheur souhaitant mener une étude sur la culture d'entreprise d'une organisation, l'auteur conseille de faire attention à deux types de dangers que sont « l'intuition » et « la projection ». Selon l'auteur, l'intuition est trompeuse « *car elle conduit souvent à donner de l'importance à ce qui frappe l'observateur plutôt qu'à ce qui contient réellement du sens* » (Thévenet, 1987, 2015, p. 56). Quant à la projection, elle est risquée parce que les individus ont leur propre conception de la culture et du management dans une équipe, ainsi « *cette vision est pertinente mais donne souvent trop d'importance au présent et traduit plus les envies ou les craintes de l'équipe qu'elle n'examine modestement la réalité.* » (Thévenet, 2015, p. 56).

C'est à cet effet que Thévenet (1987, 2015) propose une méthode d'explicitation de la culture d'entreprise. Ainsi, comme pour toute méthode, il est important d'établir une grille d'analyse. Le phénomène étudié étant dans un contexte organisationnel, il propose de décrire les traits de la culture, d'identifier les empreintes c'est-à-dire les événements, les faits, les informations qui sont censés la représenter « *c'est-à-dire ceux sur lesquels elle est supposée laisser une empreinte* » (Thévenet, 1987, 2015, p. 57). Pour trouver les empreintes, il propose de mobiliser deux théories, les théories de la culture qu'il considère comme une méta-théorie et la théorie du management parce que l'objet de recherche porte sur l'entreprise. Il parle de méta-théorie en ce qui concerne les théories de la culture, car il considère qu'elles fournissent aux chercheurs un apport théorique sur les points suivants, à savoir identifier le processus historique et les problèmes résolus qui, pour finir, deviennent de la culture. Elles « *indiquent aussi qu'il existe du « matériau culturel » tel que des « croyances, valeurs, rites, langages ou signes de différenciation statutaire* » (Thévenet, 2015, p. 58). Ainsi, la démarche d'audit se fait en trois parties, d'abord la collecte de données pendant laquelle les chercheurs récupèrent les empreintes, ensuite la recherche des hypothèses de culture et enfin la validation des hypothèses de culture. « *La recherche des hypothèses de culture, c'est la détermination des logiques sous-jacentes à ces cinq catégories d'informations. La validation des hypothèses, [...] consiste à confronter ces hypothèses à des événements, décisions ou faits qui peuvent fournir confirmation ou infirmation des hypothèses* » (Thévenet, 2015, p. 59). La collecte de données est une étape importante en ce qu'il est primordial que la grille mise en place s'adapte à la situation de chaque entreprise. La collecte des données regroupe un ensemble d'éléments qui caractérisent la culture d'entreprise de chaque organisation. Ces éléments sont les suivants : les fondateurs et les circonstances de la fondation, l'histoire, le métier, les valeurs et les signes et symboles.

L'étape suivante de notre démarche méthodologique est le choix d'outils d'analyse permettant d'exploiter de façon optimum nos données.

VIII.3.3. Le choix d'outil d'analyse qualitative pour l'identification de la matérialité du terrain de recherche

L'étape de l'analyse qualitative des données propose souvent plusieurs méthodes telles que la catégorisation conceptualisante (Paillé et Muchelli, 2016) ou encore l'analyse

thématique qui est souvent sollicitée (Paillé et Muchelli, 2016, Alami et al., 2019). Ainsi pour faire face à la masse de données que le chercheur va recueillir, nous nous sommes rapprochée des trois étapes à respecter que proposent Alami, Desjeux et Garabuau-Moussaoui (2019). La première étape consiste à effectuer une analyse thématique, dans une deuxième étape, le début de la rédaction est marqué par une analyse descriptive et enfin, la troisième étape est consacrée à l'analyse explicative.

Dans cette démarche d'analyse, l'analyse thématique est la première étape qui va permettre au chercheur d'ordonner ses données à travers une analyse de contenu c'est-à-dire qu'il va mettre en place une grille de thèmes communs à tout le corpus, permettant de coder puis de classer les données recueillies relatives aux pratiques et aux représentations, non plus entretien par entretien, mais transversalement. La grille de thème en général est faite suite à la lecture d'une partie des entretiens et donc en notant les thèmes. Ainsi, en ce qui concerne l'analyse thématique, notre intérêt s'est porté sur la thématization séquentielle de Paillé et Mucchielli (2016) qui se mène en deux temps.

La première partie consiste à prendre au hasard un échantillon du corpus qui permettra de constituer une fiche de thèmes et ensuite, dans une deuxième partie, il s'agit d'appliquer les thèmes retenus à l'ensemble du corpus, soit de manière stricte, soit en prévoyant la possibilité que des thèmes soient ajoutés en cours d'analyse, ajout qui devra toutefois être limité pour ne pas être dans une logique de thématization continue. Rappelons que l'identification des thèmes est influencée par les thèmes proposés par l'audit de Thévenet (2015) sur la culture d'entreprise. Ainsi, l'analyse thématique n'est pour nous qu'une première étape car à la différence d'autres analyses telle l'analyse en mode écriture ou encore phénoménologique, l'analyse thématique ne permet pas d'interpréter, ni de théoriser ou de dégager l'essence d'une expérience (Paillé et Mucchielli, 2016).

C'est à cet effet que dans un second temps, nous avons voulu faire une analyse descriptive qui ne consiste pas seulement à dresser une liste des éléments descriptifs mais à les mettre en lien. Notre choix concernant cette étape se porte sur un examen phénoménologique proposé par Paillé et Mucchielli (2016). En effet, cet exercice combine une lecture, des annotations et une reconstitution du récit. C'est cette dernière étape de la reconstitution, qui est le récit phénoménologique, qui nous importe le plus. La particularité de l'examen phénoménologique « *consiste, d'une part, à mettre le plus possible entre parenthèses (réduction phénoménologique) les interprétations a priori à*

propos du phénomène, d'autre part, à se situer strictement au niveau de ce qui se présente, tel qu'il se présente. » (Paillé et Mucchielli, 2016, p. 149). Ainsi cette restitution ne peut se faire que par l'écoute du monde par le chercheur et donc par une reconstitution de ce monde collectif à travers chaque acteur qui en détient une part. Mais également, une mise en parenthèse s'impose pour le chercheur qui se doit de mettre à l'écart ses catégories et donc ses connaissances. Après l'écoute du monde, la phénoménologie, c'est aussi de l'empathie, ce qui revient à honorer les témoignages, à accorder du crédit à ce qui est exprimé, au point de renoncer provisoirement à notre pouvoir et à nous laisser transformer. L'empathie est donc selon Dilthey (1942) citée par Paillé et Mucchielli (2016), une méthode descriptive qui « *consiste à revivre en pensée les situations significatives pour les protagonistes sociaux* » (Mucchielli, 2016, p. 147). Ainsi Paillé et Mucchielli (2016) proposent sur le plan pratique de suivre cette démarche, à savoir d'abord l'exécution d'une série de lectures et relectures « phénoménologistes » des entretiens dans un souci de retour aux expériences et aux événements ; ensuite, la production, en marge des transcriptions, d'énoncés phénoménologiques tentant de cerner peu à peu l'essence de ce qui se présente ; et enfin, la rédaction de récits phénoménologiques reprenant la narration des témoignages. Un autre ensemble d'opérations peut intervenir si on veut aller au bout d'une recherche phénoménologique. La synthèse phénoménologique pourra se faire à l'aide d'énoncés appropriés, c'est-à-dire à l'aide de phrases allant à l'essentiel par rapport à la portion de corpus abordée. Les énoncés peuvent être tirés directement du témoignage ou consister en « une reformulation authentique de la part de l'analyste ». La synthèse finale va puiser inégalement aux divers énoncés. Cette étude phénoménologique peut servir de première opération d'analyse-synthèse, par contre si le chercheur veut mettre en place un travail plus approfondi, dans ce cas, il devra dégager une structure générale de l'essence du phénomène étudié en se référant à « *Giorgi (1975)* » (Paillé et Mucchielli, 2016, p155).

Dans la méthode de Giorgi (Ribau et al., 2005, Paillé et Mucchielli, 2016, Mayor, 2005), nous retrouvons, dans une première étape, une instruction sur la retranscription dans le protocole descriptif qui demande à ce qu'elle se fasse à la première personne du singulier, à éliminer les redondances et à indiquer les attitudes du co-chercheur tels que les silences, les métaphores, les anecdotes. Ensuite, il faut identifier les unités de signification que sont les constituants qui déterminent le contexte du phénomène exploré. Pour cela, il faudra respecter le langage utilisé par le participant. « *La désignation des unités de*

signification se fait à chaque fois que le chercheur se rend compte d'un changement de signification dans la description de l'expérience » (Ribau et al., 2005, p. 24). L'étape suivante fait référence au développement du contenu des unités de signification et donc à un premier essai de description de l'expérience de l'autre. Enfin la dernière étape, « *est la synthèse des thèmes significatifs, la présentation de l'expérience dans « un niveau de généralité tout en conservant intact le sens de l'expérience* ». » (Ribau et al., 2005, p. 24). Rappelons que l'identification des thèmes a été inspirée par la culture d'entreprise de Thévenet (2015). Par ailleurs, dans cette partie de synthèse significative, nous nous proposons d'adapter les thématiques en nous référant à notre discipline des sciences de l'information et de la communication. Nous allons donc l'orienter vers une culture organisationnelle (Maas, 2012) en nous référant aux approches communicationnelles des organisations (Bouillon, Bourdin et Loneux, 2007).

Conclusion de la partie 3 : La stratégie méthodologique pour une compréhension de la transition numérique d'une entreprise traditionnelle

La démarche méthodologique, comme nous l'avons pu constater, est complexe, elle mène le chercheur à proposer une « vérité », ce qui engendre de sa part une attention particulière quant à son choix de méthode. Dans le cadre de notre thèse, nous proposons ainsi pour mener notre recherche sur la transformation numérique des organisations, la méthode de l'ethnographie organisationnelle. Pour ce faire, nous allons mettre en application les indications, les références proposées par Rouleau, Vasquez et Grosjean (2013) ainsi que Paillé (2007) et la proposition d'audit de la culture d'entreprise de Thévenet (1987, 2015). De ce fait, les différentes étapes de notre démarche méthodologique vont être tout d'abord la justification du choix d'un terrain, la mise en place d'un journal de terrain en mettant l'accent sur la part réflexive et l'observation participante à travers le Shadowing, puis l'identification des fondements d'une culture d'entreprise de l'association sur la base de l'audit de la culture d'entreprise décrit par M. Thévenet (1987, 2015) en s'appuyant sur un entretien. De par ces références, nous avons décidé d'opter pour l'établissement de notes descriptives à travers un journal de terrain pour décrire le Secours Catholique, puis de notes théoriques relatives à l'audit de la culture d'entreprise que nous avons entrepris.

Pour intégrer le Secours Catholique Caritas France, il a fallu entrer sur le terrain et pouvoir suivre un projet ou des personnes qui travaillent sur la transformation numérique de l'association. Ainsi, pour résumer, notre méthodologie, la monographie de l'association se concrétise par une description de la matérialité à travers une modélisation de l'organisation, du projet G Suite, des outils d'information et de communication, du phénomène d'acculturation au numérique proposée par l'organisation. Nous avons également décidé de l'aborder à travers un journal de terrain dans lequel nous faisons état dès notre arrivée sur le terrain, de notre participation au projet G Suite. Ce journal de terrain se présentera tout d'abord sous un format papier puis numérique. Il faut rendre bien visible l'organisation matérielle des quatre champs et des colonnes suivants : la date, les événements-lieux, observations qui relatent la description de ce que nous aurons observé. Le champ sentiments-émotions est relatif aux premières significations que nous comprendrons du phénomène étudié et de notre posture de chercheur.

De plus, à partir des premières observations et notes, nous allons mener des entretiens auprès des acteurs de notre terrain, certains entretiens seront informels permettant d'avoir un premier éclairage sur certaines interrogations et par la suite ils deviendront formels pour obtenir, si besoin, des éclaircissements sur l'audit de la culture d'entreprise et la transformation numérique. Nous allons donc mettre en place un document pour orienter nos questions lors des entretiens semi-directifs. Ce document comportera deux parties, l'une sur l'audit de la culture d'entreprise à travers les thématiques proposées par Thévenet (2015), l'autre sur la transition numérique de l'organisation avec des thèmes tels que les outils d'information et de communications, l'environnement, la culture numérique, les acteurs, les freins, etc. L'enregistrement des entretiens se fera avec un enregistreur, smartphone via l'application « enregistre sonor » intégrée dans le smartphone, ou en visio-conférence. La retranscription de ses entretiens se fera en mode manuel, c'est-à-dire avec une retranscription « mot-à-mot » en étant le plus fidèle possible à ce qui a été relaté par les personnes interrogées. Nous allons également observer la boîte sos.gsuite@secours-catholique.org en recevant automatiquement tous les messages sur notre boîte de mail de fonction eva.yao@secours-catholique.org. Dans cette boîte de fonction, nous avons créé des filtres sur le thème « acculturation » qui renvoient à toute indication en lien avec la transformation numérique. Des annotations seront indiquées pour avoir un premier avis sur le phénomène étudié.

Par ailleurs, tenir un journal de terrain entraîne une masse de données considérable, notre choix s'est porté sur l'établissement d'un tableau récapitulatif des actions et événements auxquels nous avons participé, relatant ce que nous avons pu observer. Avant la mise en place du tableau, nous allons faire une première lecture des premiers entretiens et constituer des thèmes. Ensuite, en fonction des thématiques dégagées, nous appliquerons les thématiques aux entretiens restants.

Dans ce tableau Excel⁵⁴, nous aurons donc trois feuilles. La première feuille est dédiée au codage ainsi qu'au profil des personnes interrogées. La deuxième feuille est relative à la culture d'entreprise avec les thèmes d'histoire-fondateurs, les activités (métiers et missions), les acteurs (valeurs, symboles et signes), toujours accompagnés d'une colonne observation. La troisième feuille concerne la dynamique du numérique au sein de l'organisation, nous retrouvons les thèmes suivants que sont le contexte (l'environnement), les acteurs, les technologies d'information et de communication et l'acculturation au numérique, toujours suivis d'une colonne observation. Tous ces outils et méthodes nous permettront de présenter les résultats et l'analyse de ce que nous avons observé et compris sur le phénomène étudié.

⁵⁴ Cf annexe 1 : Tableau des verbatims des représentations des transformations numériques : dynamique contexte-acteurs-outils= acculturation numérique

Quatrième partie :
Présentation, analyse des données et résultat
de recherche

➤ *Une étude exploratoire : les accompagnants à la transition numérique*

Notre recherche relative à la compréhension du processus de transition numérique au sein d'une entreprise traditionnelle et portant également sur le concept d'acculturation au numérique nous a orienté vers une ethnographie organisationnelle sur le Secours Catholique Caritas France. Par ailleurs, afin d'obtenir une première observation sur le phénomène étudié, nous avons mené une étude exploratoire. Elle consistait à porter notre regard sur des étudiants en Master au sein d'un établissement d'enseignement supérieur dont la formation spécifiquement porte sur l'accompagnement⁵⁵ à la transformation numérique. Nous rappelons que les auteurs que nous citons sont un appui méthodologique. Ainsi, pour comprendre le métier, nous avons mobilisé la théorie de l'activité qui a été discutée par Engeström (2011) dans le domaine de l'apprentissage, Giddens en science de gestion, et revisitée par Zacklad (2013) à travers sa théorie de la transaction coopérative en Sciences de l'Information Communication.

Engeström (2011) en science de gestion dans le domaine de l'éducation (apprentissage adulte) développe trois principes sur la théorie de l'activité. Le premier principe est de focaliser sa recherche sur l'objet de l'activité étudié qui doit être apprécié sur le long terme et non juste dans son immédiateté. En effet, selon Engeström (2011), la compréhension de l'objet de l'activité est un élément fondamental dans la théorie de l'activité qu'il propose. Le deuxième principe est que l'activité n'est pas qu'un ensemble d'actions individuelles mais qu'elle est constituée de « *formations systémiques* » ce qui revient à étudier l'action en prenant en compte la totalité du système d'activité. Et le troisième principe est l'étude des « contradictions dialectiques » qui se font à travers l'étude de son histoire et de son évolution. Les contradictions dialectiques sont considérées comme des problèmes existant au sein de l'organisation. Pour comprendre « les contradictions dialectiques », il faut remonter à l'origine du problème afin de détecter les termes du système. L'auteur met l'accent également sur l'importance du fonctionnement de l'organisation. Selon lui, si l'organisation fonctionne de manière

⁵⁵ Cette étude a été présentée lors du 23^{ème} colloque Franco-roumain en 2018 à Cluj-Napoca et par la suite a fait l'objet d'un acte de colloque sous la forme d'un livre <https://humanum.fspac.online/>

hiérarchique et que les individus subalternes internalisent les idées de leurs supérieurs, alors cela conduit à ne pas pouvoir exploiter le potentiel humain. En effet, « [...] *si vous coupez ce rapport dialectique de telle façon qu'il n'y ait plus de réciprocité entre externalisation et internalisation, vous perdez beaucoup* ». (Engeström, 2011, p. 174).

Dans le champ des SIC, Zacklad (2013) prolonge la théorie de l'activité en développant la sémiotique de la transaction coopérative. Cette théorie déjà évoquée permet de faire une description analytique des activités individuelles et collectives. De plus, la transformation des organisations (Le Moëne, 2018) par le numérique est un objet d'étude actuelle en (SIC) notamment dans le domaine de la communication organisationnelle. Dans la lignée de ces travaux, nous portons un intérêt accru à la prise en compte de l'humain au sein d'une organisation en transformation numérique. Ce terme de « transition numérique » nous interpelle car il indique une période ou une zone non délimitée (temporalité et spatialité de restructuration de l'organisation), changement de procédures et outils liés au numérique, professionnels en mutation technique ou en résistance (parfois douloureuse) dans le seul but d'être en adéquation avec une transformation numérique plus générale, sociétale. A notre niveau, nous voulons comprendre comment cette transformation numérique s'opère pour le professionnel en communication en entreprise à travers les lieux de stage des étudiants.

C'est, ainsi que nous nous sommes intéressée à un Master dont la spécificité est la transition numérique. C'est une formation qui est dispensée aux étudiants en information-communication. En effet, la discipline des SIC se trouve de plus en plus reliée au numérique et aux métiers en lien avec le numérique. Il était donc logique pour les enseignants de concevoir des formations utiles aux attentes des organisations. A cet effet, une grande institution française a mis en place un Master dédié aux métiers d'accompagnement à la transition numérique. Le point de vue de ce master est holistique en ce qu'il présume que l'avènement du numérique au sein des organisations favorise la collaboration.

Au plan des outils, nous avons soumis un questionnaire semi-directif aux étudiants du master. Les 20 questions posées ont été établies en se basant d'une part sur la détermination sociale et d'autre part sur la description des pratiques (Singly, 2014). Les questions étaient en lien avec les missions effectuées par les étudiants lors de leurs stages

(poste occupé, diplômes, connaissances sur le numérique, environnements de travail digital, difficultés rencontrées lors de leurs missions, coopération).

Nous avons eu recours au logiciel Google Forms pour soumettre les questions aux étudiants, ce qui nous a permis de collecter automatiquement les réponses dès lors que les étudiants remplissaient le questionnaire. Les réponses aux questions posées n'étant pas suffisantes pour analyser le phénomène de coopération en situation de transition numérique dans les organisations concernées, nous avons alors choisi d'analyser des mémoires, ce qui nous a permis de rendre compte du phénomène de transition numérique organisationnel selon leur point de vue intérieur (stagiaires missionnés) et extérieur (ils ne sont pas des salariés), selon la formation reçue sur le développement de leur capacité d'intégration, de leurs connaissances académiques des organisations en transformation numérique et de leur efficacité / pertinence à la conversion numérique. La pédagogie utilisée par les responsables de la formation est celle de la pédagogie inversée. Ce sont les directeurs du Master qui ont décidé de mettre en place la pédagogie inversée et non pas le chercheur. Elle se matérialise à travers la création d'un blog⁵⁶ du master permettant à chaque étudiant de se voir attribuer un rôle précis pour l'alimenter, le faire vivre à travers des propositions d'articles, d'informations sur l'actualité numérique et des événements en lien avec la transformation numérique dans les organisations. Pour évaluer et valider leurs études, les étudiants doivent aussi effectuer un stage au sein d'une organisation en transformation numérique, et rédiger une note d'activité en forme de mémoire. C'est à cet effet que l'analyse et les résultats de cette étude exploratoire ont permis d'obtenir une première ébauche sur la transformation numérique à travers ces accompagnements. Nous nous sommes aperçue que ces étudiants ont un parcours atypique, qu'il existe différents types d'entreprises en transformation numérique, une diversité de dispositifs numériques pour la transformation numérique des organisations et nous constatons l'émergence du design coopératif facilitant la transition numérique.

Cette pré-étude permet une ouverture sur la transition numérique par un design collaboratif tel qu'il est pressenti par le Master pour lequel la transition numérique est l'affaire de tous car tous les services de l'organisation sont interdépendants. Par exemple, un secteur de l'entreprise qui ne fonctionnerait pas au même rythme que les autres gênerait le développement général de l'organisation. De plus, l'exploitation des verbatims

⁵⁶<https://www.transition-digitale-cnam.net/>

et des mémoires indique déjà le fait qu'une transition numérique dans les entreprises non natives ne relève pas d'éléments isolés, d'une décision unilatérale managériale, et ne se fait pas par un accompagnement expert.

À ce dernier propos, la question reste entière de savoir si cet accompagnement doit se faire en interne ou doit être externalisé.

Comme exposé, cette pré-étude nous a permis de nous familiariser avec certains points qui semblent être importants dans une transformation numérique. Nous avons donc entamé par la suite notre monographie sur notre terrain d'étude. Le prochain chapitre présente les résultats relatifs à notre étude sur la transition numérique du Secours Catholique Caritas France.

CHAPITRE. IX Présentation des résultats (chiffres issus des questionnaires et entretiens) et storytelling du chercheur

Présenter les résultats revient à faire tout d'abord un storytelling autour de la posture du chercheur afin de contextualiser la mission proposée ayant permis l'observation et la participation. Ensuite, nous proposons d'indiquer sous un format quantitatif la présentation des profils concernés lors de l'entretien ainsi que le résultat du questionnaire jouant un rôle complémentaire.

IX.1. Evolution de la posture du chercheur : posture du chercheur, contextualisation du projet G Suite et itinéraire géographique

Evolution de la posture du chercheur

Mon immersion au sein du Secours Catholique Caritas France (SCCF) s'est effectuée à travers plusieurs étapes.

Ma posture d'origine au sein du SCCF était celle de bénévole. En effet, étant en sciences de l'information et de la communication, j'avais le désir de mettre en pratique mes connaissances dans le domaine de la communication et d'aider les personnes en difficulté, c'est ainsi que j'ai intégré la délégation du Val d'Oise (SCCF). Cette première immersion dans le monde de l'associatif a permis différentes actions telles que la rédaction d'articles, de newsletter, la gestion des médias sociaux, un plan de communication et une proposition d'utilisation de logiciel libre axé sur le travail collaboratif.

Cette dernière proposition ayant eu un écho favorable auprès des membres de l'équipe de communication, ceux-ci m'ont fait part de l'avènement du projet G Suite. En effet, au sein de la délégation, tous les membres de l'équipe connaissaient mon statut de doctorante, et ce sur quoi portait mon sujet de thèse. Cette première information sur le projet G Suite semblait correspondre à mes problématiques sur mon sujet de thèse. Après quelques recueils d'informations sur le projet et une vérification sur la compatibilité entre la transformation numérique et le projet, j'ai exposé mon projet de thèse et mon souhait d'avoir comme terrain d'étude le SCCF à la déléguée du Val d'Oise. C'est ainsi qu'elle m'a mise en contact avec le responsable du projet qui n'est autre que le responsable du département des systèmes d'information. Par la suite, j'ai pu obtenir un rendez-vous et, à travers ce premier échange, il a été convenu d'une posture de doctorante bénévole. La spécificité de ce statut me permettant de mener ma recherche sans confidentialité et m'a accordé l'autorisation de mener mes entretiens et mes observations. Par ailleurs, il a été confirmé et souhaité, comme je l'avais proposé, une participation active dans le projet en fonction de mes connaissances académiques et compétences professionnelles. Rappelons qu'il est intéressant de bien signifier que cette demande d'immersion au sein de l'association ne vient pas d'une volonté de celle-ci d'avoir un regard plus poussé sur la transformation numérique, mais plutôt du chercheur qui souhaite comprendre le phénomène et proposer, si possible, des recommandations.

Contextualisation du projet G Suite

Afin de comprendre le projet G suite, nous avons profité de notre rendez-vous (relatif à la proposition recherche) avec le responsable de la DSI pour lui poser quelques questions sur le projet. Le compte-rendu de cette partie de l'entretien est le suivant :

Durant notre entretien, nous avons compris que suite au constat d'un environnement qui devient de plus en plus numérique, l'association souhaitait entamer une transformation numérique. Selon le responsable, cette transformation numérique n'était pas voulue mais plutôt subie ou imposée par le numérique.

La première étape a été pour la DSI d'indiquer aux délégations qu'elles avaient une liberté d'innovation, notamment celle d'utiliser des outils numériques autres que ceux que l'organisation leur proposait. La DSI a précisé que sa posture était celle d'accompagnateur. Suite à une évaluation interne, le choix s'est porté sur GOOGLE qui est un service qu'ils ont jugé plus facile car ce qui est mis en avant n'est pas la puissance mais la facilité et la familiarité à l'outil.

L'annonce de l'utilisation de GOOGLE a créé des tensions, notamment sur l'incompréhension du choix de ce logiciel, qui se sont matérialisées par une publication d'un article sur l'intranet ISIDOR pour indiquer le mécontentement et affirmer que ce choix était contraire à la culture de l'organisation. Pour trancher, le secrétaire général a publié une note sur ISIDOR afin d'expliquer le choix et le positionnement, qui s'est caractérisé par un alignement de tous à travers des personnes qui ont « liké » la note. Dans cette publication, trois points sont importants :

- le programme TADAF qui vise à mobiliser tous les acteurs de l'association (salariés, bénévoles, partenaires, donateurs et personnes en précarité) pour mettre en œuvre le Projet National passe par G Suite – « Nous avons recherché des alternatives open-source complémentaires pour se substituer à la solution unique de Google, mais aucune solution stable pour entreprise n'a malheureusement émergé »

- Une prise de conscience de la protection des données avec la mise en place à venir du projet RGPD, « la mise en place d'un comité éthique transversal, illustrant ainsi la dynamique voulue dans notre projet national autour de l'organisation responsable. Un processus plus formel de discernement et de préparation des décisions collectives. Ce travail sera porté notamment par un responsable achats – RSE en recrutement, et les volontaires qui se manifesteront pour construire dans un premier temps notre feuille de route, et mettre nos actions d'achat progressivement en cohérence.

- « De nous donner rendez-vous dans 5 ans, pour suivre les dernières évolutions open-source lorsqu'elles seront stabilisées, moins coûteuses à intégrer et qu'elles présenteront une garantie de bon fonctionnement afin de prendre la relève de cette suite collaborative de Google ».

La mise en œuvre de la stratégie du projet G Suite se fera début juin.

Pourquoi GMAIL : facile à utiliser et simple

Une enquête a été menée pour voir le niveau des responsables de délégation et aussi le taux d'utilisation. Il a été remarqué que les personnes extérieures au siège cherchent des formations en présentiel et celle du siège, des formations à distance, tel que les MOOC. Pour faciliter la transformation, le responsable veut mettre en place un réseau de facilitateurs. Il désigne le facilitateur comme une personne n'ayant pas forcément des connaissances techniques, mais des connaissances d'usages. Il souhaite mettre en place un réseau de proximité et suivre les résultats dans les délégations afin d'avoir un retour sur le bon et non-bon usage de l'outil.

Les difficultés face au changement, seront sûrement au niveau de l'aspect technique, par exemple sur la disposition des mails qui ne peuvent pas être répertoriés avec Gmail, et aussi des usages et donc habitudes numériques avec l'outil personnel qui n'est pas le même qu'au niveau professionnel.

Il songe à passer par la formation et donc une solution en ligne qui sera animée. Il faudrait un accompagnement.

La direction de la communication dans la stratégie digitale joue un rôle d'appui, d'aide et donc de support.

L'itinéraire géographique

L'itinéraire géographique permet de retracer le cheminement qui a été fait afin de rencontrer différents acteurs du Secours Catholique Caritas France.

- **Rencontre R1 : date : 05/09/19**

Contexte : J'ai rencontré la responsable R1 lors d'une rencontre avec un groupe pilote pour la présentation de certaines fonctionnalités de G Suite. Quelques temps plus tard, ayant appris par des membres de l'équipe G Suite discutaient de l'enveloppe pour le départ de R1, je me suis rendue dans sa direction où j'ai rencontré le SIRH et son assistante qui m'ont permis d'entrer dans son bureau afin d'obtenir un RDV qui m'a été accordé.

Réflexion : L'accès au bureau de la responsable R1 est peut-être dû au fait que je connaissais le SIRH qui travaille pour le département système d'information et la direction des ressources humaines.

- **Rencontre R2 : date 06/09/19**

Contexte : Je me suis rendue physiquement au sein de la direction de la communication pour rencontrer le cadre R2 et j'ai pu obtenir un RDV. Par contre, il est important d'ajouter que je connaissais le R2 qui était passé à la délégation du Val d'Oise pour une formation Facebook avec l'équipe de communication dont j'ai fait partie en tant que bénévole.

- **Rencontre R3 : date 09/09/19**

Contexte : Lors de ma rencontre avec le cadre R2, celui-ci m'a proposé de me mettre en relation avec le cadre R3. Il m'a accompagné au bureau de celui-ci qui se trouve être au même étage et celui-ci m'a accordé un rdv. Suite à notre échange sur mon sujet, celui m'a proposé de participer à la réunion sur la refonte des dispositifs digitaux de proximité concernant les réseaux sociaux et les sites web

- **Rencontre R4 : date 09/09/19**

Contexte : J'ai rencontré le chargé de projet au sein du département, département dans lequel je participe au projet G Suite.

- **Rencontre R5 : date 22/09/19**

Contexte : J'ai pu rencontrer le chef de projet R5 grâce à un membre de l'équipe G Suite qui connaît de nombreuses personnes au sein du siège de l'association. Je lui ai envoyé une invitation le 30 septembre 2019 sur son Google agenda qui a été refusée et il m'a proposé d'autres dates. Ainsi nous avons pu convenir d'une date de RDV.

- **Rencontre R6 : date 07/11/19**

Contexte : J'ai rencontré le responsable R6 dans le bureau de l'équipe G Suite car il était venu pour présenter un nouveau membre de son équipe et j'en ai profité pour lui parler de mon sujet de thèse et demander un RDV. La première demande de RDV a été sans réponse et quelques temps plus tard j'ai obtenu une réponse proposant une date qui n'a pas pu se faire car celui-ci avait une réunion. La seconde fois, je m'étais rendue dans le bureau de son assistante mais pensant qu'il n'était pas présent, je suis retournée au bureau de G Suite et celui-ci est venu me chercher pour faire l'entretien car il m'attendait dans son bureau.

Réflexion : Le malentendu concernant l'heure de RDV et le fait que le responsable se soit déplacé pour venir me chercher montre une volonté d'échange sur le sujet et également une accessibilité et une simplicité de certains responsables. Cela reflète l'esprit qui anime l'association, la mise en avant de la relation humaine.

- **Rencontre R7 : date 28/11/19**

Contexte : J'ai rencontré le responsable R7 au sein du bureau G Suite. Il passait dire bonjour aux équipes. Je lui ai demandé un RDV et il m'a demandé de voir avec son assistante. Après quelques RDV annulés, j'ai pu finalement m'entretenir avec lui.

- **Rencontre R8 : date 02/03/20**

Contexte : J'ai rencontré la cadre R8 une première fois lors d'une réunion que l'équipe G Suite avait organisée avec elle et sa collègue sur une application G Suite. Nous avons échangé sur mon sujet et elle était disposée à m'accorder un RDV. Je me suis rendue quelques temps plus tard à son bureau pour obtenir un RDV très rapidement.

- **Rencontre R9 : date 17/12/19**

Contexte : J'ai rencontré le chef de projet R8 lors de la réunion sur la refonte digitale. Je lui ai expliqué mon sujet de thèse et demandé si je pouvais prendre RDV. A la suite de cet échange, je lui ai envoyé un mail pour lui demander un RDV en septembre 2019 qui est resté sans réponse. Quelques temps plus tard, je l'ai croisé dans les couloirs du siège et, à la suite, j'ai obtenu un RDV qui a été reporté et finalement j'ai pu obtenir un entretien par visio-conférence à cause des grèves.

- **Rencontre R10 : date 13/03/20**

Contexte : Je connais R10 car je suis bénévole au sein du service communication. Je lui ai donc demandé un RDV lors d'une des réunions du service de la communication de la délégation. J'ai pu obtenir ce RDV mais lors de notre RDV, j'ai dû attendre pendant une heure car il fallait que la délégation prenne ses dispositions face à la crise sanitaire.

- **Rencontre R11 : date 24/03/20**

Contexte : J'ai envoyé un mail de demande de RDV au responsable R11 qui m'a accordé un RDV en m'envoyant une invitation sur Google agenda, le RDV a été annulé suite à la situation liée à la crise sanitaire. Celui-ci a reprogrammé un autre RDV la semaine qui a suivi. Le RDV s'est fait en visioconférence.

- **Rencontre R12 : date 31/03/20**

Contexte : Je me suis rendue à sa direction pour obtenir un RDV, il m'a demandé de proposer un RDV, ce qui a été fait mais le RDV a été reprogrammé suite à la crise sanitaire et a pu être fait par visioconférence.

- **Rencontre Formateurs d'outils digitaux (FPOD) R13 : date 15/06/2021**

Contexte : Ayant participé à la création, au suivi et à quelques animations lors des sessions des FPOD, j'ai pu facilement demander un RDV à l'animateur de la communauté pour proposer un échange sous forme d'un focus group. Cet échange s'est

fait en visioconférence lors de la dernière session avant les vacances d'été. Ils étaient au nombre de 6.

Réflexion : Cet échange a été le moyen de revenir sur la compréhension de la transformation numérique de l'association, leur rôle, faire une rétrospective de ce qui a été fait et les points à améliorer.

- **Rencontre R14 : date 06/04/21**

Contexte : J'ai pu contacter le bénévole car nous avions eu auparavant des échanges concernant les activités de l'équipe locale. Notre entretien s'est fait en visioconférence.

IX .2. Des entretiens comme outil d'approfondissement à l'observation participante : l'échantillonnage

L'observation participante a permis d'étudier la transition numérique de l'association. En effet, à travers notre participation presque quotidienne au projet G Suite qui sera détaillée ultérieurement nous avons pu observer différentes interactions entre les acteurs du projet (l'équipe projet et l'appui technique et humains) et les utilisateurs finaux (salariés et bénévoles) par le biais des échanges physiques, téléphoniques, virtuels et écrits (courriels). Ces observations nous ont permis d'alimenter le journal de terrain. Par ailleurs, ayant quelques interrogations suite à nos observations, nous avons fait le choix de mener des entretiens afin d'obtenir des précisions.

Ainsi, pour la création de nos entretiens semi-directifs⁵⁷, nous nous sommes inspirée de l'audit de la culture d'entreprise proposé par Thévenet (1987, 2015). Nous avons donc différentes thématiques que sont les fondateurs, l'histoire, les métiers, les valeurs, les symboles/signes. L'entretien comprend également d'autres thématiques en lien avec le numérique telles que la transformation numérique, l'acculturation au numérique, les technologies d'information et de communication. Ceci nous a permis d'orienter nos questions lors des entretiens semi-directifs, dans nos recherches dans les documents du Secours Catholiques et pendant les observations. Rappelons que les entretiens semi-

⁵⁷ Cf annexe 2 : Guide d'entretien de la culture de l'organisation du SCCF

directifs ont été retranscrits en suivant une analyse phénoménologique, c'est-à-dire sans reformulation, avec l'utilisation du « je » pour indiquer lorsque le co-chercheur parle, mais également en indiquant les réflexions des personnes lors de l'entretien et en y ajoutant des annotations correspondant à une première analyse sur le phénomène étudié. Enfin, nous avons transcrit les verbatims dans le tableau Excel avec une partie dédiée à la réflexion.

En ce qui concerne la population interrogée, nous avons souhaité avoir une large représentation des acteurs au sein de notre terrain d'étude. Pour ce faire, nous avons interrogé les représentants des différentes directions que sont la direction des ressources humaines, la direction de la communication et générosité (marketing), la direction engagement et animation (Bénévolat), la direction administrative et finance et la direction action et plaidoyer internationaux. Nous avons également souhaité interroger des acteurs proches du terrain issus de délégations et d'équipes locales où nous retrouvons facilement des bénévoles de terrain. Nous avons également sélectionné notre population étudiée en fonction de leurs responsabilités et de leurs expériences professionnelles ou de bénévole.

Nous avons mené un focus group avec des accompagnants à la transformation numérique car ceux-ci font partie de la stratégie d'acculturation au numérique de l'association. Nous nous sommes basée sur la fiche d'entretien semi-directif qui sert de ligne directrice, que nous avons modifiée en insistant sur leurs missions, la transformation numérique, la culture de l'association et le numérique.

Par ailleurs, en ce qui concerne la procédure d'analyse de ces entretiens, elle s'est déroulée de la manière suivante :

1° Nous avons opté pour une thématization séquencée (Paillé et Mucchielli, 2016), c'est-à-dire que, dans un premier temps, nous avons utilisé les premiers entretiens menés afin d'identifier les thèmes susceptibles de faire partie de la culture organisationnelle, en nous inspirant des thèmes proposés par Thévenet (1987, 2015) et de la communication organisationnelle.

2° Pour organiser nos thèmes, nous avons fait le choix d'utiliser un tableau Excel dans lequel ont été indiquées sur la première feuille les informations relatives au statut de la population. Sur la deuxième feuille, nous avons rassemblé les thèmes relatifs à la culture

d'entreprise en nous référant à nos entretiens. Et sur la dernière feuille sont regroupés les thèmes qui sont en lien avec le changement lié au numérique au sein de l'association.

3° Quant à la mise en place du tableau Excel nous avons procédé comme suit. Une première partie des entretiens a été regroupée en utilisant les thèmes proposés par Thévenet (1987, 2015). Suite à l'identification des premiers thèmes, nous les avons ensuite regroupés dans un tableau Excel en trois principaux thèmes que sont l'histoire (avec les fondateurs), les activités (métiers et missions) et un troisième thème intitulé, « acteurs » dans lequel se trouvent les valeurs, les symboles. Dans une autre phase, pour comprendre le changement, la transformation numérique de l'association et le concept d'acculturation numérique, nous avons dans un second tableau identifié les quatre thèmes suivants : l'environnement, les acteurs, les technologies d'information et de communication (accès communication) et enfin l'acculturation numérique. Ainsi, pour la restitution de nos résultats, nous avons tout d'abord, présenté un premier récit phénoménologique sous la forme d'une synthèse de la culture organisationnelle du Secours Catholique Caritas France illustrés de quelques images et captures d'écran du modèle d'organisation et d'information-communication. Ensuite, la seconde partie est dédiée à la synthèse sur la mise évidence du changement que le numérique opère au sein de l'association.

Les entretiens semi-directifs ont été enregistrés avec l'application « Enreg.sonore » installée sur notre smartphone. L'utilisation du smartphone comme enregistreur a permis de simplifier l'enregistrement et a permis un stockage des enregistrements sur le cloud (Drive) et sur l'ordinateur. La durée des enregistrements se situe entre trente et soixante minutes en moyenne et quelques entretiens ont été faits par visioconférence à cause de la crise sanitaire qui ne me permettait pas de me déplacer. Ces entretiens ont permis d'interroger dix-huit personnes (dont six personnes pour le focus group) et le panel est composé de quatre femmes et quatorze hommes. Il comprend également des acteurs avec différentes responsabilités telles la directrice des ressources humaine, le Social Media Coach, l'Unité Web, un chef de projet DSI, un chef de projet animation-bénévolat, le responsable emploi et économie solidaire, le directeur administratif finances, une chargée de la gestion des carrières/formation, le responsable d'ISIDOR (l'intranet), une assistante de délégation, le directeur engagement et animation (Bénévolat), le responsable du pôle ressources internationales, un responsable d'une équipe locale et enfin les formateurs d'outils digitaux (accompagnants à la transformation numérique).

Outre les responsabilités des personnes interrogées, nous avons obtenu une population avec une expérience assez conséquente. Ainsi, nous avons obtenu des personnes ayant une très bonne connaissance de l'association avec une longue expérience⁵⁸ (37 ans, 32 ans, 15 ans, 11 ans, 10 ans, 10 ans, 8 ans, 5 ans) et des personnes un peu plus nouvelles (2 ans, 17 mois, 9 mois).

Nous avons également complété nos entretiens par un questionnaire afin d'identifier une plus grande représentation des acteurs sur la transformation numérique de l'association.

VIII.3. Un questionnaire comme outil complémentaire à l'entretien

Nous avons mis en place deux questionnaires créés par l'application Forms⁵⁹ lors de notre immersion au sein de l'équipe G Suite. Nous avons créé le premier questionnaire suite à la migration de la messagerie Zimbra à la messagerie G mail et sa suite (G Suite) afin d'identifier les besoins des utilisateurs sur le dit outil. Ce questionnaire a été créé avec l'équipe G Suite et son partenaire GOWIZYOU⁶⁰.

Nous avons ensuite créé le second questionnaire dans le but d'identifier le niveau d'acculturation numérique mais également de cerner l'expérience vécue par les acteurs sur la transformation numérique. Ce questionnaire volontairement était orienté plutôt vers les bénévoles. La création de ce second questionnaire vient du fait de plusieurs contraintes. En effet, suite à la crise sanitaire (COVID-19), certaines actions ont été compliquées à mener telles que la rencontre avec les bénévoles qui ne savaient pas forcément utiliser le système de visioconférence et étaient davantage occupés sur le terrain. Pour obtenir leurs avis sur la transformation numérique, nous avons donc opté pour un questionnaire qui a été envoyé à tous les acteurs ayant une adresse @secours-catholique.org car il aurait été compliqué d'envoyer le questionnaire aux bénévoles n'ayant pas l'adresse parce que la liste avec les adresses électroniques des bénévoles est instable.

⁵⁸ Les années d'expériences indiquées sont en fonction de la date à laquelle les entretiens se sont déroulés

⁵⁹ Forms : application Google pour la création d'un questionnaire

⁶⁰ <https://gowizyou.com/> : entreprise de consulting qui accompagne les entreprises dans la transformation numérique et expert des outils Google

C'est à cet effet que dans le premier questionnaire qui s'intitulait « *G Suite pendant, après connexion* » et qui a été envoyé par courriel à l'ensemble des acteurs du Secours Catholique disposant d'une adresse @secours-catholique.org, nous avons obtenu 896 réponses.

Quant au second questionnaire, celui-ci portait sur le « *Retour d'expérience sur la transformation numérique au sein du SCCF* » avec des questions fermées et ouvertes parce que nous avons souhaité que les acteurs s'expriment en quelques phrases également sur le sujet. Nous avons obtenu 59 réponses avec un pourcentage de 54,2% de femmes et 45,8% d'homme, le groupe de répondants était composé de 33 salariés et 17 bénévoles dont les Missions étaient hétérogènes. Nous retrouvons ainsi les dénominations suivantes : « *une assistante, l'animation, UN PAUVRE TYPE ATELIER DÉCORATION, Community Manager et chargé d'accompagner et former les délégations aux Réseaux Sociaux, service bénévolat, conseillère formation, président de délégation, membre de la commission Communication à la Délégation de l'Hérault, Déléguée, bénévole communication/informatique, responsable d'une équipe locale + référente du service roms de la délégation, Référente Formation et Numérique TA Weppes Porte des Flandres TA Lille Deleg Délégation Nord-Lille, tournée mobile un ou deux lundis par mois, standardiste bénévole 1/2j par semaine, référent informatique à la délégation, membre du service accès aux droits* »

De plus, nous avons souhaité présenter dans un tableau les différentes réponses obtenues lors de ce second questionnaire.

Questions	Réponses en pourcentage
Comment la transformation numérique a été présentée ?	72,9 % de manière officielle 27,1% par le bouche à oreille
La transformation numérique représente ?	61 % un nouveau mode de travail collaboratif et 32% un ensemble d'outils digitaux
Après le jour J du confinement tu continues	49,2% des personnes jugent toujours être

d'être accompagné ?	accompagnée 42,4% indiquent ne plus avoir besoin 8,5% avouent être complètement abandonnées
Te sens-tu concerné par cette transformation numérique (changement d'outils digitaux) ?	85% se sentent concernées 5% ne se sentent pas concernées 5% avec des réponses différentes
La réalisation de tes missions nécessitent-elles l'utilisation d'outils digitaux ?	Oui à 89,7% Non à 10,3%
Utilises-tu dans ta mission les outils digitaux ou simplement l'e-mail ?	88,3% utilisent les outils digitaux 11,7% utilise uniquement l'e-mail
La réalisation de ces missions nécessitent-elles l'utilisation d'outils digitaux ?	Oui à 89,7% Non à 10,3%
Penses-tu que l'utilisation de ces outils fait partie de ta mission ?	Oui à 89,8 % Non à 10,2%
Continues-tu à utiliser d'autres outils digitaux autres que G Suite ? :	Oui à 67,8% Non à 7,1%
Utilises-tu les outils digitaux ?	Par nécessité à 72,9 % Par habitude 33,9% Par obligation 27,1%.
Qui t'aide le plus à te former sur les outils	26,8% le siège

<p>digitaux au sein du SCCF ?</p>	<p>5,4 ta délégation</p> <p>5,4% ton FPOD</p> <p>Le responsable d'équipe, ton animateur aucune réponse</p> <p>5,4% l'assistante de la délégation ;</p> <p>1,8% en expérimentant dans diverses collaborations</p> <p>1,8% personne</p> <p>1,8% une salariée de la délégation</p> <p>1,8% les délégués</p> <p>1,8% moi</p> <p>1,8% la newsletter graines de savoirs</p> <p>1,8% internet</p> <p>1,8% l'équipe de salariés</p> <p>1,8% le siège et collègue salarié</p> <p>1,8% je me débrouille</p>
<p>Quels moyens utilises-tu pour te former ou te mettre à jour ?</p>	<p>Les graines de savoir (73,7%),</p> <p>Isidor (28,1%)</p> <p>Le bouche à oreille (24,6%)</p> <p>Le Centre d'aide (33,3%)</p> <p>Internet (38,6%)</p>
<p>Pendant le confinement (situation CODIV-</p>	<p>Ta délégation : oui 56 et non 2</p>

<p>19), les outils digitaux t'ont-ils permis de conserver un lien avec les autres acteurs ?</p>	<p>Les personnes en précarité : non 27 et Oui 11</p> <p>Tes collègues bénévoles : oui 43 et non 10</p>
<p>Quels outils as-tu utilisé pendant le confinement (situation COVID-19) pour communiquer ?</p>	<p>G Suite (mail, meet, etc.) : 93,1%</p> <p>Le téléphone : 15,5%,</p> <p>WhatsApp : 6,9%,</p> <p>Facebook : 1,7%</p> <p>Isidor : néant</p>
<p>Si tu n'as pu utiliser d'outils digitaux quels autres moyens as-tu utilisé ?</p>	<p>21,4% : téléphone</p> <p><i>« Échangé des SMS avec les personnes aidées, aucun contact, la délégation, la prière silencieuse au fond de mon jardin, visite de quartier avec d'autres bénévoles, téléphone WhatsApp et Zoom »</i></p>
<p>Appropriation</p>	<p>23 : je me sens à l'aise avec les outils digitaux (G Suite)</p> <p>19 : j'utilise les outils digitaux (G Suite) pour réaliser ma mission</p> <p>6 : je commence à être à l'aise avec les outils digitaux (G Suite)</p> <p>1 : je commence à voir les outils digitaux (G Suite) pour la réalisation de ma mission</p> <p>6 : je n'ai pas besoin de certaines fonctionnalités pour la réalisation de ma mission</p>

	<p>1 : je ne vois pas l'utilité des outils digitaux dans ma mission</p> <p>2 : je ne connais pas les outils digitaux G Suite</p> <p>1 : je ne sais pas utiliser les outils digitaux G Suite</p>
--	---

La construction de notre population d'étude par le choix des salariés, des bénévoles et des cadres nous a permis de mener des entretiens et un questionnaire pour approfondir notre interrogation sur la culture organisationnelle et la transformation numérique de l'association. Ainsi, dans le prochain chapitre, nous souhaitons décrire la culture de l'organisation.

CHAPITRE X. Analyse des résultats relatifs à la culture d'entreprise du Secours Catholique Caritas France (SCCF)

Nous avons souhaité présenter l'association à travers un récit phénoménologique. Nous aurons donc recours à une approche historique afin de présenter le contexte de sa création, son fondateur et donc son histoire. Nous reviendrons également sur son fonctionnement ainsi que sur son organisation et les symboles, les valeurs auxquelles les acteurs s'identifient.

X.1. Au cœur de l'histoire, la culture d'entreprise

Parler de l'histoire du Secours Catholique Caritas France (SCCF) implique d'évoquer le fondateur qui a une place importante dans la création et dans la poursuite de l'Association. Pour ce faire, nous nous sommes référée à l'approche historique qui consiste à rechercher des faits, des événements, des informations relatifs à la création de l'organisation. Ainsi, nous avons découvert que le fondateur du Secours Catholique⁶¹, Jean Rodhain a reçu une formation pour devenir prêtre et qu'à la suite de son ordonnancement en 1924⁶², il a été nommé vicaire à la basilique Saint-Maurice d'Epinal où il avait la responsabilité d'un quartier en partie ouvrier. Il s'est également beaucoup investi auprès de la population ouvrière notamment avec la fédération féminine de Paris-Sud et il a fait connaître ses actions en devenant « *l'aumônier général des prisonniers de guerre* » en 1940. Il va ainsi parcourir les camps en France, puis en Allemagne pour célébrer la messe et va contribuer à l'établissement d'un fichier des prisonniers de guerre dans l'hexagone.

Le défi qui a initié la création de l'association se situe dans le contexte d'après-guerre, en effet, avec l'arrivée de la grande pauvreté, Jean Rodhain associe, le 8 septembre 1946,⁶³

⁶¹ Intranet Isidor : <https://isidor.secours-catholique.org/notre-histoire-0>

⁶² Wikipédia : https://fr.wikipedia.org/wiki/Jean_Rodhain

⁶³ « Le 8 septembre 1946 naissait le Secours Catholique. Sous l'impulsion de Jean Rodhain, l'association fondée par l'assemblée des cardinaux et archevêques va mobiliser des dizaines de milliers de paroissiens,

le « *Secours Catholique international* », dont « *l'objet est l'organisation des secours aux civils, victimes de calamités exceptionnelles* », et [...] *l'œuvre fondée par l'abbé Jean Rodhain, « l'aumônerie générale des prisonniers de guerre* ⁶⁴ » » afin d'aider les familles victimes de la guerre. Ainsi, à travers la création de l'Association, l'action caritative va au-delà de l'aide spirituelle et donc passe par des actions matérielles pour toutes personnes en situation de précarité. Nos témoignages sur le fondateur le font apparaître comme une personne de terrain qui a su mobiliser des ressources nécessaires, n'hésitant pas à intervenir dans les médias traditionnels, notamment la radio afin de récolter des dons pour aider les personnes dans le besoin et veiller à la pérennité de l'Association.

« Je peux répondre mais à mon sens, il a réussi à mobiliser à une époque où ce n'était pas simple. Enfin, si on regarde l'histoire de l'abbé Pierre, ce sont deux personnages qui ont à une époque fait bouger les mentalités, fait bouger les foules. Mais il y en a certainement eu d'autres, mais eux, ils ont construit quelque chose qui tient la route » (R8, chargée de formation).

« La radio, il passait à la radio. Je crois que c'était un homme qui était dans l'action, c'est-à-dire là, il me faut, je vais faire un appel, j'ai besoin de ça pour ouvrir ou créer ça ...Mais c'était l'époque où on pouvait lui envoyer un lingot d'or » (R10, Assistante de délégation).

Ces témoignages sur le fondateur nous font prendre conscience du rapport qui lie l'Association, le fondateur, aux médias. En effet, nous remarquons qu'il y a parfaitement, pour l'Association, une conscience du pouvoir des médias pour diffuser un message. Toutefois, ce message est considéré comme d'une importance sociétale, d'une urgence vitale pour de nombreux démunis quasiment en danger de mort (froid, malnutrition...).

Par ailleurs, la description de l'Association ne se limite pas à son fondateur mais s'analyse également par le biais de son histoire. En effet, le SCCF est une association de loi 1901 à but non lucratif qui est reconnue d'utilité publique depuis 1962. Ce qui est marquant dans ce statut, c'est qu'avant qu'elle soit considérée comme une association du fait de l'intervention de la loi, elle jouait déjà un rôle d'utilité publique. Historiquement, nous observons que son essence est religieuse car elle fait partie de l'église catholique et

pour venir au secours des plus démunis dans cette France de la reconstruction » <https://www.secours-catholique.org/actualites/70-ans-dengagements>

⁶⁴ Wikipédia : https://fr.wikipedia.org/wiki/Jean_Rodhain

qu'il fut un temps où l'église avait une place importante dans le fonctionnement de la France. En effet, si nous remontons dans l'histoire de la France, nous remarquons que la France a été longtemps liée à l'église, depuis Clovis 1er⁶⁵ jusqu'à la révolution, avec l'instauration de la république et donc de la laïcité.

Nous observons ainsi que la France est intimement liée à l'église par son histoire, dans son fonctionnement et surtout en ce qui concerne l'aide aux démunis. Les associations, notamment catholiques, dont le but est d'apporter un soutien matériel, voire moral au plus démunis, existaient bien avant leur institutionnalisation par la loi et elles apparaissaient déjà comme un service d'utilité pour le pays. En effet, si nous prenons l'exemple du SCCF nous percevons cette utilité publique dans sa mission. Cette mission se définit en ses termes comme suit « *Le Secours Catholique⁶⁶ s'attaque à toutes les causes de pauvreté, d'inégalités et d'exclusion. L'association interpelle l'opinion et les pouvoirs publics et propose des solutions dans la durée. Elle place au cœur de son action la participation des personnes accompagnées et le renforcement de la capacité de tous à agir ensemble.* ». Elle se présente donc comme une association venant au secours des personnes dans le besoin, mais surtout elle met l'accent sur son rôle de plaidoyer.

Ce rôle de plaidoyer est incarné par une pédagogie. La pédagogie est reflétée également par le fondateur qui estime que l'association est souvent perçue par le public comme une entreprise s'occupant des catastrophes alors que, pour lui, elle est une « *entreprise de pédagogie⁶⁷* ». Cette pédagogie se reflète à travers la rencontre personnelle avec les personnes en précarité, par la dénonciation des réalités de la pauvreté. En effet, selon Jean Rodhain, le rôle de l'association est « *d'exposer au public les situations vraies, aussi bien en France que dans le tiers-monde⁶⁸* ». L'Association a donc comme principe fondateur d'être une association de transformation sociale. Comme nous le voyons, l'histoire et le fondateur sont des éléments qui permettent de découvrir l'association. Par ailleurs, le fonctionnement de l'association est un indicateur d'identification de la culture d'entreprise de l'Association et donc de son histoire. Ainsi, nous avons décidé d'évoquer

⁶⁵ https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89glise_catholique_en_France

⁶⁶ <https://www.secours-catholique.org/agir-avec-les-plus-fragiles>

⁶⁷ Document « Sessions des nouveaux acteurs, livret préparatoire », octobre 2019, extrait « Les interviews » 1975, « Le Père Guichardan interroge J. Rodhain » (document remis par la secrétaire de la direction des Finances et administratif)

⁶⁸ Extrait « session des nouveaux acteurs, livret préparatoire », octobre 2019

les structures internes et externe, c'est-à-dire de rendre compte, de son rôle, son organisation et sa particularité face à d'autres associations.

A travers la structure externe et interne de l'Association, nous avons cherché à comprendre son organisation, son statut, les pouvoirs, les instances et sa stratégie. D'abord, en ce qui concerne son statut, nous retenons que c'est une association caritative dont la mission est la transformation sociale parce qu'elle juge que la politique actuelle sociale n'est pas la bonne. C'est ainsi qu'elle se veut être une organisation de transformation qui dénonce les injustices et propose une meilleure politique sociale pour « *un monde juste et fraternel* ». Afin de mettre en application ses objectifs, le fonctionnement de l'association à l'égard des personnes accueillies va être la mise en place des solutions à long terme pour ces personnes, c'est-à-dire qu'elle va apporter une aide financière, morale mais va également au-delà de cette aide en emmenant ces personnes à passer d'acteurs à auteurs. Les responsables de l'association parlent d'"*auteurisation*" de la personne. Dans sa stratégie d'aide, l'association passe ainsi du "faire pour" au "faire avec" et "à partir de". Cette politique sociale montre bien la particularité de l'association qui est la dénonciation de tout type de pauvreté et la proposition des mesures plus justes.

La deuxième particularité de l'Association est qu'elle appartient à un réseau, Caritas Internationalis, ce qui montre que ses actions ne se limitent pas à la France mais sont également mondiales.

« C'est que le Secours Catholique n'est pas seulement Caritas France, il est membre de Caritas Internationalis, il est membre d'une structure internationale qui l'a beaucoup fait bouger dans son histoire. Si je te dis qu'on est caritative de transformation sociale, c'est beaucoup nos partenaires, à l'étranger qui nous ont beaucoup engagé là-dessus. La Caritas indienne, Caritas brésilienne, Caritas du Burkina, Caritas de Madagascar. Tout ça c'est des Caritas qui nous ont beaucoup inspiré, qui nous inspirent aujourd'hui. »
(R11, direction engagement et animation)

Ainsi, ce réseau montre que l'engagement de l'Association va au de-là de ses frontières et nous retrouvons à travers le réseau Caritas le prolongement de sa volonté de faire fonctionner l'Association à travers le réseau. En effet, le réseau apparaît comme un élément fort pour le SCCF et son modèle d'organisation se base sur cette idée de réseau.

Cette notion de réseau au sein de l'association, nous la retrouvons dans la réflexion de Durkheim (Zarifian, 2010 et Juan, 2008) qui affirme que s'associer (l'association), c'est « *faire société* ». Dans le cas du SCCF, nous retrouvons cette idée de faire société, du réseau et donc de mise en commun de personnes au sein de l'Association en dehors des frontières géographiques pour s'unir à une cause morale qui leur correspond.

La troisième particularité, c'est que le Secours Catholique est présenté comme une association selon la loi de 1901 et est un service d'église qui est assumé par l'Association. C'est à cet effet que nous avons voulu connaître la place de l'église, du religieux dans l'association. Nous remarquons que sa place se situe au niveau politique et spirituel. En effet, la doctrine catholique est celle qui gouverne l'association, mais la mission de l'association ne réside pas dans la conversion au catholicisme. Sa mission en tant que service de l'église, c'est qu'elle doit prôner la politique sociale, et donc plaider pour un monde juste, apporter de l'aide aux personnes dans le besoin, éradiquer la pauvreté en respectant les valeurs catholiques.

Au niveau politique, la relation entre l'église et l'association, de manière générale, se résume au respect pour l'association des valeurs de l'église. Nous observons également une liberté d'agir de l'association sans que l'église ne fasse pression ou qu'elle ait des exigences qui ne soient pas en lien avec le projet national et/ou les valeurs de l'association. Il n'y a pas de lien hiérarchique entre les autorités de l'église et l'association, mais, en tant que service de l'église, l'association participe à tout rassemblement avec d'autres acteurs de l'église pour réfléchir sur les causes sociales comme ça a été le cas pour le mouvement des gilets jaunes. Par contre au niveau politique, l'église va intervenir au niveau des décisions pour la nomination du délégué général et de la présidence nationale en émettant un avis de non-objection.

« Par contre l'église de France, c'est-à-dire la conférence des églises de France donne un avis de non-objection pour la nomination du délégué général et de la présidente. Donc, c'est pas qu'elle nomme mais elle refuse que tel et tel soit proposée à la nomination » (R12, direction action et plaidoyer internationaux)

La délégation ne rend des comptes qu'au siège et non à l'église. Il peut cependant y avoir des tensions entre l'église et les délégations.

« Dans le meilleur des mondes, il faut que le bureau d'une délégation fonctionne bien avec l'évêque, objectivement pas tout le bureau, l'Aumônier, il voit l'évêque, il lui cause de choses, après l'intérêt, c'est qu'entre l'évêque et le président, il y a des rencontres qui se font avec le délégué aussi notamment avec le conseil épiscopal, enfin des choses où le Secours Catholique peut aller. Et puis y a des rencontres qui peuvent se faire. Là, nous, ça fonctionne bien avec cet évêque-là après c'est aussi une histoire de personnes, y a des délégations ça fonctionne pas bien du tout. Nous, dans le passé, ça pas été aussi bien.... Donc il y a des discussions » (R10, Assistante de délégation).

Organisation Secours Catholique Caritas

Réseaux Caritas

Siège (5 directions)

**Délégation
(salariés et bénévoles)**

**Equipe locale
(bénévoles)**

**Equipe locale
(bénévoles)**

**Equipe locale
(bénévoles)**

Dans le fonctionnement de l'organisation, nous avons fait quelques remarques qui semblent importantes notamment sur la culture associative qui montre que dans ce type d'organisation, il n'y a pas de pouvoir exercé sur les bénévoles, comme exercé en entreprise sur les salariés. Une autre particularité de l'association, c'est qu'elle est financée à 86% par des donateurs privés et le reste par l'Etat. Cela induit que le compte-rendu aux donateurs se fait une fois par an sous la forme d'un rapport annuel. Enfin, les personnes en situation de précarité sont nommées différemment selon les associations, par exemple, certaines parlent de patients comme la Croix Rouge, ou de bénéficiaires. Au sein du Secours Catholique, le terme est assez problématique à définir, l'association préfère les nommer personne en difficulté ou personne en situation d'handicap.

Ensuite, au niveau de l'organisation, nous avons constaté que l'organigramme (voir ci-dessous) se présente de la manière suivante : le Secours catholique fait partie du Réseau Caritas⁶⁹ France et fonctionne avec une assemblée générale ainsi qu'un conseil d'administration. L'association a également un comité de direction (CODIR), composé de la direction engagement et animation France-Europe, la direction action et plaidoyer, la direction communication, la direction administration Finance, la direction ressources humaines, la direction coordination région et délégation et action et plaidoyer international⁷⁰.

L'Association fonctionne de manière décentralisée, c'est-à-dire qu'elle est constituée d'un siège composé de différentes directions, d'une délégation dans chaque département et enfin d'équipes locales sur tout le territoire. Dans ce fonctionnement assez décentralisé et descendant, le rôle du siège apparaît comme le garant du respect des stratégies mises en place par l'assemblée générale et le conseil d'administration. Quant aux équipes locales, elles servent de relais en faisant remonter les informations et besoins aux délégations qui les font remonter au siège. Par le biais des entretiens, nous avons pu identifier que la relation hiérarchique entre le siège et les bénévoles est complexe. En effet, la place du siège au sein de l'Association est centrale car c'est le siège qui fournit un cadre, souvent respecté par les acteurs au siège et dans les délégations mais pas forcément dans les équipes locales. Le siège ainsi que les délégations qui représentent le siège sur les départements font office d'assistantat pour les bénévoles. La présence de

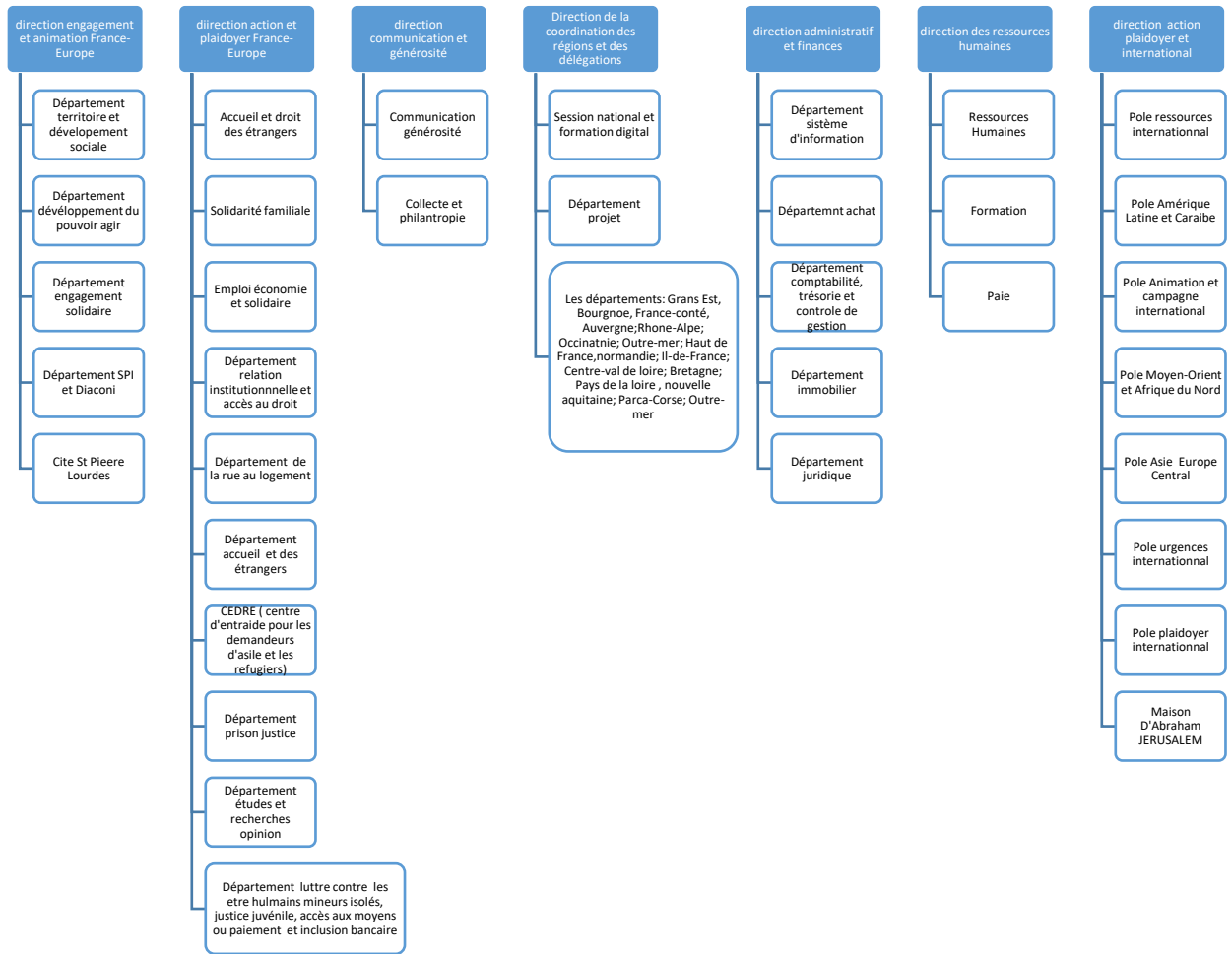
⁶⁹ L'indication Caritas a été rajoutée au Secours Catholique pour montrer son appartenance (entretien R1, direction ressources humaines)

⁷⁰ Cf annexe : lexique des instances : document fournit par Isidor (Intranet) : <https://isidor.secours-catholique.org/notre-fonctionnement>

salariés (l'assistantat) au sein de l'association est justifiée par le fait que le siège et les délégations représentent un cadre pour les bénévoles et une expertise car l'association a également un aspect financier très conséquent. A titre illustratif, nous pouvons prendre le cas des legs pour la gestion desquels les bénévoles n'ont pas forcément l'expertise nécessaire, notamment sur les droits et obligations qui découlent du bien légué.

En continuant notre présentation sur l'association, nous nous sommes aperçue qu'au sein du siège, l'organisation de départ était composée de services. Il n'existait que des services tels que le service étranger, un service dédié à la saisie de courrier qui a été mis en place pour certains services tels que la communication ou le secrétariat général. Il existait également un service dédié à la collecte au sein duquel existaient des ordinateurs et une application dédiée à la collecte. Tous ces services vont devenir par la suite, dans les années 80 des directions.

Organigramme des directions du Secours Catholique Caritas France



Par ailleurs, à travers l'analyse de l'organigramme, nous avons remarqué quelques modifications au niveau des directions, telles que la fusion de la direction communication et générosité (marketing). De même, nous nous sommes aperçue que le système d'information est un département de la direction administratif et finance (DAF). En effet, selon un responsable de cette direction :

« Je peux te donner une lecture, tu sais associative ou d'entreprise parce que la direction de système informatique était liée à des outils de téléphonie, d'ordinateur, de matériel c'est pour ça que c'était rattaché à la DAF qu'on était sur de l'outillage, cet outillage s'est transformé en système d'information donc on est sur un rattachement historique qui est liée à la transformation des usages » (R7, DAF).

Le département système d'information est donc historiquement considéré comme chargé d'outils informatiques, puis, au fur et à mesure, s'est occupé des systèmes d'information suite aux différentes transformations organisationnelles. D'autres directions ont un fonctionnement particulier telles que la direction action et plaidoyer international. Cette direction a pour but de mener des actions sur le plan national et international pour venir en aide aux personnes dans le besoin. A la différence d'autres associations comme Médecin du Monde, Action contre la Faim, elle n'a pas d'employé à l'international mais s'appuie sur ses partenaires externes, nous comprenons bien ici l'importance du terme réseau au sein de l'association. Une autre des spécificités de cette direction se situe au niveau des comptes rendus des projets. En effet, les acteurs à l'international que l'association soutient doivent faire des comptes rendus très régulièrement sur chaque projet. Aussi, en cas de financement d'un projet à l'international par l'association, pour assurer la transparence, il est demandé que soit fourni régulièrement un rendu du projet financier et narratif. Par contre au niveau du siège, c'est la direction en charge du projet qui rend compte d'abord au comité de direction et ensuite à la présidence. Il n'y a pas de compte rendu de chaque projet fait par l'association aux donateurs.

Quant à la Direction France Europe, elle a été divisée en deux directions avec une direction action et plaidoyer et une direction animation pour des raisons de gouvernance. Par ailleurs, nous avons pu observer que certains termes caractérisent les directions de l'association, ainsi est employé le terme « générosité » pour parler du marketing – ce terme est considéré comme négatif – et des dons. Le terme « plaidoyer » est utilisé pour évoquer le lobbying.

L'intérêt de cette observation, notamment de la direction générosité, montre une volonté de la part de l'association d'avoir une image humanitaire. Cette image souhaitée par l'association s'observe également à travers les « produits » mis en vente lors de la campagne de fin d'année. Nous rappelons que la campagne de fin d'année correspond à la période qui s'étend de novembre à décembre au cours de laquelle l'association met en place à travers les bénévoles des activités et la vente de produits dans le but d'obtenir les dons. Ainsi, les « produits »⁷¹ qui sont vendus sont des bougies, des crèches... dont le design se caractérise par la simplicité, l'aspect traditionnel et spirituel et se différencie donc de produits marketing d'entreprise dont le packaging propose un design attrayant. C'est également la période au cours de laquelle, l'association est sensée obtenir le plus de dons pour son fonctionnement et pour venir en aide aux personnes dans le besoin. A cette période, l'association va volontairement être visible auprès des médias à travers la diffusion des spots pour l'appel aux dons sur les radios, des affiches de sensibilisation sont visibles ainsi que des publicités sur les chaînes de télévision.

Ainsi, deux constats se dégagent de cette analyse relative à la désignation des directions, nous remarquons d'un côté, une volonté d'être en adéquation avec le modèle d'une association caritative qui est de remplir une mission d'aide aux personnes démunies à travers le plaidoyer. Et d'un autre côté, nous remarquons que la direction « communication et générosité » propose une image de l'association qui, de prime abord, ne cherche pas à être visible auprès des médias sauf de manière occasionnelle. Elle n'est pas dans une relation continue avec les médias, ce qui montre une relation aux médias, aux outils de communication très réticente. Elle rejoint le fonctionnement historique du fondateur qui, comme nous l'avons constaté, intervenait dans les médias en cas d'extrême urgence. Il n'y a pas cette pratique historique de présence continue sur les médias.

Quant à l'étude de la stratégie proposée par Thévenet (2015), qui consiste à montrer son évolution sur le plan concurrentiel, de la diversification ou de la spécialisation. Pour le cas de l'Association, nous avons fait le choix d'analyser le projet national qui, selon nous, est représentatif de la stratégie mise en place pour un temps par l'association. En effet, dans le fonctionnement de l'association, l'établissement du projet national constitue les directives, les thèmes qui seront développés par l'association pour une période de 10 ans.

⁷¹ Cf Annexe 4 : Produits de campagne de fin d'année

Un échange entre les directions et les délégations est effectué avant de statuer sur les thèmes choisis, ce qui correspond à notre sens à l'aspect partage, dialogue sur le plan politique au sein de l'Association. Une fois établi, ce projet national est piloté par la présidence de l'Association et son bureau. Chaque direction et délégation doivent en fonction du projet national définir un projet de direction et de délégation avec ses priorités, projet qui est déployé sur les 5 ans et révisé au bout de 5 ans suite aux informations ascendantes et descendantes. Ainsi, nous avons constaté dans ce projet national que l'objectif de l'Association demeure le même. Toutefois, nous avons repéré une évolution dans la manière de l'exprimer. L'association vise l'émancipation des personnes et l'accompagnement, elle ne veut plus être dans une dynamique uniquement d'aide mais cherche à ce que ces personnes aidées soient plus indépendantes et donc qu'elles deviennent des acteurs.

X.2. Le fonctionnement du secours catholique Caritas France : une organisation traditionnelle

Rechercher des éléments qui identifient la culture d'entreprise du SCCF revient à se pencher sur les personnes, donc les acteurs de l'association. Historiquement, il semblerait que l'association se soit construite avec des bénévoles qui étaient des « *militants de cœur* ».

« Je pense que l'esprit, on vient toujours que ce soit en tant que bénévoles ou salariés, on vient toujours dans un esprit à vision humanitaire dans le sens où on œuvre pour que des personnes qui sont en difficultés puissent trouver un appui , que ce soit un appui moral , un appui financier, voilà donc je pense qu'il y a toujours l'esprit de cœur bien sur après on peut quand on est salarié se rendre compte aussi ,je travaille à la direction des ressources humaines et qu'il y a aussi des stratégies . » (R8, Formation)

Cette base de bénévoles s'est élargie au fur et à mesure avec l'arrivée de professionnels et donc de services qui vont devenir par la suite des directions avec l'évolution des problématiques sociétales. Ainsi, observer l'association nous a permis d'identifier deux types de population au sein de l'association que sont les bénévoles et les salariés. Nous avons cherché à comprendre leur relation ainsi que leurs rôles au sein de l'association.

Pour ce faire, nous avons débuté notre observation en nous penchant sur les activités de l'association.

L'un des premiers constats a été de remarquer l'évolution des activités suite aux problèmes sociétaux. En effet, au tout début de sa création, l'association avait pour mission de lutter contre la pauvreté, notamment pour des prisonniers et des mal-logés. Elle va ensuite évoluer vers l'aide aux personnes en difficulté de manière très générale, ce qui a pour conséquence qu'elle s'intéresse à la pauvreté dans sa diversité et va donc proposer différentes activités⁷². De ce fait, nous constatons qu'il existe une diversité de thématiques assez traditionnelles telle que l'accompagnement, l'accueil, l'aide matérielle et financière, l'apprentissage du français, la communication, la formation, l'immobilier, l'éveil à la solidarité, le juridique, le plaidoyer, la prison, la santé, la spiritualité, les vacances. D'autres thématiques sont plus en lien avec la problématique actuelle de société telles que l'économie sociale et solidaire, l'environnement, l'innovation sociale, l'informatique, le système d'information⁷³. Ainsi, de par l'analyse des activités du secours catholique, nous observons qu'il existe une diversité d'activités et que ces activités semblent évoluer avec les problèmes sociétaux. C'est donc « *une association de société civile* » (R7, DAF). L'évolution des thématiques de l'association avec les problèmes sociétaux signifie qu'elle est une association qui s'occupe de tout type de pauvreté avec une pédagogie qui a évolué en passant du « faire » pour les personnes en difficulté à faire avec eux. Cette affirmation est confirmée par la direction des ressources humaines en ces termes :

« C'est pas faire à la place », (c'est s'associer, donc on est vraiment dans l'association, c'est faire société ?) exactement ! c'est du collectif et ça, c'est une particularité que tu t'occupes quelle que soit la thématique qui va t'intéresser en tant que bénévole, c'est ça qu'on va te demander de porter » (R1, direction RH)

À partir de cette observation, il nous semble opportun d'aborder la question de la mission de l'association. En effet, la mission du SCCF réside dans l'aide aux personnes et cette aide fait référence selon notre conception au "don" sous la forme d'aides sociales ou qui visent l'intégration sociale et la protection de l'intégrité physique. Cette mission est intégrée dans l'histoire de SCCF et nous pensons que sa culture d'entreprise en est

⁷² Confirmation en l'entretien avec R4 (Chef de projet DSI)

⁷³ Document tiré d'Isidor (récupéré par un administrateur de Isidor)

imprégnée. Cette théorie du don que nous associons au SCCF est celle abordée par Marcel Mauss. Le don est considéré et défini par celui-ci comme un échange entre le donateur et le donataire qui se différencie de son sens littéral qui promeut une obligation continue et réciproque (Mayade-Claustre, 2002). Le don se caractérise par des valeurs de partage, de générosité mais également par un lien de subordination qui permet de créer ou maintenir une relation hiérarchique. L'échange dans ce cas précis peut être marchand comme non marchand. La théorie du don dans le monde du travail a également intéressé certains auteurs, notamment Alter (2002) qui propose comme postulat que l'efficacité de l'entreprise ne se mesure pas seulement par le profit mais également par la capacité de ses acteurs à coopérer, ce qui passe par un échange social, d'où l'importance de la théorie du don qui apparaît comme une clé d'explication à l'action collective. La théorie du don dans un contexte organisationnel fait appel à une triple obligation qui est de donner, recevoir, et rendre. C'est cette obligation qui selon l'auteur va structurer les relations au sein de l'organisation, entre l'organisation et les acteurs et entre les acteurs. Le don permet donc de créer un lien spirituel, il engage le donateur et le bénéficiaire dans une relation de réciprocité. Au sein de l'association, nous pouvons le comprendre comme le lien qui unit les acteurs de l'association, les salariés, les bénévoles et les personnes accueillies, par cet esprit du don social, donc de cette aide aux personnes qui sont dans le besoin. Ainsi, ce don social est un élément incontournable et principal dans la construction, dans le fonctionnement et dans la vie quotidienne de l'association.

Du côté des dirigeants, nous avons pu constater que le fondateur a dirigé pendant 20 ans ou 30 ans l'association et occupait le rôle de président et de secrétaire général. A sa suite, il y a eu une dissociation entre ces deux instances. Cette dissociation se matérialise d'un côté par la présence d'un délégué général qui est un salarié et dont la mission est la mise en œuvre opérationnel, d'un autre côté, nous avons le président avec le statut bénévole qui a « *une vision stratégique et politique et de représentation* »⁷⁴. La plupart des présidents sont des personnes qui ont occupé des responsabilités politiques, en termes d'engagement, de militantisme sur le terrain⁷⁵.

Par ailleurs, identifier la culture d'entreprise d'une organisation impose de retrouver au sein de l'organisation les métiers. Au sein de l'Association, nous nous sommes demandé

⁷⁴ Entretien R1, direction ressources humaines

⁷⁵ Profil président François Soulage : https://fr.wikipedia.org/wiki/Fran%C3%A7ois_Soulage / Véronique Fayet : https://fr.wikipedia.org/wiki/V%C3%A9ronique_Fayet

s'il existait des métiers du fait du statut d'association. Nous avons ainsi découvert que les bénévoles menaient les actions sur le terrain et que les salariés apparaissaient être comme un appui, comme des accompagnants pour les bénévoles.

« C'est que le Secours Catholique, ce n'est pas que le salarié, pour moi c'est une association de bénévoles qui salarie un certain nombre de professionnels pour les aider. Les professionnels, c'est des juristes, des comptables, de la communication » (R2, direction communication) et surtout « Il y a quelque chose qui n'est pas dit explicitement, en échangeant avec vous, les salariés sont quelque part garant du cadre qui est soit financier, soit en termes de la com. » (R6, pôle Emploi et Economie Solidaire).

Ainsi, nous comprenons que le cœur de métier, c'est le bénévolat, l'accompagnement des personnes en difficultés à travers les différentes activités ainsi que les animateurs qui ont un lien direct avec les équipes de bénévoles. De ce fait, nous distinguons d'un côté des métiers pour les salariés et d'un autre côté des missions pour les bénévoles⁷⁶. Dans l'association, on retrouve des bénévoles au siège et en délégation qui vont avoir des missions qui viennent en aide aux salariés et dans les équipes locales, nous retrouvons des bénévoles de terrain qui interagissent directement avec les personnes dans le besoin. En revanche, il est important de notifier que certains bénévoles *« ont une activité qui pourrait être fait par des professionnels »* (R4, chef de projet DSI). En effet, nous retenons également que le fondateur, à un moment donné, face aux exigences de la gestion de l'association, a dû la structurer avec la présence de salariés qui sont appelés « permanents ». Les salariés représentent la stabilité, ils sont appelés les permanents car les bénévoles ont plus de souplesse d'aller et de venir.

Quant aux métiers, nous en avons repéré 120, dont les deux tiers recouvrent les effectifs suivants : le métier d'animateur du réseau de bénévoles ; ensuite, en délégation (73), un délégué, un assistant et un comptable par délégation ; au siège, le métier de chargé de projet, France ou international ; et dans les différentes directions. Par exemple nous retrouvons à la direction finance et administratifs, les métiers suivants : des juristes, des contrôleurs de gestion, des informaticiens, etc. De plus, nous avons remarqué que pour le cœur de métier (coté salarié) que sont les animateurs ; ceux-ci ont une formation afin qu'ils sachent animer une équipe. Le point important dans cette observation sur la

⁷⁶ Le temps consacré est au minimum d'une demi-heure et au maximum de trois jours : échange avec Nelly Tinot, ancienne bénévole et chargée de projet DSI

formation des animateurs est qu'une formation est mise en place pour les animateurs, c'est la mise en avant de la relation humaine donc le respect mutuel entre le bénévole et le salarié sans l'existence d'une hiérarchie.

Cette première identification sur les activités menées au sein de l'Association notamment sur les missions et métiers permet de faire le lien avec des éléments montrant l'existence d'une culture d'entreprise. Le lien entre les activités et la culture d'entreprise fait référence à la culture professionnelle, particulièrement à la culture métier. En effet, de nombreux sociologues (Cuche, 2010) se sont intéressés à la culture au sein des entreprises. A travers leurs travaux, ils ont démontré qu'il existe une culture hétérogène des acteurs de l'organisation et que ceux-ci n'arrivent pas forcément au sein de l'organisation démunis, « *ils y importent dans certains cas des cultures de métier* » (Cuche, 2010, p. 131). Ainsi, identifier la culture d'entreprise revient donc à prendre en compte « les microcultures » qui assurent le fonctionnement quotidien des ateliers, des bureaux, délimitent des territoires, définissent des rythmes de travail et organisent les relations entre travailleurs. De ce fait en nous référant à l'association, nous considérons que la présence de bénévoles et de salariés avec des missions pour les uns et des métiers pour les autres montrent la présence de microcultures au sein de l'Association et que le métier de bénévolat est également une "culture de métier" car la notion de bénévole est centrale dans la culture de cette entreprise.

Nous avons pu également identifier une typologie du bénévole. Il y a les bénévoles à responsabilité qui sont les présidents de délégation, ensuite les bénévoles du siège et ceux des délégations qui viennent suppléer les salariés dans leurs fonctions et enfin nous avons les bénévoles de terrain qui sont dans les équipes locales et qui sont en contact avec les personnes en difficulté.

Au sein de l'Association, le siège comme les salariés au sein des délégations apportent aux bénévoles les aides professionnelles pour venir en aide aux personnes qui sont dans la précarité. Car l'Association travaille sur des situations assez complexes. C'est le cas par exemple de la situation des migrants qui exige d'avoir des experts sur le plan juridique pour venir en aide aux bénévoles qui vont aider les migrants sur le terrain. Ainsi, le siège et les délégations fournissent aux bénévoles les outils et compétences professionnelles. De plus, la fonction de responsable d'équipe de bénévoles est importante dans le fonctionnement d'une équipe locale. Nous comprenons qu'une équipe

locale est un ensemble de bénévoles dans une commune, elle va être gérée par un responsable d'équipe. Le responsable d'équipe est nommé par la délégation et s'engage à travers une lettre de mission. Le lien qui relie l'association et le bénévole est une charte d'engagement.

Comme nous l'avions indiqué, il existe une hétérogénéité de microcultures au sein d'une organisation, qui peuvent ne pas être forcément en harmonie au sein de l'organisation, car il existe souvent des rapports de force, ce qui montre que la culture est complexe et qu'il n'y a pas d'entrée de jeu un groupe d'acteur qui dirige. La culture est donc en perpétuelle construction et se fait via ces interactions entre ces microcultures. Nous l'observons à travers l'engagement qui est une valeur importante pour l'association que nous retrouvons au sein des métiers et missions. Ainsi, les bénévoles et les salariés sont liés par l'Association en plus du contrat de travail qui relie les salariés à l'association.

Par contre, les bénévoles ne sont sous aucune hiérarchie, même s'il peut y avoir des conflits lors du départ d'un responsable d'équipe. En effet, en cas de conflit, le bureau d'une délégation peut arrêter la mission d'un bénévole ou du responsable d'équipe. Tout comme la présidence nationale peut mettre fin à la mission d'un président de délégation.

Aussi, Il n'y a pas de profil type de bénévoles, la mission du bénévole est affectée en fonction des compétences qu'il peut offrir et des compétences qu'il veut apprendre. Au niveau de la tranche d'âge, la plupart des bénévoles sont des retraités⁷⁷. La majorité des bénévoles sont sur des territoires et ont peu de connaissance de l'existence d'un siège, ils sont souvent en relation avec leur délégation. Ainsi, les activités des bénévoles sont diverses, on retrouve l'activité principale qui est l'accueil et l'écoute, la convivialité, ensuite des activités liées à l'alphabétisation, l'informatique, etc. Aussi, dans le fonctionnement de l'association, le siège apparaît comme celui qui fournit aux délégations les matériels, l'expertise essentielle pour faire fonctionner l'association et, d'un autre côté, comme celui qui apporte aux bénévoles ce matériel pour exercer leurs missions. Le fonctionnement de l'association n'est pas très différent d'une entreprise au niveau de la gestion des ressources humaines car les salariés ont des droits et obligations selon leur contrat de travail, une évaluation et qu'il existe également des syndicats.

⁷⁷ Selon l'étude menée par le SCCCFC : 50% des bénévoles hommes ont entre 65/74 ans et 44% des femmes bénévoles ont entre 65/74 ans. Et la densité de l'engagement s'élève à 51% pour les hommes et 56% pour les femmes pour quelques heures dans la semaine.

X.3. Des symboles, codes et valeurs comme repères pour les acteurs

Enfin, le troisième thème retenu pour l'identification de la culture d'entreprise de l'Association sont les acteurs, dans ce thème sont regroupées les valeurs, les symboles et les codes. Les valeurs sont de deux types, les valeurs déclarantes qui désignent un sentiment ou la politique à un moment donné face à une problématique dominante de l'entreprise ; les valeurs opérantes « *qui sous-tendent les décisions, stratégies et modes de fonctionnement* » (Thévenet, 2015, p. 72). Les valeurs sont relatives aux systèmes de choix et d'évaluation. Le système de choix fait référence au recrutement, aux prises de décisions, à l'élaboration budgétaire, aux critères de choix d'investissement. Le système d'évaluation fait référence à l'évaluation du personnel, des unités et des activités.

Ainsi, comme valeurs déclarantes, nous avons repéré la confiance, l'engagement et la fraternité⁷⁸. Quant aux valeurs opérantes, nous pensons avoir repéré quelques éléments. En effet, au niveau du recrutement, nous remarquons que ce sont les compétences techniques liées aux métiers et le savoir-être tel que l'engagement qui priment. L'association a des valeurs humaines car elle met en avant le fait d'être à l'écoute de l'autre, d'être en contact avec les personnes dans le besoin sans être dans le jugement. Nous voyons que, dans sa pédagogie, elle cherche à sortir de l'aide de type assistantat pour donner aux personnes les moyens de sortir définitivement de la précarité.

Certains des acteurs de l'Association, bénévoles et salariés, viennent au Secours Catholique dans le but de remplir leur mission de catholique en la construction d'un monde juste. De même, les valeurs de l'association sont celles du catholicisme. La valeur catholique pour l'association est incarnée par l'aide des personnes en précarité, de l'amour du prochain, de l'égalité de tous, de la fraternité, etc. D'un autre côté, la place de l'église va être identifiée sur le plan spirituel, au niveau des valeurs. En effet, l'originalité de l'association réside dans sa volonté d'avoir un monde juste et fraternel, ce qui va l'emmener à s'inspirer des textes bibliques qui sont l'ensemble de la pensée de l'église à propos de la société, et qui se reflète par la conviction que tout Homme à sa place sur terre et donc possède des droits, des savoirs et des connaissances. Cette doctrine de l'église peut être observée dans d'autres associations telles que « *ATD Quart Monde qui*

⁷⁸ Extrait du projet national 2016-2025

sont par exemple beaucoup dans cette philosophie depuis très longtemps. Emmaüs qui sont proches de nous. Certaines associations semblent avoir le même esprit que le Secours Catholique tel que l'ATD Quart Monde et Emmaüs » (R12, direction action et plaidoyer internationaux).

En revanche l'aspect religieux peut être un élément important dans le processus de recrutement⁷⁹, notamment pour savoir si l'aspect religieux peut poser un problème compte tenu du fait que l'association a un lien fort avec les acteurs de l'église.

Quant aux décisions, celles-ci sont descendantes en ce que c'est le conseil d'administration (CA) qui valide la stratégie générale de l'association décidé par le CODIR (comité de direction) et la met en place. Cependant, nous observons que les décisions sont prises en commun et qu'il y a une liberté d'action des salariés ou des bénévoles avec la présence d'un cadre à respecter. En ce qui concerne l'évaluation, notamment d'activités, selon les entretiens, nous percevons qu'il n'y a pas une réelle évaluation des activités. Les « projets » notamment semblent ne pas être évalués comme l'indiquent les propos suivants :

« Donc je pense qu'on gagnerait à avoir ce qu'on pas du tout, c'est des indicateurs, donc on ne sait pas évaluer ce que l'on fait, on fait des projets mais c'est pas évaluable, moi je pense qu'on devrait avoir des indicateurs un peu macro, ces choses un peu de base qui donnent quand même, qui donnent des formes de tendances, comme une forme de retour sur investissement pour voir ce que ça donne [...]oui oui bien sûr ...et en terme d'énergie déployée, je ne sais pas y a des gens qui ont fait, qui ont étudié ça, les coûts, que l'inefficacité a pour une structure comme la nôtre, c'est pas impossible qu'il y ait un certain nombre de salariés qui travaillent » (R6, département emploi et économie solidaire).

Nous remarquons également l'existence d'une volonté de faire connaître l'histoire du fondateur et des valeurs qui animaient le fondateur à travers une session organisée à Lourdes pour les nouveaux arrivants. Nous voyons dans cette session une volonté de mettre en avant les valeurs de l'Association à travers l'histoire du fondateur et nous retrouvons l'aspect religieux de l'association, en ce qu'elle est organisée à Lourdes, endroit important pour les croyants.

⁷⁹ Echange informel avec un salarié de la direction des ressources humaines

« Je connais l'histoire de Jean Rodhain, puisque j'ai suivi même la session Jean Rodhain qui a été organisée à Lourdes, une des premières sessions, parce qu'il y avait une session sur Jean Rodhain qui était organisée, [...], parce que je connais son histoire, je sais qu'après-guerre, je sais ce qu'il a construit, comment il a œuvré pour construire le secours catholique » (R8, direction ressources humaine, pôle formation)

Les salariés et les bénévoles sont souvent animés par un esprit humanitaire, par un esprit de militantisme, d'aide aux personnes dans le besoin. Mais d'un autre côté l'association fonctionne également comme une entreprise et a donc des stratégies politiques à respecter.

« Je pense que l'esprit, on vient toujours que ce soit en tant que bénévoles ou salariés, on vient toujours dans un esprit à vision humanitaire, dans le sens où on œuvre pour que des personnes qui sont en difficultés puissent trouver un appui, que ce soit un appui moral, un appui financier, voilà donc je pense qu'il y a toujours l'esprit de cœur bien sûr après on peut quand on est salarié, se rendre compte aussi, je travaille à la direction des ressources humaines et qu'il y a aussi des stratégies » (R8, direction des ressources humaines, pôle formation)

« L'altruisme demeure le principal ressort de l'engagement comme bénévole au Secours Catholique : « être utile à la société » est présenté comme première raison pour 78% des bénévoles. » (Enquête bénévolat 2018 fait par SCCF)⁸⁰

« Toutefois, on note une différence importante entre, d'une part, les jeunes (88% des moins de 34 ans) et ceux qui nous ont rejoints récemment (plus de 80% des acteurs de moins de 2 ans), et d'autre part, les plus âgés (14 points de moins pour les plus de 65 ans) et les plus anciens (moins des 3/4 de ceux qui sont au SC-CF depuis plus de 5 ans). Ce sont les plus jeunes (moins de 25 ans) qui expriment une sensibilité forte à la « défense d'une cause » (à 44%, contre moins de 20% pour les plus de 50 ans). Le phénomène est perceptible également sur la motivation des compétences utilisées et transmises, qui est portée à 40% environ par les moins de 50 ans, et à moins de 30% pour leurs aînés » (Enquête bénévolat 2018 fait par SCCF).

⁸⁰ Extrait du document sur l'enquête des bénévoles 2018 parut dans Isidor : https://isidor.secours-catholique.org/sites/scintranet/files/documents/enquete_benevolat_sccf_2018_-_isidor_0.pdf

Comme nous l'avons vu, l'Association est composée d'un siège et de délégations. Le siège comme la délégation fonctionnent comme une entreprise à la différence qu'en délégation étant quelquefois en nombre moins important, nous retrouvons un esprit de famille. Les missions du bénévole sont cadrées à travers l'établissement d'une fiche de poste. Le bénévole a donc un statut. Le profil du bénévole, au regard de ses motivations, correspond au fait qu'il ne veut pas s'ennuyer, c'est donc un passe-temps. La motivation des bénévoles donc au sein de l'association est diverse, pour certains, cette motivation s'inscrit dans le religieux, pour d'autres, le but est de passer du temps et pour d'autres le but est dans le sens de l'utilité, ce qui montre que la gestion des bénévoles est très délicate et complexe.

« Déjà tu as différentes personnes qui viennent au Secours Catholique pour différentes choses, tu as des personnes qui cherchent à se rapprocher parce qu'elles sont seules, tu as la solitude, y a des personnes qui sont envoyées par le psychiatre, c'est de la réalité, donc c'est des personnes d'où la difficulté d'avoir en délégation des bénévoles, ce sont des petites mains parce que souvent, c'est le psychiatre qui a dit à côté, qui a orienté et souvent c'est un problème, c'est pour ça qu'on a mis en place « coordonner, animer une équipe de bénévoles » » (R8, direction ressources humaines, pôle formation).

L'Association doit travailler avec l'église et c'est l'aumônier qui est le lien entre l'église et l'association à travers un compte rendu. Les décisions sont prises en prenant en compte les votes de chaque membre du bureau. Pour l'Association, l'Homme a un côté spirituel et donc en tant que service de l'église, elle met également au sein de ses activités le côté spirituel. Nous retrouvons le spirituel, notamment dans le fait qu'il est mis en place une semaine à Lourdes pour les nouveaux arrivants et que, parmi les activités proposées, il y a une activité dédiée au religieux et spirituel.

Une particularité au niveau du recrutement est la prédominance du bouche à oreille pour recruter les bénévoles qui confirme un mode de fonctionnement encore très attaché aux moyens de communication traditionnels.

« Le bouche à oreille, appel à la solidarité fraternelle. Plusieurs items de l'enquête nous confirment la part essentielle de la relation interpersonnelle dans l'appel de nouveaux bénévoles. Et cette responsabilité de témoigner de notre engagement collectif dans la solidarité et la fraternité, de fait, incombe donc à chacune et à chacun des membres de

notre réseau. On note d'abord que pour 60% des bénévoles de moins de 50 ans, ils n'avaient pas de relations particulières avec le Secours Catholique avant de s'engager, et cela reste vrai pour près de 50% des plus de 50 ans. Or, plus du tiers des plus de 65 ans ont directement été sollicités par des membres de l'association (donnée confirmée plus loin où ils sont également 30% à évoquer un proche déjà engagé au Secours), et près de 30% de nos bénévoles (toutes tranches d'âge) ont suivi la suggestion de proches (engagés ou non au SCCF) » (Rapport bénévolat 2018).

Quant aux signes et symboles, différents éléments sont à identifier et à adapter en fonction du terrain. Dans notre cas, nous avons identifié l'organigramme⁸¹, mode de présentation à l'extérieur, le code de comportement interne, le discours de l'entreprise sur elle-même. L'organigramme de l'association montre un fonctionnement du management traditionnel de type taylorien, car les décisions sont prises par le Conseil d'administration et le CODIR exécute ces décisions. Nous remarquons que le CA est composé à majorité de bénévoles en la personne du président ou vice-président de délégation (12 personnes) avec une présence de l'église à travers la présence de l'aumônier général, ce qui montre que la politique générale est décidée avant tout par les bénévoles et aidée par la présence des personnes qualifiées (9 personnes). Nous remarquons aussi que l'association fait appel à la réflexion à travers l'établissement de différents comités : le comité stratégique, plaidoyer, audit, donateurs, ressources, trésorerie de direction, de direction de l'animation, une équipe de coordination des changements visés et une équipe de coordination apprenante. Nous remarquons également une instabilité du CODIR, car en un an, quatre directeurs sont arrivés à l'Association. Pour le mode de présentation à l'extérieur, nous remarquons que l'image que l'Association reflète à l'extérieur est positive et sérieuse, que l'Association fait partie des associations qui reçoivent le plus de dons en cas de catastrophe.

Au niveau de l'image, nous remarquons que l'association souhaite également en termes d'image, lors des campagnes, donner une image valorisante des personnes dans le besoin.

En ce qui concerne le code de comportement interne, nous notons qu'au niveau hiérarchique, il est facile d'avoir accès aux responsables des directions et des départements. Au niveau de la socialisation, il existe une fête annuelle qui rassemble tous les membres de l'association. Nous avons repéré également une certaine décontraction

⁸¹ISIDOR (intranet) : document issu de la rubrique « Qui sommes-nous ? »

dans le code vestimentaire qui reflète l'idée d'être proche des personnes en aide et donc de montrer une certaine accessibilité quel que soit son niveau de responsabilité, même s'il est exigé que le code vestimentaire soit respectueux. Quant aux discours de l'entreprise sur elle-même, la présence du fondateur, son histoire est ce qui est le plus mis en avant et montre toujours une recherche d'être en adéquation avec son idée de départ malgré l'évolution de la société, notamment avec la journée d'intégration des nouveaux arrivants. Au niveau des relations, c'est le tutoiement qui est le plus sollicité.

CHAPITRE XI. Analyse des résultats sur la culture de l'organisation et la transformation numérique du SCCF

La transformation numérique au sein des organisations de manière générale est souvent présentée comme l'utilisation du numérique à travers ses différents dispositifs techniques. Dans le cadre de notre ethnographie organisationnelle, nous avons souhaité décrire la mise en place d'une transformation numérique au sein d'une organisation de type traditionnel. Le choix d'une monographie nous a permis à travers nos observations et la recherche de matérialité de ce phénomène étudié de comprendre que bien souvent cette transformation numérique vient d'un environnement qui contraint, mais aussi d'un développement exponentiel d'innovations techniques et technologiques provoquant une fracture numérique au sein de l'Association. Ainsi, avant toute description de ce bouleversement créé par le numérique au sein du SCCF, il est important d'identifier la culture organisationnelle, l'audit de la culture d'entreprise nous a permis de découvrir le fonctionnement et le management proposé par l'association.

Toutefois, nous pensons que pour analyser la mise à l'épreuve du numérique au sein d'une organisation de type traditionnel, nous devons revenir sur la culture organisationnelle qui, dans ce contexte-ci, apparaît comme une culture dynamique. En effet, se référer à la culture organisationnelle, nous permet de mettre l'accent sur un point important qui est la prise en compte de l'aspect humain de la culture au sein d'une organisation. L'un des premiers à présenter ce postulat est Sainsaulieu (1987) qui propose d'analyser l'entreprise en ayant recours à la culture. Cette proposition de Sainsaulieu (1987) serait donc un moyen d'analyse permettant par le biais de l'observation des microcultures de comprendre la résistance et la capacité d'adaptation ou d'appropriation des acteurs de l'organisation. Cette conception d'une culture organisationnelle dite dynamique a été reprise en SIC notamment par Maas (2012) qui la présente comme une culture de l'action et donc comme une culture pratique. Le terme organisationnel faisant référence aux approches communicationnelles des organisations tire son origine de l'organizing de Weick. L'organizing met en avant l'importance des interactions entre acteurs pour faire l'organisation. La culture organisationnelle apparaît ainsi comme ces

microcultures, cette culture métier, ces référencements transmis et suivis par les acteurs qui permettent de faire l'action au sein de l'organisation.

Cette proposition de Maas (2012) suscite donc un vif intérêt pour notre étude. Elle propose ainsi trois dimensions d'une culture organisationnelle que sont la dimension symbolique, dynamique et régulatrice qui mettent en avant le lien social et donc permettent la médiation au sein de l'organisation. La médiation évoquée ici est « *au sens où l'entend Bernard Lamizet lorsqu'il définit la médiation dans l'organisation : « L'adhésion (...) [qui] fait exister l'organisation comme une médiation, c'est-à-dire une dialectique entre les représentations de chaque salarié (...) et les représentations collectives qui y circulent entre tous les salariés ou tous les acteurs. » (2001, p. 272). Les références culturelles permettent à l'individu de se reconnaître comme appartenant à cette collectivité et agissent comme régulateurs de rapports sociaux » (Maas, 2012, p. 111). Cette culture organisationnelle apparaît donc comme le moyen permettant l'interprétation des dispositifs de communication de l'organisation et est un vecteur de cohérence pour sa communauté. Ainsi, dans le cadre de notre compréhension de la transformation numérique, identifier et utiliser les trois dimensions sera important pour relater comment, à travers l'interaction, la transformation numérique du SCCF se manifeste. Nous rappelons que la dimension régulatrice peut être appréhendée comme un référentiel comportemental en ce que la culture organisationnelle possède des comportements, des normes qui vont être appliqués par les acteurs de l'organisation. La dimension symbolique fait référence aux valeurs et le dynamisme est relatif au fait que cette culture est évolutive. La mise en évidence d'une transformation numérique au sein du SCCF nous conduit donc à identifier les éléments qui déclenchent cette transformation numérique en nous fiant à nos hypothèses, c'est à dire à travers des thèmes comme le contexte qui est relatif à l'environnement, les personnes que sont les acteurs, leurs interactions et les technologies d'information et de communication (TIC). Nous montrerons également le dynamisme de la culture organisationnelle au sein du SCCF, ce qui permettra d'identifier le croisement, donc la tension entre la culture de l'organisation et la culture numérique. Enfin, ce mouvement, cette période de transition numérique va ainsi nous entraîner vers une acculturation au numérique qui sera décrite au sein du SCCF.*

XI.1. Identification d'une culture organisationnelle au sein du SCCF et changement avec le numérique

La transformation numérique au sein du SCCF occupe une place considérable dans cette association et suscite un autre regard de l'association sur les technologies d'information et de communication. Elle met à jour également dans ce contexte organisationnel précis une fracture numérique au sein des acteurs de l'organisation.

XI.1.1. Transformation numérique et caractère oppressant de l'environnement

Afin de caractériser cette transformation, nous avons porté notre attention en premier lieu sur la catégorie environnement. Nous faisons appel à cette catégorie, car elle fait référence à l'environnement dans lequel il est mis en évidence la relation entre l'association et son environnement interne et externe. Nous avons évoqué le fait que la mission du Secours Catholique est de veiller à ce que les personnes en difficulté soient aidées, en leur apportant des solutions stables, et de plaider pour un monde juste et fraternel. *« Mais en même temps le Secours Catholique est une organisation de transformation sociale, c'est-à-dire que pour lui, il ne s'agit pas seulement d'aider mais de transformer le monde pour que ce qu'on aide n'ait plus besoin de cette aide. »* (R11, direction engagement et animation).

Cette transformation sociale est mise en place car l'Association juge que les politiques sociales menées sont insatisfaisantes. *« C'est-à-dire que nous, on pense que la société d'aujourd'hui n'est pas la bonne pour les personnes, si c'était une bonne société, il y aurait pas 9 millions de pauvres. 5 millions de personnes qui vont à l'aide alimentaire, tout cela n'existerait pas. »* (R11, direction engagement et animation). Ainsi ce constat, nous fait prendre conscience que l'environnement de l'association est pour elle un élément très important, car c'est à travers cet environnement qu'elle matérialise ses actions et c'est cet environnement également qu'elle veut transformer.

Nous remarquons donc que l'environnement est ici complexe, il est la société, les relations qui s'y produisent, les individus aidés en situation de fragilité et les aidants

professionnels ou non, les politiques publiques mais aussi les représentations des individus et de la population, le chercheur-acteur aussi.

De plus, au niveau interne, une des causes de cette transformation numérique vient des nouveaux bénévoles.

« L'arrivée de nouveaux bénévoles peut-être, des bénévoles qui sont déjà acquis aux outils numériques. Parce que c'est vrai comme le disait X, il y a quand même un fort noyau de bénévoles qui ne sont pas autour des outils numériques, mais l'arrivée des missions civiques et des nouveaux bénévoles ont fait adhérer vers plus de transformation numérique » (R13-c, FPOD).

Ce constat, nous interpelle sur l'impact que le numérique peut causer à l'association. En effet, l'environnement est un élément intéressant pour saisir la mise en place d'une stratégie de transformation numérique dans une entreprise traditionnelle dont la particularité de la mission est non marchande et plutôt servicielle. Cet environnement numérique interne et externe exerçant une pression sur l'Association, nous le retrouvons dans notre cadre théorique (cf. supra chapitre deux). En effet, la réflexion et l'essai de définition d'une transformation numérique d'une organisation nous ont permis d'identifier certains de ses éléments. Ainsi, une des premières hypothèses de notre recherche porte sur la compréhension d'une transformation numérique des organisations de type traditionnel qui seraient à deux voies.

L'omniprésence de la numérisation de la plupart des activités dans les sphères privées et professionnelles crée une insistance dans l'Association quant à la transformation qui doit s'opérer. Ces contraintes se caractérisent par différents indicateurs identifiés. L'une des premières indications est l'idée de nécessité. La nécessité s'analyse par le fait que l'association a besoin de se tourner vers le numérique pour sa pérennité. Cette pérennité se justifie par le fait que l'association a besoin de changer de stratégie générale, spécialement, dans le domaine de la collecte⁸². En effet, la collecte est un point important de l'association car, comme nous l'avons constaté, ce sont les dons qui permettent de faire fonctionner l'association et de mettre en place les actions sociales. Or, la majorité

⁸² La collecte désigne le fait de collecter des dons financiers pour l'association. Elle se matérialise par la vente d'objets qui sont proposés par les équipes locales (composées uniquement de bénévoles). La période, la plus importante se situe entre novembre et décembre, période au cours de laquelle les équipes locales organisent des événements pour collecter le plus de dons possibles.

des donateurs actifs est une population plutôt âgée. Par conséquent, avoir une stratégie digitale s'impose comme une solution pour avoir accès à une plus large population de donateurs, notamment les plus jeunes, et pour renouveler par la même occasion le public de donateurs.

« Est-ce que c'est sociétal, je ne sais pas si la société demande au Secours Catholique de se digitaliser, je pense qu'il y a des sujets de collecte, pour attirer de nouveaux donateurs, il faut se digitaliser après, il faut en discuter avec les équipes de philanthropie parce que aujourd'hui peut être que je me trompe (...) Les donateurs, ceux qui donnent beaucoup, ce sont surtout ceux qui ne sont pas digitalisés. Mais, (...), demain si on veut rajeunir nos donateurs, il faut faire plus de digital, plus de marketing digital, plus de réseaux sociaux. » (R10, direction communication).

« Un exemple, c'est vrai qu'il y a quelques années on nous demandait et on nous demande toujours de participer sur novembre et décembre à la collecte nationale, aux différentes collectes, donc on a bien expliqué que ces 2 mois de l'année qui fait plus de 50% des ressources annuelle, donc ça on a bien expliqué mais après on eut du mal à savoir, quel était le résultat d'investissement d'une ville, d'un département etc. » (R14, responsable d'une équipe locale, bénévole).

Cette nécessité concerne également l'aspect organisationnel de l'Association qui doit actualiser ses services pour mieux répondre aux attentes internes comme externes.

« (...) Et puis y a une nécessité organisationnelle mais aussi administrative, faut pas oublier que la gestion des dons touche à l'informatique, c'est quelque chose qui est très informatisé et donc, il y a une nécessité comptable et organisationnelle et communication, je pense » (R13-d, FPOD).

Nous retrouvons également l'idée que, comme nombre d'entreprises traditionnelles, elle fait le choix de cette transformation numérique en suivant le mouvement général inscrit dans son environnement. Le choix n'est pas forcément une expression d'une volonté libre dénuée de toute influence, au contraire, ce choix est influencé par la tendance. En effet, cette obligation de suivre la tendance est constatée par la pression d'un environnement qui de plus en plus se numérise, imposant de nouveaux modes de visibilité. Cette contrainte est relative au paradigme de Kuhn, il y a une rupture avec l'ancienne société qui se caractérise par la numéritie (Silva, 2015). Elle rend compte d'une société évoluant

vers de nouveaux modes de consommation, de communication. Le numérique au sein de la société modifie profondément le mode de vie et est différent des transformations techniques antérieures. La relation outillée par des dispositifs numériques transforme le rapport au temps, à l'espace et la relation interpersonnelle. C'est donc ce changement de paradigme que nous observons au sein du SCCF et qui la contraint à suivre cette mouvance vers le numérique. Nous constatons cette pression par le fait que l'environnement sociétal (la société) de l'Association a entamé le processus de transformation numérique. La conséquence à l'égard de l'association est cette impression d'obligation de suivre ce mouvement numérique non par volonté mais surtout parce qu'elle a besoin d'une sorte de mise à niveau avec la société. L'association se voit être dans l'obligation d'utiliser ces outils numériques car, si l'association veut pouvoir communiquer avec la société et venir en aide aux personnes, elle est obligée d'utiliser le même langage et les mêmes outils numériques que ceux utilisés dans la société.

« Alors, après quand on parle de transformation numérique, on parle aussi de la transformation digitale, dans la mesure où, par exemple, on va passer de plus en plus sur la téléphonie en IP mais ça c'est pas le SC qui le fait, c'est la société qui fait qu'on va être imposé avec ça. Avec des nouvelles manières de penser qui nous permettent d'avoir un téléphone en IP reliée avec un téléphone portable, enfin.. Mais ça c'est pas du ressort du Secours, c'est comme ça, ça arrive. (...) » (R13-b, FPOD).

« Parce qu'effectivement, on est un peu obligé, nous, nous on est au bout de la chaîne, on applique mais aussi dans notre vie privée, on est obligé, on avance, on suit, voilà. Il y a le numérique, il y a l'intelligence artificielle, il y a beaucoup de sujet qui se développent par rapport à ça » (R8, direction RH, pôle formation).

« Moi je pense qu'il y a deux mouvements, il y a un premier mouvement qui nous est externe, c'est-à-dire qu'on n'a pas le choix, la société se numérise, se digitalise et donc nous sommes pris dans cette vague.. » (R11, direction engagement et animation).

« Parce qu'on vit dans une société où le numérique prend une place importante, parce qu'on pense que le numérique qu'on le veuille ou pas le numérique fait partie de notre vie » (R12, direction action et plaidoyer à l'international).

« Ah oui, tout à fait, ça veut dire que le bénévole qui veut ou qui ne veut pas, il est obligé de se mettre un tout petit peu à l'informatique s'il veut continuer à faire une action

d'aide et d'accompagnement. Surtout d'accompagnement, si on conçoit le bénévole comme on le conçoit, il y a quelques années à savoir qu'il est là pour donner des choses, effectivement, il n'y a pas besoin d'informatique. Et encore, je ne sais. » (R14, responsable d'une équipe locale, bénévole).

Également, l'implantation du numérique au sein de la société conduit les personnes à voir une relation plus conviviale avec ses outils numériques. Tel est le cas de l'informatique qui auparavant était considérée comme une compétence liée aux informaticiens. Aujourd'hui, elle se démocratise, s'étend à tous avec des solutions numériques et un langage de plus en plus accessible et connu. Cela a pour conséquence que l'informatique est de moins en moins considérée comme une énigme, *« l'informatique est plus facile d'accès, quand on dit le mot application, ce n'est plus un gros mot » (R4, DAF, département système d'information).*

Cette société qui se numérise est très encouragée par l'Etat qui met en place une stratégie numérique pour tous. En effet, l'un des exemples le plus cité par les personnes en entretien est la stratégie numérique de l'Etat. Les actions de l'Etat tendent vers une numérisation des démarches administratives comme la déclaration d'impôt en ligne par exemple. L'enjeu devient alors double pour l'association qui d'une part, doit trouver des compétences, des outils et des solutions en lien avec le numérique pour venir en aide aux personnes dans le besoin et d'autre part, pour remplir la mission d'un monde juste et fraternel.

« On est obligé, sinon tu es à la traîne, et puis y a aussi autre chose qui a changé au niveau société, c'est que, ça c'est pas une bonne chose, c'est que le gouvernement a mis en place, justement aussi, au niveau technologique, c'est-à-dire qu'au niveau technologique, niveau numérique, tout est au niveau administratif, au numérique. (...). Et nous Secours Catholique, nous avons un public en errance, en difficulté qui ne peuvent pas se payer un ordinateur, qui ne savent même pas s'en servir, mais ils ne peuvent plus rien faire, puisqu'il faut un ordinateur. Donc, il faut que nous nous ayons le matériel, d'une part, d'autres part la compétence de se servir du matériel, pour être en aide à cette personne, pour faire les choses avec elle » (R10, assistante de délégation).

D'un autre côté, l'imposition de cette transformation par l'environnement vient du fait que l'association est obligée d'avoir une stratégie digitale, notamment au plan externe

pour être visible. Cette visibilité discutée par Andonova et Vacher revêt une grande importance (2013). En effet, le développement des dispositifs numériques tels que les réseaux sociaux ou les blogs entraîne une volonté pour les entreprises d'être connues et donc d'être visibles dans le nouveau monde virtuel. C'est cette même recherche d'avoir sa place sur le plan virtuel qui anime l'association. En effet, la problématique liée à la visibilité, c'est le public de l'Association qui est fortement concerné que ce soit les donateurs, les bénévoles ou les personnes en situation de difficulté. Par exemple, pour le cas des bénévoles, l'association met en place cette transformation numérique parce que d'autres associations ont déjà mis en place des systèmes pour être visibles sur les réseaux sociaux et sur le web.

« Le cas des dons est un exemple palpable, de l'obligation de l'association de passer au numérique. Car les manières d'agir et de dons ont changé, ils sont passés de chèques à des prélèvements automatiques » (R11, direction engagement et animation).

« Je vois une nécessité via la com externe, aujourd'hui la présence des associations, des organismes, sur internet déjà, nous obligeait depuis très longtemps à avoir un site internet » (R13-d, FPOD).

Par ailleurs, suivre cette mouvance du numérique signifie pour l'association, avoir une réflexion sur comment le numérique à travers cet outil numérique peut aider l'association. *« L'idée de réfléchir à la transformation numérique, c'est justement pas par suivisme, c'est de penser en quoi, on peut utiliser le numérique pour faire mieux l'action »* (R12, direction action plaidoyer international). Toutefois, ce discours semble quelques fois peu réalisable parce que finalement dans les actions, nous voyons par exemple qu'à travers la crise sanitaire (Covid-19), il y a une accélération du télétravail qui a entraîné une utilisation multiple d'outils numériques, notamment de visioconférence. Nous avons remarqué une demande de plus en plus grande dans l'équipe G Suite, de mise à disposition de l'application ZOOM alors que Google Workspace (version association) (GW) offre à travers MEET un système de visioconférence sans forcément accorder tous les accessoires tels que le webinaire, la salle virtuelle, la traduction dont dispose ZOOM. Finalement des licences ZOOM vont être achetées et administrées par le département formation et système d'information. (Nous rappelons que par la suite, MEET a mis en place l'option des sous-groupes et travaille sur la mise en place de traduction). Cette

analyse permet de constater un fossé entre la volonté de ce que l'association souhaite faire du numérique et la réalité relative à la pression du numérique qui guide les actions.

« Bonjour, J'aurais voulu savoir s'il était possible de créer des groupes de travail pendant une visio en meet, comme c'est le cas avec Zoom. Et si oui, comment on peut le faire. » (Utilisateur SCCF de GW, extrait de la boîte sos.gsuite@secours-catholique.org).

Cette demande matérialise et confirme que bien qu'il y ait une stratégie digitale de l'Association. Toutefois, cette transformation est imposée par ces outils numériques qui font de telles pressions sur l'association que finalement suivre une tendance l'influence profondément. Ainsi, à travers, la première analyse sur l'environnement, nous remarquons que l'association est perturbée au cœur de son fonctionnement parce qu'elle doit revoir sa stratégie au niveau de son public que sont les bénévoles, les personnes en situation de précarités et les donateurs.

L'évolution des innovations techniques et technologiques ont modifié et modifient profondément la relation et la représentation avec les outils de technologie d'information et de communication.

XI.1.2. Les technologies d'information et de communication au sein du SCCF

Dans la première hypothèse de recherche, qui correspond aux causes de cette transformation numérique de l'association, nous avons émis l'hypothèse que la transformation numérique des organisations de type traditionnel est à deux voies. L'une de ces voies est que cette transformation numérique est obligée par cette évolution exponentielle des innovations techniques et technologiques. Ainsi, pour vérifier cette hypothèse, nous avons fait un historique des outils techniques du Secours Catholique Caritas France (SCCF). Nous nous sommes rendu compte qu'il y a eu une évolution concernant l'utilisation des différents outils techniques par l'Association. En effet, le numérique s'est implanté à travers ces technologies d'information et de communication en créant un environnement numérique de travail. Cet environnement numérique de travail passe par plusieurs étapes proposées par Silva et Ben Ali (2010), Charpentier (2018), Boulier (2019). Ces étapes étant relatives à l'âge de l'informatisation (années 1980-1990), puis à l'âge de la communication (années 2000) et enfin à « *ce qui advient*

depuis 2012, la révolution dans la révolution » (Boulier, 2019). La première étape concerne l'informatisation. Ainsi, l'association est passée de la machine à écrire aux ordinateurs. La particularité des ordinateurs au sein de l'association réside dans le fait que l'utilisation de ces machines était réservée à certains salariés que sont les comptables, les assistantes et ensuite les responsables, qui par contre n'avaient pas une grande maîtrise de l'ordinateur.

« Je t'ai dit mon expérience en délégation en voilà 87 /89. Il y avait un ordinateur dans une salle fermée à clé c'était la compta et je crois que c'était Transpact le mode de transfert de données, donc une fois par semaine, c'était la compta qui envoyait des données au siège. » (R3, direction communication et générosité (DCG), département communication externe).

Par la suite, les autres services et métiers vont être équipés d'ordinateur vers les années 1990 et ont été connectés à internet vers *« je dirai fin des années 90, 96, 98 »* (R3, DCG, Communication externe). L'outil informatique est perçu au sein de l'association à la différence des anciennes machines, comme un outil de travail d'énormes capacités, de mémoire, de vitesse, qui change la façon de travailler, la temporalité. A travers l'évolution exponentielle des avancées technologiques, l'association est contrainte de suivre le mouvement, elle doit utiliser ces nouvelles technologies parce qu'elle n'a pas le choix. Mais également elle doit adapter ses applications-maison aux nouveaux outils technologiques. Tel est le cas avec les ordinateurs et les systèmes d'exploitation.

« La société, parce qu'au fait le siège travaille avec DELL, leur a dit mais non, c'est fini. C'est Windows 7 pour tout le monde, c'est fini parce que au fait comment t'expliquer la société et l'informatique et tout ça évolue très très vite. Les logiciels, les applications, tu vois les téléphones ça changent tous les 6 mois tu as un nouveau truc. Tout ce qui est application ça change tous les ans. Et le Secours Catholique n'était pas en mesure de suivre tous les ans, ils voulaient pas suivre tous les ans sauf que à moment donné on leur dit, vous voulez du XP, c'est fini, on fait plus nous. Donc si vous voulez des ordinateurs ça sera du Windows 7 et il y a eu un grand problème parce qu'il y a toutes les applications comme il y dans n'importe quelle entreprise, les dons, l'applications des bénévoles, je ne les ai plus en tête, des applications-maison qui doivent pourvoir fonctionner dans les ordinateurs. Il a fallu aller très vite parce que là quand tu passais à Windows 7, tu changeais vraiment de système et, ça pouvait pas donc on a eu une année

très compliquée avec les changements d'ordinateurs qui se sont fait pratiquement avec un an de retard parce qu'il a fallu qu'il puisse mettre les application Secours Catholique dans ces nouveaux trucs. » (R10, Assistante de délégation).

Dans la seconde étape relative à l'environnement numérique de travail, nous assistons à l'âge de la communication (années 2000) avec les sites web commerciaux et réseaux sociaux etc. Ainsi, expliquer cette transformation numérique au sein de SCCF passe également par porter notre attention sur la direction de la communication et le département système d'information. La communication au sein du Secours Catholique a une direction qui a fusionné avec le pôle marketing et s'appelle donc « *la direction communication et générosité* ». Le rôle de la direction de la communication et générosité (DCG) au sein de l'association est présenté comme un moyen d'« *éveiller la charité* »⁸³ et d'obtenir des dons. La communication interne est mise en place « *Pour que l'ensemble des salariés et des bénévoles puissent connaître les grands enjeux de l'association et ceux sur quoi ils s'engagent, ça c'est la com interne et la com externe, c'est parce que dedans, il y a tout ce qui est relation aux médias, réseaux sociaux, campagne marketing* » (R2, DCG, communication externe). La communication recouvre donc une partie externe et une partie interne. Le métier de la communication externe s'occupe du site web, des publications pour l'externe.

« la com externe au départ, elle s'appelait relations publiques qui était l'idée d'avoir en même temps, les journalistes et les réseaux sociaux, mais aussi tout ce qui est image et notoriété porté par la relation, ce qu'on appelait relation public et aujourd'hui c'est parce que le terme n'est pas très connu et donc on parle de com externe »(R2, DCG, communication externe).

La particularité de l'association au sein du pôle externe est qu'elle a une culture de la publication car elle a un service dédié à la publication d'articles pour les bénévoles avec « *Message* » et les donateurs avec « *l'Apostrophe* ». La culture de la publication fait référence à l'impression des documents. Ces publications « papiers » montrent une volonté de l'association de rester attachée à un fonctionnement traditionnel qui correspond à son public notamment des donateurs qui sont majoritairement des personnes du troisième âge. Elle a donc une valeur historique parce qu'elle date de la création de l'association et également parce qu'elle est un lien de communication profond avec son

83 Social media coach du Secours Catholique

public. Par ailleurs, le public de l'association n'étant pas composée que de personnes du troisième âge, les autres personnes, notamment les jeunes, peuvent avoir une culture de la lecture numérique et non papier, ce qui pose la question de l'agencement entre le papier et le numérique pour répondre à son public.

« Le web, une publication papier (message), message qui date de Jean Rodhain, et historiquement on est très attachés à cette revue et qui a évolué, qui s'adresse aux donateurs et aux bénévoles et donc un angle a été ajouté avec un style magazine pour les institutionnels, journalistes, autres médias, public politique, les mairies » (R2, DCG, communication externe).

Nous rajoutons la communication événementielle qui s'occupe des événements au sein du siège ⁸⁴. Et l'existence d'une unité communication au sein de la délégation qui est souvent gérée, soit par l'assistance de la délégation soit par un animateur ou par un bénévole.

La notoriété et l'image positive du SCCF est perçue lors des catastrophes car celle-ci est très sollicitée pour recevoir des dons. Aussi, au niveau des campagnes pour attirer les donateurs, l'image souhaitée par l'association est la valorisation des personnes en précarité, qui met en avant le respect des personnes en difficulté⁸⁵. L'association dispose d'outils techniques externes que sont le site web créé en 2001 et les réseaux sociaux, Facebook, Twitter, un compte Instagram national et des comptes Facebook et des sites web pour chaque délégation. Il faut savoir qu'au tout début, il n'y avait pas une réelle autonomie de gestion entre le site Web, les réseaux sociaux nationaux et ceux des délégations. En effet, C'est qu'à partir de 2003, il y a eu une autonomie de la gestion des sites Web par chaque délégation et une volonté, *« une montée d'appétence pour internet »*. Par contre, il existe une « correctrice nationale » dont le travail consiste à rédiger *« la plupart des articles du site national, elle s'occupe de lire, corriger rectifier éventuellement les articles des sites de délégation en dehors des annonces de bénévolat des agendas , tout le reste ça fait pareil »* (R3,DCG, Communication externe). Cette volonté d'être en appui vient du fait que *« la communication internet »* n'est pas la priorité pour les délégations qui souvent priorisent la mission d'aide aux personnes en difficulté.

84 (CF annexe 23 : image sur le carnaval).

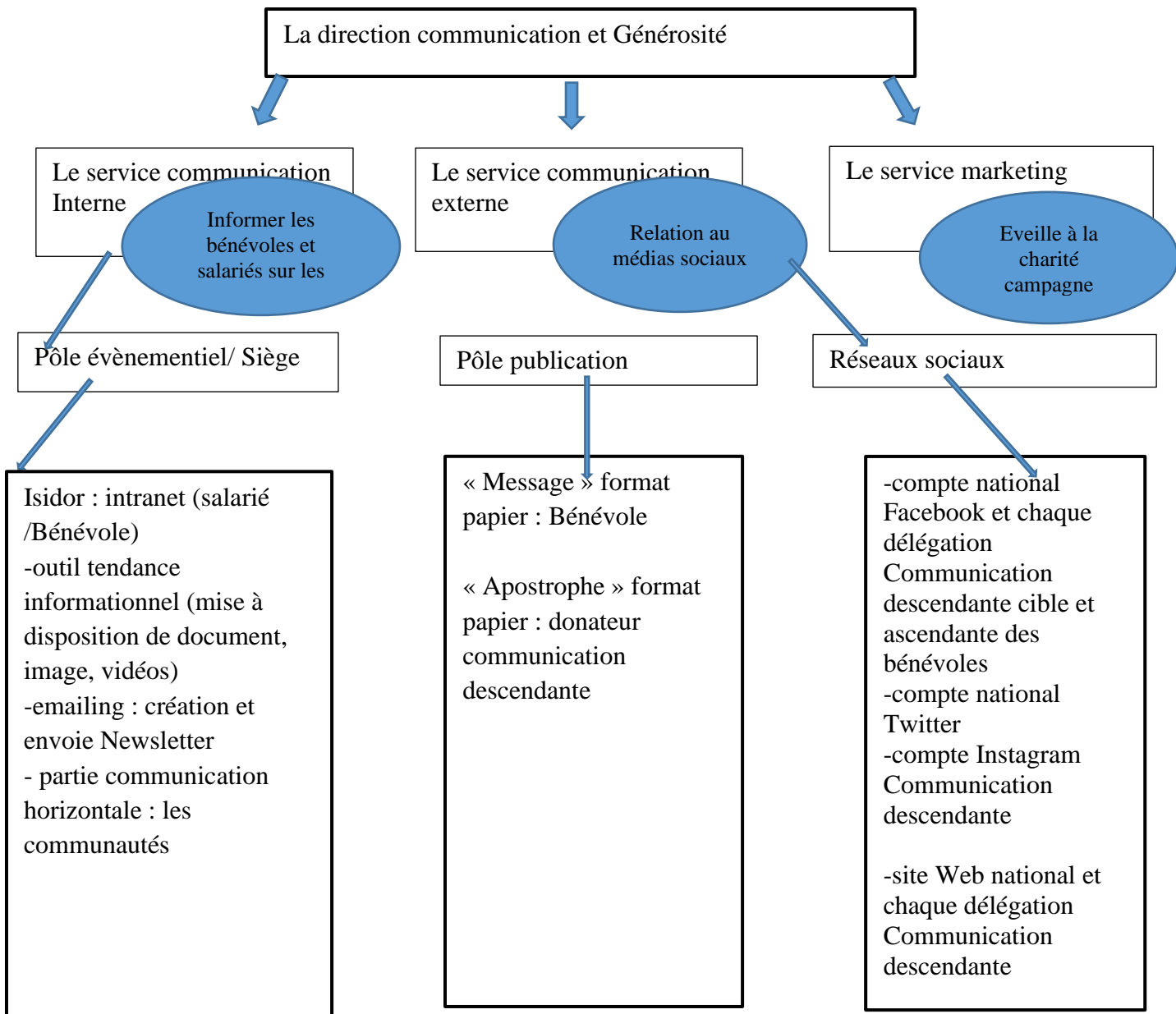
85 (Cf annexe17 : image campagne de communication)

Au niveau interne et externe, nous voyons apparaître une stratégie numérique avec l'arrivée du Web, la mise en place d'un site web pour l'association et un réseau social d'entreprise ISIDOR. Aussi, la direction de la communication a bien compris qu'elle ne peut échapper au digital et, dans cette lancée, il a été mis en place un audit sur l'écosystème digital de proximité afin de procéder à une refonte de l'écosystème digital de l'association avec l'objectif d'une harmonisation au niveau des sites web et réseaux sociaux.

« 17/09/19, Siege SCCF salle Nelson Mandela, Atelier Workshop sur la refonte du dispositif digital de proximité. Personne présente, la direction de la communication interne et externe, de la générosité, des représentants de délégations, la DSI et les consultants externes qui ont mené un audit et qui venaient présenter leurs résultats. Le but étant de réfléchir à rendre les sites web de délégation plus dynamiques, aux réseaux sociaux de délégation et du siège et donc comprendre comment harmoniser et gérer l'écosystème digital donc l'articulation réseaux sociaux national et de délégation »
(Extrait journal de terrain)

« Puisqu'il ne faut pas oublier qu'on est passé du minitel à internet et le secours a suivi toute cette dimension et passer de sa présence minitel à sa présence web puis ensuite à la création d'un intranet de l'organisation interne, de toucher largement tous ces membres, parce qu'il ne faut pas oublier quand même qu'on est une immense organisation, donc pour toucher tout le monde et pour pouvoir avoir un outil qui permet de rassembler et de travailler ensemble, on a créé l'intranet, il y avait cette unicité »
(R13d, FPOD).

Organigramme hiérarchique-fonctionnel : la communication au sein du SCCF



De plus, l'existence d'une direction communication et générosité, montre une volonté de l'association d'avoir une direction dédiée à la communication et son importance pour l'organisation en interne et en externe, notamment avec l'exploitation de données, d'où la réunion avec la direction générosité. Nous pouvons dire que, dans ce cas d'espèce, nous sommes dans une approche fonctionnaliste de la communication car la direction joue un rôle bien déterminé en externe et en interne, rôle qui se concrétise par une volonté de faire adhérer des salariés, des bénévoles et des donateurs (D'Almeida, 2018). Nous y retrouvons également l'approche symbolique et culturelle car cette politique de communication joue un rôle de cohésion de groupe à travers le discours, l'histoire, les normes, les rituels d'accueil des nouveaux arrivants que nous avons pu observer sur l'intranet. D'un autre côté, cette politique de cohésion de ralliement à sa cause est perçue à travers les valeurs qu'elle souhaite faire partager à son public.

De plus, au niveau du schéma communicationnel, nous remarquons que les émetteurs de l'information en général sont les directions, les délégations qui transmettent les informations en lien avec un projet ou une thématique aux salariés et aux bénévoles. Il peut y avoir des informations générales donc communes à tous qui sont relayées dans chaque direction et des informations spécifiques destinées à une direction. L'information est donc descendante et représente le type d'organisation assez traditionnelle, ce sont des dispositifs informationnels (Zacklad, 2018) avec des écrits asynchrones tels que les affiches, les journaux et les articles grand-public avec « *Message* » et « *L'apostrophe* », les comptes-rendus, les rapports, les textes officiels tels que « le rapport d'activité ».

« Les rapports d'activité ça me semble simple, parce que un rapport d'activité permet à chacun de réfléchir un tout petit peu sur ce qu'il a fait. Un rapport d'activité après, il est analysé, on voit si les moyens mis en œuvre suite à ce rapport d'activité correspondent à une philosophie globale, voire éventuellement si y a un truc à rectifier pourquoi pas. »
(R14, co-responsable d'une équipe locale).

Comme outils d'informations, nous retrouvons également des lettres d'information par le canal du service RH, des courriels, l'intranet ISIDOR et des affiches sur les portes⁸⁶. Par contre, avec la mise en place de l'intranet, nous observons un changement du schéma de communication qui devient plus interactif par la possibilité d'adhérer à une communauté en fonction de ses intérêts au sein du SCCF. Nous sommes davantage dans une

86 (Cf annexe 6 : image rentrée bénévoles).

configuration d'un dispositif info-communicationnel (Zacklad, 2018) ce qui permet d'avoir une information qui devient ascendante et même transversale car il y a un partage d'informations selon les thèmes, nous observons une volonté de coopération avec un décloisonnement de la hiérarchie, il y a une « *liberté de parole* » du salarié et bénévole et aussi une gestion de l'information qui n'appartient plus aux responsables.

Également, au niveau des technologies, nous avons pu observer, l'installation de différents dispositifs d'information et de communication qui sont souvent administrés par le département des systèmes d'information. En effet, sur le plan interne, nous avons pu identifier différentes applications maison⁸⁷ telles des applications de gestion pour les comptables (COMPIERE), pour les bénévoles (G2A), pour la gestion de congés. Au sein de la DAPI, l'association utilise des outils de gestion tels que TOP FLOW. De nouvelles applications sont arrivées à la suite de la volonté de l'association de mettre en place sa stratégie numérique avec ISIDOR, Google Workspace⁸⁸. Le projet TADAF est la mise en place d'un outil de gestion de contenu qui permettra de centraliser les informations des acteurs de l'association que sont les donateurs, les salariés et bénévoles et la formation afin de pouvoir exploiter et mieux organiser toutes ces informations obtenues. Ce projet TADAF permet un rassemblement de plusieurs applications au sein d'une seule plateforme. Une autre révolution est l'authentification unique qui est un portail permettant d'accéder directement aux applications maison de l'Association. A travers ces nouveaux outils notamment, nous remarquons que l'association est en période de transition numérique. Le remplacement des applications maison ne répondants plus aux problématiques actuelles de son environnement. Ce changement au niveau de ses applications maison montre un passage, une bascule de dispositifs informationnel, info-communicationnel à des dispositifs info-communicationnels numériques (Zakclad, 2018), notamment avec l'intranet ISIDOR et Google Workspace (nous reviendrons plus en détail sur Google Workspace, qui est le projet G Suite).

La transition numérique est également observée au niveau de la gestion de l'information. En effet, la transformation numérique fait appel à cette rationalisation cognitive développée par Bouillon (2005) qui met en avant, lors de cette transformation numérique pour l'association, le besoin d'une rationalisation organisationnelle, c'est-à-dire une

88 G Suite est la messagerie professionnelle de Google avec des applications de collaboration (Doc, Sheets, Slide, Meet, Forms, Drive ect.)

gestion des informations plus efficiente, car comme nous l'avons constaté, à l'ère du numérique, l'information, la donnée sont des éléments importants pour faire fonctionner l'organisation mais également atteindre sa cible. C'est ainsi que nous voyons apparaître la mise en place de CRM (Consumer Relationship Management, Gestion de la Relation Client) qui au sein du SCCF se caractérise par le projet TADAF avec la mise en place de l'application Salesforce qui va permettre une gestion des dons et des bénévoles. Nous remarquons que ce projet TADAF poussent les acteurs vers un travail coopératif et/ou collaboratif avec la coopération et/ou la collaboration de différentes directions (communication et générosité, administratif et finances, animation et engagement, ressources humaines) qui montre un défi de changement organisationnel du travail tant pour les responsables que les acteurs.

« Et les exercices de tous acteurs, don acteurs, formation⁸⁹ de G Suite, finalement ont toute une richesse de ce que ça requestionne sur nos propres projets. Tous acteurs on voit bien, ce que ça positionne sur les référentiels, l'interrogation des processus sur nos métiers là-dessus, sur les façons d'aborder la relation à l'autre. Don acteur on est exactement pareil, sur les changements de segmentation, des cibles et de relations client, cette fois on peut le dire comme ça. Sur G Suite, comment ça, chose qu'on aurait pu penser facile, ça réinterroge la mission sociale avec un mouvement assez fort marquant une entrée en client avec un GAFAM(...) » (R7, Direction administratif et finance).

« La culture interne plus précis ? C'est-à-dire aujourd'hui on est sur des outils qui sont dépassés, ils ont plus de 10 ans déjà la majorité du matériel informatique, (est-ce que ce sont les outils ou c'est la manière de fonctionner ?) tu as raison, c'est là où je voulais en venir, c'est complètement la manière de fonctionner, c'est que les outils sont l'illustration d'une culture qui n'était pas tournée vers ça, que la structuration ou l'organisation même de certains postes tend aussi quelque part à lutter contre cette évolution de pratique du système d'information parce que ça chamboule les pratiques donc les acteurs qui sont présents et qui utilisent des outils non informatiques ont plutôt freiné à la mise en œuvre de ces outils parce qu'elle les voit comme un danger ou comme un inconfort ou comme une remise en question de leur profil et de leur compétence ». (R7, Direction administratif et finance).

⁸⁹ Le projet TADAF : tous acteur, don acteur et formation. Les acteurs concernés : les bénévoles et accueillis (tous acteurs), don acteur (donateurs) et formation (bénévoles et salariés)

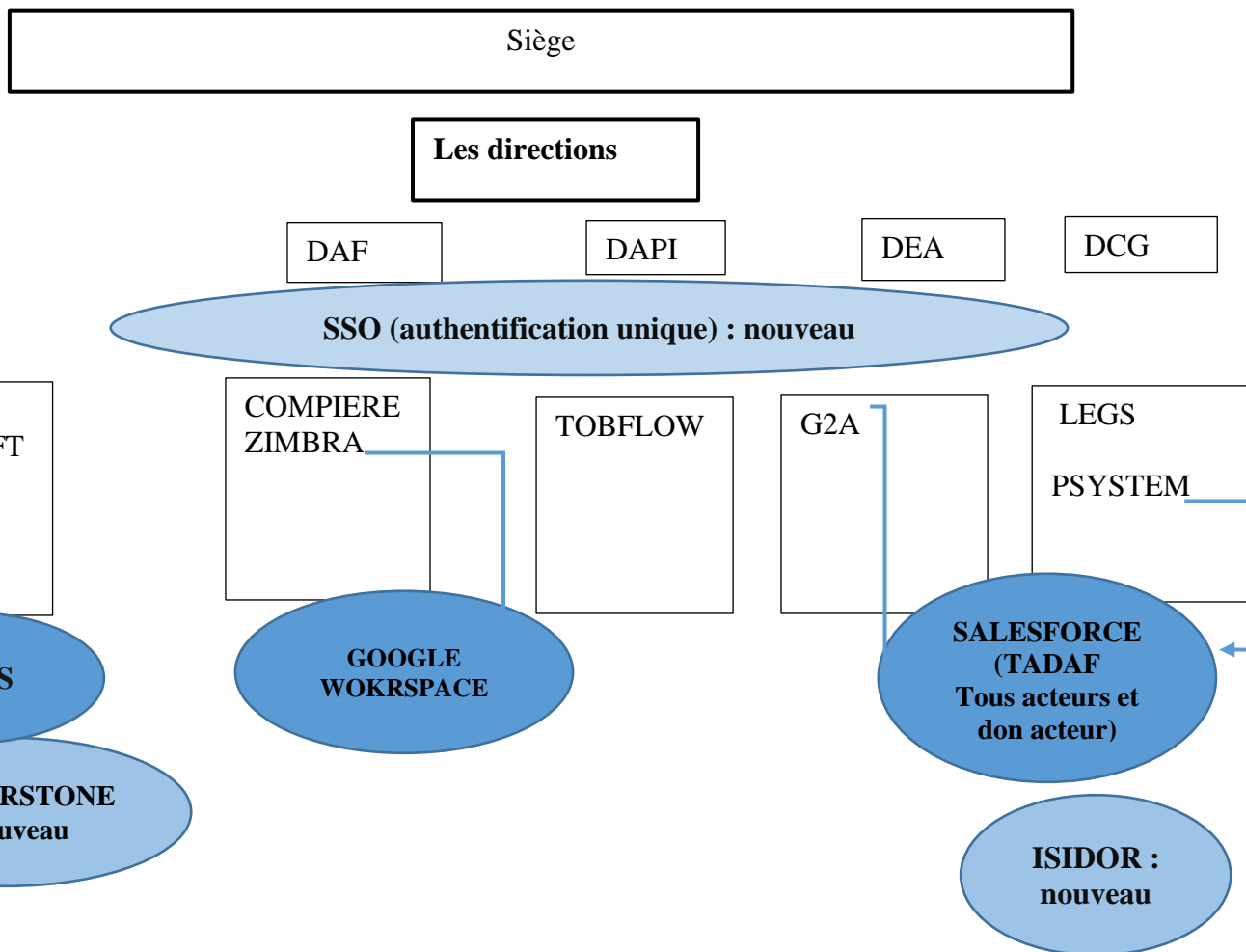
De même au niveau de la formation⁹⁰, l'arrivée de l'application CORNERSTONE⁹¹ qui est un LMS (Learning Management System), c'est-à-dire un logiciel qui transforme le processus d'apprentissage, proposant un parcours digital avec des « e-learning », des classes virtuelles, une formation à distance, des cours en ligne sur différentes thématiques soit en lien avec des outils numérique comme l'intranet ISIDOR, Google Workspace soit sur des thèmes métiers comme « *préparer mieux sa retraite* », « *prise de parole en public* ».

« Là on est en plein dedans, on est en pleine transformation, même notre SIRH, on a CORNERSTONE, enfin y a des plateformes autour de ça. Même en terme RH, c'est nouveau, donc moi ça m'inquiète beaucoup, parce que je suis pas une spécialiste et que ça ne m'intéresse pas mais je vais le faire le temps que je suis là, mais pour moi c'est pas ma priorité, enfin ma priorité, elle est ailleurs. (...) Ah oui, il faut avoir cette compétence numérique, je pense, moi je ne l'ai pas, mais je vais apprendre, je ne suis pas le bon exemple parce que je suis en fin de carrière, mais ça ne m'intéresse pas. Si je devais rester ne serait-ce que 3 ans de plus, je ferais l'effort mais là » (R8, DRH, formation).

90 Cf annexe: Cornerstone, formation

91 <https://www.cornerstoneondemand.fr/>

Les applications maison du SCCF (transformation numérique /technique)



La Légende des applications maison de SCCF : fonctionnalités des applications dans chaque direction

DRH : direction des ressources humaines

DAF : direction administratif finance

DEA : direction engagement et animation (Bénévolat)

DGC : direction générosité et communication

DAPI : direction action et plaidoyer internationaux

Alicia : portail congé(ancien)

Nibelis : portail congé (nouveau)

Talensoft : gestion portail carrière (nouveau), aucune application existante avant

COMPIER : gestion comptable

TOBFLOW : gestion de projet international

Zimbra : messagerie électronique (ancien)

G2A : gestion des bénévoles (profil, contact, activité)

ISIDOR : intranet (nouveau), aucune application existante avant

LEGS : les lègues

PSYSTEM : don (ancien)

CONCUR : Portail voyage

Après cette première observation sur l'évolution des techniques et des technologies au sein du SCCF, nous constatons que l'arrivée du numérique s'est matérialisée par une installation d'équipement virtuel dans son espace de travail/mission. L'entrée de ces innovations techniques et technologiques au sein du SCCF montre une transition numérique qui s'opère au sein de l'association. En effet, le remplacement d'outils techniques traditionnels par des outils numériques transforme la relation de travail ou la mission. Elle nous permet également de rendre compte d'un aperçu de l'environnement numérique de travail. A cet effet, nous remarquons que cet espace se subdivise en deux parties. Nous avons tout d'abord, l'environnement numérique de travail pour le salarié et celui du bénévole.

Dans le premier cas, en ce qui concerne le salarié, nous allons avoir le dispositif numérique info-communication. C'est-à-dire que celui-ci possède dès son entrée au sein du SCCF, un personal computer (PC), une souris, l'accès à internet, un identifiant sur le plan physique. Sur le plan virtuel, nous notons une adresse électronique, un accès à l'intranet, l'accès au Wifi, son espace de travail virtuel Google Workspace, ISIDOR, l'espace de formation, l'application de demande de congés et des applications maison en fonction du métier.

Du côté du bénévole, au niveau matériel, sont mis à disposition un PC, l'accès à internet, l'accès aux applications maison, une adresse électronique, ISIDOR, l'espace de formation au sein de la délégation pour le bénévole qui effectue une mission au sein de la délégation et au siège. Le bénévole en responsabilité et responsable d'une équipe locale ont un espace de travail virtuel Google Workspace, ISIDOR, l'espace de formation. Le bénévole de terrain membre d'une équipe locale dispose d'un matériel informatique au sein du local s'ils ont en un et d'un accès à ISIDOR et à l'espace de formation. Par conséquent, l'équipe locale qui n'a pas de local n'a pas forcément de matériel informatique, ce qui signifie implicitement que le bénévole utilise son matériel informatique personnel pour effectuer sa mission. Ainsi, la stratégie numérique mise en place par les responsables qui vient en réponse à une volonté de réduire la fracture numérique ne fait parfois que créer davantage d'écart.

XI.1.3. Une fracture numérique lors de la transition numérique au sein du SCCF

Notre première hypothèse portant sur la compréhension de cette volonté de passer au numérique pour les organisations de type traditionnel, nous a mené vers une proposition d'une transformation numérique qui vient en solution suite à la fracture numérique des acteurs de l'organisation. Rappelons que la fracture numérique n'est pas juste un fossé, cet écart entre les individus, mais est plutôt une « *inégalité* » face à l'usage et aux bénéfices que les acteurs peuvent tirer du numérique. (Kiyindou, 2009, Brotcorne et Valenduc, 2009, Granjon, 2009).

Dans le cadre de nos observations et entretiens auprès de notre population étudiée, salariés et bénévoles au sein du SCCF. Nous avons tenté de désigner la fracture numérique qui existe au sein de cette association. Ainsi, nous nous sommes rendu compte que cette fracture numérique est identifiable du côté des bénévoles et des salariés. Dans un premier temps, l'un des premiers indicateurs de cette inégalité est relatif à l'usage du numérique. Brotcorne et Valenduc (2009) rappellent que l'inégalité numérique est liée aux usages et donc aux compétences, aux connaissances et à la maîtrise de ces outils numériques. Dans le cas du SCCF, au niveau de l'usage des outils numériques, nous observons que les outils ne sont pas utilisés par tous les acteurs. En effet, l'évaluation du fonctionnement de l'intranet a démontré qu'ISIDOR n'est pas utilisé par la globalité du réseau mais seulement par les acteurs en responsabilité que sont les salariés et bénévoles en responsabilité. Cette observation signifierait que ces acteurs sont le noyau qui utilisent les outils numériques parce qu'ils les ont intégrés dans leurs activités, leurs missions au sein de l'association.

« En revanche, les cibles prioritaires, c'est les acteurs en responsabilité et c'est des bénévoles vraiment impliqués, c'est comme s'il avait un boulot, ils investissent beaucoup de temps, ils mettent beaucoup de leur personne, et je ne saurais pas te donner un nombre et il y a aussi la population des animateurs, donc c'est quand même des salariés qui sont animés et qui sont plutôt jeunes, des animateurs et qui vont mettre en œuvre les programmes du Secours Catholique localement et c'est deux populations, elles sont prioritaires et je ne suis pas sûr que le 106 en a fait une priorité de digitaliser et d'inciter ces deux populations à vraiment être sur ISIDOR et à utiliser ISIDOR, tu vois, ça va prendre du temps encore » (R9,DCG, communication interne).

Cette typologie au niveau de la fracture numérique nous fait comprendre qu'il y a une appétence à recourir aux outils numériques pour les bénévoles à responsabilité. Nous pouvons donc comprendre que cette fracture numérique, qui est le fossé entre les individus au niveau de l'accès, des usages etc. (Kiyindou, 2009), passe par le manque de matériel informatique au niveau des bénévoles, car certains bénévoles n'utilisent pas les technologies d'information et de communication dans leur vie quotidienne. La conséquence est l'apparition d'une inégalité sociale, car ces usages ne sont pas généralisés, cela pose donc un problème de prise en main d'un environnement numérique pour le bénévole. Une fois, le dispositif numérique mis en place, les inégalités ne sont pas au niveau de la mise à disposition du matériel informatique ou de la connexion à internet. L'inégalité alors réside dans la non-connaissance de ces dispositifs numériques mis à disposition. Au niveau des bénévoles de terrain, nous sommes dans une configuration de non-connaissance des potentialités que pourraient leur offrir ces outils numériques.

« Les délégations de X, on a fait un questionnaire pour faire un petit état des lieux des bénévoles au niveau de leurs connaissances informatiques sur la base de questions qu'avait mises à disposition X. Et donc c'est vrai que bénévoles qui sont très engagés, qui ont une connaissance relativement correcte de l'informatique, après les gens qui sont un peu éloignés, qui n'ont pas de responsabilité vont avoir des connaissances assez faibles » (R13-e, FPOD).

Nous remarquons également que le bénévole qui a une responsabilité se doit de monter en compétence numérique car il dispose d'une adresse électronique @secours-catholique.org, ce qui lui permet d'échanger avec les autres bénévoles, les membres d'une délégation et les partenaires. Ainsi, les bénévoles à responsabilités sont généralement le président, le vice-président, le trésorier et le responsable d'une équipe locale au sein d'une délégation. En ce qui concerne le siège, nous avons tous les bénévoles qui sont au sein des directions. Par ailleurs au sein de la délégation, le responsable d'une équipe locale peut finalement être celui qui n'utilise pas le dispositif numérique et va souvent confier cette tâche d'être l'intermédiaire entre la « machine » et lui à une personne qui sera plus « à l'aise » avec ces technologies d'information et de communication.

« Tu peux avoir le bénévole ou tout ça ne lui pose pas de problème et il va même venir pour ça. Tu as des bénévoles qui viennent pour faire l'atelier informatique, ils veulent

former les gens à l'informatique parce que c'est leur compétence et ils ont envie de faire ça donc il n'y a pas de soucis, tu vois et tu as le bénévole qui n'a pas fait ça et qui se dit au fur et à mesure ça vaudrait le coup qu'on demande ça. Il va chercher des bénévoles qui ont la compétence » (R10, assistante d'une délégation).

Aussi, ce fossé face au numérique s'observe au niveau des activités. En effet, nous remarquons une distance entre les acteurs, notamment les bénévoles, qui est justifiée par le fait que certaines activités les conditionnent à l'utilisation d'outils informatiques, ce qui n'est pas forcément le cas pour tous.

« Alors tu as l'écrivain public, l'alphabétisation revient beaucoup. Après tu as tout ce qui est convivialité, donc c'est des groupes conviviaux pour discuter, donc c'est des ateliers, ateliers créatifs, ateliers couture, l'atelier informatique, atelier relooking, voilà on va apprendre à vous habiller, à vous maquiller pour aller passer l'entretien d'embauche etc... À l'atelier jardinage, tu vois tu peux tout inventer. Tu sais tous ces ateliers c'est avec les gens et ça peut même venir des gens. Là tu es dans l'action collective et tu as la personne qui vient parce qu'elle a besoin d'aide. Et puis y'a moi j'aime bien jardiner, ça vous dirait pas il y aurait pas moyen qu'on fasse quelque chose, un jardin partagé, voilà on planterait les légumes et puis ça serait pour toute le monde et puis les bénévoles vont dire ah oui c'est pas mal. Bon tu as la compétence, on va en discuter avec la municipalité. On arrive à avoir un bout de terrain et puis on demande à tout le monde, ce qui veut aller là on est dans de l'action collective, ça c'est notre base, et ça part des gens. »

« Aujourd'hui on est sur du papier, les gens viennent, les informations, les justificatifs c'est papier. Donc le bénévole qui est l'accueil à l'écoute à la permanence peut être, on lui parle d'ordinateur, il va te dire, je ne sais pas de quoi il me parle, moi je suis dans l'accueil – écoute et puis je prends les notes pour remplir le dossier mais c'est tout, moi j'ai pas besoin d'un ordinateur. Mais après tu as le bénévole où la délégation lui dit bon moi, il me faut me remplir mon rapport stat, mais avant on était sur des stat papier, mais moi je fais tout pour que ça finisse, moi je dis il faut remplir les stats, donc là il faut le bénévole qui sache utiliser un ordinateur enfin c'est rien de compliqué et qui soit en capacité de le faire par exemple » (R10, assistante de délégation).

Ces inégalités numériques se trouvent également au niveau des salariés. En effet, certaines directions de par leur histoire ou de par la communauté de métier ont des rapports plus habiles avec les outils numériques. Tel est le cas de la direction de la communication et générosité ou encore du département système d'information à la différence d'autres directions dont l'activité n'est reliée pas en priorité à l'utilisation d'innovations techniques et technologiques.

« Moi je dirai qu'il y a deux niveaux au Secours Catholique au niveau du numérique, il y a le niveau bénévole comme le disait X ou c'est encore le cahier et on note qu'on est pas venu totalement au numérique et après tu as tout ce qui est communication, représentation comme le disait X et même au niveau de la DSI qui eux sont bien dans le numérique. Mais je pense qu'il y a un gros décalage aujourd'hui on est pas arrivé à faire la fusion et qu'on se sait pas comment la faire surtout » (R13-c, FPOD)

Aussi, le cœur de métier au sein du SCCF qui est le métier d'animateur se distancie des autres salariés au niveau des usages du numérique. En effet, ils sont ceux qui sont le plus en contact avec le terrain et permettent la mise en place des activités. Par contre, ils vont être plus distants face aux outils numériques parce qu'étant plus proches du « réel ».

« Si je peux, on peut dire qu'on fait un amalgame avec les salariés. L'amalgame étant que les salariés administratifs, ce sont des gens qui sont acquis au numérique, c'est leur job, c'est leur boulot. Au niveau de la hiérarchie dans les délégations, ils sont aussi acquis au niveau du numérique dans leur discussion avec leur région (...). Par contre, ce qu'on oublie, c'est le rôle des animateurs. Moi, je vois, on a 4 animateurs chez nous, ils sont constamment surbookés et ils sont beaucoup plus sur le terrain, ils sont beaucoup plus dans la rédaction que d'aller là-dessus. Je suis gestionnaire par exemple de G2A, tous les animateurs savent ce que c'est que G2A, ils ont le droit d'y aller, mais aujourd'hui, ils n'y vont même pas. Parce qu'ils n'ont pas le temps, parce qu'ils ne savent plus comment ça marche, parce qu'ils sont dans le réel, ils sont dans l'activité et ça c'est deux choses qui sont antinomiques à un moment donné » (R13-b, FPOD).

Au sein de cette fracture numérique, nous ne pouvons nier également qu'il y a un facteur générationnel. L'inégalité est perçue au niveau de la population plus précisément au niveau de l'âge avec les personnes âgées (PA) du troisième, quatrième âge (Michel, Bobillier-Chaumon et Tarpin-Bernard, 2009). En effet, généralement, nous rencontrons

dans les associations, des personnes qui deviennent bénévoles à leur retraite. Dans le cas du SCCF, nous avons déjà évoqué cette population en moyenne âgée du côté des bénévoles comme de celui des donateurs. Ainsi, ces personnes n'étant pas des digital native n'ont pas toutes les habiletés aux usages numériques même si elles viennent du monde professionnel.

« Fracture numérique, Stéphanie a des chiffres , elle pourra te les donner si tu veux, donc ça fonctionne bien mais auprès de public qui sont beaucoup au siège et qui sont peut-être jeune mais je pense qu'il y a une vraie fracture numérique parce que y a des personnes qui ont plein de savoirs, qui sont en responsabilité mais parce que ce n'est pas leur usage, parce qu'elles n'ont pas été formées, parce qu'elles sont aussi pas du tout de la génération digitale et qui aujourd'hui, elles ont entre 60 et 65 ans et elles passent totalement à côté »(R9, DCG, communication interne).

Outre, cette fracture numérique qui se caractérise principalement par des inégalités liées à l'usage, social, culturel, etc. l'entreprise de type traditionnel va solutionner cette fracture à travers sa stratégie numérique et donc en opérant une transformation numérique, nous allons voir apparaître des métiers en lien avec le numérique (Errecart, 2015, Laroche, 2015) et des compétences numériques (Bouillon, 2013). Ainsi, l'un des premiers constats est l'apparition au niveau interne, donc des salariés et des bénévoles, des nouveaux métiers en lien avec le numérique. En effet, l'association montre qu'elle fait partie de ces entreprises dites traditionnelles qui ne sont pas des digital native et va donc chercher les compétences numériques. Nous sommes donc dans la transformation des métiers et/ou de recrutement de postes en lien avec le numérique pour effectuer cette transformation.

« Je pense que le Secours Catholique a toujours été précurseur et y a des personnes aujourd'hui qui gèrent très bien ça et qui sont spécialisées. De toute façon les métiers se transforment et on embauche des personnes qui sont spécialistes aussi, donc la connaissance. Soit par des formations, donc des personnes qui portent ça depuis, de par leur formation de par leur souhait, je ne sais pas quoi te répondre là-dessus » (R8, DRH/formation).

En effet, nous observons une évolution des métiers dans quelques directions notamment dans la direction des ressources humaines, nous avons constaté la création d'un poste de

SIRH⁹² et un besoin d'évolution des compétences pour les responsables ressources humaines afin d'utiliser le SIRH. Il y a également un besoin de compétences techniques pour les gestionnaires de la paie qui doivent maîtriser le portail de demande de congés. Au niveau de la direction communication, nous voyons apparaître le métier de Coach Social média (pour aider les bénévoles à s'approprier les réseaux sociaux), de digital collecte (pour la gestion des dons et Crowdfunding).

Au niveau des bénévoles, l'apparition de la mission de formateurs d'outils digitaux et de référent informatique montre un besoin de référents pour entamer la transformation numérique qui s'opère également pour la mission de bénévole. Toutefois, nous observons que certains des métiers et des missions de bénévoles semblent impactés par le numérique car ces acteurs (bénévoles et/salariés) doivent cohabiter avec les outils numériques notamment celui d'assistante.

« C'est que les premiers qui pouvaient être impactés par G Suite c'est les assistantes, moi j'ai deux assistantes, aucune réflexion sur l'évolution du métier des assistantes, dans notre direction qui s'est soucié une seule fois de l'évolution des compétences des assistantes au regard de G Suite et de toute la transformation numérique que vous évoquez » (R5, direction action et plaidoyer).

« Les tâches des secrétaires, des assistantes (...). L'agenda pendant longtemps était un agenda papier, la secrétaire assistante gérait l'agenda papier de son responsable, avec l'arrivée des technologies parce que là on arrive sur des générations différentes d'ordinateurs qui ont voilà des possibilités plus grandes, des applications différentes dont l'agenda qui n'existaient pas au départ. Mais ce n'est pas parce que tu as un agenda sur un ordinateur que la personne l'utilise ou sais l'utiliser ou comprend comment l'utiliser. Ça prend encore des années, tu vois, comme le partage, aujourd'hui on peut faire un partage, d'agenda, partage de différentes choses, qu'avant on ne pouvait pas ou que peut être le matériel permettait mais encore que l'humain ne s'adaptait pas encore » (R10, Assistante de délégation).

En effet, la transformation numérique de l'association change les modes de fonctionnement et le métier des assistantes en est un exemple convainquant. La relation entre les outils numériques et le rôle des assistantes se transforme, en ce que ces

92 SIRH : Système Information Ressources Humaines (Gestionnaire)

personnes sont en appuis mais à différents niveaux. En effet le rajeunissement du métier des animateurs fait que leur rôle passe d'aide au conseil.

« Et bien par exemple avant c'était donc le rôle de la secrétaire assistante de taper beaucoup de courrier, beaucoup de courrier étaient faits. Je le vois même dans la gestion papier tu vois avant on écrivait beaucoup par papier, des lettres qu'on envoyait par la poste, ça aujourd'hui, c'est rarissime. Parce que maintenant c'est le mail qui a pris donc voilà. Donc , il est bien évident que le responsable, il fait son mail lui-même, il l'envoie lui-même, tout dépend à quel niveau c'est, si je prends par exemple, pour nous, parce que ça dépend de la gestion où, si c'est pour une gestion, moi je vais envoyer quand c'est pour un envoi groupé, je vais le faire à mon niveau, mais là la différence, c'est que le responsable va préparer la note, il va la taper sur son ordinateur mais brut on va dire, qu'il va me passer et moi je vais la mettre en mise en page, je ne suis plus dans la frappe pure, parce que moi avant je faisais de la sténo à l'époque, donc même moi au départ au siège, je prenais les notes en sténo et après je les dactylographiais donc ça évidemment, c'est fini. Donc là on va me donner le texte, je vais le mettre en page, je vais le mettre sur papier entête, je vais le faire beau etc. Et je vais l'envoyer. » (R10, assistante de délégation).

Les bénévoles, également, sont concernés par ce numérique, notamment les équipes locales qui sont en contact avec les personnes en difficulté et ils doivent également maîtriser les outils numériques. En effet le numérique change également la mission du bénévole, comme c'est le cas pour l'écrivain public dont la mission consiste à venir en aide aux personnes, en les aidant sur le plan administratif, par exemple par des déclarations, la rédaction de courrier qui maintenant devient de plus en plus des déclarations en ligne et des rédactions de courriels.

« On est plus dans l'écrivain public qui remplit sa lettre pour l'envoyer à l'administration, on est, on se met sur le site de la CAF, de l'impôt et on fait les démarches. Ecrivain public, c'est que tu reçois les personnes, elles ont une démarche avec la CAF, je ne sais pas quoi, avant on faisait la lettre et on envoyait par la poste, c'est une des activités du bénévole. Maintenant, ça ne se fait plus comme ça, tu dois aller sur internet » (R10, assistante de délégation).

XI.2. Une culture organisationnelle en mouvement face à une culture numérique dynamique

Notre deuxième hypothèse concerne la mise à l'épreuve de la culture de l'organisation au sein des entreprises traditionnelles. Nous postulons que la culture de l'organisation se trouve changée par la transformation numérique des organisations. Pour le vérifier, nous soutenons que certains des éléments de la culture de l'organisation sont perturbés par la présence du numérique au sein de l'organisation, avec une culture numérique dynamique qui semble prendre de l'ampleur, présentant un aspect technique et humain (relationnel). Aussi, pour observer « l'étant organisationnel » – à l'occasion d'un acte de colloque avec S. Alemanno, nous avons convenu d'utiliser le terme « étant organisationnel »⁹³ pour définir la constante dynamique organisationnelle dans laquelle le numérique met l'organisation – que le numérique change dans une entreprise traditionnelle, nous devons nous référer à la culture organisationnelle qui permet l'agentivité, ce sentiment d'efficacité personnelle et l'action sur le monde environnant (cf. A. Bandura). En effet, Bandura (2019) affirme que « *l'agentivité englobe les capacités, les systèmes de croyance, les compétences autorégulatrices ainsi que les structures et les fonctions distribuées au travers desquelles s'exerce l'influence personnelle ; elle n'est pas une entité discrète localisable.* » (Bandura, 2019, p. 19).

XI.2.1. La culture organisationnelle du SCCF

La culture organisationnelle est selon Maas (2012, 2015) comme une culture action, ce qui signifie qu'elle est régulatrice, symbolique et dynamique. Au sein du SCCF, elle s'identifie donc à travers la dimension régulatrice qu'est le référentiel comportemental. Ce sont les normes, les comportements qui vont être transmis et appliqués par les acteurs de l'organisation afin de permettre la mise en place de l'activité, de la mission. La dimension symbolique est relative aux valeurs et le dynamisme fait référence à l'évolution de la culture.

Commençons par la dimension régulatrice avec le référentiel comportemental. Ainsi, généralement au niveau du terrain, où nous retrouvons comme population, les bénévoles. Nous avons identifié une « culture de l'écriture », qui revient à avoir comme

⁹³ L'étant organisationnel se rapproche de l'ongoing de Karl Weick

fonctionnement administratif et donc organisationnel, l'utilisation du papier. Le média, l'artefact de travail pour remplir leur mission, c'est le « *cahier* », qui est totalement éloigné de pratiques numériques. De même, au niveau des salariés, même si nous avons vu que l'association possède des technologies, nous nous sommes aperçue que dans leur fonctionnement, nous identifions également une forte culture de l'écriture.

« Juste pour compléter et un peu décaler à ce que j'entends, est ce que au Secours Catholique, il n y a pas la culture de l'écriture, du cahier, du livre et que c'est trop étranger à ce que l'on peut faire au quotidien, c'est-à-dire un monde qui nous appartient pas, sur lequel on a la maitrise, je parle des bénévoles de manière générale » (R13-a, FPOD).

« Avant il fallait faire un papier et le faire signer par sa hiérarchie, le faire approuver, maintenant, c'est géré automatiquement, il faut que les gestionnaires paies sachent contrôler l'outil (...) » (R1, direction ressources humaines).

La dimension régulatrice du SCCF s'analyse également au niveau des règles de travail ou de missions pour les salariés comme pour les bénévoles, nous identifions une liberté dans l'organisation de leurs missions ou de leur travail.

« Je dirai une grande liberté de parole et d'action. Il y a beaucoup, le cadrage est large, tu peux faire ce que tu veux suivant les métiers, tu as quand même une liberté d'action, comment tu fais ton travail, tu peux t'engager sur un projet régional, tu peux t'engager sur un projet national, c'est pas comme dans d'autres organisations où tu as ta petite case et que tu dois pas déborder, c'est à la fois très bien mais tu peux te noyer » (R1, direction ressources humaines).

Toutefois, cette liberté d'action, la mise en place de projet au sein de l'association n'est pas associée à de l'efficacité, ni de la performance qui sont éloignées de l'évaluation des projets ou missions de l'association.

« Un des problèmes du secours c'est la notion de projet, projet à priori, je ne sais comment le définir, mais sa définition du projet, on utilise des mots au Secours Catholique qui n'ont pas toujours un sens unique, y a plein de sens, un projet c'est tout, un projet c'est une action, donc y a des projets partout, mais y a pas de livrable, souvent un projet y a une fin donc y a un livrable, donc on peut mesurer c'est livré ou c'est pas

livré, tu as déjà oui ou non ça on le fait pas toujours. Donc je pense qu'on gagnerait à avoir, ce qu'on pas du tout c'est des indicateurs, donc on ne sait pas évaluer ce que l'on fait, on fait des projets mais c'est pas évaluable, moi je pense qu'on devrait avoir des indicateurs un peu macro, un peu de base qui donne quand même, qui donne des formes de tendances. Comme une forme de retour sur investissement pour voir ce que ça donne ?...oui, entre griffes ? oui bien sûr (...) et en termes d'énergie déployée, je ne sais pas y'a des gens qui ont fait, qui ont étudié ça, les coûts, que l'inefficacité a pour une structure comme la nôtre (...) » (R6, département emploi et économie solidaire).

Nous retrouvons cette médiation organisationnelle pour le bénévole, comme pour l'animateur qui sont le cœur de métier à travers l'accueil physique.

« Le cœur de métier du Secours c'est les bénévoles, je pense. Le cœur du métier du Secours, c'est quoi, c'est la rencontre et le compagnonnage avec les personnes en précarité. Aujourd'hui, de plus en plus dans des espaces collectifs justement pour que la rencontre, la reconnaissance de l'autre ne se fasse pas dans un face à face qui est celui de l'intervention sociale, institutionnelle, de devoir rencontrer derrière un bureau, un travailleur social, tout ça. Nous, on est plus dans des espaces collectifs avec typiquement la table, du repas, la convivialité qui va rassembler les gens autour de laquelle on a tous besoin de manger, dans cet endroit-là on est tous égaux à table. » (R6, département économie et solidaire)

Cet accueil, nous le retrouvons notamment dans la formation des animateurs. En effet, l'animateur étant un salarié de terrain et celui qui aide les bénévoles à mettre en place les projets, il doit donc disposer d'un management relationnel qui permet de coordonner les actions avec les bénévoles. Nous parlons de management relationnel car dans l'interaction entre l'animateur et les bénévoles d'une équipe locale, il n'y a pas d'obligation mais nous observons une dépendance l'un de l'autre. Du côté de l'animateur, le bénévole est celui qui pose les actions sur le terrain et du côté du bénévole, l'animateur est celui qui apporte une expertise, oriente les actions et assure une présence permanente donc permet un suivi également de l'action. Ainsi, afin que l'action soit posée, l'animateur doit savoir comment se positionner pour favoriser l'interaction.

« Mais une formation coordonnée, animer une équipe de bénévoles. C'est comment je fais pour recruter un bénévole, comment je fais pour le fidéliser parce qu'il faut fidéliser

aussi, il faut donner envie de rester dans l'équipe, au Secours Catholique, c'est pas rien de faire du bénévolat quand même. Et donc, il faut respecter la personne, dans la relation. Et donc comment je fais pour donner des tâches à mon bénévole, comment je le respecte et comment lui me respecte, parce que c'est dans les deux sens. C'est pas parce que tu es bénévole que tu as tous les droits et c'est pas parce que tu es salarié que tu as les droits, et c'est là où il faut, on est dans la relation humaine. » (R8, DRH, formation).

De plus, nous l'avons évoqué, la culture organisationnelle est comprise à travers la dimension symbolique (Maas, 2012, 2015) que nous proposons d'observer à travers les figures culturelles (Cooren, 2013, 2020). En effet, selon Cooren (2013, 2020) lorsque nous menons une analyse culturelle, il faudrait pouvoir identifier les figures culturelles que sont les patterns qui vont être cultivés par les acteurs du SCCF. La figure culturelle est un concept proposé par Cooren (2013, 2020) pour analyser et comprendre la culture au sein d'une organisation. Il affirme que pour parler de culture au sein d'une organisation, il faut que ses composants soient cultivés. En d'autres termes, la « *cultivation* » fait « *référence au fait que la culture s'établit alors que les gens cultivent les figures qui comptent pour eux, en les mobilisant encore et encore, de manière itérative, dans leurs interactions.* » (Bencherki et al., p. 92). Ce sont les « *patterns* » que les acteurs de l'organisation entretiennent dans leurs discours. C'est donc toutes les valeurs, les principes, les manières de fonctionner que les acteurs vont répéter, évoquer et ventriloquer dans leurs quotidiens et qui sont organisants. Dès lors, ces figures culturelles par le biais de l'analyse ventriloque nous permettent de décrire l'organisation de l'intérieur. C'est ainsi que nous proposons de faire une synthèse de la culture de l'Association en décrivant ces figures culturelles identifiées. Nous allons donc nous attarder sur les principes, les valeurs, les normes, les manières de faire, que les acteurs ont tendance à invoquer, ventriloquer et évoquer d'une manière répétée dans leurs échanges lors des entretiens et des observations et que nous pouvons reconstruire à travers leurs actions. La « *ventriloquie* » de Cooren (2010) nous permet de les identifier et de montrer leur agentivité, c'est-à-dire l'influence que ces principes, valeurs, normes, manières de faire, etc. ont sur le positionnement de ces acteurs. En effet, au vu des différentes observations, nous avons retenu quelques figures culturelles qui à notre sens permettent cette *cultivation* que sont la figure du don, la figure du relationnel/bénévolat, la figure de la gratuité (engagement salarié et bénévole) et la figure spirituelle (les valeurs) et l'engagement.

La première figure qui nous a interpellé est celle de la figure du relationnel / bénévolat. En effet, la culture de l'association est incarnée par l'accueil, par le relationnel, le contact physique, qui incarne la manière de fonctionner de l'Association. C'est cette posture qui est transmise aux bénévoles notamment au sein de la direction animation et engagement qui est la direction en charge du bénévolat.

« Pour en revenir à notre problématique à nous c'est de dire effectivement , l'animation du réseau Secours catholique, la relation qu'on a avec les personnes qu'on accompagne c'est pas à travers une application que ça se fait c'est autour d'un café, c'est à travers une parole, c'est à travers une main tendue et des mains serrées, enfin il y a quelque chose d'important à se dire oui la qualité de la relation alors après c'est aussi ma conviction à moi mais je pense que c'est aussi ce qui transpire dans la culture du secours catholique, en tout cas c'est aussi ce qu'on véhicule que la relation, elle doit se vivre en vrai, en contact réel et c'est quand même quelque chose sur lequel vraiment on travaille, sur la posture de l'accueil, on est bien sur un accueil de type physique, réel, vrai. La place de la tasse de café dans les accueils du secours catholique est essentielle, on se retrouve autour d'un café » (R5, direction engagement et animation, chef de projet).

« Aujourd'hui, de plus en plus dans des espaces collectifs justement pour que la rencontre, la reconnaissance de l'autre ne se fasse pas dans un face à face qui est celui de l'intervention sociale, institutionnelle, de devoir rencontrer derrière un bureau, un travailleur social, tout ça. Nous, on est plus dans des espaces collectifs avec typiquement la table, du repas, la convivialité qui va rassembler les gens autour de laquelle on a tous besoin de manger, dans cet endroit-là on est tous égaux à table. » (R6, direction action et plaidoyer, pôle Emploi et Economie Solidaire).

Il y a également cette idée de proximité avec les personnes en difficulté qui est très présente et importante pour le bénévole. En somme, le relationnel est ce qui lie les acteurs de l'organisation, la relation physique est ce qui rattache les bénévoles, les salariés et les personnes accueillies. Cet échange physique consolide « la vie en délégation » entre les salariés et les bénévoles et respecte cette égalité voulue par l'Association qui prône la fraternité pour tous. Le terme « vie en délégation » est souvent utilisé lors des entretiens et de ce que nous avons pu observer, elle permet de désigner la différence entre le siège de l'association et les délégations. Les délégations sont présentées comme des lieux physiques qui représentent le SCCF et permettent un contact physique entre les

bénévoles, les salariés et les personnes en situation de précarité. La délégation est souvent désignée comme un endroit avec une atmosphère plus familiale que l'on retrouve moins au siège. Cette atmosphère se justifie par le fait que la délégation est plus petite par rapport au siège de l'Association, elle se situe à proximité des acteurs, ce qui permet à tous les acteurs de se connaître (salariés, bénévoles et personnes en situation de précarité).

Une autre figure est celle du don. Le Secours Catholique est une association qui met en avant la charité, l'accompagnement des personnes en situation de précarité. C'est son cœur de métier.

« Le cœur du métier du Secours, c'est quoi, c'est la rencontre et le compagnonnage avec les personnes en précarité » (R6, direction action et plaidoyer, pôle Emploi et Economie Solidaire).

Nous remarquons également que l'activité qui est de combattre la pauvreté se décline selon différentes thématiques et tend à évoluer. En effet, la pauvreté se présente sous des aspects variés, elle n'est pas que financière, mais également sociétale avec les personnes isolées, le manque d'accès aux outils numérique (internet, informatique, smartphone, etc.), pour citer quelques exemples. Le don se conçoit au sein de l'association comme le but à atteindre, il met en avant l'utilité sociétale de l'association. Nous retrouvons ce don comme un lien entre tous les acteurs de l'Association.

La figure de certaines valeurs est incarnée par la spiritualité/gratuité. En effet, l'Eglise de France occupe une place importante au sein de l'Association. Son importance est perçue à travers la spiritualité qui guide les acteurs de l'Association. Certains bénévoles s'engagent parce qu'ils sont catholiques.

« Il y a beaucoup de motivation plurielle. Il peut y avoir la motivation religieuse, ça tu le retrouveras plus chez les aînés que chez les jeunes » (R12, Direction engagement et animation).

La présence de l'église est ressentie également à travers les valeurs de « l'amour » de la religion catholique qui prône l'accueil de l'autre, la fraternité que nous retrouvons comme slogan « *EN 2020, VIVONS LA RÉVOLUTION FRATERNELLE* »⁹⁴.

« Pour moi, en tout cas, c'est plus une vision personnelle, nous ce qui nous intéresse, c'est le royaume de Dieu, je ne sais pas, si tu connais un peu la bible ou pas trop, si ça ne te cause pas, tu me dis. Donc voilà, Jésus dans l'évangile annonce le royaume de Dieu. Et il dit, il est déjà là et pas encore donc il sera réalisé à la fin des temps dans ce qu'on peut appeler le paradis, mais nous notre rôle, c'est de le construire, ce royaume de Dieu. Donc, c'est cette société juste et fraternelle, un peu dans Mathieu 6, chercher d'abord le royaume et sa justice. Et je pense que beaucoup d'acteurs au Secours Catholique dont les salariés du Secours, certains d'entre nous en tous cas ont la conviction forte, c'est qu'on est là pour construire le royaume de Dieu, on n'est pas là par hasard, donc ça fait les 3 particularités du Secours. » (R12, Direction engagement et animation).

Également, le spirituel se présente sous une forme politique, c'est-à-dire que l'Eglise de France a un regard sur l'Association, car est présent, au sein du siège comme en délégation, un Aumônier⁹⁵ qui représente les évêques.

Elle incarne également un autre aspect qui est celui des valeurs. En effet, l'Association conduit ses projets en s'inspirant des doctrines de l'église c'est-à-dire des textes bibliques qui traitent de l'aspect humanitaire de la société, ainsi l'association est un service de l'église et incarne donc au niveau de l'église l'aspect sociétal. La figure de l'engagement est une valeur importante et primordiale au sein de l'association. Ainsi, l'engagement notamment avec la charte signée par les bénévoles et les salariés est un terme assez fort pour l'association tant pour les salariés que pour les bénévoles qui ont le sentiment d'agir pour aider les personnes dans le besoin. Par ailleurs, nous observons que l'association, à travers le siège, propose un cadre aux bénévoles pour remplir leur mission. Cependant, il y a quand même une hiérarchie très descendante en ce que les acteurs, tant les bénévoles que les salariés, doivent respecter la même pédagogie même s'il y a certes une liberté

⁹⁴ Site internet officiel du SCCF : <https://www.secours-catholique.org/actualites/en-2020-vivons-la-revolution-fraternelle>

⁹⁵ Site internet officiel du SCCF : « *L'aumônier général et le délégué général assistent aux séances du bureau et du Conseil d'administration, sans voix délibérative* », extrait du document gouvernance, <https://www.secours-catholique.org/notre-organisation>

d'action pour les bénévoles dans le choix de leur activité, de leur disponibilité et de l'organisation de leur activité.

Suite à cette identification d'une culture organisationnelle, nous pouvons comprendre comment certains aspects de la culture de l'organisation au sein du SCCF sont perturbés par le numérique. En effet, la contrainte du numérique ayant entraîné la mise en place d'une transformation numérique va avoir pour conséquence une confrontation entre la culture de l'organisation et la culture numérique.

XI.2.2. Les freins culturels à la transformation numérique

Généralement, lorsque le changement est entamé au sein d'une organisation, les acteurs vont soit l'accepter soit opposer une résistance. Ils vont rechercher alors une adaptation rapide dont la conséquence est de créer chez eux des douleurs de tous types, psychologiques, psychiques, cognitives, structurelles et organisationnelles comme nous le rappelle Pesqueux (2004). En effet, certains acteurs ont des habitudes, un « *cocon* » que la structure tisse autour d'eux et qui les empêche d'imaginer toute évolution possible sans remettre en cause les routines dans lesquelles ils se sont réfugiés, ce « *bien-être organisationnel* » étant la situation qu'ils défendront comme impératif de leur propre survie. » (Pesqueux, 2004, p. 87). Ce changement remet en cause le comportement, le positionnement, l'identité et le quotidien des acteurs (Giroux, 1993). Ainsi, dans le cas de la transformation numérique d'une entreprise traditionnelle, la culture numérique apparaît comme cette remise en cause de la culture de l'organisation qu'ils se transmettent qui leur permet de mener les actions, les missions, et qui est le lien qui les réunit. Ces dispositifs numériques à travers sa culture numérique viennent donc bouleverser certains éléments qui fondent la culture de l'organisation de ses acteurs. C'est ainsi que la démarche de transformation numérique de l'organisation va être confrontée à une opposition à cause de freins culturels au sein de l'organisation. L'utilisation du terme « freins culturels » est important, car elle montre qu'à la différence d'un changement organisationnel, dans le cas de la transformation numérique, la culture numérique touche le fondement de l'être-ensemble, car la culture est ce qui permet le lien, les interactions, elle est le passé, le présent, l'avenir, l'identité d'une organisation.

Nous avons donc identifié certains freins culturels qui se matérialisent par une opposition à ces innovations techniques et technologiques. L'un des premiers cas que nous avons répertorié est sur l'intranet. En effet, l'intranet a été mis en place par la direction de la communication. Il a été « *vendu* » comme l'outil numérique permettant la circulation d'information et la communication entre les membres du réseau. Seulement, cet outil est « *boycotté* » par les acteurs qui ne s'y retrouvent pas. Cela s'exprime explicitement par des formules comme « *ne s'y retrouve pas* ». Une des barrières à l'accès à l'outil est la recherche d'information qui est un élément important dans un dispositif numérique et qui est assez éloigné de la mission de bénévole.

« Maintenant pour rejoindre ce que dit X, il ne faut pas oublier que nous avons, alors le grand mot une mission, pourquoi pas appeler ça comme ça, mais ce n'est pas forcément le bon mot, mais de former aussi les personnes qui vont devoir accéder, parce que X vient de parler d'ISIDOR, X le sait, ISIDOR c'est l'usine à gaz, c'est le bordel pas possible et si on n'aide pas les gens à aller la dessus notamment la grille des formations, vous me direz combien de bénévoles sont allés voir les formations donc là c'est aussi un travail en amont à faire » (R13-b, FPOD).

En ce qui concerne ISIDOR, nous observons que les acteurs n'utilisent pas tout le potentiel de l'outil car nous comptons à peu près 60 000 bénévoles, à peu près 900 salariés et *«aujourd'hui on est sur 8500 utilisateurs actifs qui se sont au moins connectés une fois, j'ai regardé les chiffres tout à l'heure et 10300 depuis le début en 2016 qui se sont connectés au moins une fois c'est-à-dire qu'il y en a 2000 qui sont partis du secours »* (R3, DCG, communication interne et externe). Le nombre de personnes adhérentes n'est pas assez conséquent et nous retrouvons ce même problème au niveau des communautés qui sont en moyenne une centaine. Les remontées que nous avons pu avoir sur cet outil est qu'il est intéressant mais que les membres ne retrouvent pas les informations, notamment parce qu'il manque de formation à ces outils. Nous repérons un besoin de se former, d'être accompagnés et d'être motivés par une dynamique de transformation laquelle ne se fait pas individuellement ou alors aux dépens de l'équilibre du groupe.

« Y a aussi le fait d'aller chercher l'information sur des supports qui ne sont pas faciles d'utilisation, faciles d'accès, ISIDOR aujourd'hui, on a des retours de gens qui nous disent, on ne trouve pas l'information dans ISIDOR. En même temps, c'est extraordinaire

parce qu'il y a une base d'information énorme qui nous permet d'avoir un champ incroyable d'information au regard sur ce qui se passe, ce qui se vit mais encore, faut-il savoir chercher, prendre le temps et de fait être à l'aise avec l'outil. Et au point qu'on parle de formation à l'utilisation de ces outils. On n'a jamais tellement parlé de formation à l'utilisation d'une bibliothèque, à l'utilisation d'un journal ou des choses comme ça. Donc devant cette masse d'information et ces outils-là, effectivement en termes d'acculturation, ça nécessite aussi des modèles, des modes d'accompagnement différents et où on va effectivement jusqu'à parler de se former d'apprendre donc c'est une réalité en soi. » (R6, direction action et plaidoyer).

De plus, l'utilisation d'ISIDOR présente un aspect relationnel (communicationnel) avec les communautés qui semblent bien fonctionner. Mais l'aspect informationnel, qui est sensé jouer le rôle de moyen d'identification à l'Association, ne fonctionne pas. Ainsi, à travers cet outil, nous remarquons une collaboration forcée à l'égard des acteurs parce qu'il est demandé de transmettre les informations sur ISIDOR, ce qui oblige les acteurs de l'Association à se rendre sur l'outil pour avoir les informations. Tout comme pour avoir accès à certaines applications maison, les acteurs doivent passer par ISIDOR. Nous rappelons que nous concevons la collaboration comme une mise en commun à travers des échanges dans un but commun. Ces échanges se caractérisent par l'absence de lien hiérarchique, de lien de subordination avec une reconnaissance mutuelle de chaque membre sans pouvoir identifier un responsable et avec l'objectif de favoriser la création de connaissances partagées. Ainsi, nous comprenons que ces outils digitaux ne s'inscrivent pas forcément dans une collaboration volontaire.

« Donc tu vois moi sur ces deux cibles, j'ai un peu creusé, dans notre plan d'action, les acteurs en responsabilité, on a identifié les moments où on peut leur parler d'ISIDOR et les inciter à aller sur ISIDOR puisqu'on ne peut pas les contraindre, on est obligée de les acculturer, ou de les inciter. Donc par exemple, il y a une rencontre chaque année des acteurs, des nouveaux intégrés à Lourdes, il y a un support qui est produit à l'occasion de cet évènement et à chaque fois on, Stéphanie mentionne dans ces documents écrits que le reste de la documentation est sur ISIDOR. Il y a d'autres occasions, il y a le conseil d'administration. En tout cas, on force progressivement les gens à ce qu'ils aillent se connecter sur ISIDOR, pour accéder aux ressources(...). Et après y a un travail qui est fait auprès des animateurs, les animateurs, ils passent assez de temps et utilisent pas encore assez ISIDOR et donc y a un début d'amélioration parce qu'ils vont être animés

ces animateurs et ils vont avoir leur espace sur ISIDOR et donc peut être que ça sera un moyen de les attirer, de les inciter pour qu'ils utilisent plus l'outil » (R9, DCG, communication interne).

De plus, nous comprenons que si cette transition numérique au sein du SCC n'est pas si évidente, c'est aussi à cause de la particularité du numérique. En effet, les usages du numérique sont un frein pour les acteurs du SCCF. Lorsque nous parlons d'usages du numérique, c'est toute cette rapidité exponentielle des outils numérique qui entraîne vers une culture de la veille, d'une mise à niveau perpétuelle, ce qui est totalement différent des missions ou activités de certains acteurs de l'association et qui, de plus, n'est pas forcément dans leurs habitudes quotidiennes.

« Un complément, faire du numérique demande un effort assez important, l'acquisition de l'écriture, elle est plus ou moins rapide mais une fois que vous l'avez acquise que ce soit pour ce que vous voulez, sur un cahier, vous pouvez l'utiliser dans différente (inaudible). Lorsqu'on regarde aujourd'hui l'évolution du numérique, si c'est votre métier, vous êtes obligé de vous tenir au courant pour pouvoir discuter avec vos collègues. Mais par exemple si vous êtes un bénévole, que ce n'est pas votre environnement habituel d'activité ou familial ou avec des amis. Rien qu'à regarder l'évolution de G Suite, Workspace, ça demande en permanence, un effort, une acculturation, un travail sur une veille en quelque sorte. Et ça je pense que c'est assez compliqué pour chacun d'entre nous parce que comme dit X, on a tous au quotidien des activités qui sont extrêmement ... Et ça on est parfois débordé, je dépasse un petit peu le Secours Catholique, mais je pense que le Secours Catholique est en plein dedans, c'est-à-dire que ça va trop vite entre guillemet, de manière générale sauf pour ceux qui sont déjà spécialistes. Mais ça demande en permanence un effort, regarder rien que MEET, vous avez devant vous aujourd'hui, une évolution même si on a été averti ou pas averti, ça demande une adaptation, une reprise, ça demande un effort. » (R13-a, FPOD).

Cependant, cette mise à l'épreuve de la culture de l'organisation est observable à différents niveaux. En effet, la transformation numérique vient également d'une pression interne, car les bénévoles doivent monter en compétences sur ces outils numériques afin que toute la stratégie numérique mise en place fonctionne. L'environnement social pousse l'Association à la transformation mais une question revient souvent qui est celle de la pédagogie que l'on retrouve dans les valeurs partagées par le fondateur et aussi la

question de l'humain. Dans le choix de stratégie numérique de l'Association, certains choix de logiciel tel que Google ont été faits par contrainte, parce que Google propose des facilités de fonctionnalité et qu'il est connu et qu'il fonctionne mieux avec le nouvel outil de gestion de client (CRM Salesforce).

« Oui mais je ne sais si, c'est de la confiance, beaucoup de nos bénévoles ont déjà un Google mail, Gmail, donc en fait, en prenant Google, tu te dis, les gens vont trouver les mêmes écrans qu'ils ont pour leurs adresses mails perso, qui n'a pas un Google mail à cause de son Android sur son smartphone à peu près tout le monde à Gmail. Donc, au fait on s'est dit, ils vont retrouver dans leur environnement ce qui était déjà sur leurs smartphone et ordi. Donc à mon avis, c'est une question de facilité, plus que de confiance. C'est vulgarisé, c'est qu'on se dit Google, c'est pas une entreprise qui va tomber demain. Tu prends une start up combien de temps ça tient, tu n'en sais rien donc tu prends un risque et le Secours Catholique peux pas prendre un risque » (R11, direction engagement et animation).

Certains responsables étant partisan de logiciel libre admettent qu'ils ont été obligés d'accepter la décision. On voit que la transformation numérique vient perturber la culture de l'organisation et qu'imposent des choix pratiques sans pour autant que soit pris en compte les valeurs défendues par l'Association.

« Moi j'étais au comité de direction quand ça été décidé, donc sache que ce qu'on a décidé en comité de direction, plus personne ne se rappellera quand les deux directeurs qui se sont opposés dont je suis partiront. Mais on a dit dans 3 ans on remet ça sur le tapis. C'est-à-dire que dans 3 ans on évalue si on ne change pas. Vu qu'on prenait 3 ans de licence avec Salesforce, on s'est dit de toutes façons, vous nous donnez pas le choix, vous dites décidez, mais en fait, on ne peut pas décider. En plus Zimbra qui était une solution libre, une messagerie, il y avait une solution de drive qui arrivait dans Zimbra qui s'appelait Nextcloud qui fait exactement ce que fait le drive de Google. Mais voilà, la décision a été prise. Ça ne veut pas dire que dans l'avenir, on ne prendra pas une solution libre. » (R11, direction engagement et animation).

La culture de l'écriture joue un rôle important dans le fonctionnement des missions des bénévoles et apparaît comme un frein culturel pour utiliser Google Workspace dont les informations se trouvent sur le web (en ligne), le site web, le centre d'aide.

« Je n'arrive déjà pas à me débrouiller avec Gsuite et drive et tout et tout, et je n'ai pas envie de passer tout mon temps à chercher. Alors, parfois, je trouve des trucs que j'arrive à faire, sinon je laisse tomber et je contourne l'obstacle. Ma formation Gsuite ne me sert pas à grand-chose, trop lourd à avaler et tout aussi lourd à digérer. J'aurais préféré un support papier pour pouvoir le suivre et ne pas avoir tout à réimprimer, ça prend du temps et mon temps de bénévole, je préfère le mettre sur le terrain et au contact de mon département, (...) » (Utilisateur GW, extrait de sos.gsuite@secours-catholique.org).

De même, la transformation numérique ne concerne pas la totalité des bénévoles, en ce que nous retrouvons l'importance de prendre en compte le numérique pour les bénévoles avec des missions à responsabilités. Par contre, pour les personnels en charge de l'accueil et l'écoute, l'importance du numérique dans leur mission n'est pas visible. La dimension relationnelle est trop importante et devient donc un frein culturel à la transformation numérique.

« Ça peut être des bénévoles, ça peut être aussi des acteurs salariés. Peu importe. C'est des acteurs qui à un moment donné se disent attention à ne pas être en déséquilibre entre ce qu'on consacre comme temps et comme énergie à notre cœur de métier et ce qu'on consacre à fabriquer un bidule. Parce que de là où on en est, ça apparaît comme un gros machin informatique etc. Et pendant qu'on fait ça on n'est pas en train de tenir la main du clochard du quartier » (R5, direction engagement et animation).

Ces mêmes freins culturels font référence à la culture de l'accueil, du partage qui sont des composants primordiaux et incontournables du bénévolat.

« On a eu une réunion avec le département pour nous présenter les outils, la plateforme, formation à distance, c'était pas du concret, on était dans la théorie, c'était très intéressant, il y a eu des ateliers, on sentait des réticences de la part des bénévoles parce qu'ils disaient comment on va apprendre nous même, l'accueil, l'accueilli, c'est bien joli de suivre une formation comme ça sur comment accueillir mais après comment on met en pratique, donc y avait beaucoup de réticence, et de questionnement parce que y a le temps, tout le monde n'est pas équipé, tout le monde n'a pas forcément envi, mais il y a quand même, une majorité, je pense que tout le monde va suivre » (R8,DRH, formation).

La culture métier change au niveau des bénévoles comme des salariés

« Il va avoir un changement de culture non seulement il y aura des gestionnaires, il y aura une partie front office et donc les bénévoles peuvent gérer. Le donateur pourra imprimer ses ressources fiscales et faire des dons directement et actuellement Salesforce, c'est une plateforme avec les acteurs du secours catholique, les salariés, les bénévoles et les donateurs et les partenaires » (R4, DAF, département système d'information).

« Est-ce que les bénévoles, se disent c'est pas notre mission ? si si y en a qui le disent, oui y en a en qui le disent, y en a qui l'ont exprimé. Au fait, ça va transformer la mission du bénévole, je pense que ça va transformer les métiers. Le numérique va forcément transformer les métiers forcément, donc forcément le cœur de métier, quand je suis bénévole et j'accompagne ou j'organise un repas ou un repas convivial voilà, bah, c'est pas le numérique qui va m'apprendre à faire une recette, c'est pas le numérique qui va ... Je suis obligée de rencontrer les personnes. Je ne vais pas attendre que 10 personnes soient devant l'ordinateur pour faire le menu et le partager. Donc il y a le partage, y a tout ce que ... le numérique pour moi n'est qu'un outil qui aide, mais qui va pas forcément aider à la relation humaine, c'est un outil, c'est bien l'Homme derrière qui décide » (R8, Direction des ressources humaines, Formation).

La transformation numérique au sein de l'Association entraîne également un bouleversement de la culture de l'organisation au niveau des personnes. Lorsque nous évoquons, les personnes, nous faisons référence à la relation entre l'Association et ses acteurs. En effet, si nous nous référons à Bastide (1998) qui affirme que la culture peut être considéré comme « *un ensemble de traits culturels* », en cas de rencontre entre deux cultures. Nous pouvons identifier un certain nombre de régularités que sont « *des éléments non symboliques (techniques et matériels)* » qui sont facilement transférables et des « *éléments symboliques* » qui sont difficilement transférables. Ainsi, au sein de l'Association, nous pouvons convenir que pendant la transition numérique certains éléments symboliques tels que les valeurs, les codes, les symboles sont difficiles à transférer. A cet effet, nous voyons donc que la transformation numérique perturbe aussi les valeurs de l'Association, notamment au niveau de la représentation, de la relation entre les acteurs. L'arrivée du numérique au sein de l'association montre qu'elle vient perturber la culture de l'association car l'Association se présente comme une organisation qui met en avant la rencontre physique. En effet, dans le domaine de la formation, un nouvel outil numérique a été mis en place avec le logiciel CORNERSTONE dédiée à la formation des bénévoles et des salariés. Mais une préoccupation semble s'imposer dans le

fonctionnement avec cet outil, celle de la représentation que les personnes, les acteurs internes ont du numérique. En effet, l'Association a une représentation des relations humaines qui est basée sur le présentiel, qui est concret et donc réel, l'accueil physique. Or le numérique, avec sa caractéristique virtuelle, semble enlever la part humaine de l'Association. L'humanité est une grande valeur de l'Association, cette valeur humaine de l'Association montre que le numérique vient réellement modifier leur représentation face à leur relation humaine même s'ils ont bien conscience que le numérique à travers ses outils est un élément important d'aide à leur mission.

« J'englobe le numérique global et après les formations qui vont se décliner à distance. Mais ça veut pas dire que c'est le meilleur, ça veut pas dire que une formation qui à distance après, moi je pense qu'il faudra dans certains cas du mixte, c'est-à-dire qu'il faut que les Hommes continuent à se rencontrer et les bisous numériques n'existent pas, voilà ce que je retiens d'une personne qui venue dernièrement en formation et je lui expliquait que maintenant, il y a des formations qui vont se mettre en place à distance et la première des choses qu'elle a dit c'est que les bisous numériques n'existent pas, ça c'est vrai, je tape sur l'épaule, bonjour, je t'embrasse, ça remplace pas la rencontre. Et la rencontre par le numérique, oui bien sûr on peut avoir une classe virtuelle mais la posture sera pas la même, pour moi. Après analyse, en réflexion, je pense beaucoup à ça, vive le numérique, mais y a pas que ça. Il faut pas oublier la rencontre qui est très importante au Secours Catholique et si on oublie la rencontre, on oublie tout. Moi alors là, j'en suis convaincu » (R8, Direction ressources humaines, formation).

Cette représentation de la relation entre le numérique et les acteurs de l'association peut causer des résistances. En effet, le numérique entraîne également une forme de résistance au niveau des bénévoles qui ne voient pas l'utilité des outils ou qui les voient comme un frein dans leur mission. La résistance à l'utilisation des outils numériques peut venir du fait que la plupart des bénévoles ont un temps limité à passer dans l'Association et il est assez compliqué de le consacrer à la compréhension de l'utilisation d'outils numériques hormis les bénévoles à responsabilité qui sont une minorité. Ces outils numériques apparaissent donc souvent comme une contrainte administrative parce qu'en général, le bénévole est celui qui est sur le terrain et l'utilisation de ces outils numériques va apparaître comme un frein à leur mission.

« Moi je dirai que moins que de la résistance, moi, je pense qu'il y a des gens qui ne sont pas encore montés dedans, ils ne sont pas montés dans la barque. Nos plus vieux bénévoles, ils n'ont pas de mail, ils n'ont pas d'ordinateur mais ils vivent très bien comme ça et je pense qu'il y a beaucoup de nos bénévoles et on s'en rend pas compte que nos bénévoles, ils viennent, une demi-journée, deux demi-journées par semaine. S'il faut que quand j'arrive au Secours, il faut me former à ISIDOR, à Drive etc. Donc mais laisse tomber. Donc nos outils numériques sont pertinents pour des salariés, bénévoles engagés au moins deux jours dans la semaine mais ça c'est 10% de nos bénévoles, pour le reste, ils vont utiliser très peu nos outils numériques, très peu. » (R11, direction engagement et animation).

De plus, un choix d'outil numérique qui est contraire aux valeurs de l'association peut entraîner également une forme de résistance qui va se manifester par la rédaction d'un article dans ISIDOR, qui a été l'article qui a reçu plusieurs likes sur l'intranet.

« Mais si tu vas si ISIDOR, le choix de certains articles, sur le choix de Google, tu verras que ça été l'article avec le plus de commentaires et certains commentaires avec des likes allant jusqu'à 120 pour dire qu'on n'était pas d'accord » (R11, direction engagement et animation).

Cependant, il y a un paradoxe sur le plan éthique. En effet, nous avons remarqué que ces personnes qui ont indiqué que Google était contraire à la vision de l'association possèdent un compte personnel Google. En réalité, d'après une étude PSDID menée par le Département des systèmes d'information, la plupart des acteurs de l'association avait un compte Gmail ce qui a pour conséquence que le choix s'est porté sur Google afin de laisser cette familiarité. Mais nous avons constaté également que certains de ces acteurs qui avaient ces comptes Gmail font partie de ses personnes qui se sont opposés à l'utilisation d'un compte G Suite au sein de l'association. Cela montre que la représentation des acteurs face au numérique n'est pas la même lorsque ces personnes se situent sur le plan privé et lorsqu'elles se placent sur le plan associatif. Par contre, certains choix liés à l'outil numérique sont faits en adéquation avec les valeurs de l'association et donc avec la culture de l'association.

En ce concerne la représentation de la hiérarchie, la culture numérique vient bouleverser la culture associative en ce qu'elle transforme le rapport entre les acteurs avec moins de

présence d'intermédiaires, notamment dans le cas d'ISIDOR ou l'envoi de courriel, elle induit donc de nouvelles postures.

«Je pense que le numérique va énormément changer notre culture associative, elle va apporter beaucoup plus d'horizontalité. Hier, un directeur national cause à des directeurs de régions, qui causent à des directeur délégation, qui causent à des animateurs et des animateurs causent au responsable d'équipe qui responsable cause aux bénévoles, qui bénévoles vont causer au plus pauvres. Avec ISIDOR, tout ça c'est flingué, tous ceux qui se connectent à ISIDOR peuvent discuter avec n'importe qui. Moi directement, je mets un article et j'ai un bénévole de Périlleux et qui me dit Claude, je n'ai pas compris ce que tu as dit dans telle ligne. Avant ça, ça n'existe pas. Donc, je disais en termes d'horizontalité d'organisation, c'est beaucoup plus fort, c'est-à-dire que les outils numériques ça brise la verticalité. La verticalité hiérarchique, elle ne tient plus. Bon en tous cas, elle est questionnée fortement. Et, je le vois très bien, n'importe qui peut m'appeler, peut m'envoyer un mail, peut m'interpeller sur ISIDOR, comme le directeur national et ça fait partie de la culture aujourd'hui. Qu'un animateur m'envoie un mail, ça ne me surprend pas, ça surprend certains de mes collègues directeurs qui mais qui disent pourquoi, il ne l'a pas envoyé au délégué et le délégué et au DI et à moi. Il y en a qui marchent comme ça, il m'amuse un peu, pourquoi pas, mais je pense que c'est fini ce temps-là » (R11, direction engagement et animation).

Nous pensons que l'imaginaire joue un rôle dans cette transformation numérique au niveau des acteurs. En effet, nous pensons que certains acteurs ont une idée sur l'Association qui est celle d'aider les personnes qui sont dans le besoin et que cette aide se fait obligatoirement en présentiel. Or, en ayant cet imaginaire, les acteurs mettent une barrière sur la possibilité d'aider les personnes en précarité à travers une relation virtuelle ou à travers l'utilisation d'outils techniques et technologiques.

De plus, nous constatons qu'une telle relation entre le numérique et les acteurs de l'Association peut accroître la pauvreté. En effet, cette pauvreté se caractérise par le fait que certaines personnes ne savent pas se servir d'outils numériques, d'autres personnes n'ont pas les moyens de communiquer avec leur environnement (la création de plateformes numériques pour accéder aux services publics tels que la CAF, AMELI, etc.). Elles sont donc isolées. Ainsi, l'Association doit donc combler ce nouveau type d'isolement.

« Demain on imagine qu'on ait peut être un dossier médical, il le développe avec la carte vitale numérique. La personne qui se dit j'ai 90 ans, j'ai plus accès à certains endroits, ils peuvent ne pas toucher leurs allocations vieillesse parce qu'ils n'ont pas fait toutes les déclarations qui vont bien. Donc il y a le côté accompagnement de personnes en précarité, le numérique est une fracture et donc une forme de pauvreté » (R12, direction plaidoyer international).

Par contre, nous avons remarqué, avec la situation du COVID-19 et avec ce confinement, une compréhension pour certains acteurs de l'association, salariés comme bénévoles, de l'importance d'avoir des outils collaboratifs, pour aider les personnes dans le besoin. Nous avons constaté dans la boîte mail de l'équipe G Suite, un besoin de création de compte G Suite donc Gmail et les outils bureautique de collaboration afin de communiquer avec les prestataires, les collègues, les bénévoles. Nous avons remarqué une grande demande d'ouvertures de comptes mais également une demande d'activation des boîtes mail qui n'avaient pas été utilisées depuis la migration en juin 2019. Nous pensons que les acteurs de l'association ont bien conscience que le choix de l'outil numérique est contraire quelquefois à leur valeur mais est utile pour conserver le lien entre eux.

Nous avons compris que la culture de l'organisation communément appelée « la culture associative » est perturbée par la transformation numérique qui apporte une culture numérique jusque-là inconnue, qui impose une nouvelle posture, de nouvelles manières d'agir.

XI.2.3. Une culture numérique d'organisation indispensable

Définir une culture numérique est un des défis dans cette étude car évoquer la transformation numérique nous oriente vers une présence accrue d'une « culture numérique ». Si l'on suit L. Collet⁹⁶, « l'emploi de cette notion n'est pas neutre et signifie que les usages actuels des dispositifs numériques d'information et de communication

⁹⁶ Laurent Collet, « Dispositifs numériques de formation et transformation socio-économique de l'école : de la fiction portée par l'éducation nationale à la science pratique des enseignants », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*.

induiraient de nouvelles pratiques communicationnelles modifiant progressivement le rapport à soi, aux autres, et finalement au monde. » (Collet, 2016).

Rappelons que la culture numérique résulterait « *d'un double processus d'acculturation à la technique et de technicisation des relations. Elle renverrait à des comportements, représentations et valeurs spécifiques ainsi qu'à un renouvellement du rapport au savoir et à la connaissance* » (Simmonot, 2003, p. 33). Mais elle serait également selon Pélissier et al (2013), « *comme l'ensemble des usages, des valeurs et des compétences d'ordre informationnel et communicationnel médiés par les dispositifs numériques d'information et de communication.* » (Pélissier et al, 2013, p. 11). La culture numérique possède des caractéristiques non exhaustives telles que les rapports humain-machine numérique, la technique, un ensemble de valeurs associées aux représentations individuelles et collectives des technologies numériques (Pélissier et al., 2013). C'est ainsi que suite à nos observations, nos pratiques et entretiens, nous remarquons que tout abord la culture numérique exige une dimension technique qui est indéniable.

En effet, lors de la migration des messageries électroniques Zimbra vers Google Workspace, nous sommes rendu compte que « *la transformation numérique exige de la technique, notamment certaines compétences informatiques* » (Extrait de notre journal de terrain). Ces compétences informatiques peuvent être comprises comme la prise en main de l'outil informatique et des « *astuces* » permettant d'utiliser les outils numériques. La dimension technique est variable en fonction du niveau de connaissance de l'individu. Dans ce contexte de travail et ou de mission au sein du SCCF, la technique est relative à un premier contact avec l'outil numérique telle que Google Workspace qui exige de se connecter avec son mot de passe et de pouvoir le modifier, ce qui demande un minimum de connaissance.

« *Les comptes equipe.accueil.menton.060@secours-catholique.org et equipe.commissionest.060@secours-catholique.org sont créés. Leur mot de passe est : XXXX. Il sera demandé de le modifier à la première connexion (<https://support.google.com/mail/answer/41078?co=GENIE.Platform%3DDesktop&hl=fr&oco=0>)* » (Extrait de la boîte Sos.gsuite@secours-catholique.org)

La technique est également une connaissance de l'outil numérique plus avancée par exemple le cas de Google Workspace.

« *Bonjour,*

Quittant ma mission d'animatrice au Secours Catholique dans une dizaine de jours, je souhaiterais faire un transfert de propriété de certains de mes fichiers au bénéfice de mon délégué.

Comment puis-je faire cette manipulation ?

Par avance merci. (...) » (Extrait de la boîte sos.gsuite@secours-catholique.org)

« *Hello,*

C'est bon c'est résolu nous avons appliqué trois filtres successifs avec redirection, les mails de la BAL nous arrivent à tous automatiquement.

Nous affinerons sans doute par la suite pour rediriger par périmètre - en attendant nous poursuivons ainsi. (...) » (Extrait de la boîte sos.gsuite@secours-catholique.org)

L'observation de la boîte sos.gsuite@secours-catholique.org, nous fait comprendre que cette culture numérique présente un aspect technique qui est variable en fonction de l'acquisition de connaissances techniques. Ainsi, nous retrouvons la présence de dispositifs numériques favorisant l'interface Humain-machine (Viallon et Trestini, 2019), car dans le cas de Google Workspace, la connexion au compte Google se fait à travers un outil informatique (l'ordinateur, la tablette, le smartphone etc.). Nous retrouvons dans la dimension technique l'aspect d'interactivité (Viallon et Trestini, 2019), notamment l'interactivité intentionnelle ou mentale qui permet un échange entre elle et l'humain où elle devient le média permettant l'échange entre humains. Cette dimension a été observée par exemple avec l'échange entre les utilisateurs et l'équipe G Suite et le cas de la mise en place de « filtres⁹⁷ » pour l'organisation du travail des acteurs de l'Association.

Cette observation participante montre l'exhaustivité d'une culture numérique qui n'est pas unique mais qui s'adapte en fonction de l'orientation donnée par l'organisation et des outils numériques proposés par la stratégie numérique des responsables de l'organisation.

La culture numérique s'identifie à travers des usages qui la caractérise car elle est considérée comme : « *une manière de s'informer, une manière de communiquer, une*

97 Le filtre dans Gmail permet d'organiser ses courriels entrants dans son courrier électronique

relation aux administrations, service public et quelque chose de technique ». La culture numérique a donc des habiletés et des capacités informationnelles et communicationnelle. (Pélicier et al., 2013). Elle propose un échange entre les acteurs, médié par un outil. « *Pour moi ça reste un outil qui facilite, qui permet de maintenir le lien, ce que je te dis c'est pas une posture du Secours Catholique c'est aussi mon ressenti* » (R5, direction engagement et animation).

Dans cette culture numérique, nous identifions une dimension relationnelle, elle propose donc une autre mode de relation qui n'est pas « physique », qui ne passe pas par le « toucher » mais plutôt outillé, une relation médiatisée par un artefact technique.

« Je trouve que ça reste des outils formidables de maintien de relation, j'ai un fils qui vit très loin, donc régulièrement on se fait des rdv, en visio on peut discuter... Il faut pas oublier, tu parlais des migrants, faut pas oublier que, il y aussi l'utilité des outils quand, il y avait tel personne qui était menacée d'expulsion, il y avait une alerte qui était lancée sur les réseaux et tous les membres de l'association pouvaient se retrouver, soutenir la personne et essayer d'empêcher son expulsion, de se retrouver en centre de rétention, il y a quand même un outil pour agir rapidement » (R13-d, FPOD).

Cette culture numérique n'est pas qu'un ensemble d'outils techniques et technologiques mais c'est également une manière de se comporter donc c'est une posture, c'est une manière de travailler en mode projet et un décloisonnement organisationnel (fonction, métiers, direction). Elle est donc un ensemble de valeurs associées aux représentations individuelles et collectives des technologies numériques (Pélicier et al., 2013) qui se caractérise par des remises en cause de l'ancienne vision de la société, du fonctionnement d'une organisation.

« Donc voilà, la transformation digitale doit passer par cette transformation d'organisation ,par ce décloisonnement des directions, par la mise œuvre de mode projet par de la pédagogie ou de l'androgogie, je ne sais plus comment ça s'appelle c'est pour les adultes mais c'est en fait toute une culture de relais sur le sens fondé de cette transformation digitale et c'est pour ça que je suis bien partie de la transformation sociale et non de la transformation digitale parce que c'est quand on part de la transformation de la mission sociale et de posture que derrière le reste suivra » (R7, direction administratif et finance).

Cette remise en cause est observable au niveau du changement de posture des acteurs dans leurs métiers « *C'est pour ça que je te disais que ça va changer les métiers, oui c'est pas la même posture, on va changer, le cœur de métiers va changer, encore faut-il que l'homme résiste* » (R8, direction ressources humaines, formation).

« *Je pense que le numérique va énormément changer notre culture associative, elle va apporter beaucoup plus d'horizontalité. Hier, un directeur national cause à des directeurs de régions, qui causent à des directeurs délégation, qui causent à des animateurs et des animateurs causent au responsable d'équipe qui responsable cause aux bénévoles, qui bénévoles vont causer au plus pauvres. Avec ISIDOR, tout ça c'est flingué, tout ceux qui se connectent à ISIDOR peuvent discuter avec n'importe qui. Moi directement, je mets un article et j'ai un bénévole de Périlleux et qui me dit Claude, je n'ai pas compris ce que tu as dit dans telle ligne. Avant ça, ça n'existait pas. Donc, je disais en termes d'horizontalité d'organisation, c'est beaucoup plus fort, c'est-à-dire que les outils numériques ça brise la verticalité. La verticalité hiérarchique, elle ne tient plus. Bon en tous cas, elle est questionnée fortement. Et, je le vois très bien, n'importe qui peut m'appeler, peut m'envoyer un mail, peut m'interpeller sur ISIDOR, comme le directeur national et ça fait partie de la culture aujourd'hui. Qu'un animateur m'envoie un mail, ça ne me surprend pas, ça surprend certains de mes collègues directeurs qui, mais qui disent pourquoi il ne l'a pas envoyé au délégué, le délégué et au DI et à moi. Il y en a qui marchent comme ça, il m'amuse un peu, pourquoi pas, mais je pense que c'est fini ce temps-là* » (R11, direction engagement et animation).

La culture numérique ne remplace pas la culture d'entreprise de l'association, mais elle semble au fur et à mesure prendre de la place dans le quotidien de l'espace de travail « *Pas encore, pas aujourd'hui, elle remplace pas ? non, pas pour le moment, c'est pas encore dans les esprits (...), on sent la pression, quand je dis pression, ça veut dire on voit bien qu'on avance, on voit bien qu'il y a des nouveautés, des nouvelles approches mais on y est pas, nous on le ressent parce qu'on est à la direction humaine, parce qu'on est dedans, on nous oriente dans cette direction-là, après le numérique ne peut pas tout faire après, il y a le travail de terrain* » (R8, direction ressources humaines, formation).

La présence du numérique domine et rend les acteurs de moins en moins disponibles. La culture numérique à travers ses outils numérique entraîne les acteurs dans un état de dépendance. En effet, le numérique à travers ses innovations techniques et technologiques

impose une disponibilité continue sur ces outils pour les acteurs. L'acteur au sein de l'Association se doit de montrer sa présence sur les dispositifs numériques sous peine d'être oublié ou d'être en déphasage avec les autres acteurs connectés.

« C'est pas une culture, c'est un truc qui nous est tombé dessus, et tu ne peux pas faire autrement, c'est comme ça, tu n'as pas le choix » (R,13-b, FPOD).

« Ça ne te laisse plus l'espace libre pour ne rien faire... c'est-à-dire regardez une journée, combien de temps vous réussirez à ne rien faire sans que vous soyez sollicité par un portable, par un truc qui arrive sur le réseau social (...) c'est comme du sucre, un cola, tu prends plaisir et à la fin tu ne peux plus t'en passer » (R,13-a, FPOD).

➤ La transformation numérique

A travers, cette première analyse sur l'aspect transformation numérique d'une organisation, nous pouvons retenir que la transformation numérique vient avec une culture numérique et donc, qu'elle entraîne un apprentissage de cette culture par les acteurs de l'organisation. Ce qui ressort souvent de cette discussion sur la transformation, c'est que les acteurs ont besoin d'être formés à cette culture numérique.

« Là on rentre dans la formation, c'est comme tout, je veux dire nous salariés, à un moment donné, faut bien apprendre de servir de quelque chose, à force toujours plus nouveau, plus ceci. Là tu vois, moi une vieille, même si je suis autodidacte, il y a un moment donné, il faut que j'apprenne. Même si j'apprends par moi-même, il faut que j'apprenne. Tu vas me donner un nouveau truc, j'ai jamais fait, je ne sais pas je vais apprendre et par rapport aux bénévoles, le souci c'est que ça peut faire peur, c'est-à-dire, soit il a le goût de ça et donc il va être je vais apprendre quelque chose de nouveau, je suis en capacité de, moi tu m'apprends, c'est bon, soit moi je ne suis pas capable, non, non, je ne veux pas. Tu as les deux. Je vois par rapport à tout ce que vous nous mettez là, c'est des nouvelles façons de travailler, c'est ça, c'est pas juste le numérique par lui-même. C'est que on dit il faut travailler différemment. Là c'est compliqué pas complexité, c'est compliqué parce que tu dois changer d'habitude » (R10, assistante de délégation).

Nous observons également que la transformation humaine, organisationnelle, fonctionnelle de l'association passe par des outils technologiques et techniques. Car « du

coup quand on regarde toute cette transformation de logique de fonctionnement qui sont liés à l'évolution de sa mission sociale c'est comment est l'outil et comment derrière l'outil informatique peut aider à cette transformation, donc c'est pour ça que je ne parle pas de transformation digitale, mais je parle de cette transformation logique, de cette transformation de faire et comment elle peut s'appuyer derrière sur des logiques digitales pour y arriver ou pour l'accélérer » (R7, direction administratif et finance).

Les transformations dues au numérique pourraient montrer que nous sommes dans un changement de paradigme, de manière d'agir, de faire, de fonctionner, avec des nouvelles méthodes, de nouveaux modes de fonctionnement. *« Je pense qu'il y a deux parallèles et on est dans des parallèles et la société est dans des parallèles, on est dans deux monde parallèles et il y a ceux qui poussent au numérique et y a ceux qui résistent ou qui ne sentent pas rester, je dis rester peut être que ce n'est pas le bon mot, qui ne se sentent pas du tout intéressés et c'est là qu'il va falloir faire attention parce que dans le coup dans les personnes qui résistent ou qui sont très éloignées du numérique , ce sont encore les personnes isolées, je parle du Secours Catholique dans sa mission et c'est là où il va falloir trouver une solution parce que sinon on va rester dans deux monde parallèles. Il va avoir d'un côté la société qui avance comme c'est le cas si on se met en haut, on se dit y a la société qui avance avec internet, le numérique, tous les réseaux sociaux et à coté on a une population qui est complètement isolée de tout ça. Pour moi y a deux parallèles, je peux pas trancher en disant on va faire ça ou ça, c'est pas possible, c'est ma façon de voir les choses » (R8, Direction ressources humaines, formation).*

A travers notre deuxième questionnaire sur le retour d'expérience sur la transformation numérique. Nous retenons que pour les personnes qui ont répondu aux questionnaires, 61 % voient la transformation numérique comme un travail collaboratif et 32% la conçoivent comme un ensemble d'outils digitaux. Par ailleurs, d'autres expriment : *« des atouts et beaucoup d'adaptations constantes parfois épuisantes » ; « le numérique au service de tous » ; « le mot transformation m'évoque le passage d'un " système " (outils de travail) à un autre » ; « un ensemble d'outils digitaux associé à un mode de travail collaboratif ».*

La transformation numérique d'une organisation représente, pour cette population, majoritairement un ensemble d'outils digitaux et un travail axé sur la collaboration. Par ailleurs, ce qui paraît intéressant, ce sont les autres suggestions dans lesquelles nous retrouvons une définition plus poussée telle que le fait que la transformation entraîne pour

l'organisation « un passage » d'un système d'outils à un autre, une adaptation constante qui montre bien que le dynamisme du numérique conduit les acteurs à être dans un changement constant au point qu'il devient « parfois épuisant ».

L'aspect collaboratif occupe une place très importante dans cette transformation numérique apparaissant comme le nouveau mode de travail et/ou de mission. Ainsi, cette transformation numérique apparaît comme un ensemble d'outils collaboratifs « *oui, plus d'outils collaboratifs* » et d'harmonisation permettant l'utilisation de mêmes outils par tous « *pour que tout le monde ait accès aux mêmes outils c'est plus simple* ». Mais cette transformation semble forcée par l'environnement « *Indispensable* ». *Notre société force à leur utilisation dans l'ensemble du quotidien* ». De même, pour certains, la cause de l'utilisation de nouvelles applications, se justifie par le fait qu'elles sont efficaces, collaboratives, permettent le partage des informations, favorisent l'échange « *OUI/C'est l'avenir* » ; « *Pour être plus efficace* » ; « *oui, certaines applications sont obsolètes* » ; « *Convaincue. De plus, très utile pendant le confinement, un nombre conséquent de bénévoles s'y sont mis...* » ; « *oui gain de temps et simplicité de travail ensemble et à distance* » ; « *Oui. Les outils précédents n'étaient pas assez efficaces et les nouveaux offrent plus de possibilités.* » ; « *Oui, c'est utile d'avoir le drive, les meet... surtout pour le télétravail.* ».

« *Ce travail collaboratif et partage d'informations font gagner du temps pour se consacrer mieux former et moins seul à l'accompagnement. Permet un travail en réseau beaucoup plus ouvert qui peut aider au sentiment d'appartenance au Secours Catholique.* »

De plus, l'arrivée du numérique au sein de l'Association pose un problème d'éthique par rapport au choix de certains dispositifs numérique tels que Google. Les acteurs souhaitent aussi que la stratégie numérique soit en adéquation avec ces valeurs notamment sur l'impact écologique : « *oui pour favoriser la communication à distance et le partage, attention à une sur-utilisation du Drive notamment pour le siège où l'on a un réseau (stockage sur un cloud avec impact écologique) et risque d'une accumulation de fichiers jamais supprimés. Dommage que l'on ne puisse pas supprimer les PJ des mails (à nouveau stockage avec impact écolo)* ». Toutefois, nous constatons que cette transformation numérique peut être en adéquation avec la culture organisationnelle de l'Association relativement à un imaginaire symbolique qui l'associerait à la préservation

de la nature, le côté écologique « *Les territoires sont grands, nous avons plus besoin de contacts, alors nous devons limiter nos déplacements à chaque fois que c'est possible pour épargner notre climat.* ».

Cette transformation numérique montre qu'elle s'installe avec des habitudes d'usage, un changement des représentations, une appréciation des atouts, avantages et enjeux d'une organisation. « *Oui bien sûr, nouvelles fonctionnalités mais un manque de formation est dommageable. Le confinement a permis d'éclaircir certains points mais j'ai acquis auparavant des mauvaises habitudes* ».

Par ce questionnaire, il ressort également une non-familiarisation avec certains mots tels que « applications » « *Merci de préciser de quelles applications vous parlez ! Ce mot est assez grossier pour un non-initié.* »

Les outils numériques semblent être envahissants et perturbants pour les aspects symboliques et fonctionnels de l'association « *c'est ainsi ! Tant que nous garderons la priorité à la rencontre et à la fraternité, je pourrai m'adapter et supporter* » ; « *oui. Elle peut être utile mais non indispensable* » ; « *Oui mais il faut que le SC ne perde pas de vue son rôle dans la société et préserve un minimum de relations directes et pas à distance* ».

« *il y a de bons côtés à cette transformation numérique, on l'a vu de façon renforcée pendant cette période de télétravail intensif, mais on est chez les GAFAM et cela ne semble pas poser de questions, alors que c'est à rebours de nos valeurs et propositions. Pas de cohérence ni d'éthique sur ce point, alors qu'on aurait pu souscrire à des outils open source.* ».

« *Elle apporte des plus A CONDITION d'être accompagnée : des référents informatique et numérique sont nécessaires* ».

« *Il y a des outils supplémentaires par rapport à ce qu'il y avait avant donc cela donne certaines possibilités qui n'existaient pas. Mais ce n'est pas au quotidien une révolution car tout n'est pas exploité* ».

Pour résumer la transformation numérique d'une organisation dans le cas d'une entreprise traditionnelle telle que le Secours Catholique Caritas France. Nous notons tout d'abord qu'elle naît d'une problématique interne et externe. En effet, l'usage du numérique de plus en plus présent au sein de la société et les problématiques internes liées à l'usage du

numérique par les acteurs entraînent une volonté des responsables de mettre en place une stratégie numérique. Ainsi, la stratégie numérique voulue par les dirigeants engage leurs responsabilités sur l'efficacité ou la non-efficacité de la transformation numérique. Cette transformation numérique va donc se matérialiser par des dispositifs numériques qui vont présenter des aspects de dématérialisation relationnelles, info-communicationnelles, un automatisme de certaines tâches, une harmonisation et surtout un espace de travail en coopération avec l'idée d'une visibilité accrue par tous. De plus, le numérique apporte une culture numérique qui change la posture, le positionnement, le quotidien des acteurs au sein d'une organisation ainsi que des métiers liés aux dispositifs numériques (Collet, 2016, op. cit). La présence du numérique entraîne une confrontation avec la culture de l'organisation sur différents aspects fonctionnel et symbolique. Cette confrontation se manifeste par des freins culturels causant ainsi une fracture numérique au sein de l'organisation. Dans le cas notre étude, nous parlons d'acculturation numérique, comme du processus qui va entraîner les acteurs d'une organisation à s'approprier la culture numérique. Nous avons fait le choix d'étudier cette acculturation au numérique avec le projet G Suite qui a cette particularité de proposer une nouvelle philosophie de travail avec ses outils collaboratifs. Nous proposons d'abord d'expliquer le processus d'acculturation numérique notamment au sein du Secours Catholique Caritas France.

XI.3 L'acculturation au numérique au sens du Secours Catholique Caritas France

L'acculturation au numérique est comprise dans un contexte organisationnel comme le processus descriptif d'appropriation de la culture numérique. Elle serait donc le processus qui permettrait de décrire le changement qui s'opère entre la culture organisationnelle et la culture numérique à travers les acteurs de l'organisation. Ce qui entraînerait plusieurs modes d'acculturation au numérique et différents niveaux d'acculturation au numérique (Berry, 2000). Nous pouvons être dans un cas de socialisation donc d'« enculturation » ou d'appropriation (Bastide, 1998, Cuche, 2006). De plus, la collaboration est un facteur permettant d'évaluer l'adhésion des acteurs de l'organisation. Le processus d'acculturation au numérique se fait également sur trois niveaux. Au plan macro, c'est l'organisation tout abord qui entame cette acculturation numérique à travers la mise en place de la stratégie numérique voulue par les dirigeants. Dans un deuxième temps,

l'acculturation numérique doit être observée au niveau méso, donc au niveau des équipes. Enfin, le dernier niveau d'observation réside au niveau micro et dans ce cas, nous sommes sur l'observation de l'individu et de sa propre représentation du numérique qui peut aller du plaisir au déplaisir, en se référant au contexte dans lequel l'individu fait un usage du numérique. Nous ajoutons qu'au niveau micro, individuel, l'observation peut aller jusqu'au psychisme, mais nous avons fait le choix de pas aller jusqu'à ce niveau d'observation. Ainsi, pour comprendre le phénomène d'acculturation, nous avons mené une observation participante au sein du département système d'information qui a la charge de la majorité des projets numériques. Nous avons donc intégré l'équipe projet G Suite dont le but est de mettre à disposition Google Workspace pour tous les utilisateurs que sont les salariés et les bénévoles.

XI.3.1. Le projet G Suite

- Qu'est-ce que Google Workspace (ancien G Suite) ?

Google Workspace (GW) est un service de l'entreprise GOOGLE qui est un GAFAM. Il est présenté comme un espace de travail virtuel composé de deux parties⁹⁸ importantes que sont le logiciel de productivité de type Cloud computing et le groupware. Le cloud computing se définit selon Tierset al. (2013) citant Mell and Grance (2011) comme « *un modèle permettant l'accès omniprésent, pratique et sur demande à un réseau partagé de ressources informatiques configurables (e.g. des réseaux, des serveurs, du stockage, des applications et des services) qui peuvent être rapidement provisionnées et mises à disposition avec une gestion minimale de l'effort et des interactions avec le fournisseur de service* ». Quant au Groupware, Lépine (2002) nous rappelle que dans un contexte de communication organisationnelle, le Groupware doit favoriser sur le champ de la communication « *la dimension informationnelle qui concerne la gestion du flux des échanges et des activités de recherche et traitement de l'information ; la dimension relationnelle qui engage dans l'interaction professionnelle les régulations des rapports sociaux interindividuels et collectifs ; la dimension symbolique autour de laquelle se noue le sens donné à l'action autant que le langage et les représentations qui la légitiment.* » (Lépine, 2002, p. 2). GW est la proposition de Google pour répondre aux besoins d'outils bureautiques pour les salariés d'une entreprise. Au niveau économique,

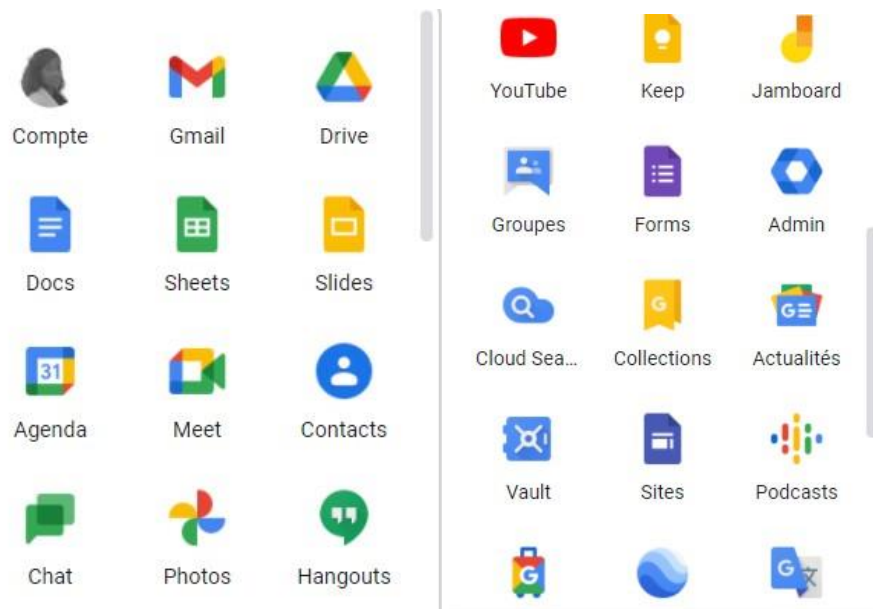
98 https://fr.wikipedia.org/wiki/Google_Workspace

GW propose différents tarifs en fonction du type de compte, personnel ou d'organisation. Dans le cas d'une organisation, nous avons l'offre « entreprise » qui est payante et l'offre gratuite. « *Si votre organisation dispose d'un compte Google pour les associations, vous pouvez bénéficier des offres Google Workspace suivantes réservées aux organisations à but non lucratif : Google Workspace for Nonprofits (gratuit)* »⁹⁹. L'offre gratuite est proposée pour les associations mais elles ne disposent pas de certains services dont bénéficie une entreprise ayant opté pour un forfait payant. Nous retrouvons comme application la messagerie Gmail, l'agenda, la partie conversationnelle et collaborative avec le Chat et ses salons. La partie Cloud qui correspond au stockage en ligne avec le Drive, des outils collaboratifs avec ses applications bureautiques, Docs (rédaction de texte), Slide (présentation à l'aide de diapositives), Sheets (création de tableau et mise en place de calcul automatique avec des formules), Forms (création d'un questionnaire). D'autres applications collaboratives comme Task pour la gestion des tâches, Keep qui est un outil de prise de notes. Enfin, il y a la partie virtuelle avec Meet, l'outil de visioconférence qui propose dorénavant des travaux en sous-groupes. En observant GW, nous nous sommes aperçue que les outils bureautiques proposés par Google mettent en avant l'aspect de travail collaboratif numérique ce qui impose donc que certains acteurs se familiarisent avec ces nouvelles démarches de travail liées au numérique.

⁹⁹<https://support.google.com/nonprofits/answer/3367223?hl=fr>

➤ **Schéma de présentation des applications Google Workspace**

1 Un exemple de compte utilisateur dans le lanceur d'application GW



2 La spécificité des applications principales

Gmail



Les fonctionnalités d'une boîte électronique :

- Réceptions des courriels, réception d'un courriel d'une autre adresse électronique, recevoir une copie d'un courriel d'un autre utilisateur par une délégation de compte
- Libellé : organisation et rangement des courriels entrants
- Programmation de courriels à envoyer
- Mise en attente des courriels avec la définition d'une heure et d'une date de lecture

Le Chat : communication

Discussion : →

Salons →

→ Définir sa disponibilité

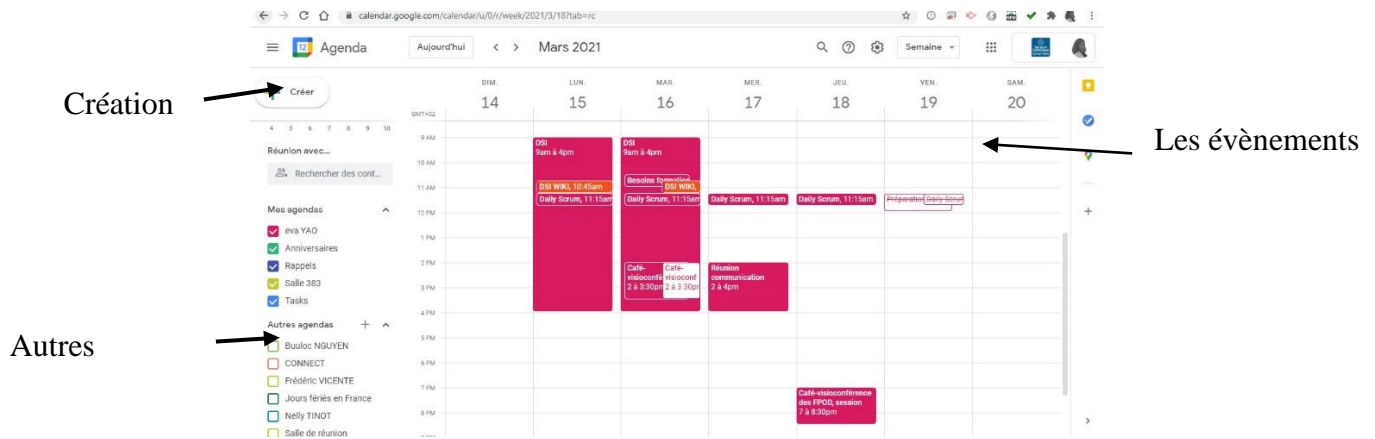
Fichier	Publié par	Date de publication
Conférence 1 Chapitrage.pdf	Frédéric VICENTE	lundi 2 nov.
Graine de Savoir #04 5 mn pour maîtriser Chrome	eva YAO	vendredi 17 juil. 2020
Suggestions G Suite	eva YAO	lundi 29 juin 2020
Contact NSL 9	Frédéric VICENTE	jeudi 25 juin 2020
Copie de transformation numérique SCDF / bénévole Equipe Gsuite	eva YAO	mardi 23 juin 2020
Secours Catholique G Suite	eva YAO	vendredi 19 juin 2020
Drive Partage « Comment faire la demande	Nelly TINOT	mardi 16 juin 2020
Export AGENDA	Frédéric VICENTE	mardi 16 juin 2020
Nouveau fichier.html pour newsletter	Frédéric VICENTE	mercredi 10 juin 2020
Newsletter 7	Nelly TINOT	mardi 2 juin 2020
Centre d'Aide G Suite - TO DO LIST	Frédéric VICENTE	jeudi 28 mai 2020

- Discussion : Discuter en instantané à deux ou plusieurs, réagir à un message par un émoticône, partager des fichiers, exécuter une visioconférence, planifier un rendez-vous. En cas de création d'un groupe, pas de possibilité de rajouter une autre personne.

- Salons : Discuter en instantané à deux ou plusieurs, faire des groupes en fonction d'une thématique ou un projet, réagir aux messages par un émoticône, créer un document, partager des documents avec un espace de stockage de fichiers pour conserver l'historique. Attribuer une tâche à un membre du salon avec un temps précis et la possibilité pour cette personne d'accepter et marquer comme fait ou décliner l'attribution. Planifier un rendez-vous, transférer la conversation sur sa boîte électronique.

- Définir la disponibilité : indiquer en mode disponible, absent (réception des message), ne pas déranger (définir une durée et ne pas recevoir les notifications), possibilité de personnaliser sa disponibilité en indiquant un état avec des émoticônes et utiliser le mode absent, disponible ou ne pas déranger).

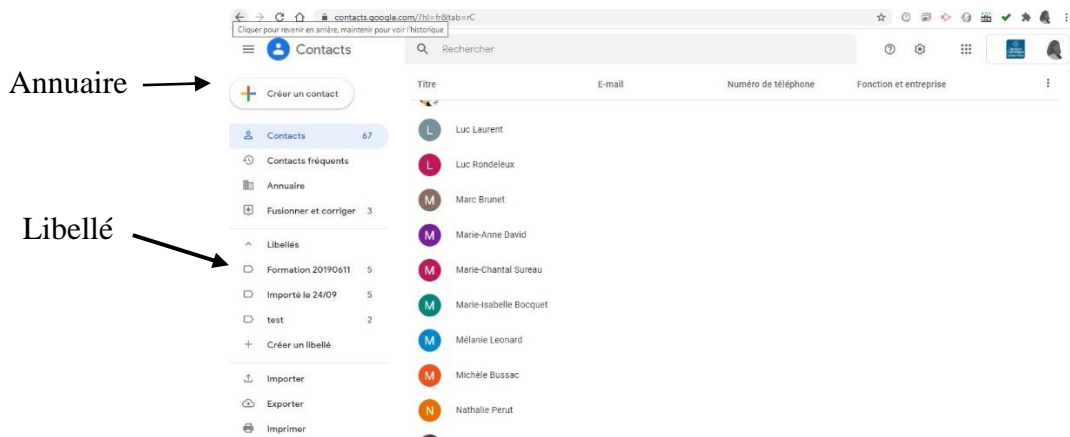
Agenda



- **Création** : créer un évènement, possibilité d'inviter des participants ou une liste de participants et proposer le mode visioconférence, indiquer une description, un lieu et ajouter une pièce jointe et créer un évènement ponctuel ou récurrent. Créer une absence qui permet de refuser automatiquement des réunions en indiquant une date de début et de fin avec un message à destination de celui qui propose le rendez-vous.

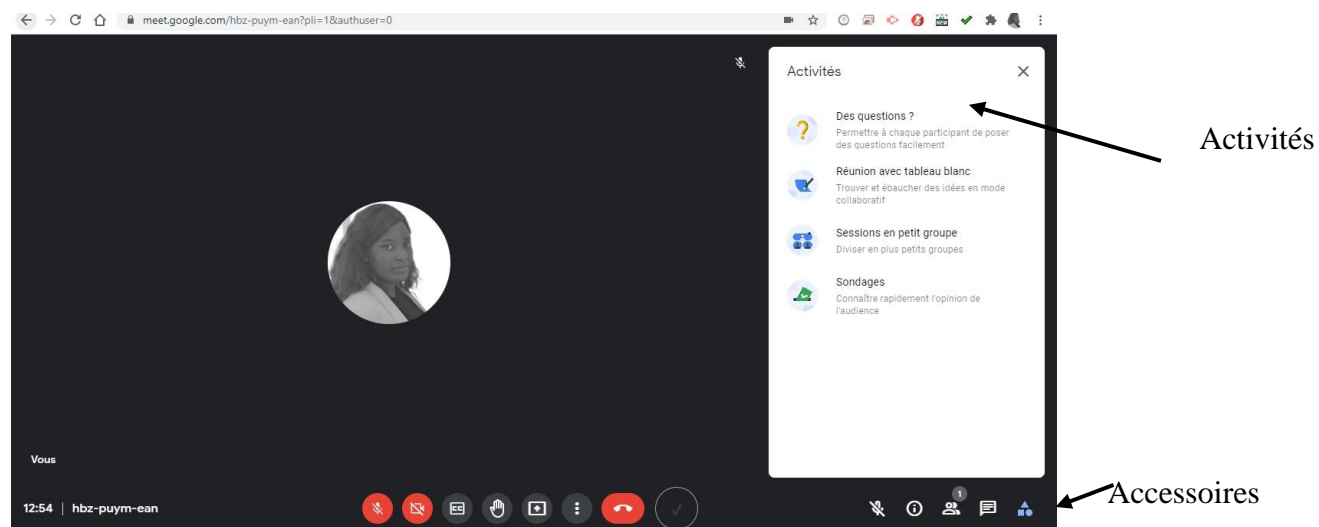
- **Agenda** : afficher sur son agenda, rendre visible son agenda en indiquant l'évènement ou en le cachant. Partager son agenda avec un personne du domaine SC. S'abonner à l'agenda d'un utilisateur afin de voir ses rendez-vous.

Le contact



- Annuaire : prédéfini, possibilité d'ajouter un contact.
- Libellé : liste de contacts, possibilité d'importer un libellé d'un autre utilisateur et exporter un libellé pour le partager à un autre utilisateur. Par contre, si le libellé est actualisé, il n'y a pas la possibilité de l'actualiser pour l'utilisateur qui a importé le libellé

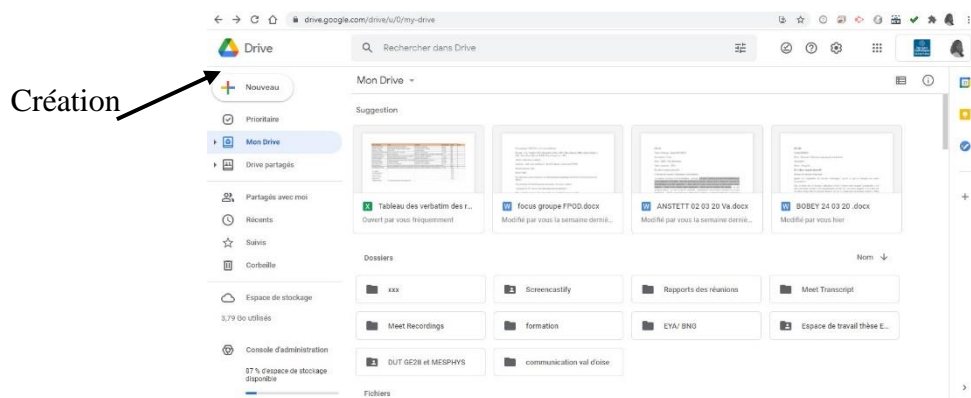
Meet (la visioconférence)



- Accessoires : création d'une visioconférence, d'une vidéo, possibilité d'activer le levé de la main, le chat pour s'exprimer. Indication du nombre de participants.

- Activités : poser des questions, utiliser le tableau blanc, le sondage et les sessions en petit groupe (permettant à des petits groupes d'échanger avec l'option d'une discussion en visioconférence et un chat, possibilité pour l'animateur de voir tous les petits groupes et d'interagir avec eux).

Drive



- Création d'un document (Docs) ou d'un tableau (Sheets), possibilité d'importer un document, un tableau ou un fichier.

- Partager : création d'un document, d'un tableau ou un dossier partagé à une ou plusieurs personnes, les droits de partage sont en mode lecture (possibilité de lire uniquement), en mode commentaire (possibilité d'ajouter des commentaires) ou en mode éditeur (possibilité de modifier ou supprimer).

Organisation du drive : créer des dossiers, une vue prioritaire (le classement de documents les plus utilisés dans un espace), avoir la visibilité des documents qui vous ont été partagés.

Drive partagé : « vous permettent de stocker des fichiers, de les rechercher et d'y accéder en équipe. Les fichiers d'un Drive partagé appartiennent à une équipe, et non à une personne. Même si des membres quittent le groupe, les fichiers restent disponibles pour que votre équipe puisse continuer à partager des informations et à travailler partout, sur n'importe quel appareil. »¹⁰⁰. Il est plus complexe à cause du mode collaboratif plus profond, le drive appartient à toute une équipe. La complexité réside dans la définition du propriétaire, de la nomenclature. Le profil administrateur, gestionnaire de contenu, contributeur, commentateur et lecteur. Ainsi, les différents droits sont attribués en

100 <https://support.google.com/a/answer/7212025?hl=fr>

fonction du profil : consulter des drives partagés, des fichiers et des dossiers, commenter des fichiers des drives partagés, créer, approuver et rejeter des modifications apportées aux fichiers, créer et importer des fichiers, et créer des dossiers dans les drives partagés, ajouter des personnes et des groupes à des fichiers spécifiques dans des Drive partagés, ajouter des personnes et des groupes à des dossiers spécifiques dans des Drive partagés, déplacer des fichiers et des dossiers d'un Drive partagé vers mon Drive, placer les fichiers et les dossiers des Drive partagés dans la corbeille etc.

➤ Le plan projet G Suite

En 2017, Secours Catholique Caritas France a mis en place un questionnaire PSID effectué par le département système d'information (DSI) pour interroger les « *salariés et bénévoles en responsabilité. Le but était de recueillir une photo de l'utilisation actuelle des outils digitaux et de capter des idées et usages que vous avez déjà pu identifier ou mis en œuvre. Vous avez été près de 2600 à répondre* » (Extrait de ISIDOR). Dans ce questionnaire, quelques remarques ont été recensées sur la messagerie Zimbra. Il en ressort que cette messagerie est très peu utilisée au niveau local malgré un taux de satisfaction globale élevé (84%). Nous avons également repéré un souhait d'avoir un outil d'apparence « plus moderne », plus proche des standards grand public et facilitant la collaboration au-delà des courriels et calendriers. C'est ainsi que le projet G Suite a été mis en place afin de faire migrer tous les utilisateurs de l'adresse @secours-catholique.org (salariés et bénévoles) du compte Zimbra (messagerie électronique) à Google Workspace.

Le projet G Suite a donc suivi différentes phases. La première phase a consisté à recruter l'équipe G Suite, les formateurs et ambassadeurs et l'équipe élargie qui a servi d'équipe pilote. Dans une deuxième phase, il a été mis en place des ateliers de réflexion, de pratique et d'avancement du projet pour l'équipe projet G Suite. Dans une troisième phase, la migration des comptes a été mise en place ainsi que la préparation pour la formation de prise en main de l'outil par les acteurs. Enfin, dans une quatrième phase, le projet a consisté à mettre en place la stratégie d'appropriation pour tous les utilisateurs et le déploiement du Drive partagé.

➤ L'équipe projet G Suite

Dans le cadre d'une transformation numérique des organisations, Zacklad (2020) propose à travers son concept de transactions coopératives d'identifier les étapes d'un projet numérique, ce qui permet d'identifier les différents acteurs en interaction dans le projet. Nous retrouvons donc le Commanditaire, le Maître d'œuvre, l'Entrepreneur, le Réalisateur et le Bénéficiaire. En ce qui concerne le projet G Suite, en nous référant à la transaction coopérative, nous avons pu identifier les différents membres du projet.

Le Commanditaire est celui qui exprime le besoin ou le problème lié à une situation troublée. Il est responsable de la satisfaction du besoin ou du désir du bénéficiaire, ou de la réponse à ses questionnements. Le maîtrise d'ouvrage peut correspondre à un sponsor, une instance de représentation de clients ou d'usagers, à des actionnaires, voire à une autorité régulatrice garante de qualité de la prestation. Dans le cas du SCCF, ce rôle est attribué à une instance, le CODIR dont la mission est de proposer des solutions aux diverses problématiques et qui a la charge de concevoir, mettre en place la stratégie voulue par l'organisation. Il est composé du délégué général, de la direction des administratif et finances, de la direction de la communication et générosité, de la direction engagement et animation, de la direction action et plaidoyer et de la direction des ressources humaines¹⁰¹. C'est au CODIR que revient donc la responsabilité du choix de l'outil Google Workspace. Le Maître d'œuvre / Entrepreneur est celui qui prend en charge la satisfaction du besoin ou la résolution du problème du commanditaire dans un dialogue avec celui-ci en garantissant le respect des valeurs et le choix des moyens les plus adaptés. En ce qui concerne le projet G Suite, ce rôle est attribué au responsable du département système d'information qui est en charge des problématiques liées au système d'information et du numérique et en charge de proposer une solution adéquate en respectant les valeurs et les moyens adaptés. C'est donc le responsable de la DSI qui a proposé GW suite à l'analyse du questionnaire PSID, des moyens disponibles en se présentant comme le département expert pour ce type de problématique. L'analyse de la mise en œuvre de stratégie digitale montre une volonté de la part des dirigeants de trouver une solution pour un numérique dynamique. Cette analyse sur la stratégie digitale met en exergue que les dirigeants sont perturbés et contraints de prendre des décisions qui ne sont pas forcément en adéquation avec la culture de l'Association. « *On a mis la charrue avant les bœufs ... oui on prend un outil sans en avoir posé le sens avant et la façon dont*

101 Cf annexe 8 : gouvernance du SCCF

on allait le piloter et ni ce que ça allait nous envoyer en résultat à venir » (R11, direction administratif et finances).

Le choix des outils techniques et technologique montre que les dirigeants de l'Association pensent jouer leur rôle de garant du bon fonctionnement de l'Association. L'analyse de ce choix, nous fait comprendre que les responsables à travers leurs choix contribuent également au bouleversement de cette culture organisationnelle même si de prime abord cette transformation numérique n'est pas voulue.

Nous remarquons également qu'au niveau du discours de présentation de l'outil GW, nous sommes dans un changement de type déclaratoire (Giroux, 1996). En effet, nous avons constaté que ce sont les dirigeants, notamment un des membres du CODIR, le délégué général, qui a publié sur ISIDOR ¹⁰² l'explication du choix de Google. Il est ainsi déclaratoire parce que le texte porteur du projet est lors de la « *métaconversation* » opérationnalisée par la direction et ensuite traduit en un message à destination des opérateurs que sont les salariés et bénévoles. Par ailleurs, il y a quand même une nuance car le salarié va exécuter le message parce qu'il est également tenu d'utiliser l'espace de travail numérique proposé par l'organisation (même s'il peut y avoir de la résistance). Par contre, le bénévole a certes un contrat d'engagement mais n'a pas d'obligation d'utiliser cet espace en raison de son statut qui lui permet cette autonomie, la contrainte est moins forte.

Ensuite, le réalisateur est celui qui dispose des compétences nécessaires à la mise en œuvre de l'offre définie de manière plus ou moins précise par le maître d'œuvre / entrepreneur. C'est lui qui est engagé dans la réalisation de la performance dans une relation plus ou moins interactive et symétrique avec le sujet bénéficiaire. Ce peut-être un prestataire, un salarié ou un « *maker* » avec des compétences spécifiques. Ce rôle correspond à l'équipe G Suite. Nous y retrouvons (Cette liste de tâche est non-exhaustive) :

Le responsable de la DSI : Planification, suivi, gestion du risque, responsable cohérence configuration cible.

Un prestataire : analyse fonctionnelle, existant, besoins

¹⁰²<https://isidor.secours-catholique.org/actualites/de-nouveaux-outils-de-communication-et-de-bureautique-pour-faciliter-notre-action>

Un chef de projet SI, salarié-mécénat : recrutement et animation des formateurs de proximité, migration, assistance utilisateur.

Une ancienne bénévole devenue salariée : recrutement et animation des ambassadeurs, organisation de la formation, migration, formation utilisateur à distance, assistance utilisateur.

L'assistante de la direction : chef de projet assistante, communication, assistance utilisateur.

Une doctorante : recrutement et animation des formateurs de proximité et ambassadeurs, migration, assistance utilisateur, accompagnement terrain, usage.

Un salarié support : maîtrise administration.

Un Maker GoWizYou : Chef de Projet SI, un formateur et conseiller matériel : assure la formation, la migration des comptes formation utilisateur pour l'équipe projet élargie, migration de 4600 Boîtes mails, conseil sur l'automatisation, Kit d'initiation/outils Mooc pour les utilisateurs, fourniture et installation de solutions visio-conférence (siège), formation des ambassadeurs G-Suite et des formateurs de proximité, animation des sessions en distanciel, assistance.

Par la suite, en fin de projet, l'équipe G Suite s'est principalement composée du salarié, chef de projet SI-mécénat, de l'assistante de la direction pour l'assistance utilisateur, la mise en place et le suivi de la stratégie d'appropriation. La doctorante en tant que Srcum Master, assistance utilisateur et appui à la stratégie d'appropriation de GW. GowizYou pour l'aspect formation et technique. Finalement, l'arrivée d'un MCO (maintien en condition des applications) a pris en charge la gestion des formateurs d'outils digitaux et participe à la stratégie digitale de l'équipe projet G Suite.

Enfin, nous avons les bénéficiaires que sont les salariés et bénévoles du SCCF ayant une adresse @secours-catholique.org.

Cette présentation du projet G Suite ainsi que des acteurs qui y interviennent permet de comprendre les responsabilités et l'interaction. En effet, l'identification du Commanditaire montre finalement que le CODIR est le responsable final du projet. C'est à cette équipe que revient la charge de répondre en cas de questionnement des

bénéficiaires que sont les salariés et bénévoles. Ce choix montre une volonté de mettre en avant l'économie et la technique en dépit de la valeur, ce qui montre une certaine responsabilité du CODIR dans cette résistance à l'outil. De même que celle de l'Entrepreneur qui est le responsable de la DSI sur la proposition de GW. Nous observons également que la présence du « maker » au sein du projet numérique confirme que les organisations de type traditionnel ont tendance à se référer à des « markers » pour ce type de projet car ceux-ci représentent les experts du numérique.

- La phase de migration de l'outil Zimbra à GW et les premières formations de prise en main de GW

Le projet G Suite va donner lieu à différentes actions. La première est la phase de migration qui consiste à faire migrer les adresses électroniques Zimbra ou un compte personnel Gmail (utilisé comme un compte professionnel) à un compte GW. Elle a également été la période de recrutement des ambassadeurs et des formateurs d'outils digitaux. Aussi, cette phase correspond la constitution d'une équipe élargie - pilote pour identifier les réactions et ajuster la proposition de formation de prise en main¹⁰³ de GW pour les ambassadeurs et formateurs. Ceux-ci sont un appui d'aide pour former les autres salariés ou bénévoles à travers les formations qui se dérouleront dans les 75 délégations. Pendant cette migration, les acteurs de l'association (salariés et bénévoles) vont devoir exécuter certaines étapes¹⁰⁴ pour avoir accès à leurs comptes GW. En effet, certains éléments techniques de l'ancienne messagerie électronique ne pourront pas être migrés sur le nouveau compte GW. Les salariés et bénévoles vont devoir exécuter manuellement certains gestes tels que la signature, le message d'absence, le partage de dossiers ou de contact, etc.

De plus, vu que nous sommes dans la configuration d'un changement déclaratoire, les utilisateurs doivent interpréter et s'adapter ou s'approprier les nouvelles exigences « *en transformant leur conversation en conséquence (thèmes, vocabulaires, structures*

103 Cf annexe 9 : flyer G Suite

104 Cf annexe 10 : Affiche migration Zimbra à G Suite (information centre d'aide)

d'interaction). » (Giroux, 1996, p. 11). Nous allons donc observer la mise en place d'une affiche¹⁰⁵ permettant aux utilisateurs de se « *familiariser* » avec GW. L'observation de cette affiche met en avant le logo de G Suite par rapport à Zimbra (l'ancienne messagerie) afin de reconnaître l'application. Giroux (1996) rappelle également que dans la stratégie de changement déclaratoire, nous pouvons rencontrer une coercition par l'imposition d'un nouveau langage. Cela se matérialise dans cette affiche indicative sur la migration, tout d'abord par un repère exécutant en la phase « *Initialise ta connexion en suivant les instructions du mail « De zimbra à GSuite : IMPORTANT nouveau mot de passe » que tu as reçu.* ». Ensuite, nous retrouvons un repère support « *https://support-gsuite.secoures-catholique.org contient la procédure d'initialisation de ton compte, des dépliants à imprimer, des formations en ligne, la liste des ambassadeurs et des formateurs, les inscriptions à des formations, le numéro de tél et le mail de l'assistance ... !* ». Et enfin, le nouveau langage est identifié à travers les sessions de formations proposées par les expressions, « *je me connecte et j'utilise Gmail* », « *j'utilise Google Drive* ». Gmail et Google Drive n'existant pas officiellement (dans un contexte organisationnel) dans le vocabulaire des acteurs. Un autre constat en ce qui concerne la mise en place du projet est le rôle de la communication qui est fonctionnaliste dans cette première étape relative à la transformation numérique. En effet, même si nous sommes dans le cas d'une transformation numérique qui n'est pas qu'un changement organisationnel, nous retrouvons une stratégie de communication relative à une période de changement notamment le modèle informationnel qui prescrit et est unidirectionnel (Mièrè, 2004).

Par ailleurs, ce modèle informationnel semble laisser place dans la suite de cette transformation numérique à une communication participative. Giroux (1993) explique que le dirigeant a besoin de la collaboration des « subordonnés » pour mettre en place le changement. Ainsi, nous remarquons que la seconde étape, importante dans la stratégie digitale de l'équipe G Suite, va s'analyser comme une volonté de susciter l'engagement des acteurs et donc une coopération et/ou une collaboration par différentes actions. Dans un premier temps, cet engagement sera suscité par un questionnaire effectué par l'équipe G Suite (pilote par le maker) soumis aux acteurs de l'organisation afin d'identifier leurs besoins et leurs niveaux pour mettre en place la stratégie d'appropriation. La sollicitation

105 Cf annexe 18 : Affiche Zimbra à G Suite (affiche sur les portes du siège-Paris)

des salariés et des bénévoles pour être des ambassadeurs et formateurs d'outils digitaux incite à prendre part au projet et correspond à « *l'esprit maison* » de l'association qui s'incarne par le partage. En effet, Charpentier (2018) le confirme lorsqu'il dit que l'engagement des salariés n'apparaît plus comme une « *clause de style* » mais plutôt comme un réel besoin pour les organisations. C'est ainsi que nous allons développer et décrire dans le prochain chapitre la démarche d'acculturation au numérique proposée par l'équipe G Suite.

XI.3.2. La démarche d'acculturation au numérique au sein du Secours Catholique Caritas France

Lors de nos entretiens sur l'identification d'une culture organisationnelle et de mise en évidence d'une tension créée par l'avènement du numérique, nous avons également souhaité comprendre le processus d'acculturation numérique qui, selon nos hypothèses, est un élément déterminant pour la transformation numérique d'une organisation de type traditionnel. De par nos échanges, nous nous sommes aperçue d'une qualification de l'acculturation au numérique assez hétérogène. En effet, l'acculturation au numérique apparaît comme un moyen pour l'association de véhiculer à travers les outils numériques un sentiment d'appartenance. Mais est-ce la réalité ? « *Donc à c'est plutôt comment, c'est pas le digital en soi, c'est comment le digital te permet d'acculturer, c'est l'acculturation digital, mais c'est l'acculturation au digital mais c'est pas forcément ça mais c'est plutôt comment le digital acculture ou continue de véhiculer, les valeurs, l'état d'esprit du Secours Catholique* » (R9, DCG, communication interne).

L'acculturation au numérique oblige les acteurs de l'association à mettre de côté leurs habitudes afin de s'approprier d'autres postures et c'est à ce niveau que la résistance naît. L'acculturation au numérique passe par une appropriation de la culture numérique et donc par une pédagogie à la culture numérique, par exemple dans le cas de l'utilisation des outils numériques pour des bénévoles. Il m'a été relaté que certains bénévoles n'utilisent pas leur boîte mail parce qu'ils pensent qu'il faut forcément être dans un endroit précis, par exemple le bureau de l'équipe locale. Ils n'ont pas compris qu'ils peuvent consulter partout (principe d'ubiquité) l'adresse mails de l'équipe locale.

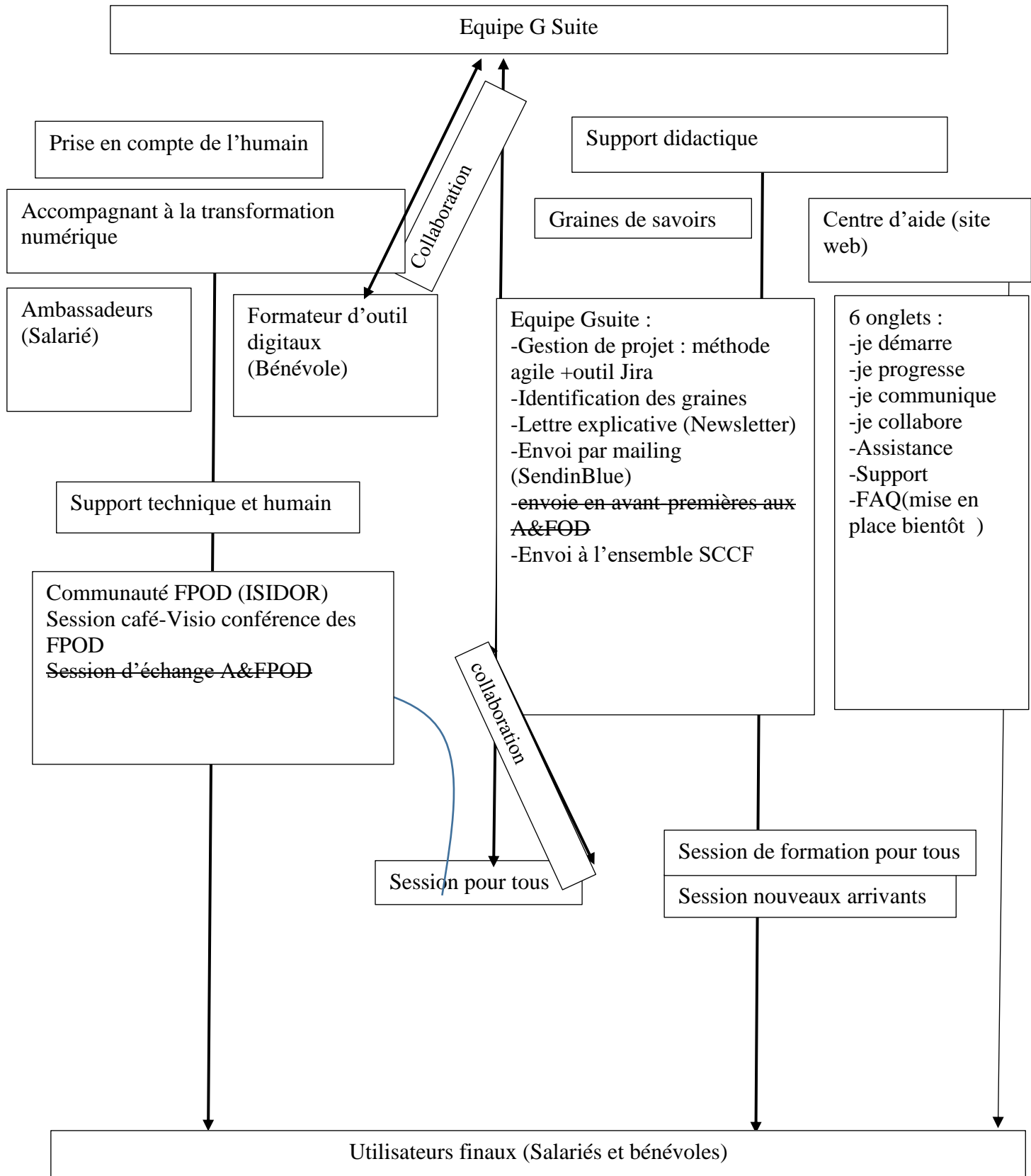
L'acculturation est vécue comme un mixte de deux cultures qui en engendrent une troisième. « *La posture pour moi, elle change, la culture, on est dans ce qu'on appelle un phénomène d'acculturation, c'est-à-dire qu'il y a deux cultures qui se rencontrent et il y a une troisième qui va naître mais on ne la connaît pas encore. Donc, il y a des gens qui résistent à cette culture numérique qui veulent toujours que ce soit comme avant. Mais non, ça ne sera plus jamais comme avant, est ce que ça sera mieux, ça j'en sais rien. Mais ça sera autrement. On va passer d'une ère non numérique à un ère aujourd'hui on est entre les deux, mais demain on va passer à une ère complètement numérique.* » (R11, direction engagement et animation).

Le phénomène d'acculturation au numérique est un point central de notre étude portant sur la transformation numérique des organisations de type traditionnel. En effet, ces entreprises traditionnelles telles que le SCCF ont besoin de passer par ce processus d'acculturation au numérique du fait qu'elles ne sont pas des digital natives, ce qui a pour conséquence d'entraîner un choc culturel. Lors de notre réflexion sur l'acculturation numérique, nous avons proposé deux modes d'acculturation au numérique, soit une adaptation (une socialisation), soit une appropriation avec différents niveaux pour les acteurs de l'organisation. En effet, la transformation numérique qui n'est pas un changement proposant un passage d'un point A à un point B stable, mais plutôt un mouvement (Charpentier, 2018) instable pour l'organisation comme pour les acteurs nécessite que la communication accompagne cette transition numérique. L'interaction apparaît comme un pilier pour concrétiser les actions des acteurs de l'organisation dans un contexte professionnel. L'acculturation au numérique devient donc un processus d'interaction au sein de l'organisation. Ainsi, dans le cadre du projet G Suite, suite au questionnaire, une stratégie d'appropriation va être mise en place. Nous soulignons que le responsable de la DSI¹⁰⁶ utilise le terme « *d'appropriation* » des outils numériques pour rendre compte du besoin des utilisateurs.

Pour décrire la démarche d'acculturation au numérique, nous proposons un schéma qui sera suivi d'explication.

¹⁰⁶ Extrait du journal de terrain, partie réflexion « *A travers cet échange, nous comprenons que l'acculturation numérique est évoquée comme une appropriation et non comme une adaptation, ce qui nous amène à comprendre comment cette stratégie d'acculturation est mise en place et ce qu'est l'acculturation numérique au Secours Catholique* » (19/12/19, point G Suite)

Modèle d'appui technique à l'acculturation au numérique au SCCF



Légende

- ↔ : Interaction (communication horizontale)
↓ : Communication unidirectionnelle descendante
↑ : Communication unidirectionnelle ascendante

Nous retenons que la stratégie d'appropriation de l'outil GW présente une dimension humaine et une dimension technique didactique. Les interactions devant favoriser le processus d'acculturation au numérique se font entre trois groupes que sont les accompagnants à la transformation numérique, l'équipe G Suite et les utilisateurs finaux. Dans notre troisième hypothèse qui porte sur l'obligation à l'acculturation au numérique pour les entreprises traditionnelles. Ce processus apparaît comme l'apprentissage (un processus communicationnel) qui passe par des accompagnants à la transformation numérique. Effectivement, par l'observation et par la participation au projet G Suite, nous constatons que cette appropriation se base sur un support humain et technique.

- Un accompagnement de la transformation numérique basée sur l'humain

La première étape est l'accompagnement à GW qui passe par le recrutement de bénévoles et salariés pour exécuter cette mission. Ainsi, la mission du bénévole accompagne les acteurs de l'association sur tous les outils digitaux et les ambassadeurs sont positionnés comme une aide aux acteurs, particulièrement aux salariés sur le GW. Le profil des ambassadeurs est celui d'un « *salarié de préférence qui a un attrait pour les solutions numériques et aime partager ses connaissances et devra être nommé par les délégués ou directeurs en fonction de la délégation ou du siège* »¹⁰⁷. La mission est l'aide des délégations sur l'outil G Suite. Le profil des formateurs de proximité des outils digitaux : bénévoles, la mission est l'accompagnement des équipes locales donc des bénévoles et les autres acteurs de la délégation dans l'utilisation des nouveaux outils numériques (plateforme de formation, nouveau système de gestion des bénévoles, ISIDOR, GSuite...)

107 Extrait du mail qui a été envoyé pour le recrutement de ambassadeurs et formateur de proximité

et la réduction de la fracture numérique au sein du Secours Catholique. « *Ils formeront/aideront les bénévoles sur le terrain (chaque équipe pourra avoir un email ou un partage de fichiers).* »¹⁰⁸. Les compétences sont les suivantes : aimer les outils numériques, partager sa connaissance, travailler en réseau et avant tout trouver des solutions simples aux besoins... Ces accompagnants ont tous été formés lors d'une journée par l'équipe G Suite et GoWziYou (l'entreprise partenaire chargée d'assurer la formation). Par la suite, la communauté FPOD (Formateurs d'outils digitaux) sera animée par le MCO (le chargé de maintien en condition des applications) et celle des ambassadeurs par l'équipe G Suite. Ainsi, afin de rendre opérationnel les A&FPOD (Ambassadeurs et Formateurs d'Outils digitaux), plusieurs actions sont mises en place sur le plan technique.

- Le support pour appuyer les ambassadeurs et formateurs de proximité d'outils digitaux (FPOD)

Il a été mis en place une communauté restreinte dédiée aux FPOD pour échanger sur les pratiques, outils numériques et animée par le responsable des formateurs de proximité (MCO) et l'équipe Gsuite. Une visio-conférence a été créée tous les mois avec les formateurs de proximité, intitulée « *Café-visioconférence des FPOD, session jour* ». A également été créée une session d'échange avec les ambassadeurs et formateurs de proximité en visio-conférence.

Plusieurs constats sont identifiés dans cette démarche entre les A&FPOD et l'équipe G Suite. Nous remarquons premièrement qu'il y a une faible interaction entre les ambassadeurs et l'équipe G Suite. La sollicitation est très minime du fait du statut de salariés et de leurs missions, nous observons presque un abandon de cette communauté par l'équipe G Suite. Aussi, nous observons que certaines délégations n'ayant pas trouvé de bénévoles pour jouer le rôle de FPOD, vont désigner un salarié ayant des attraits pour le numérique.

Par ailleurs, les différentes actions humaines et techniques du côté des FPOD entraînent une meilleure prise en main des outils GW. Aussi, Nous allons voir qu'implicitement, des ambassadeurs vont proposer d'être FPOD ce qui va conduire à une communauté unique de FPOD. Toutefois, cette communauté de FPOD a vu également le nombre d'adhérents

108 Extrait du mail qui a été envoyé pour le recrutement de ambassadeurs et formateur de proximité

régresser comme la mission principale de formateur qui n'est pas effective. Lors d'un focus group avec certains FPOD, nous avons échangé sur la transformation numérique du SCCF et sur leurs missions. Nous retenons que ceux-ci sont identifiés comme des « *évangélistes* » de la culture numérique. En effet, selon Errecart (2015), le numérique venant avec de nouveaux métiers liés au numérique, ses communicateurs apparaissent comme des hérauts, voire des prophètes. L'évangéliste numérique est celui qui vient annoncer « la bonne parole numérique », et qui, comme un évangéliste, a pour rôle la conversion. « *L'évangéliste apparaît comme le « prophète » annonçant cet avènement, en même temps que le « prêtre » en interaction avec une communauté de « fidèles », pour reprendre les termes de Milad Doueïhi (Doueïhi, 2011, p. 23).* » (Errecart, 2015, p. 62). Ainsi, ces FPOD, sont des accompagnants à la transformation numérique. Leur rôle est l'évangélisation, la conversion au numérique. Ils doivent proposer aux acteurs de l'organisation les « *bienfaits* » d'utiliser le numérique dans la vie quotidienne organisationnelle. Dans le cas du projet G Suite, la communication de la bonne parole numérique tourne autour de toutes les fonctionnalités spécifiques à la culture numérique sur le travail en mode projet qu'est le travail collaboratif.

« Pour faire court, dans le Secours Catholique, la mission du FPOD, c'est d'apporter la bonne parole. Pour moi c'est aller au-devant des collègues, leur montrer des façons de travailler qui soient beaucoup plus faciles, plus agréables et surtout j'en profite parce qu'il y a X, y a X. C'est que avec G Suite, il y a quand même deux tendances qui sont la communication et la collaboration donc à partir de là, c'est de leur donner le maximum de renseignements qu'on peut nous leur donner, leur apporter pour qu'ils avancent mieux, qu'ils travaillent mieux » (R13-b, FPOD).

De plus, nous retrouvons également chez le FPOD une fonction professionnelle. C'est donc un « *ethos, destiné à construire la légitimité professionnelle de cette nouvelle fonction, un ethos que nous qualifierons d'« expert »* » (Errecart, 2015, p. 62). L'expert étant relatif au professionnel ayant un haut niveau de compétences, il devient également un mentor avec une dimension pédagogique et de conseil importante.

« si je peux me permettre, au départ, c'était pour former les bénévoles et les personnes accueillies au numérique, ça c'était bien clair au niveau FPOD, c'était bien ça. Et peu à peu ça se ... Parce que finalement on trouve peu de personnes formées à l'informatique et au numérique dans les délégations donc finalement tu encaisses un peu le coup, tu

t'occupes du projet numérique, mais tu es aussi, la seule personne qui connaît qui est technique et bien tu as aussi le chapeau de ce qu'il faut mettre comme appareil, comme ordinateur et tu continues qu'est-ce qu'on fait comme internet et comment je fais pour créer des salles. Au fait la mission de départ, juste formateur aujourd'hui, on te met sur les épaules énormément de chose et c'est bien d'un côté parce qu'on reconnaît les formateurs de proximité à ce niveau-là mais (...) » (R13-c, FPOD)

« Je rejoins X, moi je suis identifié comme le référent informatique de ma délégation mais en fait, moi, c'est, mon rôle de formateur, je ne l'ai pas encore vraiment mis en œuvre, parce qu'on va me demander comme dit X, comme par rapport au site internet, la connexion sur G2A, la migration des postes en Windows 10 » (R13-e, FPOD).

Au niveau du fonctionnement de la communauté, l'ambiguïté d'être présenté comme l'expert de la « culture numérique » les engage aussi vers une sollicitation amplifiée dont la conséquence est le manque de disponibilité pour mener leurs missions. Au niveau de la transmission de l'information entre l'équipe G Suite, les FPOD et les utilisateurs finaux, ce n'est pas fluide. En effet, nous remarquons que l'équipe G Suite et les FPOD ne relayent pas l'information sur les missions et actions aux utilisateurs finaux. A titre illustratif, l'équipe G Suite doit pousser les utilisateurs finaux vers les FPOD afin d'obtenir l'expertise. Les FPOD doivent utiliser ou relayer les outils techniques mis en place par l'équipe G Suite pour les utilisateurs finaux. Les relais d'informations sur les moyens numériques ne sont pas assez mis en avant par les FPOD et l'équipe G Suite. De par ce constat, le rôle de l'équipe G Suite apparaît comme l'appui pour les FPOD et les FPOD sont l'intermédiaire entre les utilisateurs finaux et l'équipe G Suite, celle-ci devient alors en principe le « *super expert* » lorsque les FPOD ne peuvent apporter leur expertise. Or, les outils numériques ayant souvent ce caractère de suppression de l'intermédiaire ainsi que la multiplicité des moyens numériques d'appropriation, cela crée une confusion des rôles.

« D'un autre côté je pense qu'il va falloir penser à créer des équipes dans les délégations parce qu'une seule personne qui n'est pas en plus à plein temps en tant que bénévole ne pourra pas le faire toute seule. Il faut vraiment se poser la question de comment on va créer des mini-équipes dans les délégations et sur l'ensemble du territoire pour arriver... Je pense que si on ne le fait pas ça va tomber, une fois que les bénévoles vont partir

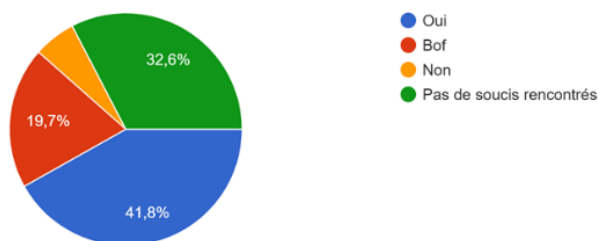
parce que c'est souvent cette personne qui vient avec ce projet qui monte le projet mais si cette personne s'en va, je ne sais pas où on va » (R13-c, FPOD).

« sachant qu'il y a Workspace maintenant qui développe maintenant, c'est pour ça qu'il y a un changement d'attitude, développe pas mal de petits exercices via les plateformes, c'est-à-dire que n'importe quelle personne qui va sur le site le secours catholique peut être amenée à voir des petites séquences de 5 min, 3 min à de la formation alors ça est ce que c'est pas notre rôle aussi de leur dire aussi aujourd'hui on pas trop le temps de faire ça, mais je te conseille de prendre tel lien ou de lui envoyer tel lien pour faire ça. Là on arrive à un moment donné, où il y aura un doublon » (R13-b, FPOD).

Au niveau de la visibilité (Andonova et Vacher, 2013), celle-ci se résume à une omniprésence des accompagnants à la transformation numérique sur les supports numériques pour faire connaître ses compétences auprès des responsables et autres acteurs. Les FPOD sont identifiables sur le site web « centre d'aide » dans l'onglet « assistance » qui est assez détaillé. Nous retrouvons leurs contacts (nom, prénom, adresse électronique et ou numéro de téléphone) en fonction du département. De même, la communauté FPOD est identifiable au sein d'ISIDOR, même si l'accès est restreint par une demande d'invitation. Ainsi, de par ces différentes actions, nous observons un choix dans la stratégie numérique d'une visibilité des FPOD. En effet, lors du premier questionnaire, l'idée était de savoir si les premières actions mises en place pour la prise en main de l'outil GW étaient efficaces et effectivement, dans ce contexte, nous observons une identification des FPOD.

J'ai eu des soucis, mais j'ai facilement trouvé de l'aide (Ambassadeur, Formateur de proximité, sos.gsuite l'assistance.utilisateurs....)

889 réponses



Toutefois, ces actions semblent ne pas obtenir l'effet souhaité, car ils sont moins visibles que nous aurions pu le croire. En effet, ils n'ont pas une visibilité aussi grande que celle

qui s'observe au niveau du second questionnaire qui a été fait. Nous notons qu'à la question, « *qui t'aide le plus à te former sur les outils digitaux au sein du SCCF ?* ». Sur 56 réponses, le siège apparaît en premier avec 26,8%, ensuite les FPOD et la délégation avec 5,4% pour ta délégation. Et enfin pour les autres acteurs, nous remarquons que le responsable, l'assistante de la délégation, le responsable d'équipe au même titre que les graines de savoir et internet sont cités comme référents d'aide. Par contre, aucune réponse pour l'animateur.

« Après, c'est vrai qu'il faut toujours répéter, recommencer souvent parce qu'il y a une nouvelle personne qui arrive, on recommence, c'est peut être ça qui va être un peu essoufflant, en même temps, ce qui fait plaisir, c'est le fait d'être repéré, on fait appel à toi, tu es repéré et quand quelqu'un arrive, on dit ha X est ce que tu peux venir former telle personne (...) » (R13-d, FPOD).

« Moi qui suis tout nouveau dans le Secours Catholique, je n'ai pas encore bien intégré qui fait quoi dans quel sens. De l'extérieur et en tant que nouvel arrivant. FOD, formateur local, je ne suis pas sûr que ça me parle beaucoup, système, ceux qui sont à l'informatique pourquoi pas c'est leur job. Mais alors, tu penses que pour cette mission particulière qui est de l'acquisition de moyen ou d'outil numérique, je trouve qu'ils ne sont pas assez mis en avant. Il y a un annuaire qui existe, je trouve qu'ils ne sont pas identifiés, plus ludique on va dire au sein du Secours Catholique » (R13-a, FPOD).

Au niveau interne, les FPOD sont présentés comme des experts et des mentors mais ils ne sont pour la plupart ni des formateurs, ni des « *communicateurs* ». Nous ressentons un manque de pédagogie pour mener leurs missions. En effet, l'ambiguïté est d'avoir recruté des personnes ayant une appétence pour le numérique mais la plupart de ces accompagnants n'ont pas une formation ni en communication, ni en formation. Ce manque lié aux compétences communicationnelles devient un frein pour mettre en place des formations. Et assurer la mission de formateur pour laquelle ces accompagnants ont été recrutés. Nous rappelons qu'il a été mis en place des formations de coaching pour les FPOD, dispensées par le partenaire (maker GowizYou) mais celles-ci semblent insuffisantes. L'image du partenaire GowizYou étant le représentant de Google, n'oublions pas que les FPOD étant majoritairement des bénévoles, nous remarquons que toute la confiance n'est pas accordée au partenaire. La volonté également de mettre en avant GowizYou pour toute cette stratégie d'appropriation semble être un frein. Une

collaboration avec les départements formation et communication aurait été intéressante pour la mise en place de la partie communication et formation de ces accompagnants à la transformation numérique.

« Aujourd'hui quels sont les freins pour la mise en place de nos missions, c'est un peu ce qu'on a vu avec X lors des formations qu'on a eu la semaine dernière, c'est comment donner envie aux gens de venir, faire en sorte d'attirer les gens et ça c'est pas évident » (R13-a, FPOD).

« ce qu'on n'est pas arrivé, c'est pas Buuloc tout seul, ce que pense qu'on n'est pas arriver à faire mieux, je pense ce que tu dis à faire venir plus de monde, même qu'on a appelé les personnes, qu'on a essayé et ça aujourd'hui, il va falloir qu'on y arrive parce que ce n'est pas que l'ensemble des personnes qui sont au café qu'on retrouve à peu près les mêmes personnes qui vont arriver à créer cette communauté. En plus, au niveau du national, c'est une attente donc je pense que c'est ce qu'on n'est pas encore arrivé à faire, il faut reconnaître, c'est notre échec, on est arrivé à faire plein de chose mais ça non, il faudrait faire venir une communauté plus importante autour des FPOD » (R13-c, FPOD).

« c'est que imagine deux secondes que par exemple Buuloc ne soit pas là c'est aujourd'hui, ça repose sur une personne, c'est-à-dire que moi par exemple, je fais à peu près la même chose du point de vue du boulot, si ça repose sur une seule personne, c'est que quand même, il y a un souci, soit on manque de temps, soit notre mission n'est pas très claire et les autres ne comprennent pas en quoi on sert donc il y a peut-être un message de communication vis-à-vis des autres personnes du Secours Catholique, de dire pourquoi on est là, qu'est-ce qu'on peut leur rapporter (...) » (R13-a, FPOD).

Outre la dimension communication et formation, le temps et le manque de matériel deviennent des freins pour la mise en place de leur mission.

« Le temps » (R13-b, FPOD).

« Si je parle pour moi, je te dirai oui, après un an et demi de travail, on est arrivé à avoir l'environnement technique pour pouvoir le faire et matériel. Au niveau de ma délégation, c'est OK, on me laisse total autonomie pour gérer mon temps et gérer comment je vais

pouvoir agrémenter ma mission. Après, la mission est trop importante, le seul souci que je te disais tout à l'heure, c'est vraiment trop important » (R13-c, FPOD).

« Après, c'est vrai qu'il faut toujours répéter, recommencer souvent parce qu'il y a une nouvelle personne qui arrive, on recommence, c'est peut être ça qui va être un peu essoufflant, en même temps, ce qui fait plaisir, c'est le fait d'être repéré, on fait appel à toi, tu es repéré et quand quelqu'un arrive, on dit ha X est-ce que tu peux venir former telle personne. Après quand tu arrives pour former cette personne, tu te rends compte que le matériel informatique n'est pas au point, après, il y a plein d'autres choses, pour gérer, paramétrer son compte sur google chrome et parfois, il y a des fois aussi, l'outil informatique qui n'est pas au point .. Après c'est bien on m'a repéré » (R13-d, FPOD).

La dimension humaine de la démarche d'acculturation au numérique repose sur un espace d'échange virtuel. En effet, L'équipe G Suite a mis en place un temps d'échange mensuel avec les ambassadeurs et FPOD mais le manque de disponibilité a réduit leur présence. C'est ainsi que l'équipe a étendu ce temps d'échange¹⁰⁹ pour tous les acteurs de l'organisation. Le but de cet échange est de permettre à tout acteur (bénévole comme salarié) de poser des questions sur GW, proposer des solutions de travail, des astuces en lien avec GW. Les acteurs reçoivent une lettre d'invitation (avec le lien de la visioconférence) par mail par le biais de Sendinblue et un post est publié dans la communauté Système D numérique (ISIDOR) Quant à l'équipe G Suite, elle présente également des astuces sur GW en lien avec des cas qu'elle a rencontré lors de ces échanges sur la boîte sos.gsuite@secours-catholique.org et des nouveautés.

Ce temps d'échange d'une heure se fait en visio-conférence et une invitation est envoyée à l'avance afin que les participants puissent poser des questions en amont pour qu'elles soient traitées lors de la session. C'est également le lieu pour communiquer sur toutes informations, formations, évènements avec GW et recueillir des difficultés ou ressentiments pour améliorer la démarche d'acculturation au numérique. Ainsi, ces sessions d'échanges montrent que dans le processus d'appropriation, il n'y a pas d'intermédiaires, c'est-à-dire qu'elle se déroule entre l'équipe G Suite et les acteurs finaux. Si nous nous référons à la transaction coopérative de Zacklad (2013, 2020), ces sessions d'échanges apparaissent comme un artefact capacitant au niveau de la réalisation de la performance. La performance étant que les salariés et bénévoles utilisent GW pour

109 Cf annexe 19 : affiche refuge des compagnons G Suite (Session ouverte pour tous)

leurs activités (missions et projets) suite à l'acquisition de compétence sur GW. En effet, à travers ces sessions, nous sommes dans la configuration d'une communication organisationnelle (en référence à l'organizing de Weick), nous notons un espace d'échange, favorisant l'interaction entre les différents acteurs de l'association qui favorisent eux-mêmes l'activité. Les bénévoles comme les salariés sont dans une dynamique de coopération et/ou collaboration qui est volontaire car leur présence se justifie dans le but de solutionner une problématique de travail.

Quant à l'équipe G Suite, la proposition d'être à l'écoute et dans un partage d'expérience favorise une conceptualisation de méthodes communes à tous et accessibles. Par ailleurs, ces sessions sur le plan quantitatifs ne sont pas énormes du fait d'une présence d'environ une vingtaine d'acteurs en moyenne qui quand même restent fidèle par leur présence à ces sessions ouvertes à tous. Nous observons également que les acteurs présents servent de relais d'information, ce qui correspond à la culture organisationnelle de l'association, la culture du réseau et notamment « le bouche à oreille ».

« Bonjour, J'ai appris que les comptes gmail du Secours Catholique seront affectés par une réduction de leur capacité de stockage à partir du 1er juin. Si je comprends bien, il s'agirait de limiter à 30 Go cette capacité de stockage sur nos Drive. Qu'en sera-t-il ? Quelles conséquences pour l'utilisation de Drive partagés ? Cela a de l'importance pour nous parce que nous utilisons potentiellement beaucoup d'espaces pour les outils statistiques du Secours Catholique (et dans le cadre de développements prévus ou envisagés). Comment savoir quel est l'espace utilisé dans nos comptes ? Sera-t-il possible d'obtenir une extension pour certains comptes ? » (Extrait, sos.gsuite@secours-catholique.org).

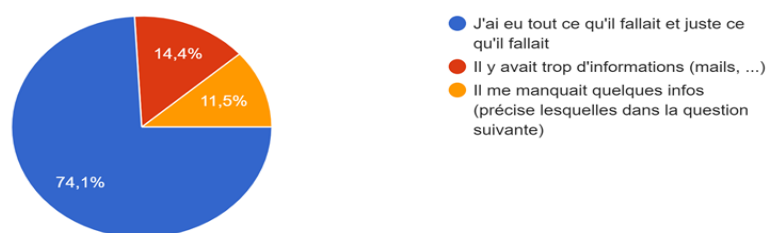
D'autre part, nous notons que la démarche d'acculturation passe par une dimension technique, un support technique didactique. En effet, à propos du changement déclaratoire, Giroux (1996), précise qu'il se caractérise par une acculturation *par la formation à un nouveau style d'organisation, par la séduction, par la vente d'une nouvelle version de la narration de l'organisation* (Giroux, 1996). L'acculturation au numérique passe par un processus d'apprentissage à la culture numérique. L'utilisation du terme « *didactique* » souligne l'importance de l'apprentissage, de l'instruction dans ce processus. Ainsi, la démarche sur le plan technique regroupe deux parties, les graines de savoirs et le site web, le centre d'aide. D'abord, en ce qui concerne les graines de savoirs,

ce sont des vidéos de courtes durées mises à disposition des acteurs. Avant de pouvoir les mettre en place, un questionnaire a été soumis aux acteurs de l'organisation suite aux premières formations des A&FPOD et à la migration vers GW.

Résultat de l'enquête qui a été faite trois mois après la migration à Gsuite : sur Près de 4000 envois par mail seulement 889 réponses

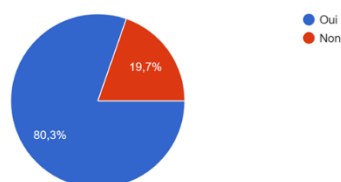
As tu reçu les informations nécessaires ?

889 réponses



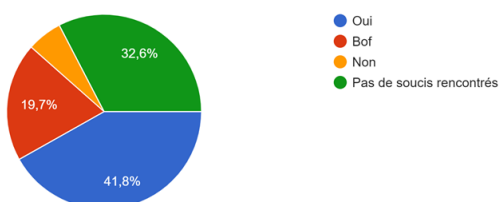
L'accompagnement a-t-il été suffisant (formations, Centre d'Aide Gsuite, sos.gsuite, assistance.utilisateurs...) ?

889 réponses

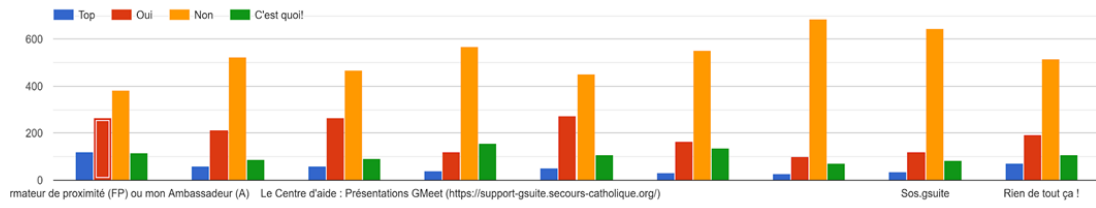


J'ai eu des soucis, mais j'ai facilement trouvé de l'aide (Ambassadeur, Formateur de proximité, sos.gsuite l'assistance.utilisateurs....)

889 réponses



Sur quelles ressources t'es tu appuyé(e) ?

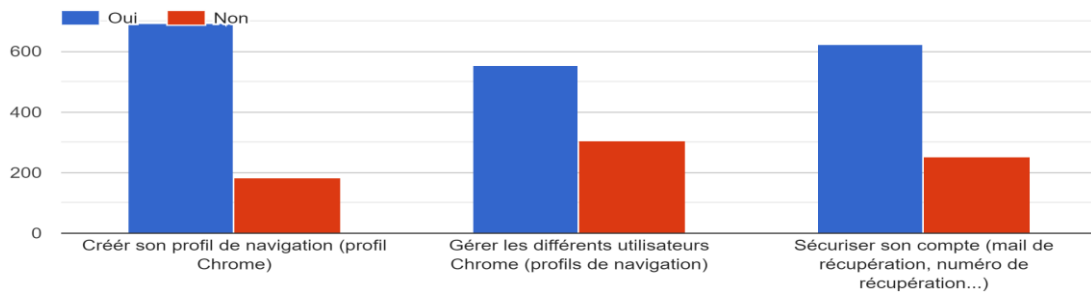


Si tu n'as utilisé aucune de ces possibilités, c'est parce que :

537 réponses



Que sais-tu faire?



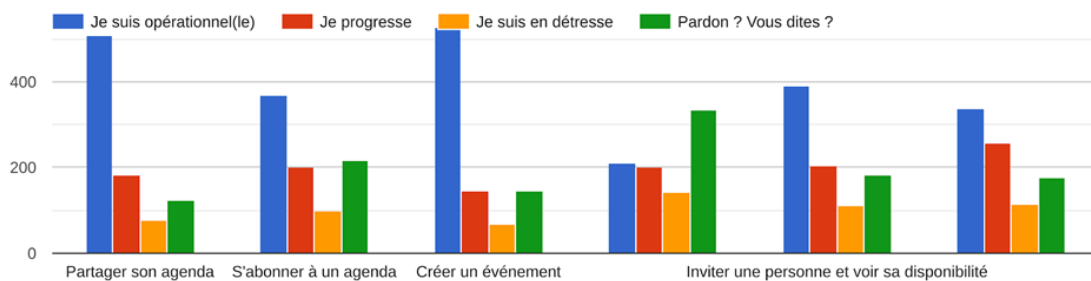
Sur Gmail

Que sais-tu faire ?



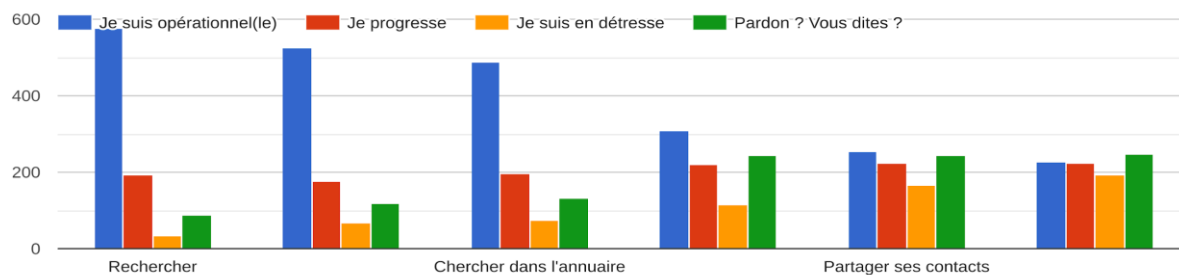
Sur l'agenda

Que sais-tu faire?



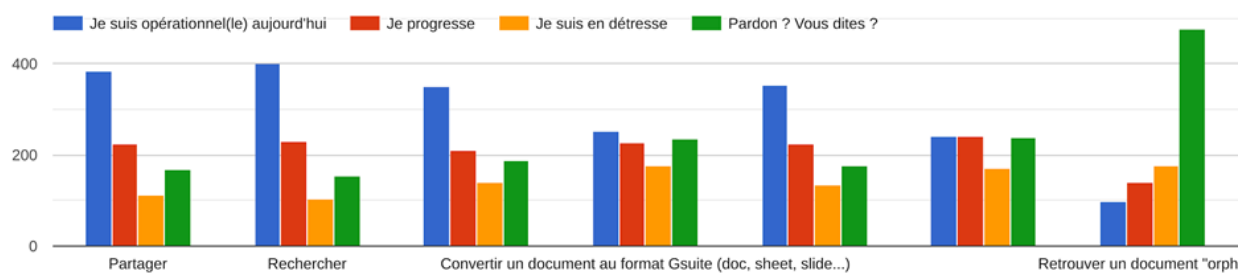
Sur le contact

Que sais-tu faire?



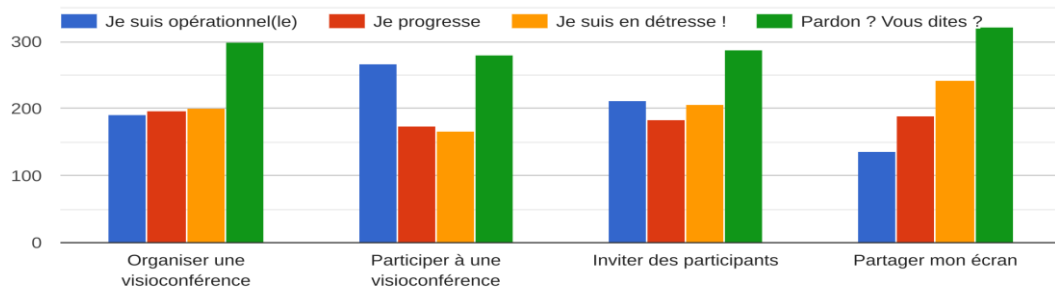
Sur DRIVE

Que sais-tu faire ?



Sur MEET

Que sais-tu faire ?

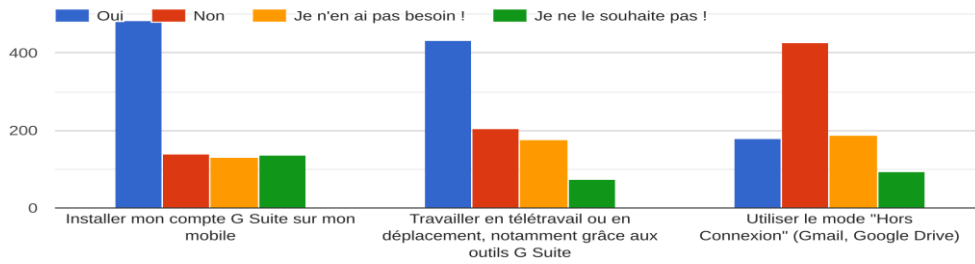


Sur

Mobilité

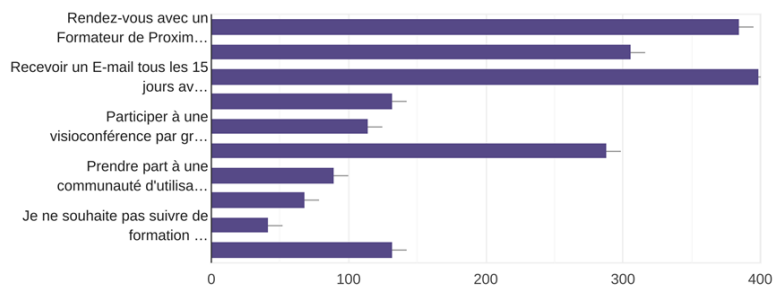
smartphone

Que sais-tu faire ?



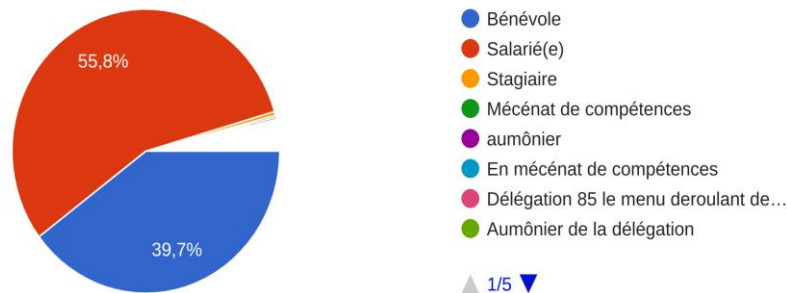
Quelle est la méthode de formation que tu es prêt à suivre?

889 réponses



Quel est ton rôle ?

889 réponses



➤ Résumé d'analyse du premier questionnaire

Nous remarquons tout d'abord, une représentation équilibrée des participants (55,89% de salariés et 39,7% de bénévoles). Au niveau des informations permettant une prise en main de GW, la tendance montre que 80,3% contre 19,7% semblent satisfaits en ayant plus ou moins trouvé l'aide (41,8%) auprès des A&FOD, centre d'aide, sos.gsuite@secours-catholique.org contre 32,6% qui n'ont pas trouvé d'aide. De plus, 47,5% jugent ne pas avoir besoin des supports d'aide, 36,9% estiment ne pas avoir eu le temps pour les mobiliser et 15,6% ne savent pas que ces supports existent. Au niveau des fonctionnalités de GW, les questions se sont portées principalement sur Chrome (le navigateur), Gmail, le contact, l'agenda, MEET (la visioconférence), Drive et la mobilité (smartphone). Sur Chrome, la plupart savent créer le profil qui est le point d'entrée et une étape importante d'utilisation de GW. Pour les autres applications, en ce qui concerne Gmail, nous remarquons que le nombre de personnes qui ont coché le terme « *pardon ? vous dites ?* », est souvent égal ou supérieur à une personne qui dit « *je suis en détresse* ». Cette tendance est la même pour le contact et l'agenda. Par contre, dans le cas du Drive et de MEET (la visioconférence), nous observons un accroissement des personnes qui se trouvent dans un état de « *pardon ? vous dites ?* » et « *je suis en détresse* » est égal ou légèrement en baisse par rapport à une personne opérationnelle. Quant à la mobilité, la majorité a une bonne pratique de l'installation et l'utilisation de GW sur le smartphone pour leurs missions et projets. Par contre, ils sont nombreux à ne pas savoir utiliser le mode hors connexion. Par ailleurs, à la question « quelle formation souhaitez-vous ? », nous remarquons que les acteurs préfèrent en premier obtenir un rendez-vous avec un

FPOD, en deuxième, recevoir un courriel tous les 15 jours et en dernier participer à une formation en visioconférence.

A la suite de ce questionnaire, l'équipe G Suite a décidé de mettre en place une stratégie d'appropriation avec la création de tuto vidéo. Afin de proposer des tutos vidéos qui répondent aux missions ou projets des acteurs, un brainstorming¹¹⁰ a été mis en place. Ainsi, le fonctionnement des graines de savoirs est le suivant, ce sont de vidéos de courte durée, en moyenne 5 minutes qui expliquent comment utiliser une application GW. Elles se présentent sous forme de lettre d'information (newsletter)¹¹¹ dans laquelle est présentée un résumé pratique et attrayant d'une solution à l'utilisation de GW. Les vidéos (faites par le partenaire GoWizYou) sont insérées dans la newsletter comme lien hypertexte et envoyées sous forme de mailing avec l'application Sendinblue. La particularité de ces vidéos est qu'elles sont faites en fonction du besoin et du fonctionnement « organisationnel » des acteurs de l'association. Le but étant de proposer des applications de GW plus précisément des fonctionnalités de chaque application GW qui puissent permettre une agentivité. Ces vidéos sont envoyées à tous les utilisateurs qui ont une adresse électronique @secours-catholique.org. Pour toucher tous les acteurs, car certains bénévoles n'ont pas d'adresse électronique, les vidéos sont mises également sur l'intranet ISIDOR, la communauté Système D numérique (ouvert à tous) car tous les bénévoles y ont accès. Tous les acteurs reçoivent en moyenne 3 ou 4 vidéos tous les 15 jours et par la suite, elles seront bimensuelles avec une thématique définie qui met l'accent sur les nouvelles fonctionnalités des applications GW.

D'autres outils techniques ont été mis en place pour favoriser l'appropriation des acteurs de l'association. L'un des premiers qui a été mis en place est le centre d'aide qui au fur à mesure a été amélioré. Le centre d'aide est un site web que tous les acteurs de l'organisation peuvent consulter. Lors de l'ouverture du navigateur Chrome, l'onglet centre d'aide s'ouvre automatiquement. Il est composé de 6 onglets importants. D'abord l'onglet « je démarre » dans lequel se situent les informations sur la migration de Zimbra à G Suite, et le flyer de prise en main de GW. Ensuite, nous avons l'onglet « *je communique* »¹¹² dans lequel nous retrouvons comme ressources un flyer¹¹³ sur les outils de communication GW et des enregistrements d'un live fait par le partenaire pour les

110 Cf annexe 11 : image brainstorming graine de savoir

111 Cf : annexe 12 : lettre d'information graine de savoir

112 Cf annexe 13 : partie « je communique » et je « je collabore »

113 Cf annexe 14 : flyer « je communique » et je « collabore »

formations de prise en main. Dans l'onglet « *je collabore* »¹¹⁴, nous retrouvons la même configuration mais plutôt pour une thématique sur les outils collaboratifs¹¹⁵ de GW. Nous avons également la partie assistance avec les contacts des A&FPOD en fonction des départements, la partie support qui indique la boîte SOS.gsuite et le numéro de téléphone de l'équipe G Suite, et enfin, la dernière partie a été ajoutée récemment, c'est « *je progresse* » avec toutes les graines de savoir par application. Prochainement une FAQ (foire aux questions) va être développée en fonction des questions récurrentes identifiées sur la boîte sos.gsuite et les sessions d'échanges. En analysant le centre d'aide, nous nous rendons compte que c'est un dispositif numérique informationnel et non info-communicationnel car nous repérons différents éléments tels que la diffusion de documents numériques avec les flyers, de ressources multimédias pouvant être visionnées à la demande avec les vidéos enregistrées et les graines de savoirs. Mais le dispositif ne recherche pas un échange, il n'y a pas d'ouverture aux commentaires ou avis. Par contre, au niveau des audiences, en utilisant Google Analytics, nous pouvons indiquer le nombre de personnes présentes en moyenne sur le site Web. Cette analyse s'inscrit dans les nouvelles démarches tendancielles de gestion d'un site web et des compétences en lien avec les outils numériques telles que l'analyse de données. Elle montre également que l'équipe G Suite passe aussi par ce processus d'acculturation au numérique, les acteurs (utilisateurs finaux) ne sont pas les seuls à devoir acquérir cette culture numérique qui n'est pas que technique mais également humaine, comportementale, avec des usages qui lui sont propres.

La stratégie d'acculturation au numérique passe également par la formation des nouveaux arrivants. En effet, l'équipe G Suite va mettre en place une session mensuelle « *session découverte* » sur GW et une initiation à ISIDOR. La création des comptes GW des nouveaux arrivants étant faite par l'équipe G Suite, nous obtenons une liste de cette population pour leur envoyer l'invitation sur leurs agendas et leurs « anciennes » newsletters. Toutefois, cette liste ne permet pas de prendre en compte toute la population des nouveaux arrivants car elle ne contient que ceux qui ont une adresse @secours-catholique. Par conséquent, les bénévoles qui n'ont pas cette adresse ne bénéficient pas de cette formation.

114 Cf annexe 13 : partie « je communique » et « je collabore »

115 Cf annexe 14 : flyer « je communique » et « je collabore »

Nous identifions à travers cette analyse que l'acculturation au numérique passe effectivement par un apprentissage. Dans ce schéma, l'acculturation numérique vient s'incorporer dans la culture de l'organisation. La communication sur GW a une fonction managériale. Elle vient indiquer le comportement, les codes, les usages à adopter par les acteurs de l'organisation. Dans le cas présent, la culture numérique vient se greffer à la culture d'entreprise dans le cas des « *nouveaux arrivants* ». Elle va donc permettre par ricochet de retrouver la culture numérique dans la culture organisationnelle. Puisque, ces nouveaux arrivants viennent « *sans une culture d'entreprise* », ils vont incorporer cette culture numérique et l'utiliser dans leur travail quotidien, ce qui malgré tout peut être une source de tensions, de confrontations avec les autres acteurs qui n'ont pas encore entamé le processus d'acculturation.

De plus, avec la crise sanitaire qui finalement contraint les acteurs à utiliser les outils numériques, notamment de communication et de collaboration, des formations pour tous vont être dispensées en visioconférence, par le biais d'une inscription sur la plateforme de formation (il faut passer par ISIDOR pour avoir accès à la plateforme). Ces formations portent sur les Docs, Sheets, les outils collaboratifs, et propose comme contenus : « *drive partagé, vue partagée, accès aux informations d'un fichier. Organiser des dossiers, afficher des couleurs aux noms des dossiers. Importer, enregistrer sur disque dur. Partager, attribuer des droits, modifier la visibilité, changer de propriétaire. Collaborer avec droits et restrictions, collaborer en ligne, consulter et restaurer depuis l'historique des modifications, travailler sans réseau internet.*».

Des formations sont proposées également sur les outils de communication qui portent sur « *Chrome : gérer les favoris, les caches, les téléchargements, les extensions, la navigation privée. Gmail : configurer la signature, rechercher et filtrer, organiser ses mails, travailler hors connexion, préparer des réponses standardisées. Contacts : créer des contacts et des libellés, rechercher des contacts, voir les derniers mails échangés avec un contact. Agenda : Créer des réunions, créer des agendas secondaires, s'abonner à l'agenda de son collaborateur, vérifier la disponibilité des invités, gérer les notifications, partager son agenda, gérer les tâches et rappels* » (présentation du contenu de la formation sur la plateforme de formation).

Par ailleurs, ces formations pour tous ont des limites pour plusieurs raisons. Le nombre d'inscrits est limité pour pouvoir avoir assez de temps pour chaque apprenant. Si les

acteurs ne vont pas sur la plateforme de formations, ils ne sont pas informés des différentes formations, c'est le cas notamment des bénévoles qui n'utilisent pas souvent ISIDOR. Enfin, les formations étant dispensées par le partenaire (GoWizYou), cela oblige à s'adapter à ses disponibilités.

Ainsi, l'analyse du premier questionnaire nous fait remarquer qu'au niveau de l'usage de l'outil, les acteurs semblent perturbés par l'utilisation des outils éloignés de leur environnement de travail quotidien. En effet, le Drive sollicite un travail collaboratif intense ainsi qu'un esprit de partage de l'information. Quant au Meet, cet outil numérique propose un relationnel qui se dit virtuel et donc totalement différent du relationnel physique qui régit le comportement des acteurs de l'association. La mise en place du questionnaire montre une volonté de la part de l'équipe G Suite de coopérer et/ou collaborer avec les acteurs de l'association. Les plus de 800 répondants montrent une volonté de trouver une solution commune afin d'utiliser GW. Aussi, pour comprendre l'acculturation au numérique, notre choix s'est basé sur un second questionnaire¹¹⁶. Le but de ce questionnaire à la différence du premier, tente d'obtenir un retour d'expérience suite à la stratégie d'appropriation de l'équipe G Suite, en prenant en compte la dimension humaine et technique de la stratégie. Par ailleurs, les réponses sont moins nombreuses que le précédent questionnaire.

Toutefois, elles permettent d'identifier la régularité de l'acculturation au numérique en tant qu'appropriation, en nous basant sur certains traits culturels que sont la forme, la signification et la fonction. Ainsi, l'appropriation de la culture numérique se matérialise par l'utilisation d'outils numériques proposés par le SC plus particulièrement GW. Cette appropriation va se concrétiser au niveau de la forme et des fonctions des outils numériques. Ainsi, à la question, « continues-tu à utiliser d'autres outils numériques autres que G Suite ? » (59 réponses), la réponse est "oui" à 67,8% et "non" à 27,1%. Cela montre que les utilisateurs (les acteurs) de l'association n'utilisent pas les outils mis à disposition. Cette réponse montre également l'incapacité de l'équipe G Suite et donc de la DSI à « imposer » GW.

Par ailleurs, la précision sur ces autres outils numériques utilisés tels que "Doodle, Lilo moteur de recherche, Isidor, Trello, Word, Excel paint" ou le fait pour certains de dire "je

¹¹⁶ Le second questionnaire : il a été fait sans l'intervention du partenaire GoWizYou mais été validé par l'équipe G suite et le responsable de la DSI

n'utilise pas les outils digitaux" montre qu'au niveau de la culture organisationnelle des acteurs, les fonctions de celle-ci sont difficilement transférables. En effet, Bastide (1998) souligne que dans le processus d'acculturation, les équivalents fonctionnels ne remplacent pas forcément les anciennes institutions, ces nouvelles fonctions vont jouer un « des modes alternatifs » de satisfaction des mêmes besoins. La question suivante « Si rien ne t'oblige, utilises-tu les nouvelles applications ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ? » (47 réponses) confirme cette logique. Car sans obligation, ceux qui répondent non le justifie par « *non je n'ai pas ce besoin dans la vie courante* », « *je continue sur word et Excel* » ; « *Non, je ne les utilise que dans le cadre de mon travail* » ; « *J'évite Google Sheet car Excel est beaucoup plus agréable et puissant* » ; « *Non. Trop chronophage et redondant* » ; « *non. Car j'ai une meilleure maîtrise des applications antérieures* » « *Excel, Publisher* », cette réponse sur l'utilisation d'office 365 montre bien l'incapacité de l'outil GW à répondre à certaines fonctions pour travailler notamment pour le cas d'Excel (Office 365) Vs Sheet (G Suite). « *De manière générale non. Sauf dans des cas bien particuliers qui m'y obligeraient + ou - (partage de fichiers) Les applications telles que Word Excel ou Power Point sont tout aussi conviviales et performantes que cela n'engage pas à utiliser les équivalents de la suite Google* ».

Nous notons également que l'attachement des acteurs aux applications antérieures se justifie par le fait que l'existence d'un moyen double ou d'un moyen alternatif a comme conséquence que le comportement de l'individu n'est plus prévisible puisqu'il a une liberté de choix. Cette imprévisibilité devient une confusion dans l'esprit de l'individu qui se caractérise sur le plan affectif par l'angoisse (Bastide, 1998). De ce fait, l'angoisse va conduire l'acteur vers l'utilisation d'application qui lui sont familières donc à des habitudes de travail antérieures.

On trouve également l'impossibilité d'utiliser d'autres applications pour des questions éthiques « *pb est que mon smartphone (perso) ne peut accepter aucune nouvelle application et que je ne veux pas le changer pour des raisons écologiques il n'a que 3 ans !* » ; « *les nouvelles applications sont pratiques et efficaces et répondent à certains de nos besoins. Par contre, questionnement sur l'aspect écologique avec la généralisation de Google Drive : les clouds sont des gouffres énergétiques et des désastres écologiques.* ».

De même, les acteurs justifient le manque d'utilisation de GW par plusieurs arguments dont celui qu'il ne remplit pas toutes les missions pour les acteurs du SC. « *Je gère ma*

communication avec des outils grand public ». D'autres indiquent qu'ils ne maîtrisent pas, « *non parce que il faut que maitrise les outils présents* ». Mais également en fonction de la population « *les deux manières pourquoi ? pour les gens rodés aux nouveaux outils pas de soucis, pour ceux un peu plus réticents ou réfractaires obligation d'utiliser les autres applications, ne pas oublier que le panel des intervenants au secours sont de divers horizons, d'âges différents, et d'approches informatiques différentes* ». Lorsque d'autres estiment ne pas avoir le temps, la disponibilité pour utiliser les nouvelles applications « *non, je n'ai pas le temps d'utiliser les outils sans un besoin précis ; je n'ai pas le temps d'explorer vraiment isidor c'est pour cela que je ne m'y retrouve pas ou mal... personne ne m'a jamais formé aux outils ; ceci est aussi valable pour G2A qu'on ne m'a jamais montré et pour lequel je dois aussi me débrouiller a minima* ».

Une utilisation de ces nouvelles applications en fonction des missions « *non, je continue à utiliser celles qui me conviennent dans ma mission* ».

Par ailleurs, au niveau de la régularité des traits culturels, la forme à toute son importance car elle permet de montrer que si le trait culturel est accepté, il devient une addition ou une imitation, ce n'est pas un remplacement (Bastide, 1998). Ainsi, les acteurs qui voient le côté positif présentent GW comme un outil numérique qui correspond aux outils numériques actuels utilisés dans le domaine « professionnel ». Ils justifient donc leurs appréciations par le fait qu'il soit plutôt collaboratif et donc permet de mieux travailler en équipe notamment avec les bénévoles en mettant en avant « *deux applis essentielles : le drive et meet. L'agenda partagé, c'est déjà fait depuis longtemps...* » ; « *oui je les utilise au niveau professionnel et personnel car il m'est confortable de passer de l'un à l'autre avec les même outils c'est par curiosité* ». Le modernisme de GW étant présenté comme une référence des nouveaux mode de travail, il est important pour ceux-ci de suivre la tendance, d'être dans l'actualité des outils, parce que d'autre le font “*Parce que c'est nécessaire* », « *Pour être dans le courant*”, “*oui puisque les autres le font aussi et que nous avons aujourd'hui besoin d'outils collaboratifs en ligne* », «*oui pour intégrer un groupe, ou par simplicité car les autres l'utilisent*», «*Oui tout m'oblige* ». Mais également par curiosité « *OUI, toujours intéressée de trouver de nouvelles applications !* ».

Outre, la régularité des traits culturels, l'acculturation au numérique s'observe au niveau macro, méso et micro. D'abord au niveau macro, la mise en place du projet G Suite montre un besoin pour le SCCF d'aller dans ce processus d'acculturation au numérique et

donc d'acquisition d'une culture numérique à travers des usages, des comportements, un management qui est différent de la culture de l'organisation.

Ensuite au niveau méso, nous remarquons que le climat permettant cette appropriation devient plus compliqué. En effet, au niveau méso, donc au niveau des équipes, nous remarquons que lorsque les acteurs se rendent disponible pour acquérir cette culture numérique. Nous allons observer un climat favorable à l'acquisition de compétence numérique ce qui va permettre une accélération de l'apprentissage. Toutefois, lorsque les acteurs sont dans un climat de stress et plus, dans ce cas, le processus d'acculturation numérique est confus. Ainsi, nous avons pu le remarquer que les acteurs ne se rendent pas disponibles pour l'utilisation des outils GW par manque de temps. Nous retenons que le temps devient un élément important pour l'appropriation de cet outil. Nous le constatons avec la crise sanitaire car à la question « pendant le confinement (situation CODIV-19) les outils digitaux t'ont-ils permis de conserver un lien avec les autres acteurs ? » Les outils numériques ont permis de maintenir le lien avec la délégation (oui 5 et non 2). Dans ce cas des personnes en précarité (27 non et Oui 11), les outils numériques n'apparaissent comme un outil favorisant le lien avec les personnes en précarité et entre les collègues et bénévoles (oui 43 et non 10). De plus, les outils numériques sont G Suite (mail, meet etc..) avec 93,1% ensuite le téléphone 15,5%, WhatsApp 6,9%, Facebook 1,7% et Isidor néant. Dans le cas de GW, nous notons que la crise sanitaire a eu un impact positif sur l'utilisation des applications GW. Nous remarquons une accélération des créations GW et des informations sur les outils GW.

« Adresse mail G Suite : nous avons observé des demandes de création d'adresses mail pour des bénévoles à responsabilités, des informations sur l'utilisation de MEET, des activations de compte G Suite qui depuis la migration n'avaient pas été activés par la demande de mot de passe et également des demandes de création de mail en lien avec la situation de type covidnice@secours-catholique.fr » (Extrait de journal de terrain, 17/03/20 au 15/04/20).

Notons que pour ceux qui n'ont pas utilisé les outils numériques, nous avons des réponses variées mais le plus utilisé est le téléphone 21,4%, ensuite certains ont échangé des SMS avec les personnes aidées, d'autres n'ont eu aucun contact avec la délégation. « *La prière silencieuse au fond de mon jardin* », « *visite de quartier avec d'autres bénévoles* ».

Nous avons également remarqué que malgré la mise en place des graines de savoirs qui peuvent être visualisée immédiatement ou en différé, les statistiques sur Sendinblue (l'outil de mailing) indiquent entre qu'en général sur les 5000 comptes gérés, nous avons entre 30 % à 40% pour le taux d'ouverture de la lettre d'information et à 5% des acteurs cliquent sur le lien des vidéos. A la différence des nouveaux arrivants dont la tendance d'ouverture est à 50% avec un taux de clic entre 5% et 10%. Toutefois, au niveau de l'apprentissage, nous notons que les graines de savoir (73,7%) sont indiquées comme la ressource la plus mobilisée. Viennent ensuite, le centre d'aide (33,3%), internet (38,6%), ISIDOR (28,1%), le bouche à oreille (24,6%).

Au niveau micro, nous observons l'individu et de sa propre représentation du numérique qui peut aller du plaisir au déplaisir en se référant au contexte dans lequel l'individu fait un usage du numérique. Ainsi, à la question, qu'est-ce qui te pousse à utiliser les nouvelles applications ou à préférer les anciennes applications ? Nous remarquons, que l'utilisateur souhaite communiquer avec tout le monde « *les nouvelles applications pour mieux communiquer avec tout le monde* ». Les outils semblent performants “*Plus complète et plus facile à utiliser sur tous les appareils mobiles et de bureau* », « *Formation et pratique en simultané sur les nouvelles donc efficace pour moi* ». L'aspect collaboratif, de partage est point très positifs “*Nouvelles application notamment grâce au partage*” ; “*Le Drive pousse à utiliser les applications Google. La collaboration avec partage de document est un avantage. La rapidité du chat. Le Meet aussi permettent du collaboratif. Le Drive, quand il est bien rangé, est une source de documents.*”. De plus, cette utilisation est faite dans un but de nécessité 72,9 %, ensuite par habitude 33,9% et enfin par obligation 27,1%. Les autres réponses sont : par plaisir, utilité.

Dans notre troisième hypothèse sur le phénomène d'acculturation au numérique, l'un des indicateurs permettant de comprendre le phénomène est la collaboration qui est imposée ou volontaire. Rappelons que la coopération, dans un contexte de travail est la mise en commun des acteurs afin d'atteindre le but commun. Et la collaboration, s'analyse au niveau des relations c'est-à-dire que nous avons une hiérarchie, une subordination presque inexistante, avec une reconnaissance mutuelle de chaque membre sans pouvoir identifier un responsable et surtout la création de connaissance partagée. Les deux notions étant complémentaires, nous parlerons de coopération et ou de collaboration. Dans le cadre du projet G Suite, la collaboration et/ou la coopération sont des facteurs importants.

Nous allons l'identifier à différents niveaux dans le processus d'acculturation au numérique.

En effet, nous débutons par l'équipe G Suite qui pour mettre en place ce projet s'est positionnée comme coopérant avec le partenaire GoWizYou que ce soit lors de la migration, de l'établissement du questionnaire, des formations ou des graines de savoir. En interne, l'équipe G suite a fait preuve de coopération et de collaboration notamment en faisant entrer dans la gestion du projet un début d'agilité pour la stratégie d'appropriation. La méthode agile se caractérise par un manifeste mettant en avant les interactions plus que les processus et les outils, des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive, une collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle et l'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan (l'importance de l'itération) (Collignon et Schöpfel, 2016). L'une des méthodes les plus répandue est la méthode Scrum créée par Ken Schwaber en 1996. Elle *« repose sur une approche empirique, avec une série de cycles de développement de courte durée, appelés « sprints », et des rétroactions fréquentes. Ces sprints sont des blocs de temps fixes, le plus souvent de 2 à 4 semaines, avec un rythme et une régularité prédéterminée. Ils sont itératifs et adaptatifs en fonction des besoins ou objectifs évolutifs du client (utilisateurs). À la fin de chaque cycle, un livrable est présenté au cours d'une « revue de sprint ». »* (Collignon et Schöpfel, 2016, p. 13). L'agilité réside dans la capacité des acteurs du projet à modifier les fonctionnalités du produit ou service pour être au plus proche des utilisateurs. Ainsi, au sein de l'équipe G Suite, la méthode Scrum est appliquée en partie en utilisant l'outil Jira. Nous retrouvons des Daily Scrum quotidien (mêlée de 15 minutes) dans laquelle sont discutées les objectifs du jour, les problématiques de chacun et le suivi du projet. Des rétrospectives sont prévues dans le but d'améliorer la démarche d'acculturation au numérique. Ainsi que le produit backlog pour prioriser dans la liste les actions à mener.

Nous retrouvons différents rôles également celui de Product owner, Scrum Master et l'équipe. A titre illustratif dans le cadre des graines de savoir, chaque membre de l'équipe G Suit se voit attribuer une responsabilité telle que la rédaction de la lettre, le mailing, la validation des vidéos. GowizYou a la charge de la réalisation des tutos vidéos. Pendant le Daily, le Scrum vérifie l'état d'avancement. Dans le cas où les vidéos ne sont pas conformes, celui-ci peut demander qu'elles soient modifiées. Il veille également à l'interaction, l'entraide entre les membres l'équipe. Une rétrospective est faite après

chaque envoi d'une graine de savoir afin d'améliorer le projet et les graines de savoir. Ainsi, dans ce contexte de travail, nous retenons qu'il y a une volonté de coopération et collaboration à travers la méthode Scrum qui facilite l'échange entre les membres de l'équipe G Suite et surtout nous notons une absence de hiérarchie entre les membres, dont la conséquence première est de proposer une acculturation au numérique qui soit plus proche des acteurs de l'organisation.

La collaboration entre les ambassadeurs et FPOD et l'équipe G Suite concourt également au processus d'appropriation du numérique à travers GW. Dans ce contexte, nous sommes plus dans une configuration de coopération car le manque d'interaction entre l'équipe G Suite et les A&FPOD conduit à une perte d'information et de travail collaboratif entre ceux-ci. Ainsi, le travail coopératif est identifié par exemple par la demande de création ou autres problématiques en lien avec GW faites par les A&FPOD auprès de l'équipe G Suite. La collaboration est présente à un niveau très minimum car la gestion des A&FPOD (finalement tous ensemble de manière implicite) par le chargé du Maintien des opérations conditionnelles (membre partielle de l'équipe G Suite) a pour conséquence que l'équipe G Suite n'a pas une réelle interaction avec ceux-ci. Par contre, entre les accompagnants à la transformation numérique, nous sommes dans une collaboration. En effet, cette collaboration est identifiable à travers une communauté sur l'intranet, les café-visioconférences, un agenda partagé qui permet l'interaction et leur permet de remplir leur mission.

Enfin, la collaboration a une grande importance aux niveaux des utilisateurs. D'une part, elle facilite le processus d'acculturation au numérique et d'autre part, elle permet de « mesurer » l'impact du processus et donc d'avoir un retour sur investissement. Ainsi, entre l'équipe G Suite et les acteurs (utilisateurs finaux), la collaboration est identifiée à travers les sessions d'échanges qui permettent un échange et un apprentissage à la culture numérique qui se matérialise par l'utilisation de GW. Les demandes quotidiennes notamment de création de compte GW arrivant sur la boîte sos.gsuite@secours-catholique.org participent au processus d'acculturation au numérique. De même, dans le cas du centre d'aide (dont les chiffres montrent une visite assez régulière)¹¹⁷ et des graines de savoirs, nous sommes dans un travail collaboratif car les utilisateurs vont avoir recours aux différents dispositifs informationnels numériques pour s'approprier GW.

117 Cf : annexe 15 : l'audience du centre d'aide

Par contre au niveau interne aux utilisateurs, nous remarquons une collaboration imposée. En effet, le choix de GW par les dirigeants devient de fait une obligation pour les acteurs. De même, GW présente des applications ayant des fonctionnalités collaboratives. Les outils bureautiques telles que le Docs, Sheets proposent aux utilisateurs un travail collaboratif avec les options de partage de documents. Le Drive est l'incarnation du travail collaboratif par la proposition d'un espace de partage de document. Cela montre que GW oblige finalement les acteurs à une collaboration car une personne n'ayant pas un compte GW ne peut se voir partager un document ou un fichier, ou encore être invitée à une visioconférence. Toutes les fonctionnalités sont faites pour inciter et contraindre à l'utilisation de GW et donc à collaborer.

XI.3.3. L'identification partielle d'une granularité d'une acculturation au numérique

L'analyse des observations, des entretiens et surtout des questionnaires a révélé une granularité partielle d'une acculturation numérique au sein du SCCF. Soulignons que les questionnaires ont été d'une grande aide pour identifier l'acculturation au numérique, car ils ont permis aux acteurs de « s'auto-évaluer » sur leur niveau d'adaptation ou d'appropriation à l'outil GW. Ainsi, la granularité s'entend comme les différents niveaux d'acculturation des acteurs de l'organisation. Nous retrouvons donc les deux modes d'acculturation à savoir l'adaptation et l'appropriation.

Dans le premier cas qui est l'adaptation (Stœtzl, 1989), l'acteur va être dans un état de socialisation avec son environnement de travail numérique. Il va donc être dans une idéologie « *d'adaptation sociale délibérée* », dans ce cas, il ne va pas être dans la violence, il va laisser l'apprentissage venir à lui et l'appliquer. Nous retrouvons ce cas dans les formations pour les nouveaux arrivants. En effet, à travers ces formations, nous retrouvons la réflexion de Stœtzl (1989) sur l'enfant qui accueille l'éducation sans violence, c'est ce même esprit qui habite les nouveaux arrivants. Ils sont dans une atmosphère qui est propice à cette acculturation au numérique. Par ailleurs, cette adaptation peut-être aussi « *une adaptation sociale silencieuse* ». Dans ce cas, l'acteur au sein de l'organisation va se mettre dans un état d'observation, d'imitation de la culture numérique, en mobilisant une culture organisationnelle déjà imprégnée d'une culture numérique possédée. En effet, nous mobilisons la culture numérique parce qu'elle est

dynamique et évolue de manière exponentielle, ce qui a pour conséquence qu'elle exige une réactualisation fréquente. C'est ainsi que l'acteur va utiliser les normes de sa culture organisationnelle et les usages techniques et comportementaux (humains) de la version antérieure de sa culture numérique. Ce mode de socialisation, nous le retrouvons chez les acteurs dont la réponse à la question « *qui t'aide le plus à te former le plus sur les outils digitaux au sein du SCCF ?* » est la suivante :

« Moi ; la newsletter graines de savoirs ; internet ; je me débrouille ; moi-même ; pas besoin, pas besoin d'aide spécifique mais les graines de savoirs sont utiles ; les visioconférences mensuelles ; moi ; je n'ai pas besoin d'aide car à l'aise avec les outils que j'utilise ; moi-même et graines de savoir que je pratiquais déjà à titre personnel ; personne, je me débrouille seule (...) »

Le second mode d'acculturation au numérique est relatif à l'appropriation. Nous avons identifié également une granularité plus détaillée qu'au niveau de la socialisation. Nous avons identifié une appropriation à la culture numérique qui va être au niveau macro, méso et micro au sein de l'organisation.

Tout d'abord, au niveau macro, l'appropriation à la culture numérique se matérialise par la volonté du SC de passer au numérique. En effet, la mise en place du projet G Suite ainsi que la démarche d'appropriation souhaitée, donc de mise en condition à travers les dispositifs humains (les accompagnants à la transformation numérique) et le dispositif technique (les graines de savoirs, le centre d'aide) met en exergue cette acculturation au numérique. Ensuite, au niveau méso, nous retrouvons les équipes qui vont se mettre en condition pour apprendre la culture numérique. Ainsi, si le climat est favorable, l'apprentissage est facile. Mais moins le climat est favorable, plus nous allons observer un stress qui empêche cette appropriation. C'est à cet effet que dans notre analyse, le climat favorable a été observé par la demande d'outils numériques pour effectuer leurs missions. Nous retrouvons cela chez des bénévoles qui vont être volontaires pour utiliser des outils numériques, tels que l'équipe d'une délégation qui a souhaité avoir des tablettes pour faire de l'alphabétisation.

« Ca va dépendre là tu vois, il y a une équipe, ils m'ont demandé des tablettes pour faire de l'alpha, c'est eux qui ont demandé des tablettes pour faire de l'alpha parce que c'était plus facile parce qu'il allait le faire à un autre endroit enfin bon... donc on leur a

procuré des tablettes. Il y en a qui ont la capacité d'aller jusque-là après aujourd'hui, l'alpha, il n'est pas fait au niveau numérique peut être que demain, il le sera, je n'en sais rien » (R10, Assistante de délégation).

Enfin, le niveau micro est observable au niveau de chaque acteur et sa relation au numérique. En effet, nous rencontrons au sein du Secours Catholique une hétérogénéité de la population tant bénévole que salariée face au numérique. Nous nous apercevons que la société notamment avec la nouvelle manière de fonctionner et les outils mis à disposition font que les personnes tendent vers le numérique.

« et alors au début il y avait une majorité qui n'allait pas sur internet, et aujourd'hui bien sur la plus part des gens ont été te vont sur internet et comme je te disait avec la société qui fait qu'on est obligé d'aller sur interne aujourd'hui, autre chose qui a fait bouger c'est ça, ou mine de rien le smartphone, pas le téléphone portable mais le smartphone a fait que mine de rien des bénévoles de plus en plus en ont un smartphone c'est pas pour autant qu'il l'utilisent, en dehors du mail ou du téléphone ils vont un peu sur internet mais très peu mais il y en a de plus en plus j'ai été surpris il y a 4 ans c'est ça ou 3ans 3 ou 4, on est en 2019, 3 ans, en octobre on est allé présenter ISIDOR en avant-première juste avant qu'il soit et en place à une cession national à lourde on avait aidé les gens à se connecter qui venait à se connecter et beaucoup sortaient leurs smartphones » (R3, Communication externe).

Nous observons également que certains acteurs vont s'approprier cette culture numérique et donc utiliser les outils numériques. En effet, lorsque nous leur avons posé la question suivante, « utilises-tu les outils digitaux par nécessité, par obligation ou par habitude ? ». Dans la case autre, certains ont mentionné le fait de l'utiliser par « plaisir, par utilité ». Cette affirmation, nous fait prendre conscience que les acteurs de l'association vont s'approprier GW, et donc la culture numérique par plaisir, par modernisme ou même par curiosité sans forcément qu'il y ait une contrainte.

Dans un second temps, identifier l'acculturation au numérique dans le sens d'une appropriation revient à nous référer à la stratégie de la théorie de Berry et Sabatier (1994), Berry (2000), pour caractériser quelques éléments sur le niveau d'acculturation numérique des acteurs du Secours Catholique Caritas en se basant sur l'enquête. Rappelons que la stratégie d'acculturation proposée par Berry et Sabatier (1994) propose

plusieurs positionnements que sont l'assimilation, l'intégration, la séparation et la marginalisation. Dans le cas de l'assimilation, l'individu adopte les éléments de la culture d'accueil et s'éloigne de sa culture d'origine. Pour l'intégration, l'individu conserve sa culture d'origine, mais emprunte des éléments de la culture d'accueil. Quant à la séparation, elle consiste à garder sa culture, mais celle-ci est un peu influencée et évite le contact avec la culture d'accueil. Enfin, pour la marginalisation, il n'y a aucune relation avec la culture d'accueil.

En analysant le premier questionnaire, nous avons identifié certains traits de granularité d'une appropriation à la culture numérique. Ainsi, nous pouvons dire que dans le cas de l'acculturation numérique propre au Secours Catholique Caritas France, l'assimilation fait référence aux personnes qui ont facilement trouvé les informations pour utiliser leurs comptes GW. C'est-à-dire si nous prenons le cas de la question « *sur quelle ressource t'es-tu appuyé* », la réponse est « top » pour avoir trouvé le formateur de proximité, l'ambassadeur, le centre d'aide, SOS Gsuite. Dans ce cas, cette personne se trouve être dans l'assimilation, elle comprend le mode de fonctionnement de l'outil.

Par ailleurs, l'intégration peut s'analyser, si nous prenons l'exemple avec la question sur le Drive « *que sais-tu faire ?* », lorsque la personne répond « *je progresse* », parce qu'elle sait « *partager* », « *rechercher* », « *convertir au format Gsuite(Docs, Slide, Sheet)* », « *retrouver un document orphelin* ». Ainsi, cette réponse correspond à une volonté d'apprendre sur cet outil donc d'apprendre les composants de la culture numérique et accepter de l'utiliser pour exécuter son travail ou sa mission de bénévole.

Pour le cas de la séparation, prenons la question de la mobilité et l'utilisation du smartphone avec G Suite. Lorsque la personne répond « *je n'en ai pas besoin* » pour « *installer mon compte G Suite sur mon mobile* », « *pour travailler en télétravail ou en déplacement notamment grâce à l'outil Gsuite* », « *utiliser le mode hors connexion (Gmail, Google Drive)* ». Dans ce cas, la personne ne voit pas l'importance d'utiliser certaines fonctionnalités de l'outil ou d'essayer de comprendre ces fonctionnalités pour les appliquer au sein de son activité ou de sa mission au sein du Secours Catholique.

Pour le cas de la marginalisation, si nous prenons l'exemple de Meet avec la question « *que sais-tu faire* » et que la réponse est « *pardon ? vous dites ?* » pour « *organiser une visioconférence* », « *participer à une visioconférence* », « *inviter des participants* » ,

« *partager son écran* ». Dans ce cas, les fonctionnalités de l'outil sont peu, voire pas connues et donc la culture que l'outil propose avec son aspect collaboratif n'est pas encore associée à la personne.

Le second questionnaire nous donne un peu plus de détails sur l'appropriation de GW et la culture de l'organisation. En effet, nous pensons que le niveau de compréhension et de mobilisation des outils numériques au sein de la mission et/ou projet des acteurs de l'association permet d'identifier leur positionnement face à l'appropriation de la culture numérique. La mobilisation, l'utilisation de ces outils numériques ainsi que sa culture au sein de la mission permet donc d'observer la rencontre des deux cultures.

Ainsi, dans le second questionnaire, l'acculturation au numérique a été nommée appropriation et nous avons obtenu 59 réponses. Nous avons demandé aux acteurs de l'Association se positionne sur les différentes affirmations énumérées ci-dessous.

- Appropriation

23 : je me sens à l'aise avec les outils digitaux (G Suite)

19 : j'utilise les outils digitaux (G Suite) pour réaliser ma mission

6 : je commence à être à l'aise avec les outils digitaux (G Suite)

1 : je commence à voir les outils digitaux (G Suite) pour la réalisation de ma mission

6 : je n'ai pas besoin de certaines fonctionnalités pour la réalisation de ma mission

1 : je ne vois pas l'utilité des outils digitaux dans ma mission

2 : je ne connais pas les outils digitaux G Suite

1 : je ne sais pas utiliser les outils digitaux G Suite

Ces affirmations révèlent que l'acteur se positionne au niveau de l'assimilation, lorsqu'il répond « *je me sens à l'aise avec les outils digitaux (G Suite)* » et « *j'utilise les outils digitaux (G Suite) pour réaliser ma mission* ». Nous avons deux remarques sur ce niveau, la première étant que le plus grand nombre de répondants mobilise l'outil numérique dans leurs missions. La seconde remarque porte sur le fait que le niveau d'assimilation indique

qu'ils ont pris conscience que ces outils numériques, cette culture numérique concoure à l'agentivité, à mettre en place les actions et donc leurs missions.

Ensuite, nous avons le positionnement de l'intégration, dans ce cas, les acteurs répondent par « *je commence à être à l'aise avec les outils digitaux (G Suite)* » et « *je commence à voir les outils digitaux (G Suite) pour la réalisation de ma mission* ». L'intégration s'analyse comme une conservation de la culture organisationnelle et un emprunt de certains éléments de la culture numérique. C'est-à-dire que les acteurs de ce type vont utiliser quelques applications de GW qui leur conviennent, pour lesquelles ils se sentent à l'aise, mais ne vont pas aller en profondeur pour découvrir d'autres fonctionnalités numériques permettant de mener leurs actions.

Le positionnement de la séparation répond à l'affirmation suivante : « *je n'ai pas besoin de certaines fonctionnalités pour la réalisation de ma mission* » et « *je ne vois pas l'utilité des outils digitaux dans ma mission* ». Dans cette configuration, les acteurs n'ont pas l'intention d'intégrer la culture numérique à leur culture organisationnelle. Ce sont plutôt des acteurs qui vont utiliser l'outil numérique seulement par obligation parce qu'ils n'auront pas d'autres choix pour effectuer leurs missions.

Enfin, la dernière position est la marginalisation, les acteurs évoquent un sentiment de rejet de la culture numérique à travers l'affirmation suivante : « *je ne connais pas les outils digitaux G Suite* » et « *je ne sais pas utiliser les outils digitaux G Suite* ». Les acteurs ne voient pas l'utilité de ces outils numériques au point d'être dans une négation absolue. Ils ne se sentent pas concernées par l'acquisition d'une culture numérique et ont peu d'intérêt pour celle-ci. Nous dirons même qu'ils n'intègrent pas l'utilité de la culture numérique dans leur mission. Il n'y a pas de volonté de faire rencontrer leur culture organisationnelle et la culture numérique afin de le faire converger.

De plus, nous remarquons qu'en observant du bas vers le haut, les différents niveaux d'acculturation que sont l'assimilation, l'intégration, la séparation et la marginalisation. Nous constatons qu'au niveau de la quantité de répondants, plus nous nous situons vers le bas, plus il y a un faible nombre d'acteurs qui se situent au niveau de la marginalisation sur l'outil numérique (Google Workspace...). Et lorsque que nous nous situons vers le haut du positionnement, nous voyons un grand nombre d'acteurs qui savent utiliser ou comprennent qu'ils devront à un moment donner utiliser l'outils et donc avoir recours à la

culture numérique. Par ailleurs, la faible identification du profil des acteurs ne permet pas de savoir si les personnes interrogées sont des bénévoles ou des salariés.

Discussion

Lorsque nous utilisons le terme « appropriation » pour définir l'acculturation. L'appropriation revient à s'emparer de quelque chose¹¹⁸, pour s'en servir dans un but défini. Nous dirons même que l'appropriation est assez négative, c'est prendre quelque chose qui ne vous appartient pas à l'origine. Nous y retrouvons aussi, l'idée de s'adapter¹¹⁹. Or, dans un contexte organisationnel, souhaiter que les acteurs s'approprient cette culture numérique est doublement complexe. D'une part, elle renvoie à une prise en compte que les acteurs ne prendront que ce qui leur sera utile pour mener une action. Et d'autre part, la recommandation de prendre quelque chose qui ne vous appartient se transforme en une lutte entre ce que les acteurs possèdent à l'origine comme culture de l'organisation et une culture numérique imposée et nécessaire. Ainsi, comme nous avons pu le constater l'acculturation au numérique, nous renvoie finalement vers une adaptation au numérique pour certains acteurs et une appropriation (un apprentissage) pour d'autres acteurs.

Dans les faits, l'acculturation au numérique, dans le cas du Secours Catholique Caritas France, nous permet de comprendre que ce phénomène étudié est un processus qui n'est pas stable. Nous ne pouvons pas considérer l'acculturation au numérique comme un cheminement qui a un début et une fin, ce pourquoi nous la rencontrons pendant la transition numérique de l'association. De ce fait, parler d'acculturation au numérique revient donc à observer la démarche qui permet de mener vers une culture qui finalement n'est pas une culture numérique, ni une culture organisationnelle ou un mélange des deux cultures. En effet, en nous référant à la culture organisationnelle comme une culture dynamique et évolutive qui s'adapte au contexte interne et externe de l'Association (Maas, 2012). La culture numérique se positionne donc comme une culture qui prend une grande ampleur, au sein de l'organisation sans remplacer la culture organisationnelle. Elle vient plutôt s'infuser au sein de la culture organisationnelle.

¹¹⁸ « S'attribuer quelque chose. Attribuer quelque chose à soi-même, la faire sienne (souvent d'une manière indue). » <https://www.cnrtl.fr/definition/approprier>

¹¹⁹ « Adapter quelque chose à sa finalité » <https://www.cnrtl.fr/definition/approprier>

L'explication de cette infusion, s'observe à travers la notion de milieu qui a toute son importance dans cette étude. En effet, l'originalité de porter notre attention sur le lien entre la notion de milieu, d'entreprise, de culture organisationnelle et de culture numérique, nous fait prendre conscience des transformations en cours au sein d'une organisation. C'est-à-dire que nous sommes d'abord dans un milieu, celui d'une culture d'entreprise qui se transforme en culture organisationnelle et ensuite nous voyons apparaître la culture numérique. Nous passons d'une culture d'entreprise puis organisationnelle à une culture organisationnelle influencée par le numérique. En résumé, ce processus de transformation numérique n'étant pas une émanation générale des acteurs de l'organisation, il est tout à fait normal que certains acteurs ne participent pas à cette démarche. Comme l'indique Giroux (1993), la résistance est un produit naturel du changement. C'est ainsi que le processus d'acculturation au numérique doit être dans une démarche d'apprentissage mais surtout de collaboration des acteurs. C'est à cet effet que la communication prend tout sens, nous remarquons que dans la démarche d'acculturation, à chaque fois qu'il y a eu interaction entre les acteurs (l'équipe G Suite, les accompagnants à la transformation numérique, les salariés et bénévoles), nous retrouvons la visualisation du problème organisationnel, une résolution commune du problème organisationnel, le relais d'une connaissance et d'une information sur la culture numérique auprès d'autres acteurs non-initiés, une meilleure compréhension des décisions liées au numérique.

De plus, l'acculturation au numérique donc à la culture numérique est effective si pour les acteurs, elle a une signification. En effet, dans son concept d'organizing, Weick met au cœur l'interaction et surtout le sens permettant de mettre en place une action. Le sensemaking regroupe trois processus que sont l'énaction (enactment), la sélection et la rétention. Dans ce processus, l'environnement, le cadre (l'histoire, les expériences passées) vont être des éléments sur lesquels les acteurs vont s'appuyer pour interpréter, construire du sens et passer à l'action face une situation qui provoque un bouleversement profond de l'identité des acteurs. En effet, lorsque les acteurs se trouvent confronter au numérique au sein de l'organisation, ils vont se former et interpréter la culture numérique pour retrouver un équilibre au sein de l'organisation. Ce processus va conduire vers « une culture numérique organisationnelle ». Nous parlons de culture numérique organisationnelle parce que nous considérons que l'aspect technique et humain de la culture numérique est utilisé par les acteurs pour permettre la construction de

l'organisation en transformation numérique. Cette culture numérique organisationnelle répond aux nouvelles exigences organisationnelles et donc à la transition numérique d'une organisation. Nous soulignons également l'importance qu'elle soit dynamique et évolutive pour répondre au dynamisme du numérique.

Aussi, cette interaction des acteurs entre la culture numérique et la culture organisationnelle ressemble à l'interculturel. En effet, Demorgon (2003) dans un article portant sur l'interculturel évoque l'idée d'un « *autre domaine nouveau, non encore perçu comme interculturel, [qui] est celui des médiations à l'œuvre « entre » toutes les activités humaines : matérielles, techniques, symboliques, politiques. Ensemble, elles se développent et donnent forme et sens uniques à une société. Régis Debray (2000) a nommé « médiologie » l'étude de cette interactivité créatrice. Elle amène à définir des médiasphères historiques, grandes formes sociétales successivement prédominantes. Elles se construisent, sur le très long terme, au cours d'interactions également conflictuelles entre acteurs diversement engagés. Elles se succèdent, restent co-présentes mais diversement prégnantes. Elles constituent les conditions profondes de l'interculturalité d'hier et d'aujourd'hui.* » (Demorgon, 2003, p. 53).

En effet, l'association fonctionne en réseau et la diversité des acteurs en fait la richesse et la rend complexe. Cette diversité des acteurs notamment au niveau de la dualité permanent (salarié) et bénévole entraîne une mixité de culture tant organisationnelle, humaine que numérique. La diversité est de type générationnel également, car le SCCF rassemble des bénévoles, des salariés et donateurs de tous âges avec une prédominance du côté des bénévoles et des donateurs dont la moyenne d'âge est celle du troisième voire quatrième âge. Ainsi, la cohésion du groupe, des acteurs vient généralement des valeurs partagées, par le fait « *de faire société* » et surtout par l'engagement de tous. Or, ce réseau, à travers sa culture organisationnelle qui est dynamique suite aux interactions de sa population, entraîne une tension avec la culture numérique dont la conséquence est l'acculturation au numérique. Par ailleurs, à travers l'essence de l'association et donc de ses acteurs, nous pensons que l'interculturel répond à la construction d'une culture organisationnelle. En effet, Demorgon (2003) nous rappelle que l'interculturel n'est ni le multiculturel, ni le transculturel, c'est-à-dire qu'il n'est pas un tout, ni une alternative. Il implique donc « *la création d'un espace de rencontre (Denoux, 1994a) qui permet aux différentes identités de se situer les unes par rapport aux autres, et d'établir entre-elles des relations qui se construisent dans la confrontation, l'échange, la négociation,*

nécessitant des ajustements constants de la part des individus. Cet espace de l'entre-deux, réel ou symbolique, à travers la dynamique qui s'y joue, faite de tension et de tissage, permet alors, à partir de la métabolisation de la différence culturelle, l'émergence d'une culture tierce (Denoux). De nouvelles formes et règles de vie, de nouvelles valeurs, de nouvelles représentations, s'élaborent alors suite à ces remaniements (Belkaïd & Guerraoui 2003 ; Demorgon 2005). » (Guerraoui, 2009, p. 198).

Conclusion

L'objectif de notre thèse était de comprendre la transformation numérique d'une entreprise traditionnelle. Pour ce faire, nous sommes intéressés à sa transition numérique, période au cours de laquelle, nous avons identifié une tension entre la culture organisationnelle et la culture numérique qui donne lieu à une obligation d'acculturation au numérique pour l'organisation. Ainsi, cette étude monographique du Secours Catholique Caritas France nous a permis d'identifier différents points en lien avec la théorie, la méthodologie et la pratique.

D'abord, au niveau de la théorie, l'une des premières remarques pour l'étude de notre phénomène a été les approches constitutives et communicationnelles des organisations qui ont été d'une grande importance pour comprendre la transformation numérique des organisations de type traditionnel. En effet, nous retenons que la communication organisante pour le SCCF se fait sûrement par le biais des interactions. Nous le voyons, dans la démarche d'acculturation au numérique, l'interaction favorise cette transformation numérique, l'interaction est un élément clé dans le processus de transition numérique, et même dans la démarche d'acculturation au numérique. Toutefois, nous remarquons que la communication en tant qu'instrument demeure au sein des organisations et répond aux exigences des responsables. Elle a souvent été utilisée comme un instrument managérial dans le schéma de transformation numérique et elle peut être finalement utile pour imposer une culture numérique qui finalement est contraignante et importante pour le fonctionnement et la viabilité de l'association.

De plus, dans le cadre conceptuel, cette thèse vient soulever deux points complémentaires, la culture numérique et l'acculturation au numérique. Dans le cas de la culture numérique, nous nous apercevons que la définition est en cours dans le domaine de la communication organisationnelle, qu'elle n'est pas assez discutée et présentée de manière générale. Il est encore difficile d'attribuer une définition statique à la culture numérique. Nous pensons que du fait de son dynamisme et de son hétérogénéité au sein d'une organisation, chaque organisation se doit d'identifier sa culture numérique. Elle est effectivement technique et humaine à travers la maîtrise d'usages informationnels, communicationnels, informatiques et surtout à travers une compréhension humaniste de

ses innovations techniques et technologie. La culture numérique est également utile au sein de cette transformation numérique, les organisations n'ont pas le choix et doivent réellement se mettre dans ce processus d'acculturation au numérique.

Aussi, l'originalité de cette thèse réside dans cette compréhension de l'acculturation au numérique. Cette étude vient relancer le débat sur certains thèmes importants dans l'organisation que sont la culture organisationnelle et l'interculturel. Sur le plan académique, cette étude ouvre des portes sur une discussion de cette notion. L'idée de mobiliser la sociologie et l'anthropologie qui sont des disciplines ayant largement discuté de cette notion en le ramenant en sciences de l'information et de la communication permet de proposer un début de définition à améliorer. En effet, l'acculturation au numérique en SIC renvoie à l'idée d'une étude de la démarche d'appropriation (d'apprentissage), d'adaptation et donc des interactions entre la culture organisationnelle et la culture numérique. Nous confirmons que l'acculturation au numérique n'est pas la fin du processus mais est plutôt l'étude de la démarche de l'organisation en transition numérique confrontée à une culture numérique qui perturbe la culture organisationnelle. Elle permet de comprendre la réaction des acteurs au sein de l'organisation face à l'arrivée du numérique au sein de l'organisation. L'acculturation au numérique se positionne dans le schéma de la transformation numérique d'une organisation au niveau de la transition numérique et les interactions concourent à donner une culture numérique organisationnelle. De plus, nous pensons que l'interculturalité peut être un moyen de voir ce qui se passe lorsque les organisations tendent vers la fin de la transformation numérique.

Cette thèse a également été un moyen de proposer une méthodologie en lien avec les sciences de l'information et de la communication. En effet, l'ethnographie organisationnelle permet une réelle description d'une transition numérique, l'observation des interactions et donc la confrontation liée au numérique notamment en allant à la recherche de la matérialité. Toutefois, nous avons été confrontée à une population dense, complexe à étudier, notamment au niveau de l'acculturation du fait de l'instabilité de la population bénévoles et salariés.

De plus, la mission de notre recherche n'ayant pas été définie au tout début du fait que la proposition de l'étude vient d'une volonté unilatérale du chercheur, va conduire à une construction de la participation du chercheur par le chercheur, le responsable et les

membres de l'équipe. Nous avons ainsi observé une mission du chercheur qui a évolué d'une observation à une participation qui était centrée sur la communication fonctionnaliste à une mission qui, au fur et à mesure, s'est orientée vers la chefferie de projet qui correspondait aux mêmes missions que celles de tous les membres de l'équipe et surtout vers la création d'un espace favorisant une interaction entre les membres de l'équipe projet.

Limites et ouverture

Nous nous sommes rendu compte que notre étude sur la transformation numérique d'une entreprise traditionnelle connaît plusieurs limites.

Tout d'abord, la première limite que nous avons identifiée se situe au niveau du cadre théorique. En effet, nous sommes rendue compte que porter un regard sur le binôme organisation- communication et le numérique nous a conduit à mobiliser un pléthore d'auteurs qui parfois n'étaient pas forcément en science de l'information et de la communication (SIC). De même, nous reconnaissons que le fait d'avoir procédé à une « genèse » de la communication dans les organisations ou encore de l'ethnologie, puisse paraître redondant pour le « sachant » en SIC ou plus généralement celui en science humaines et sociales. Également, nous notons que définir la notion de culture numérique reste pour l'instant instable et a été compliquée parfois à mobiliser pour notre étude.

Dans un second temps, nous avons remarqué que notre recherche inductive n'est pas parfaite à plusieurs niveaux. En effet, notre approche « humanisme », donc de chercheur engagé sur le terrain qui apprécie l'équipe dans laquelle nous avons été immergée, va susciter une sympathie à l'égard de la population étudiée. Cette approche donc « humaniste » peut être perçue comme un biais psychologique pour notre recherche. Sur le plan des outils méthodologiques, nous reconnaissons que la mobilisation de tous ces outils (entretiens, journal de bord, observations, descriptions, questionnaires, audit, etc.) auraient pu être simplifiée pour mieux exploiter et analyser nos résultats. Nous pensons également qu'il aurait été intéressant d'interroger la population (les personnes en situation de précarité) dont l'Association s'occupe. De même, nous pensons que le nombre de personnes interrogées en entretien est faible même si nous l'avons complété par le questionnaire. Nous aurions pu interroger davantage de bénévoles et d'animateurs

qui sont une population importante (elle a une plus grande présence auprès des personnes en situation de précarité) au sein de l'Association.

Enfin, nous pensons que notre étude sur la transition numérique d'une association ne peut se généraliser à toute organisation, elle peut toutefois servir de référence notamment pour la notion d'acculturation au numérique pour d'autres organisations. Il serait intéressant de porter un regard sur d'autres organisations en mobilisant la notion d'acculturation au numérique, de culture numérique et de transition numérique.

De plus, toute organisation détient sa singularité et en observant la tension que le numérique crée au sein de ces entreprises traditionnelles, nous pensons qu'il serait intéressant à l'avenir d'observer la responsabilité des dirigeants dans le processus d'acculturation au numérique et notamment l'importance de l'éthique dans la transformation numérique d'une organisation. Sans oublier qu'il serait souhaitable d'approfondir ce concept d'interculturel, de culture organisationnelle et du numérique dans un contexte organisationnel.

La confiance, la transparence et la temporalité sont des thèmes qui n'ont pas beaucoup été abordés dans notre étude mais qui nous semblent utiles pour construire une transformation numérique. De même, il serait intéressant d'approfondir le rôle de l'Etat dans cette transformation numérique notamment sur la stratégie numérique qu'elle propose qui semble créer une fracture numérique, d'où l'importance d'une réflexion sur le numérique et les « communs » (Elinor Ostrom).

Également, nous pensons que l'Association devrait porter un regard sur la protection des données personnelles sous une forme de recommandation à l'égard des bénévoles qui aident les personnes en situation de précarité (sur ce qui est permis de faire ou non, par exemple avec la communication de mots de passe). De même, il serait intéressant de réfléchir sur un référentiel commun interne au sein de l'Association et définir « sa culture numérique » en fonction de sa population.

Bibliographie

Abba, H. & Leleu-Merviel, S. (2010). Communication et confiance au secours de la refonte du système d'information d'une entreprise de services, *Les Cahiers du numérique*, Vol (6), 77 à 110.

Alami, S. Desjeux, D. & Garabuau-Moussaoui, I. (2019). *Les méthodes qualitatives*. Paris : Presses Universitaires de France.

Alemanno, S. & Mayère, A. (2017). *Communication organisationnelle, formes et transformations contemporaines*. Paris : l'Harmattan

Alemanno, S. & Yao, E. (2019). Accompagnement de la transition numérique des organisations, l'impossible formation à la coopération. Dans Ioan Roxin, Ioan Hosu, Nicolas Péliissier (Dir.), *Humanités Numériques, Information et Communication. Dynamique et fécondité de la recherche francophone en SIC*. Cluj-Napoca : Accent

Alter, N. (2002). Théorie du don et sociologie du monde du travail. *Revue du MAUSS*, 20, 263- 285.

Amado.G, Guillet.A (2003). *Dynamique des communications dans les groupes*. : Armand Colin

Amaia, E. (2015). Communication et numérique : entre métiers émergents et discours circulants Le cas du secteur des télécommunications, *Reciproc*, 3, 49-69.

Amaia, E. (2015). Communication et numérique : entre métiers émergents et discours circulants : le cas de secteur des télécommunications, *Récaproc*, 3, 49-59

Amin, A. (2012). Stratégies identitaires et stratégies d'acculturation : deux modèles complémentaires. *Alterstice (revue internationale de la recherche culturelle)*, 2(2),103-116.

Andonova, Y. & Vacher, B. (2009). Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail, *Communication & Organisation*, 36, 136-147.

Andonova, Y. (2004). Parcours réflexif de la problématique des usages : une tentative de synthèse », *Communication et organisation*, 25, 1-17.

Andonova, Y. & Vacher, B. (2013). Nouvelles formes de visibilité des individus en entreprise : technologie & temporalité, *Communication & Organisation*, 44, 5-14.

Autissier, D. & Bensebaa, F. 2006. *Les défis du sensemaking en entreprise*. Paris : Economica

Bandura, A. (2019). La théorie sociale cognitive : une perspective sociale argentine. Dans P. Carré & F. Fenouillet (dir.), traité de psychologie de la motivation. Malakoff : Dunod

Baribeau, C. (2005). Le journal de bord : un instrument de collecte de données indispensable. *Recherche qualitative*, 2, 1-22.

Bastide, R. (1998). *Anthropologie appliquée*. Hors collection : Stock.

Bernard, F. & Robert Vincent Joule, R. (2004). Lien, sens et action : vers une communication engageante », *Communication et organisation*, 24, 1-9.

Bernard, F. (2007). Communication engageante, environnement et écocitoyenneté : un exemple des « migrations conceptuelles » entre SIC et psychologie sociale », *Communication & organisation*, 31, 26-41.

Berbi-hoffmann, I. Bureau, M-C. & Lallement, M. (2018). *Makers, enquête sur les laboratoires du changement social*. Paris : Seuil.

Bertrand Parent. (2004). Une approche du champ de la communication organisationnelle aux États-Unis. *Communication & Organisation*. 25, 1-18.

Bonfils, P. Collet, L. Durampart, M. & Duvernay, D. (2015). Penser de nouveaux moyens de formation immersifs en fonction de l'humain : le cas du dispositif d'un constructeur aéronautique : New training means use cases conception : an avionic company case, *revue des interactions humaines et médiatisées (RIHM)*, 16 (1), 61-92.

Bonneville, L. & Grojean, S. (2007). *Repenser la communication dans les organisations*. Paris : L'Harmattan.

Bonneville,L et Grosjean,S. (2007). *Repenser la communication dans les organisation.Communication des organisation*. Paris : L'Harmattan.

Bordeleau, L-P. (2005). Quelle phénoménologie pour quels phénomènes?. *Recherche qualitatives*, 25(1), 103-127.

Bougnoux. D. (2001). *Introduction aux sciences de la communication*. Paris : la Découverte

Bouillon, J-L. (2015). Technologies numériques d'information et de communication et rationalisations organisationnelles : les « compétences numériques » face à la modélisation. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 16, 89-103.

Bouillon,J-L. (2015).Technologies numériques d'information et de communication et rationalisations organisationnelles : les « compétences numériques » face à la modélisation ». *Les enjeux de l'information et de la communication*, 16, 89-103.

Bouillon.J-L & Maas.E.(2009). Figures de l'individu au travail, figures du « collaborateur ». *Communication & Organisation*, 36, 56-68.

Bouillon.J-L, Bourdin.S & Loneux.C.(2007). De la communication organisationnelle aux approches communicationnelles des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication & Organisation*, 31, 7-25.

Boullier, D. (2019). *Sociologie du numérique*. : Armand Colin

Bourbonnais,A.(2015). L'ethnographie pour la recherche infirmière, une méthode judicieuse pour mieux comprendre les comportements humains dans leur contexte. *Recherche en soins infirmiers*, 120, 23-34.

Bourdieu, P. (2003). L'objectivation participante. Actes de la recherche en sciences sociales (p.43-58).

Bouzon, A. (2006). *La communication organisationnelle en débat : Champs, concepts et perspectives*. Paris : L'Harmattan.

Bouzon, A. (2002). Homogénéité des représentations dans l'entreprise : illusions et réalités, *Communication & Organisation*,22, 1-9.

Bouzon, A. (2002). La communication organisante dans les systèmes à risques, *Communication*, vol (21), 139-155.

Bouzon.A.(2002). La communication organisante dans les systèmes à risques. *Communication*, 21(2), 139-155.

Brotcorne, P. & Valenduc, G. (2009). Les compétences numériques et les inégalités dans les usages d'internet, Comment réduire ces inégalités? *Les Cahiers du numérique*, Vol (5), 45-68.

Carayol, V.& Laborde, A. (2019). Les organisations malades du numérique », *Communication & Organisation*, 56, 11-17.

Cardon. D. (2019). *Culture numérique*. Hors collection. Paris: Presses de Sciences Po.

Chaput, M. et Basque.J. (2010). L'émergence d'une théorie de la communication organisante. Entretien avec James R. Taylor. Université de Montréal, *COMMposite*, 13 (1), 65-85. Repéré à <http://www.composite.org/index.php/revue/article/view/106>.

Chaudet, B. (2020). Culture sociotechnique et investissements de formes dans le secteur du bâtiment. L'exemple du BIM, *Communication & Organisation*, 58, 55-68.

Chaudet, B.,Patrascu,M & Jean-Luc Bouillon,J-L. (2016). La maquette numérique dans le secteur du bâtiment, *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9, 1-15.

Chiapello, E. (2013). La critique des instruments de gestion comme critique du capitalisme Dans Thomas Heller, R. Huët et B. Vidaillet (dir.), *Communication et organisation perspectives critiques, Capitalismes – éthique – institutions*. Villeneuve d'Ascq: Presses universitaires du Septentrion.

Ciet, N. Fernandez, V. Houy, T. Venegas N. (2016). Le financement des projets entrepreneuriaux disruptifs. *Entreprendre & Innover*, 30, 17-33.

Collet, L. (2016). Dispositifs numériques de formation et transformation socio-économique de l'école : de la fiction portée par l'éducation nationale à la science pratique des enseignants. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9, 1-30.

Collignon,A. & Schöpfel, J. (2016). Méthodologie de gestion agile d'un projet Scum- les principes de base. *A.D.B.S. I2D - Information, données & documents*, Vol (53), 12-15.

Cooren, F. (2010). Comment les textes écrivent l'organisation. Figures, ventriloquie et incarnation *Études de communication*, 34, 23-40.

Cooren, F. (2010). Ventriloquie, performativité et communication : Ou comment fait-on parler les choses. *Réseaux*, 163, 33-54.

Cooren, F. (2013). Manière de faire parler : interaction et ventriloquie. Préface Bruno Latour. Traduit de l'anglais par Mathieu Chaput. Lormont : Le bord de l'eau.

Cordelier, B. & Montagnac-Marie, H. (2008). Conduire le changement organisationnel?. *Communication & Organisation*, 33, 8-16.

Cordelier, B. (2012). *Changement organisationnel et management par projet*. Paris : L'Harmattant.

Cordelier.B.(2016). Retour sur le concept de transaction. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9, 1-15.

Cotton, A-M. (2021), Les professionnels de la communication : regards réflexifs sur les mutations des pratiques et normes professionnelles en Belgique (thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication). Université Bordeaux Montaigne.

Courbot,C. (2000). De l'acculturation aux processus d'acculturation, de l'anthropologie à l'histoire. Petite histoire d'un terme connoté. *Hypothèses*, 3, 121-129.

Cousserand-Blin, I. & Pinède, N. (2018). Digitalisation et recrutement. *Communication & Organisation*, 53, 9-16.

Crozier.M. & Friedlberg,E.(1977). *L'Acteur et le système. Les Contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil.

Cuche, D. (2016). *La notion de culture dans les sciences sociales*. Paris : La Découverte.

D'Almeida. N & Libaert.T (2018). *La communication interne des entreprises*. Malakoff : Dunod.

D'Almeida, N. (2012). *Les promesses de la communication La force de la parole dans la communication d'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France.

D'Almeida.N & Carayol.V.(2014). La communication organisationnelle, une question de communauté. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 4,1-13

D'Arripe, A. (2009). Construction d'un dispositif méthodologique et de ses outils : savoir commun et savoir scientifique, de l'induction aux hypothèses Constructing a Methodological Device and Its Tools: Shared Knowledge and scientific Knowledge from Induction to Hypothese. *Etude de communication*, 32, 97-108.

Danielle,C. (1990). James R. Taylor, Une organisation n'est qu'un tissu de communications. *Communication. Information Médias Théories*, 11(1), 239-243.

Danielle.C. (1990). James R. Taylor, Une organisation n'est qu'un tissu de communications. In : *Communication. Information Médias Théories*, 11(1), 239-243.

De Bonville, J. (2006). *Analyse de contenu des médias. De la problématique au traitement statistique*. Paris : De Boeck Supérieur.

Demorgon, J. (2000). *L'interculturalité du monde Antropos*. Paris : Economica.

Demorgon, J. (2003). L'interculturel entre réception et invention. Contextes, médias, concepts Interculturality, between Reception and Invention. Contexts, Media, Concepts, *question de communication*, 4, 43-70.

Demorgon, J. (2005). Langues et cultures comme objets et comme aventures. Particulariser, généraliser, singulariser, *Études de linguistique appliquée*, 140, 395-407.

Desreumaux, A. (2015). *Théorie des organisations*. : EMS

Devauchelle.B, Platteaux .H & Cerisier.J-F.(2009). Culture informationnelle, culture numérique , tensions et relations. *Les Cahiers du numérique*, 3 (5), 51- 69.

Doueïhi.M (2011). *La grande conversion numérique*. Paris : seuil

Douyère, D. (2016). Le Christianisme en communication. *Communication & langages* ,189, 25 -46.

Dubost, J. & Lévy, A. (2016). Recherche-action et intervention. *Vocabulaire de psychosociologie*, 408 à 433.

Dufour, S. Fortin, D. & Jacques HAMEL, J. (1991). *L'enquête de terrain en sciences sociales. L'approche monographique et les méthodes qualitatives*. Montréal : Les Éditions Saint-Martin.

Dulaurans, M. (2016). Une recherche dans l'action : le cas d'une CIFRE en collectivité territoriale. *Communication & Organisation*, 41, 195-210.

Dumas, A., Martin-Juchat, F. et Pierre, J. (2017). Les cadres et le numérique, *Communication & Organisation*, 55, 55-66.

Durampart, M. (2003). Les enjeux du Knowledge management entre processus organisationnel et dispositif managérial. X Colloque bilatéral franco-roumain, CIFSIC (p. Université de Bucarest.

Durampart, M. (2016). La forme scolaire en action traversée par l'école numérique, *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9, 1-15.

Elise Maas. (2012). Culture managériale » et « culture en action » : analyse des dynamiques communicationnelles et régulatrices associées à ces cultures dans le passage d'un agir individuel à un agir collectif dans l'organisation. (Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication). Versailles-St Quentin en Yvelines.

Engeström, Y. (2011). Théorie de l'Activité et Management, *Management & Avenir*, 42, 170-182.

Errecart, A. (2019). De la sociabilité associative : formes et enjeux de la construction d'un ethos collectif. *Mots. Les langages du politique*, 121, 89-105.

Fauré, B. (2009). James R. Taylor & Elizabeth J. Van Every, The Situated Organization: Case Studies in the Pragmatics of Communication Research. *Communication & Organization*, 36, 252-256.

Fergurène, A. & Chanel, A. (2015). Analyse sociologique des organisations : éléments pour le diagnostic organisationnel. Paris : Edition campus ouvert.

Frame, A. & Sommier, M. (2020). Penser les tensions interculturelles en organisation, *Communication & Organisation*, 58, 11-24.

Gangloff-Ziegler, C. (2009). Les freins au travail collaboratifs. Dans S. Le Roux (dir.), *Marché et organisations* (10) (p. 95-112) Paris : L'Harmattan.

Gardère, E. Bouillon, J-L. Loneux, C. (2019). Le collaboratif dans les organisations : une question de communication, *Communication & Organisation*, 55, 9-22.

Giordano, Y. (2006) . S'organiser c'est communiquer. Le rôle fondateur de la communication dans l'organizing chez Karl Weick . Dans D. Autissier et F. Bensebaa, *Les Défis du Sensemaking en Entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion* (p 153-168) Paris : Economica.

Giroux, N. (1993). Communication et changement dans les organisations. *Communication & Organisation*, 3, 9-20.

Giroux, N. (1994). La communication interne : une définition en évolution. *Communication & Organisation*, 5, 17-45.

Giroux, N. (1996). La mise en œuvre discursive du changement. *Vème Conférence de l'AIMS* (p 1-23). Lille.

Godelier, E. (2006). *La culture d'entreprise*. Paris : La découverte.

Golsorkhi, D. Huault, I. & Bourdieu, P. (2006). Critique et réflexivité comme attitude analytique en sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*. 32 (165), 15-35.

Goody, J. et, Birat, K. (2006). La littératie, un chantier toujours ouvert. Entretien avec Jack Goody. *Pratiques : linguistique, littérature, didactique*, 131-132, 69-75.

Granjon, F. (2009). Inégalités numériques et reconnaissance sociale, Des usages populaires de l'informatique connectée, *Les Cahiers du numérique*, Vol (5), 19- 44.

Granjon, F. (2011). Fracture numérique. *Communications*, 88, 67-74.

Grosjean, S. (2013). Une approche micro ethnographique et multi-situé en organisation. Double mouvement de « zoom avant/arrière » sur l'activité d'arpentage. *Revue*

internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, HS , 155- 177.

Grosjean,S. & Grosleau,C. (2013) .L'ethnographie organisationnelle .De la diversité des pratiques pour saisir l'organisation en mouvement. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, HS,13- 23.

Guerraoui, Z. (2009). De l'acculturation à l'interculturalisation : réflexions épistémologiques.

Hamel, J. (2008). Qu'est-ce que l'objectivation participante ? Pierre Bourdieu et les problèmes méthodologiques de l'objectivation en sociologie. *Socio-logos*. 3, 1-23.

Hovelacque, A. (1876). Ethnologie et ethnographie. *Bulletins et Mémoires de la Société d'Anthropologie de Paris*, 11, 298-306.

Hussenot, A. (2017). Le faire pour repenser le travail. Dans Dauphine recherche en management (dir.) Les leçons du mouvement des makers, *Dans L'état des entreprises 2017* (p.7-14). Paris : La Découverte.

Husserl, E. (1950). *Idées directrices pour une phénoménologie*, traduite de l'allemand par Paul Ricoeur. Paris : Gallimard.

Jean-François Cerisier, J-F. (2011). Acculturation numérique et médiation instrumentale. Le cas des adolescents français. (HDR Sciences de l'information et de la communication). Université de Poitiers.

Juan, S. (2008). La sociologie des associations : dimensions institutionnelle et organisationnelle Dans C. Hoarau & J-L. Laville (dir.), *La gouvernance des associations* (p.73- 94). Paris : ERES

Jumageldinov,A. (2009). Diversités culturelles et construction identitaire chez les jeunes appartenant aux différents groupes ethniques au Kazakhstan : approche comparative, (thèse de doctorat en Psychologie sociale). Université Lyon 2.

Kiyindou, A. (2009). Réduire la fracture numérique, une question de justice sociale?. *Les Cahiers du numérique*. Vol (5), 11-17.

Lallement, M. (2010). *Le travail sous tension*. Sciences humaines.

Lapassade, G. (2016). Observation participante. Dans J. Barus-Michel et al. (dir.), *Vocabulaire de psychosociologie : ERES.L'Autre*, Vol (10), 195-200.

Le Deuff, O. (2009). Penser la conception citoyenne de la culture de l'information, *Les Cahiers du numérique*, Vol (5), 39- 49.

Le Deuff, O. (2015). Les humanités digitales précèdent-elle le numérique ? Jalons pour une histoire longue des humanités digitales. Dans I. Saleh (dir.), *Le numérique à l'ère de l'Internet des objets, de l'hypertexte à l'hyper-objet*, H2PTM 15^{ème} éditions (p.1-11) : ISTE.

Le Moëgne, C. & Gallot, S. (2015). Les recherches en communication organisationnelle en France : quelques éléments de bilans et de perspectives, *Communication & Management*, 13, 5-12.

Le Moëgne, C. (1994). Les métiers de la communication "by smiling around" et crise managériale, *Réseaux*, vol (12), n°64, 29-52.

Le Moëgne, C. (2018) .Penser l'artificialisation du monde ? Retour sur la question des constructivismes et de la transformation numérique. *Communication & Organisation*, 53, 107-132.

Lépine, V. (2001). Dispositifs de groupware : entre prescriptions et usages réels », *Communication & Organisation*, 19, 1-12.

Lépine, V. (2002). Une entreprise sidérurgique aux prises avec le Groupware : apports d'une étude empirique. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, Vol (2002), 65-74.

Libaert, T. (2017). *Communication, l'ouvrage de toutes les communications*. : Vuibert

Lorre, B. (2019). Le co-travail. Entre précarité et flexibilité dans des milieux hyper-technicisés, *Les Cahiers du numérique*, Vol (15), 67-85.

Luyat, M. & Regia-Corte, T. (2009). Les affordances : de James Jerome Gibson aux formalisations récentes du concept. *L'Année psychologique*, Vol (109), 297-332

Lyotard, J-F. (2004). *La phénoménologie*. Paris : Presses Universitaires de France

Maas, E. (2015). Culture managériale versus culture en action : les dimensions régulatrices des dynamiques culturelles dans les organisations, *Communication & management*, 81-97.

Mayade-Claustre, J. (2002). Le don Que faire de l'anthropologie ? *Hypothèses*, 5, 229 - 237.

Mayère, .A.(2013). Communication organisationnelle et organisations de santé : enjeux et perspectives. *Communiquer*, 8, 99-111.

Mayère, A. (2009). Communication et organisation : un chantier de recherche en fort développement. *Acte de colloque 77ème Congrès de l'ACFAS* (p1-6). Ottawa.

Méda, D. (2015). *Le travail*. Paris : Presses Universitaires de France.

Mettling, B. (2015). Transformation numérique et vie au travail, rapport à l'attention de Mme Myriam El Khomri, Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social.

Meyor, C. (2005). La phénoménologie : une approche scientifique des expériences vécues. *Recherche qualitative*, 5, 25-42.

Michel, C. ,Bobillier-Chaumon, M-C. & Tarpin-Bernard, F. (2009). Fracture numérique chez les séniors du 4-ème âges, Observation d'une acculturation technique. *Les Cahiers du numérique*, Vol (5), 147 à 168.

Miège, B. (2004). *L'information-communication, objet de connaissance*. Paris : De Boeck Supérieur.

Mière, T. (2004). Les approches du changement organisationnel dans les Sciences de l'Information et de la Communication. *Quaderni*, 54, 43-53.

Milad Doueïhi, M. (2013). *Qu'est-ce que le numérique ?* Paris : Presses Universitaires de France

Mokoukolo, R & Pasquier, D. (2008). Stratégies d'acculturation : cause ou effet des caractéristiques psychosociales ? L'exemple de migrants d'origine algérienne Are the

strategies of acculturation a cause or an effect of psychosocial characteristics? The case of Algerian immigrants. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 79, 57-67.

Morillon, L. & Bouzon, A. (2009). Les injonctions paradoxales de la communication interne en période de tensions organisationnelles », *Études de communication*, 33, 189-202.

Mucchielli, A. (2006). Deux modèles constructivistes pour le diagnostic des communications organisationnelles, *Communication & organisation*, 30, 12-46.

Mucchielli, A. (1996). Pour des recherches en communication. *Communication & Organisation*, 10, 1-19.

Mucchielli, A. (2004). Pratiques de communication dans le management Domaine de la psychologie ou domaine des Sic? , *Hermès La Revue*, 39, 201- 208 .

Mucchielli, A. (2006) Place de la systémique des communications dans les diverses systémiques. *Revue internationale de psychosociologie*, Vol (XII), 11-61

Paillé, P. (2007). La méthodologie de recherche dans un contexte de recherche professionnalisante : douze devis méthodologiques exemplaires. *Recherches Qualitatives*, 27(2), 133-151.

Parrini-Alemanno, S. (2003). Vers une version de la communication interne des organisations comme média de la culture d'entreprise. *X^o Colloque bilatéral franco-roumain CIFSIC Université de Bucarest* (p1-9). Bucarest.

Parrini-Alemanno, S. (2014). *Communication organisationnelle, management et numérique*. Paris : L'harmattan.

Pélissier, M. Pérocheau, G. Siarheyeva, A. & Collet, L. (2013). Enquête ObTIC : Cultures numériques et trajectoires d'insertion professionnelle chez les 16-24 ans. *HAL*, 1-51.

Pesqueux, Y. (2008). Un modèle organisationnel du changement?. *Communication & Organisation*, 33, 86-92.

Picard, D. & Edmond Marc, E. (2020). *L'École de Palo Alto*. Paris : Presses Universitaires de France.

Pierre, P. (2002). Le difficile croisement des cultures en entreprise, *Communication & Organisation*, 22, 1-19.

Pybourdin, I. (2010), Repenser la communication des organisations. Liens, réseaux et coopération 2.0, *Les Cahiers du numérique*, Vol (6), 55-67.

Roudaut, K. & Jullien, N. (2017). Les usages des outils de réseau social par des salariés : Des registres privés et professionnels individualisés. *Terminal*, 120, 1-21.

Rouleau, L. (2013). L'ethnographie organisationnelle d'hier à demain. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. HS, 27-43.

Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris : Presse de sciences Po.

Sainsaulieu, S. (1987). *Sociologie de l'organisation de l'entreprise*. Paris : Presse des sciences Po.

Sébastien Fournier, L. (2009). De l'utilité de la notion de culture. *Journal des anthropologues*, 118-119, 215-220.

Sedda, P. (2017). Approche critique : quelle appropriation par les SIC ?. *Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication*, 1-13.

Sfez, L. (2017). *La communication*. Paris : Presses Universitaires de France.

Silva, F. & Ben Ali, A. (2010). Emergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail. *Management & Avenir*, 36, 340-365.

Silva, F. (2015). La numérité et l'émergence de nouvelles pratiques managériales. *Futuribles*, 408.

Simonnot, B. (2009). Culture informationnelle et culture numérique : au-delà de l'utilitaire. *Les Cahiers du numérique*, 3(5), 25-37.

- Stoetzel, J. (1989). *La psychologie sociale*. Paris : Flammarion.
- Taylor, R.J. (1990). Une théorie tridimensionnelle de la communication organisationnelle. *Communication. Information Médias Théories*, 11(1), 15-59.
- Thévenet, M. (2015). *La culture d'entreprise*. Paris : Presses universitaires de France.
- Vandangeon-Derumez, I. (2017). XXIX. Edgar H. Schein – La culture organisationnelle. Dans S. Charreire Petit & I. Hulault (dir.), *Les Grands Auteurs en Management* (p 453-471) : EMS.
- Vásquez, C. (2013). Devenir l'ombre de soi-même et de l'autre. Réflexions sur le shadowing pour suivre à la trace le travail d'organisation. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. HS, 69 - 89
- Viallon, P et Trestini, M. (2019). *Cultures Numériques : cultures paradoxales?*. Paris : L'Harmattan.
- Vidaillet, B. (2003). *Le sens de l'action, Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*. Préface de Karl E. Weick. Paris : Institut Vital Roux Vuibert.
- Voirol, O. (2013). De la praxis à la reconnaissance. Dans Thomas Heller, Romain Huët et Bénédicte Vidaillet (dir.), *Communication et organisation perspectives critiques, Capitalismes – éthique – institutions*. Villeneuve d'Ascq: Presses universitaires du Septentrion.
- Voirol, O. (2015). Une critique immanente de la communication sociale Sur quelques potentiels de l'approche honnéthienne. *Réseaux*, 193, 43-77.
- Zacklad, M. (2013). *Ordre du discours : cadrage et recadrage des transactions communicationnelles dans les processus de changement et d'innovation au sein des organisations*. Actes (CD-ROM) du colloque Qu'est-ce qu'une organisation ? Matérialité, action et discours (p.1-23). Montréal.
- Zacklad, M. (2013). Le travail de management en tant qu'activité de cadrage et de recadrage du contexte des transactions coopératives », *Activités*, 10, 192-220.

Zacklad, M. (2014). Régime de coopération dans les comportements collectifs médiatisés, communication organisationnelle, management et numérique. Dans S. Parrini-Alemanno (dir.), *Communication organisationnelle, management et numérique*. Paris : L'harmattan.

Zacklad, M. (2020). Changements de régimes de conversation pour décrire la transition numérique et les transformations de l'action collective. *ATIC (Approches Théoriques en Information Communication)*, 1, 7-40.

Zacklad, M. (2020). Les enjeux de la transition numérique et de l'innovation collaborative dans les mutations du travail et du management dans le secteur public. Dans A. Gillet (dir.), *Quelles nouvelles modalités de travail dans le service public ?* (p.1-8) : Presses de l'EHESP.

Zahavi, D. (1993). Réduction et constitution dans la phénoménologie du dernier Husserl. Perspectives sur la phénoménologie et l'intentionnalité. *Philosophiques*. 20 (2), 363-381.

Zarifian, P. (2010). La communication dans le travail. *Communication & Organisation*, 38, 135-146.

Webographie

://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2009/jumageldinov_a#p=0&a=top

<https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/154000646.pdf>

<https://travail-emploi.gouv.fr/archives/archives-courantes/article/remise-du-rapport-mettling>

<https://www.futuribles.com/fr/revue/408/le-renouvellement-des-pratiques-manageriales-la-nu/>

<https://books.openedition.org/septentrion/7375>

[https://www.journal.psy.ulaval.ca/ojs/index.php/ARIRI/article/viewFile/Amin_Alterstice_2\(2\)/pdf](https://www.journal.psy.ulaval.ca/ojs/index.php/ARIRI/article/viewFile/Amin_Alterstice_2(2)/pdf)

<https://www.secours-catholique.org/>

https://twitter.com/caritasfrance?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor

https://fr.wikipedia.org/wiki/Secours_catholique

<https://www.cairn.info/>

<https://www.bnf.fr/fr>

<https://hal.archives-ouvertes.fr/>

<https://isidor.secours-catholique.org/accueil>

<https://www.lemonde.fr/>

<https://theconversation.com/fr>

<https://bibliotheques.cnam.fr/opac/.do>

