HAL
open science

# Le travail d'une manager face à la "transformation numérique"

Marie Benedetto-Meyer

## To cite this version:

Marie Benedetto-Meyer. Le travail d'une manager face à la "transformation numérique". Savoir/Agir, 2019, 47 (1), pp.87-95. 10.3917/sava.047.0087 . hal-02363368

**HAL Id: hal-02363368**

**https://utt.hal.science/hal-02363368v1**

Submitted on 14 Nov 2019

**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.

Benedetto-Meyer Marie, « Le travail d'une manager face à la « transformation numérique » », *Savoir/Agir*, 2019/1 (N° 47), p. 87-95. DOI : 10.3917/sava.047.0087.

# « C'est en cours, vous y êtes… mais il faut peut-être accélérer pour certains ! » : le travail d'une manager face à la « transformation numérique »

Marie Benedetto-Meyer (UTT, Tech/cico)

Depuis quelques années, la diffusion des outils numériques dans les entreprises (nouveaux systèmes d'informations, messageries instantanées, diffusions de tablettes et smartphones outils de partage de documents, etc.) donne lieu, dans les discours managériaux, à l'annonce d'une « transformation digitale » sans précédent, qui remettrait en cause de manière profonde les formes du travail et de l'emploi. Les salariés sont notamment prétendus devenus plus autonomes, mieux informés, voire capables de se coordonner entre eux.

Dans ce contexte, les managers sont désignés comme les relais de la « transformation numérique », chargés de porter et conduire ces changements. Notre propos vise à comprendre, à travers l'analyse d'un entretien avec une manager, la manière dont les encadrants de proximité réalisent ce travail d'accompagnement. Comment perçoivent-ils ces mutations ? Sont-ils dupes de cette « révolution » ? Comment font-ils face aux inquiétudes qui peuvent émerger en termes d'emploi ou de qualification de la part des salariés ? Quelle incidence cela a-t-il sur leurs modes d'actions et leur légitimité ?

Si manager a toujours été un métier « impossible »[1] source de tensions et d'injonctions contradictoires, le numérique vient encore renforcer ces difficultés. Tout d'abord, les managers doivent faire face au renouvellement fréquent des outils qui peut être source d'instabilité et d'incertitudes et remettre en cause des savoirs et des pratiques établies. Par ailleurs, ils doivent aider à la diffusion du numérique pour tous alors que les outils sont souvent présentés comme étant plus faciles d'accès aux jeunes (dits « naturellement » familiers des outils) et aux plus diplômés. Il faut alors faire face aux difficultés (supposées ou réelles) de ceux qui se sentent éloignés de l'idéal-type du salarié digital, jeune, diplômé, ayant intériorisé la nécessité de s'adapter sans cesse. Enfin, le discours sur le numérique avance que les outils permettraient l'émergence de nouvelles formes organisationnelles (plus souples, moins cloisonnées et hiérarchisées) dans laquelle la figure du manager serait elle-même remise en cause : une nouvelle « posture managériale » est promue, qui ferait de l'encadrant de proximité non plus un expert ni un superviseur mais un « facilitateur », qui aide à la circulation des informations et à l'apprentissage de nouvelles manières de travailler. Dès lors, l'accompagnement de la transformation numérique consiste, d'une certaine manière, à demander aux managers de mettre en œuvre des changements qui remettraient en

[1] MISPELBLOM BEYER F. (2006), *Encadrer. Un métier impossible ?*, Paris, A. Colin.

cause leur savoir, leur légitimité et qui sont sources d'incertitudes sur leur propre activité comme celle des membres de leur équipe.

Dans ce contexte, les managers sont eux-mêmes peu accompagnés pour traduire les orientations stratégiques dans l'activité quotidienne, articuler les injonctions émanant des directions avec les réalités concrètes du travail, les contraintes de l'activité et les identités professionnelles. Ils doivent à la fois montrer leur bonne volonté, leur croyance dans le numérique comme « progrès » tout en se sentant parfois malmenés dans leur rôle, remis en cause dans leur légitimité et leur expertise. Ils doivent par ailleurs inciter à développer les usages tout en comprenant les difficultés, les incompréhensions ou les oppositions des salariés face aux nouveaux outils. Bien que les technologies apparaissent au fond comme assez élitistes, les managers de proximité sont aussi ceux qui peuvent démystifier, valoriser, encourager et, *in fine*, lutter contre les effets de stigmatisation voire d'exclusion liés aux usages différenciés du numérique.

Nous proposons ici des extraits d'un entretien réalisé avec Nicole, interviewée en décembre 2017 dans le cadre d'une recherche sur l'accompagnement des mutations technologiques en entreprise. Cette cadre de 52 ans diplômée d'une école de commerce est entrée dans une multinationale du secteur des télécommunications qu'on appellera Télenum à la fin des années 1990, où elle a suivi toute sa carrière, en exerçant des fonctions variées et en bénéficiant des promotions internes : elle a été manager auprès de commerciaux, dans le domaine de l'innovation, dans le marketing et aujourd'hui auprès de techniciens.

Depuis sept ans, Nicole est manager d'une petite équipe de quatre personnes qui interviennent en soutien à des techniciens d'intervention, eux-mêmes chargés de la réparation et de maintenance de systèmes informatiques et de téléphonie auprès de clients. Son équipe forme ces techniciens et les aide à adopter une posture commerciale. De niveau de formation variable, pour la plupart Bac+2, l'équipe de Nicole exerce une activité bénéficiant d'une relative autonomie et dispose de bonnes connaissances techniques.

Que signifie « accompagner la transformation numérique » pour Nicole ? Pour comprendre sa vision et ses actions, nous l'avons interrogée d'une part sur la manière dont elle interprète les réactions et les usages différenciés de son équipe face au numérique, et d'autre part sur les moyens dont elle dispose et qu'elle met en œuvre pour inciter les salariés à utiliser de nouveaux outils. Trois éléments majeurs ressortent de cet entretien : tout d'abord le fait que la « digitalisation » soit perçue par cette manager à la fois comme impérative et nécessaire mais peu accompagnée, explicitée et relevant du « matraquage » auprès des salariés, créant même des clivages entre managers impliqués dans la transformation et les autres. Deuxièmement, le fait que Nicole cherche, à son niveau, à comprendre les freins et interpréter les résistances des membres de son équipe, sans avoir là encore d'aide ni d'outils, si ce n'est la présentation d'approches très psychologisantes et naturalisantes des comportements (les individus seraient « naturellement » portés - ou pas- vers le numérique), alors qu'elle-même défend l'idée que le management peut (et même *doit)* faire évoluer les attitudes et les représentations. Nicole pense que ces réactions différenciées face au numérique relèvent également de logiques sociales et des effets de la socialisation scolaire. Elle fait également l'hypothèse que les freins et réticences puissent venir du

fait que les salariés ne voient pas l'intérêt ou ce qu'ils auraient à gagner avec le numérique, compte tenu de la nature de leur activité, de leurs pratiques. La peur du « flicage », de perdre son emploi ou de perdre sa technicité constituent des inquiétudes fortes qu'elle estime également légitimes. Compte tenu de ses convictions et en l'absence de soutien, l'entretien montre enfin comment Nicole avance pas à pas pour aider son équipe à se « digitaliser » : ses actions se fondent sur sa connaissance fine des logiques professionnelles de son équipe pour « faire passer » le message en intégrant ce qu'elle connaît des motivations, des aspirations et des leviers d'action de chacun. Refusant de promouvoir la « digitalisation pour la digitalisation » ou de faire sentir la pression qu'elle subit elle-même, dans l'ombre et sans reconnaissance, elle actionne finalement ce qui relève davantage d'astuces ou d'un certain « sens pratique » au service de tous.

**La digitalisation… à marche forcée**

***Pour vous, la digitalisation, ça recouvre quoi finalement ?***

Ce n'est pas très clair dans ma tête non plus. Je dois vous avouer que, là-dessus, si on me demandait à brûle-pourpoint de donner une définition claire, nette et précise, j'aurais beaucoup de mal. (…) Mais en tout cas, pas tout mettre dans la digitalisation. Je trouve que c'est peut-être ça qui lui fait aussi perdre une certaine valeur, ou qui fait peur, en disant « tout est digitalisation », alors qu'en fait, pour moi, ça représente plus un progrès (…) la « digitalisation », c'est aussi un autre terme de progrès.

***La « digitalisation » fait partie du slogan interne de votre entreprise aussi…***

Pour moi, ça, c'est la marche forcée de [Télenum] à ce niveau-là. C'est ça que je blâme. Le fait de blâmer est un peu gonflé de ma part, parce que, quand on s'attaque à de tels sujets au niveau de l'entreprise, le sujet n'est pas simple à traiter (...) C'est toute la société qui prend, donc, effectivement, je comprends très bien les dirigeants de [Télenum] qui disent : « Faut qu'on y aille, faut qu'on accélère ». C'est le côté paradoxal de la chose.

***Et la direction de la communication, vous les sentez beaucoup plus 'pro-digital' ? Est-ce que c'est eux qui portent ce discours ?***

Ils le portent parce qu'ils ont des messages du national, en disant qu'il faut porter le digital. Donc, ils le portent, mais ils matraquent, pour moi. Et c'est ça que je ne trouve pas très sain. C'est que, dire « faut, faut, faut »… Enfin, moi, la pression, déjà, à la base, je dois être une rebelle : dès qu'on me dit « faut, faut, faut », je me dis que ça ne va pas le faire. (…)

***Vous avez remarqué des changements dans les manières de manager ?***

Je trouve qu'il y a des managers qui ont évolué. C'est déjà des managers qui étaient volontaires. Après, ce qui me gêne c'est que, du coup, c'est toujours eux qu'on cite en exemple. Et pour moi, ça stigmatise, plutôt que de porter, et d'en faire de réels bons ambassadeurs (…) C'est toujours eux, quand on va chercher un chef de projet pour un groupe de travail, c'est vers eux qu'on va aller. Ça ne pousse pas forcément les autres

et du coup, ça fait un peu… on a l'impression d'un clivage qui, à mon sens, est plutôt malsain.

## 2. Comprendre les freins des salariés : les limites des approches psychologisantes

Mon chef a organisé (…) un séminaire du département, avec plein de métiers différents, des personnalités très différentes également, et il nous a expliqué la méthodologie *Process Com*. Je ne sais pas si vous connaissez (…). En soi, c'est une méthodologie comme une autre, pas inintéressante, ça permet de dire qu'il y a différentes personnalités, parfait. Il y a sept ou huit familles, des grandes familles, et on en a forcément une dominante et une ou deux autres après. Donc, on a eu la théorie et puis, je pense qu'il a estimé que, comme on était cadres, ça allait se dérouler tout seul maintenant qu'on avait la théorie, et que ça allait vraiment faciliter le boulot, de comprendre qui était câblé *Process*[2] à fond les manettes, et que si, à lui, on ne parlait pas *Process*, il comprendrait pas (…) et que l'autre, ça servait à rien si on ne lui faisait pas un pot à la fin de la réunion, il ne retiendrait rien, voilà. Et en fait, on n'a peut-être pas su trouver l'accompagnement d'un projet de département, en disant : « celui qui est *Process*, on va lui filer un rôle humain pour le déstructurer un peu, sur un truc qui sert le département et l'entité, qui n'a pas une importance folle, mais que si ça réussit, ça participera à la cohésion de groupe et à tout ça ». Après, c'est pas forcément évident non plus. (…) Mais ce que je me dis, dans le cadre d'un projet de département, peut-être qu'on pourrait dire : « Bon, alors, tout le monde a trouvé qui il était (plus ou moins, parce qu'on a quand même des grandes familles et moi, je tiens absolument à ce que tout le monde sorte de sa famille), maintenant voilà le projet : qui veut faire le rôle de ça ?... » mais il doit sortir complètement : c'est pas le gars qui est *Process* qui va faire les *process* !

***Vous pensez que c'est la personnalité qui peut évoluer, ou ces gens-là gardent leur personnalité, mais ils évoluent dans leurs tâches ?***

Ils gardent leur personnalité. Enfin, la personnalité, on a très peu de chance d'arriver à changer la personnalité.

***On vous a dit ça ?***

Non. On a vraiment eu le *Process com* en tant que tel en disant : il y a différents types de personnalités. Si toi, tu causes avec ta personnalité avec quelqu'un qui n'a pas du tout la même, il ne va même pas comprendre ce que tu lui demandes. Voilà le message. (…) En revanche, explorer des domaines sur lesquels les gens ne sont pas encore allés et où ils hésitent… Parce que, dans la société française, à mon sens, on est toujours : « Si tu fais pas bien, si t'as pas 20/20, prends garde à toi ». Et on a beau dire que l'échec n'est pas grave… moi, ça a toujours été sanctionné, à titre personnel. (…)

---

[2] Dans la typologie à laquelle a été formée Nicole, être «câblé process » renvoie au fait que certains individus aimeraient ou auraient besoin, dans leur vie personnelle comme professionnelles, d'avoir des procédures à respecter ou des modes opératoires précis pour cadrer leurs actions et celles des autres.

J'ai rarement eu un chef qui m'a dit : « C'est pas grave, au moins tu as essayé, tu as appris, et maintenant, qu'est-ce qu'on pourrait faire d'autre où tu pourrais réussir ? » Je pense qu'il y a quand même un poids de la culture là-dessus, qui est un poids de l'école. (…) À l'école, on n'y va pas pour apprendre. On y va pour se mesurer par rapport aux autres (…)

***À votre avis, d'où viennent alors ces différences entre les gens et comment ça se manifeste ?***

Je pense qu'à la base, c'est… C'est une partie qui est peut-être un peu délicate. Souvent, ce sont des gens qui ont été rejetés par le système scolaire. Maintenant, ça s'est un peu atténué, mais sur une partie de la population, nous avons des gens qui n'aimaient pas apprendre, qui n'aimaient pas le système scolaire, le système académique. Du coup, pour eux, le terrain est quelque chose qui a de la valeur et l'or est au bout de leurs doigts et de leur technicité, mais leur technicité métier, pas d'une technicité supplémentaire à apprendre et que, par ailleurs, on essaie, chez nous d'inculquer par la force, en disant : « Connectez-vous sur [le réseau social interne], connectez-vous sur [le réseau social interne] ». Du coup, je pense que ça fait une double rébellion pour ces gens-là, en fait, ce type de population (…)

***Et la formation, selon vous, elle rentre en jeu (dans le fait d'utiliser ou pas des objets numériques) ? La formation initiale, ou le profil, comme être plus ou moins technique ?***

Je pense que les gens qui ont fait des études, globalement, ça les gêne pas de continuer à apprendre de manière théorique et de manière pratique, parce qu'ils ont été formatés comme ça. Après, dans les gens qui n'ont pas fait d'études, il y en a à qui les études ne plaisaient vraiment pas et qui voulaient vraiment quelque chose de pratico-pratique et opérationnel. (…) Dans ces gens-là, il y a une partie qui, on va dire, avait des capacités limitées et vraiment, la théorie ne les intéresse pas. Il y a une autre partie qui avait du retard à l'allumage et qui ont vu l'intérêt des études bien après être entrés dans le monde du travail. Et ces gens-là ne sont pas pour autant perdus, au contraire. C'est qu'à l'instant T, l'école ne leur correspondait pas, ils préféraient jouer, avoir des copains, j'en sais rien.

***Mais ils voient l'intérêt, aussi, parce qu'ils voient une application concrète et immédiate…***

Exactement : ils voient une application concrète et immédiate. Et pour moi, c'est un peu le problème qu'on a au niveau des techniciens, c'est qu'on leur dit « digitalisation, digitalisation ». Enfin, on est quand même les derniers en France, à avoir un compte rendu d'intervention qui soit « papier ». C'est quand même ce qu'ils font au quotidien. Et donc, il y a un tel écart entre la communication qui est faite et leur vision du métier au quotidien, que c'en est troublant, que n'importe qui trouverait que c'est une injonction paradoxale, enfin… voilà. Et on commence juste à pouvoir s'y mettre (…)

Ceux qui voulaient y aller y sont déjà allés. Et ceux qui étaient un peu sceptiques, soit ils y sont allés parce qu'ils ont trouvé leur intérêt sur un outil ou un autre (et ça répondait à un vrai besoin), soit ils n'y sont pas allés parce que c'est des purs réfractaires à la technique et ils n'en voient pas l'intérêt, et puis, peut-être que ça leur

fait peur aussi, et qu'eux, de toute façon, ce qu'ils préfèrent, c'est les relations humaines avant tout, voire pas de relation pour certains, peut-être (ça peut aller jusque-là, me semble-t-il). Et c'est peut-être ça qui est le plus compliqué à gérer pour amener à un niveau qui soit cohérent.

Par exemple quand je suis arrivée, mon équipe utilisait très peu Skype (…) parce qu'elle ne savait pas et elle avait, pareil, une certaine peur en disant : « La cheffe, elle va nous dire tout le temps toc, toc, t'as fait ça ? Tu vas faire ci. Peut-être qu'elle va me fliquer ». Je pense qu'il y avait jusque… Il y avait vraiment des peurs (…) et puis, également, disons peut-être aussi la sensation que ça peut leur voler, un peu de travail, (…), en particulier dans un moment où on sent bien que notre effectif se réduit. Et on veut tellement rassurer en disant : « Non, non, rassurez-vous, il n'y a pas de souci, ne craignez rien, ayez confiance » que du coup j'ai un peu la sensation que ça éveille des doutes (…) Je pense qu'il y a des inquiétudes en termes de : « Est-ce que mon poste va exister demain, et est-ce que le poste qu'on me proposera, par la transformation, me conviendra ? ». Parce que je pense qu'il y a des gens qui ont quand même été échaudés dans le monde… [Télenum] a pris un tournant très rapide et a subi de multiples révolutions du monde digital : Internet, télécom, informatique, enfin, tout ce qu'on veut, quoi. Ça, c'est quand même la réalité. Donc, globalement, ça s'est plutôt bien passé, mais les gens ont bien vu qu'il y avait des boulots qui avaient fondamentalement changé, et peut-être des boulots qui ne les intéressaient pas et pour lesquels ils n'avaient pas la capacité à évoluer aussi vite qu'on leur demandait.

## 3. Ce qu'accompagner veut dire

Je suis persuadée que la digitalisation s'accompagne d'un accompagnement quasi personnalisé… Je pense qu'on peut travailler en petits groupes. Et en fait, typiquement, ce que moi je trouvais intéressant, c'était de proposer un *escape game*[3] sur la digitalisation qui ne porte pas sur la digitalisation, mais sur la relation client, par exemple. Donc, j'ai testé un *escape game* il y a trois semaines avec mon équipe et une partie du département au-dessus. Il y avait vraiment tous les types de profils. Donc (…) le but était de trouver des indices. Donc, les indices, c'était un QR Code[4] qui était divisé en quatre avec des petits morceaux un peu partout et il fallait déjà s'apercevoir que c'était un QR Code, savoir comment ça fonctionnait, flasher le QR Code. Après, il y avait un lien intranet, il y avait un lien pour aller sur [le réseau social interne], enfin, voilà. On a essayé de regrouper de la digitalisation.

---

[3] Un escape game est un jeu d'équipe qui connaît un engouement certain depuis quelques années. Le principe est qu'une équipe de joueurs, enfermée dans une pièce, doit résoudre un des énigmes dans un temps limitée afin d'être délivrée de cette espace. A l'origine destiné au loisir (se pratiquant en famille ou entre amis), ce principe de jeu se diffuse actuellement en entreprise afin d'animer formations ou séminaires, par exemple dans l'idée que le jeu va favoriser la « cohésion d'équipe »

[4] Sorte de code barre constitué de formes noires disposées dans un carré à fond blanc, qui détiennent des informations qui peuvent être décryptées lorsqu'elles sont « flashées » avec une application destinée à cet usage, sur smartphone.

*Plus loin, Nicole donne un autre exemple :*

Typiquement, il n'y a pas longtemps, je me suis aperçue qu'ils ne savaient pas utiliser l'assistant *d'Outlook*, pour faire des réunions. Alors que, dans la mesure où ils utilisaient *Outlook* tous les jours depuis des lustres… Et donc, il y a des choses où je me dis c'est quand même incroyable, alors que c'est une fonctionnalité assez simple. Bon, ils proposent des réunions au hasard, en fait, en se disant : « Ça va marcher ». Et je dis : « Je ne comprends pas, j'ai dit que je n'étais pas dispo, c'était écrit dans mon agenda ». « Ah bon, t'es pas dispo ? » Et je lui dis : « T'as pas vu ? », il répond « Comment ça, j'ai pas vu ? »… Il y a des fois des trucs tout simples, où on est persuadé que c'est bon, et en fait, c'est pas bon, même sur des gens où on pense que la digitalisation est déjà un peu là (…)

***Et est-ce que ça peut être votre rôle, alors de former votre équipe ?***

Je pense qu'il faut le faire, mais si je vais dans une réunion d'équipe en disant « Allez, présentation Outlook ! », j'ai un peu l'impression qu'ils vont me dire : «Euh, cheffe... » Bon. Je pense qu'il faut peut-être être plus futée que ça, en disant : « Je vais proposer une réunion inter-départements, je vais regarder qu'est-ce qu'il y a comme dispo ». Et quand je fais ma réunion, je mets ça sur ma table [*elle montre son ordinateur*], et je fais moi-même la manip devant eux. (…)

***Et c'est quelque chose que vous faites, de temps en temps ?***

Alors, je vais le faire sur les présentations PowerPoint, par exemple. Où on va regarder comment mettre de l'animation. (…) Parce que généralement, on est à deux. Donc, du coup, on est sur le document et on se dit : « Là, il manque le pied de page ». « Oui, mais moi, je ne sais pas mettre le pied de page ». « Regarde, c'est vachement simple. Tu vois, c'est marqué *pied de page*. On clique sur *pied de page* et on a juste à mettre. Et ça apparaît sur toutes les diapos ». « Ah, bon ? T'es sûre ? » Voilà. Donc, c'est ce que j'essaie de faire. Après, c'est pareil, il faut que, moi, j'en aie la connaissance. Il faut que je sache et moi, je trouve que ce soit un super truc. Si je trouve que ce n'est pas terrible, je ne vais pas forcément me lancer là-dedans non plus ».

*Nicole fait enfin le récit d'une initiative originale :*

Dans mon équipe, j'avais quelqu'un qui était en carrière longue : il a commencé à travailler très jeune. C'était un électromécanicien, je crois, de formation. Et il a commencé à bosser en tant qu'apprenti à 14 ans ou 16 ans. Alors lui, il était complètement… Il écrivait le français en faisant plein de fautes, et il était très complexé par ça, même en ayant 50 ans. En revanche, il avait une passion qui était la photo. Et du coup, je sentais… Et donc, je lui ai proposé, effectivement, de réfléchir ce qu'il pourrait me proposer à base de travail photographique. Et c'est quelqu'un qui était très actif sur tout ce qui était du domaine de la mémoire, à titre personnel (mémoire de guerre, mémoire machin, voilà). Et du coup, de fil en aiguille, on en est arrivé à dire que la digitalisation était quelque chose important pour le groupe, que [faire des photos de salariés], lui, ça lui permettrait de voir différents profils. Et on avait une apprentie qui était tout à fait câblée « nouvelles techno » et qui était prête à l'accompagner [pour poser des questions sur la digitalisation aux salariés photographiés]. Et on a travaillé avec la com qui avait une apprentie qui était sur le

même profil que la nôtre (…). On avait sélectionné trois questions : C'était quoi votre métier il y a dix ans (la digitalisation il y a dix ans) ? Maintenant, c'est quoi votre métier (comment vous l'avez vu) ? Dans dix ans, ça sera quoi ?

Voilà. J'ai trouvé rigolo (…), je trouve que c'est un enseignement, pareil, qui bat en brèche les stéréotypes.

***Par exemple ?***

Par exemple, on a des gens qui ont les mains dans le cambouis régulièrement et qui disent qu'ils ont une vision stratégique de la digitalisation, du progrès, etc. Et je trouve que c'est marrant, parce que c'est pas forcément une réflexion qu'on attendrait d'eux. *A contrario*, on a des chefs ou des managers qui vont, effectivement, se mettre de manière beaucoup plus pragmatique, en disant : « Moi, au quotidien, j'ai vu ça, j'ai perçu ça », et s'ancrer vraiment dans le travail quotidien. Donc là, je trouve que, déjà, là, il y a un gros décalage. Et puis, ce que je trouve encore plus drôle, c'est les définitions de la « digitalisation ». Vraiment, chacun met ce qu'il veut. Donc, on a abouti à quelque chose de très large.

A l'origine, on voulait en faire une exposition uniquement. Après, comme ça a eu du succès, on sentait bien qu'on était dans le vent, dans la mouvance, on en a fait un ouvrage tiré à très peu d'exemplaires, mais qui permettait de faire de la communication et de le remettre en mains propres à certains.

***Et vous pensez que c'est par des démarches comme ça, ça peut aider ?***

Je pense que, déjà, (...) la personne à qui on pose la question, déjà, elle, ça lui permet de réfléchir et de se dire : « Oui, finalement, j'y suis aussi dans la digitalisation ». Et ça peut conforter l'idée de dire : « Je ne suis pas si nulle que ça, j'ai quand même réussi à prendre le tournant, c'est pas mal ». Et puis, son collègue de bureau qui lui dit : « Qu'est-ce qu'il foutait, le gars, avec son appareil photo ? » « Le gars, avec l'appareil photo, il venait m'interviewer sur la digitalisation et sur mon métier ». Et donc, c'est vraiment relié au métier. Et je pense qu'effectivement, c'est des choses qui font sens, au sens des salariés au quotidien. Et ça, ça aide à ancrer dans la réalité et à mettre autre chose qu'une théorie derrière « digitalisation ». (…) C'est un constat, en disant : « C'est en cours, vous y êtes, mais il faut peut-être accélérer pour certains.

Ces extraits d'entretien témoignent de l'importance que revêt la « transformation digitale » dans l'entreprise, en même temps que son caractère flou et insaisissable, qui peut donner finalement à chacun l'impression qu'il s'agit de quelque chose d'inaccessible, d'abstrait et en rupture totale avec l'existant. Face à cette forme de pression exercée sur les salariés et de crainte que cela suscite, certains se sentent en difficulté (notamment les plus âgés et les moins formés). Dans ce contexte, le témoignage de Nicole nous montre que les managers sont conscients de ce risque et œuvrent pour éviter ces formes d'exclusion en développant des initiatives multiples. Loin de l'image du manager simple « courroie de transmission », certains encadrants de proximité comprennent les enjeux des changements et, tout en obéissant aux injonctions de la direction et s'assurent que chacun soit en mesure d'utiliser les outils

et d'en voir les applications concrètes. Ce travail n'est pas forcément reconnu ni valorisé mais il permet de voir combien les managers de proximité, ces « dominants très dominés »[5] acceptent avec fatalité les changements tout en se saisissant de la latitude qui leur est laissée pour trouver un sens dans leur rôle d'accompagnateur et rendre faisable et accessible une digitalisation lointaine et source potentielle d'exclusion.

[5] FLOCCO G. (2015), *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude*, Paris, Raisons d'agir.