

Vulnérabilité et inégalités numériques au travail : le cas d'une collectivité territoriale

Nicolas Popovic

Doctorant en Sciences de l'information et de la
communication

Université Bourgogne Europe – CIMEOS

nicolas.popovic@ube.fr

Olivier Galibert

Professeur en Sciences de l'information et de la
communication

Université Bourgogne Europe – CIMEOS

olivier.galibert@iut-dijon.u-bourgogne.fr

Résumé

Cet article vise à comprendre et analyser les vulnérabilités numériques organisationnelles vécues par les agents du travail social de la collectivité étudiée, particulièrement ceux victimes d'inégalités numériques. En nous appuyant sur l'observation de la transformation numérique de cette collectivité, nous souhaitons montrer comment une organisation qui fait du numérique le vecteur de sa modernisation aboutit à un résultat opposé à ses attentes et renforce les fragilités des agents victimes d'inégalités numériques.

Mots-clés : transition numérique, inclusion/exclusion numérique, vulnérabilité numérique, identité professionnelle, action sociale

Abstract

This article seeks to examine and analyze the organizational digital vulnerabilities encountered by social workers within the studied local authority, with particular attention to those disproportionately impacted by digital inequalities. Drawing on the observation of the organization's digital transformation, we aim to demonstrate how a strategy positioning digital technologies as a driver of modernization can paradoxically produce unintended consequences and exacerbate the very vulnerabilities of employees already marginalized by digital divides.

Keywords: digital transition, digital inclusion/exclusion, digital vulnerability, professional identity, social action

Introduction

Depuis 2017, l'état affiche sa volonté d'accélérer la transformation numérique des services publics. Conscient des fractures numériques subies par une partie de la population française, il déploie une stratégie nationale pour un numérique inclusif (Mission société numérique, 2017) portée initialement par le secrétaire d'État au numérique Mounir Mahjoubi et ses successeurs. La création des espaces France services dès 2020 et le recrutement de 4000 conseillers numériques sont les actions phares de cette politique. Une circulaire ministérielle du 28 juillet 2023¹, adressée par les Ministres, respectivement de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, de la Transformation de la fonction publique, et Délégué chargé du numérique, charge les préfetures et les Départements de coconstruire les feuilles de route territoriales de l'inclusion numérique, avec les acteurs locaux (structures de médiation numérique, hub médiation numérique...). Du fait de leur mission d'action sociale vers les plus fragiles, les Départements sont parties prenantes de ces projets d'inclusion numérique et nous apparaissent comme les collectivités territoriales les plus intéressantes pour observer les effets des politiques d'inclusivité numérique présentes dans les injonctions étatiques à la transformation numérique de l'État.

Un contrat doctoral Cifré en Sciences de l'Information et de la Communication au sein d'un Conseil Départemental (CD), dont la mission vise *in fine* à accompagner la réduction des inégalités numériques des salariés, nous a permis un accès au terrain facilité, pour observer de manière privilégiée cette phase de transition numérique effectuée dans une perspective d'inclusivité, en particulier pour les métiers de l'action sociale, à destination des plus fragiles. L'ensemble des processus info-communicationnels de cette transition produit des effets pharmacologiques positifs et négatifs (Stiegler, 1994), et selon les projets et situations, va générer des tensions, révéler les fractures et fêlures numériques vécues (Lespinet-Najib et Pinède-Wojciechowski, 2020). Dès lors, nous cherchons à identifier, analyser et comprendre la genèse d'un sentiment de vulnérabilité et de perte de repères face à la transformation des identités professionnelles.

Les agents du pôle Solidarités du Conseil Départemental (CD) étudié sont directement au contact des habitants de territoires ruraux vieillissants ou périurbains et de la métropole locale, marqués par de profondes difficultés sociales qui renforcent leur vulnérabilité face à cette modernisation numérique (Granjon, 2022). En interne, la gouvernance de cette collectivité semble également sensibilisée aux enjeux des inégalités numériques de ses agents, liés à un contexte organisationnel et managérial qui valorise les technologies numériques dans le cadre d'une forme idéologique croisant solutionnisme technologique (Morozov, 2014) et rationalisation sociotechnique gestionnaire (Carayol et Laborde, 2019). Ainsi les agents du travail social font face et

¹ Circulaire ministérielle téléchargeable à l'adresse suivante : https://medias.amf.asso.fr/upload/files/Circulaire_FNE_-_Signee_VDEF_CNQPVen.pdf

doivent s'adapter à la numérisation de leurs procédures de travail et par extension aux services numériques progressivement mis à disposition des publics, que ce soit ceux du CD ou d'autres organisations (CAF, Ameli, banques...). Cette situation s'accélère ces dernières années et interroge sur leur capacité, quelle que soit leur fonction, à s'appropriier ces nouvelles technologies et à les intégrer dans les situations de travail. Que se passe-t-il en effet pour les agents dotés de faibles compétences dans l'usage des technologies numériques ?

En mobilisant une méthodologie monographique empirique plurielle basée sur un questionnaire diffusé aux agents du pôle Solidarités, d'observations participantes des situations de communication au travail et sur une série d'entretiens exploratoires, nous interrogerons la nature des vulnérabilités numériques organisationnelles dans un contexte solutionniste technologique. Nous envisagerons notamment l'hypothèse d'une assignation managériale de ces vulnérabilités à destination des agents, soumis à une injonction à se responsabiliser individuellement quant à l'appropriation des technologies, au détriment d'une remise en cause plus systémique de la politique et des actions managériales développées.

Pour ce faire, nous proposerons tout d'abord une conceptualisation info-communicationnelle de la vulnérabilité numérique dans une perspective organisationnelle. Nous exposerons ensuite notre problématique autour des enjeux de la lutte contre les inégalités numériques au travail. Puis nous exposerons les résultats de nos analyses empiriques qui nous permettront de discuter de l'efficacité de la transition digitale organisationnelle à l'aune de l'inclusion numérique souhaitée par la gouvernance de la collectivité territoriale observée.

1. Conceptualiser les vulnérabilités numériques

La notion de vulnérabilité s'est largement diffusée et son utilisation s'est généralisée pour qualifier les problèmes associés aux nombreuses crises auxquelles sont confrontées nos sociétés (Brodiez-Dolino, 2016). Dans le champ du social, cette notion peut également être utilisée pour caractériser le problème de vulnérabilité numérique qui nous intéresse ici. Cette forme de vulnérabilité numérique peut d'abord être associée à la notion de fracture numérique, terme successivement utilisé pour caractériser les difficultés d'accès au réseau et aux équipements, puis pour qualifier une fracture numérique par les usages, leur difficulté d'appropriation et dans son prolongement, la capacité à utiliser le numérique de manière autonome et créative dans ses activités. À ce terme de fracture numérique, Nathalie Pinède préfère ceux de fragmentation numérique et de fêlures numériques (Lepinet-Najib et Pinède-Wojciechowski, 2020) moins binaires et qui permettent de rendre compte de manière plus fine des multiples difficultés vécues de manière individuelle, selon les parcours.

Dans le cadre de notre étude, il paraît important de relier l'idée de la vulnérabilité numérique au contexte organisationnel particulier de l'organisation étudiée qui tend à faire du numérique l'outil principal de l'activité. Face à ces constats de fragilités

numériques multiples, les organisations en font, consciemment ou non, un objectif d'inclusion nécessaire à la réalisation de leurs objectifs ; pourtant, ces fragilités numériques peinent à être corrigées, malgré les nombreuses actions mises en place au bénéfice des travailleurs et des travailleuses pour les atténuer (Benedetto-Meyer et Boboc, 2021).

1.1. Vulnérabilité et insuffisance / inefficacité des actions d'inclusion numérique

Pour les professionnels du travail médico-social de terrain (assistants de service social, conseillers économiques sociaux et familiaux, infirmiers, puéricultrices...), la situation semble d'abord le fait d'un manque de formation initiale aux compétences et à la place du numérique dans leur métier. Beaucoup d'entre eux, qu'ils soient jeunes professionnels ou plus anciens, témoignent de l'absence de formation au numérique aussi bien dans l'enseignement secondaire que dans les Instituts Régionaux du Travail Social (IRTS). Pour ces derniers, la réforme des diplômes des métiers du travail social² prévoit un parcours de formation aux compétences numériques liées au travail social. Il s'agit ensuite de la difficulté à organiser une formation professionnelle et continue efficace et adaptée pour développer ou compléter les compétences numériques liées à l'environnement numérique et accompagner ses évolutions (Benedetto-Meyer *et al.*, 2019 ; Davenel, 2016 ; Okbani, 2022). C'est le cas au CD pour la formation aux usages professionnels des équipements largement diffusés depuis 2019-2020, jugée trop rapide ou encore l'accompagnement aux services numériques et aux évolutions des fonctionnalités et interactions proposées.

Ensuite, cette fragilisation des collaborateurs peut aussi résulter du système technique interne au CD et également des services numériques d'autres organisations (CAF, pôle emploi...) utilisés par les usagers et les professionnels de l'action médico-sociale. Ces dispositifs et artefacts numériques sont sources de fêlures numériques s'ils ne sont pas rendus accessibles et facilement utilisables (Lepinet-Najib et Pinède-Wojciechowski, 2020) ou mal conçus pour être au service de l'activité et « altérant les conditions d'exercice au travail ou en s'appropriant le cœur de métier » (Bobillier Chaumon, 2017, p. 16). Le bricolage permanent est alors la solution pour s'adapter aux changements du système. Cette notion de bricolage est d'ailleurs ambivalente, car elle peut à la fois indiquer une capacité adaptative, signe d'une maîtrise numérique (Comtet, 2009 ; Lepinet-Najib et Pinède-Wojciechowski, 2020), mais également provoquer des mésusages numériques qui vont renforcer la complexité d'utilisation de l'environnement numérique de travail. D'autres facteurs vont favoriser ces fragilités numériques vécues par les professionnels. La rapidité voire la brutalité d'introduction des services numériques et leur renouvellement rend difficile leur

² Les arrêtés ont été publiés le 14 octobre au Journal officiel. Cette réforme et les nouveaux programmes entreront en vigueur à la rentrée 2026.

appropriation (Bessières, 2017), les inclus étant alors « juste ceux qui auront été le plus apte à s'adapter » (Lespinet-Najib et Pinède-Wojciechowski, 2020, p. 370). Les fragilités numériques peuvent également être liées aux nombreuses reconfigurations des pratiques professionnelles et de l'action collective par les technologies numériques (Comtet, 2009 ; Durampart, 2009), aux pratiques professionnelles de communication qui vulnérabilisent (Dumas, 2018), à la saturation des usages et pratiques numériques qui sont facteurs d'incivilités numériques (Boudokane-Lima *et al.*, 2019), ou encore au manque de confiance dans le système et aux difficultés de la communication interne à accompagner cette transition numérique (Ély et Metge, 2016).

1.2. Vulnérabilité et croyance dans le solutionnisme technologique

De manière complémentaire, ces fragilités se développent et se renouvellent dans un contexte où les organisations n'interrogent pas de manière réflexive les transitions numériques et organisationnelles. L'objectif du management, en lien avec la Direction des Systèmes d'Information (DSI) du CD étudié, transforme les activités et crée des dispositifs numériques afin de permettre aux agents de développer leur autonomie et augmenter leur efficacité dans le travail. (Comtet, 2020, p. 187). Il s'agit alors d'une forme de normalisation et d'isomorphisme organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983) qui épouse un *empowerment* néo-managérial (Bacqué et Biewener, 2013). Les organisations privées comme publiques deviennent progressivement numériques et assignent aux technologies le rôle de modernisation de l'activité, porteuse de solution pour tous les problèmes posés (Morozov, 2014). Leur fort développement converge alors avec les objectifs néo-libéraux de modernité et de rationalisation de l'action publique ; comme autant de recettes issues du secteur privé (nouveau management public) (Gardère, 2012). Ainsi, le numérique participe « à la mise en œuvre d'une rationalité en finalité optimisatrice centrée sur la recherche de la meilleure adéquation entre les moyens de différentes natures qui sont engagés et les finalités poursuivies. » (Bouillon et Galibert, 2021, p. 7).

Malgré cette vision positive du numérique, le management stratégique du CD constate les difficultés d'appropriation et d'utilisation du système à des degrés divers par les agents et peine à les analyser autrement que comme une résistance au changement (Bessières, 2017) ou liées à des critères tels que le manque d'appétence pour le numérique ou l'âge : ainsi les agents âgés seraient naturellement plus en difficulté, contrairement aux plus jeunes nés avec le numérique. Dominique Lhuillier (2017), psychologue du travail, observe comment la vulnérabilité se traduit alors dans les organisations par une catégorisation duale, entre les plus faibles (par exemple les agents plus âgés), assignés comme inadaptés, que l'on opposera aux résilients, autonomes et valorisés par le management. Les premiers sont alors placés dans un entre-deux, entre volonté d'inclusion numérique et risque de déclassement. Certains managers remettent en cause la qualité du travail en stigmatisant des agents en

difficulté, rendus individuellement responsables de leur situation. Ces derniers sont alors en devoir de trouver les solutions pour s'adapter au système technique et à ses transformations (Lhuillier *et al.*, 2013 ; Soulet, 2005). Pour ces travailleurs et travailleuses, « la souffrance qui en résulte est en fait la souffrance d'être une personne limitée, inaboutie par rapport aux possibilités qui lui sont offertes de se réaliser » (Soulet, 2005, p. 28). Cette opposition binaire témoigne d'une incompréhension plus fine des fragilités numériques vécues et bloque la recherche de solutions organisationnelles adaptées pour répondre à ces difficultés. En effet, « si des individus ou des collectifs ne parviennent pas à s'inscrire dans une dynamique d'évolution, cela ne s'explique pas seulement par l'état de leurs compétences et de leur appétence, mais par le manque de ressources auxquelles ils ont pu faire face pendant leur parcours et par le décalage entre leurs dispositions et les cadres d'action » (Benedetto-Meyer et Boboc, 2021, p. 40).

1.3. Vulnérabilité et transformation de l'identité professionnelle du travail social

Ce mouvement en cours de modernisation du travail social par le numérique participe à transformer l'identité professionnelle des travailleurs sociaux. « On ne peut, en effet, engager un processus de transformation des structures matérielles de l'entreprise sans engager un réel mouvement identitaire » (Sainsaulieu, 1998, p. 87). Les travailleurs médico-sociaux (TMS) n'échappent pas non plus à la verticalisation et la hiérarchisation de leur activité et à l'évaluation individuelle de leur capacité à respecter des pratiques prescrites, provoquant un sentiment de perte d'autonomie dans leur capacité d'action (Chauvière, 2018). Ainsi les dispositifs numériques s'inscrivent dans cet objectif de rationalisation et doivent permettre une meilleure efficacité gestionnaire ; leur finalité est pour partie statistique, suivant un axe stratégique porté par les managers du pôle Solidarités. C'est dans cette forme de management désincarné (Dujarier, 2015) que se développe une tension entre ces cadres qui ont des usages limités des services numériques métier (consultation de données essentiellement) et les TMS qui expriment *a contrario* la répétitivité et la lourdeur de toutes ces saisies numériques sans leur être systématiquement utiles au quotidien. Comme l'affirme Michel Durampart (2007), « ceci instaure une disjonction entre l'outil de gestion de l'information et les pratiques, qui s'étend à l'ensemble du dispositif de rationalisation » (p. 175). Ainsi, en lien direct avec l'organisation étudiée, ce processus de renforcement des fragilités vécues conduit à une forme de vulnérabilité numérique, l'introduction et le développement des technologies numériques y étant vécu comme imposé (Bessières, 2017 ; Comtet, 2020). En opposition aux représentations des pratiques du travail social, il peine à faire sens pour les TMS qui expriment leur sentiment de subir une bureaucratie numérique (Bretesché, 2019), où les moyens deviennent des fins (Chauvière, 2018 ; Dujarier, 2015) et où « l'intelligence collective [est] gaspillée au profit d'activités formelles, envahissantes, chronophages » (Chauvière, 2018, p. 16).

Une travailleuse sociale explicite cette critique via cette formule : « je fais ce travail pour être aidante, pas pour être cliquante ! »³. Beaucoup de pratiques numériques sont ainsi ressenties comme une perte de temps à « consacrer à une relation d'aide personnalisée qui constitue pourtant le cœur de leur métier » (Vitalis, 2019, p. 28). Cette transformation de l'identité professionnelle se traduit aussi par l'injonction managériale de développer des compétences numériques (Bessières, 2017) et de devoir arbitrer avec des formations plus en lien avec les thématiques sociales.

2. Problématiser les vulnérabilités numériques en organisation : le cas d'une collectivité territoriale

Au sein du CD étudié, le pôle Solidarités s'est lancé depuis les années 2010 dans la modernisation de ses outils et *process* de travail en s'appuyant sur l'introduction à un rythme soutenu des technologies numériques. Cette stratégie est liée de manière plus générale, comme nous l'avons vu, à l'objectif de modernisation de l'action publique. Elle a pour but la recherche de son efficacité, de l'évaluation des performances des organisations et de celle des agents à des fins d'optimisation et de pilotage. Notre étude s'est plus particulièrement portée sur l'action sociale de terrain, qui regroupe au sein d'unités territoriales réparties sur le Département des équipes de travailleurs médico-sociaux pluridisciplinaires (assistantes sociales, puéricultrices, conseillères économie sociale et familiale...), des secrétariats et cadres de proximité. Ces unités sont en lien avec le siège du pôle Solidarités composé des directions, managers stratégiques et des directions support (Direction des Systèmes d'Information, Direction des Ressources Humaines...), généralement à l'origine des différents projets de numérisation mis en œuvre.

Dans les unités territoriales au contact des usagers, les agents de terrain et cadres de proximité sont différemment affectés par ce développement du numérique dans les pratiques individuelles et collectives. Les cadres de proximité, pour beaucoup d'anciens travailleurs sociaux, ont des pratiques numériques principalement liées à la communication et à la coordination des activités et en lien avec d'autres services et partenaires externes. Le mail et ses mésusages les concernent en premier lieu et sont source de stress et de pression pour arbitrer entre l'urgence réelle et ce qui peut être traité de manière secondaire. Ils sont également dans la position managériale délicate de devoir porter, d'un côté les projets de numérisation et les nouvelles pratiques prescrites et de l'autre, manager, soutenir ou rappeler à leurs agents les attentes de la direction sur ces technologies qui suscitent tensions et crispations. Pour les secrétariats, les technologies sont une composante du métier et de leurs pratiques professionnelles. Ils ont été les premiers à être équipés d'outils informatiques et à accéder aux logiciels métiers : saisie de documents bureautiques, tableurs, gestion

3 Citation recueillie au cours d'une conversation incluant également une chargée de mission du pôle Solidarités.

documentaire, consultation et écriture dans des logiciels métiers... Le numérique est pour eux un outil nécessaire à leur activité et pratiqué au quotidien, et ils expriment être moins concernés par ces difficultés d'appropriation.

La transformation organisationnelle principale concerne ainsi les travailleurs médico-sociaux, jusque-là plutôt épargnés : le management stratégique a décidé depuis la fin des années 2010 de les impliquer plus avant dans la prise en main et l'utilisation des outils et technologies numériques et dans l'accomplissement des procédures numérisées. Ainsi, de nombreuses pratiques numériques auparavant réalisées par les secrétaires sont progressivement déportées sur les travailleurs médico-sociaux, et de nouvelles sont créées spécifiquement selon les projets et procédures numérisées. Cela se traduit à la fois par une mise à disposition de nouveaux outils numériques (PC portables à écran tactile et iPhone) destinés à faciliter le travail en mobilité (visites à domicile, réunions...) et l'accès à des services numériques partagés internes : intranet, messagerie électronique, logiciels métiers, bureautique... ; et externes, à savoir tous les services numériques publics et privés utilisés par les usagers et présentés par les TMS lors de nos échanges : CAF, pôle emploi, fournisseurs d'énergie, banques... Ainsi leurs pratiques numériques s'intensifient : communication et coordination d'activités, recherche d'informations et de ressources utiles, saisies multiples pour rendre compte de l'activité et participer aux procédures numériques collectives liées aux situations des usagers (GED AFI pour les demandes d'aides financières, logiciel Viesion de suivi de parcours des bénéficiaires du RSA, informations préoccupantes pour l'enfance en danger...). À ces activités métiers s'ajoutent les pratiques numériques générales liées à la vie dans la collectivité (actualités et agenda interne, formulaires administratifs, remboursement de frais de mission...).

Ces services numériques généraux et les logiciels métiers du pôle Solidarités résultent de la stratégie de modernisation du travail social et de reconfiguration des pratiques individuelles et collectives. Dérogent-ils aux grandes tendances des vulnérabilités numériques organisationnelles que nous venons d'aborder ? Sont-ils soumis à des difficultés d'appropriation, nécessitant un temps long et demeurant liées à la compréhension et l'acceptation des directives managériales (rationalisation, captation et utilisation de données...) ? Sont-ils des outils de management qui vont à la fois permettre d'observer l'activité des agents (exploitation des données saisies à des fins statistiques de l'activité des secrétariats et travailleurs sociaux) et permettre de coordonner et réaliser l'action collective qui engage tous les corps de métiers ? Dans une perspective inductive, nos observations de terrain nous amènent à formuler trois hypothèses de recherche qui prendront corps également dans la conceptualisation de la permanence de la vulnérabilité en organisation.

Tout d'abord, la collectivité a bien conscience des problèmes causés par l'introduction des technologies numériques dans les activités, que ce soit à cause des inégalités numériques vécues par les agents, et des difficultés générées dans les situations d'activité (souffrance, stress...) ou par les imperfections du système

technique qui vont fragiliser, voire renforcer les difficultés d'appropriation et les pratiques numériques quotidiennes des agents. Les actions qu'elle met en place pour les réduire semblent aujourd'hui inefficaces et peu à même de permettre au CD d'atteindre l'objectif d'être une organisation numériquement inclusive, qui accompagnerait ses agents dans la prise en compte de leur diversité de maîtrise du numérique les autorisant à participer à cette société de l'information supportée par les technologies numériques

Ensuite, cette situation témoigne d'un management qui, engagé dans une phase de numérisation, peine à interroger la place donnée au numérique dans les activités. Le CD souhaite aligner son organisation aux nouveaux standards de la société. Ses cadres adhèrent aux promesses du néo-management technologique destiné à rendre un service aux usagers de manière plus efficace et rapide, à décroquer et favoriser les pratiques collaboratives (coordination, circulation des informations, procédures métiers collectives...) et à augmenter la productivité grâce aux gains de temps et d'automatisation réalisés. Les outils numériques restent ainsi idéalisés et envisagés comme solution aux problèmes organisationnels. Le corollaire de cette vision managériale demeure le report individualisé des difficultés systémiques sur les agents utilisateurs.

Enfin dans le contexte particulier de notre terrain d'étude et le constat de fragilisation de l'identité professionnelle des travailleurs sociaux, on peut supposer des difficultés de couplage entre les TMS et les technologies numériques. Cheville ouvrière de cette transition numérique d'accompagnement des usagers de l'action sociale, ils sont marqués par la nécessité de prendre soin des usagers, dans une proximité que le numérique, dans les représentations et pratiques, dégrade voire fait disparaître. Ainsi, la professionnalité des agents marquée par le *care* (Tronto, 2009) s'oppose à l'idée même d'une généralisation de l'accès numérique à l'action sociale.

La question de recherche que nous souhaitons poser ici est alors la suivante : comment une organisation qui fait du numérique le vecteur de sa modernisation peut-elle aboutir à un résultat opposé à ses attentes et conduire à renforcer les fragilités des agents victimes d'inégalités numériques ?

3. Approche méthodologique et analyse des résultats

Notre approche info-communicationnelle s'inspire de l'ACO (Bouillon *et al.*, 2007) pour proposer une approche critique de la communication organisationnelle et nous permettre ainsi de comprendre les effets rationalisant des fragilités numériques subies par les agents. Sur le plan méthodologique, dans le cadre d'une approche monographique, nous revendiquons une méthodologie plurielle (Galibert, 2016), qui croise à la fois une perspective quantitative, utile pour proposer une photographie notamment de la culture numérique des agents et de leurs représentations quant à l'accompagnement des transitions numériques en cours. Cette première approche se

trouve complétée par une perspective plus qualitative visant à explorer les différentes formes de fragilités numériques (entretiens semi-directifs, observations participantes).

Le questionnaire a été administré en ligne et diffusé à tous les agents du pôle Solidarités par mail. Il a recueilli 283 réponses exploitables, soit près de 30% des agents du pôle Solidarités. Par le prisme de cette enquête quantitative, d'une enquête qualitative basée sur d'une trentaine d'entretiens semi-directifs réalisés avec des agents représentatifs des métiers et plus particulièrement de son action sociale de terrain (secrétariat, cadres de proximité basés sur les territoire et plus particulièrement des travailleurs médico-sociaux, en première ligne de cette transition numérique) et de cadres et d'agents administratifs du siège, mais aussi d'une observation participante des situations d'usages du numérique au travail, de réunions de projets de numérisation d'activités et des temps d'accompagnement et de formations destinés à l'appropriation de nouvelles pratiques numériques.

Les entretiens sont réalisés au pôle Solidarités avec des professionnels du siège et de deux agences Solidarités du département, l'une en zone rurale et l'autre en zone urbaine, à proximité de la métropole du territoire. L'objectif de cette série d'entretiens est, à travers les discours et la manière dont ils énoncent leurs idées et avis, de creuser plus finement le rapport des agents à leur environnement numérique de travail et aux pratiques numériques prescrites par l'organisation, et à l'accompagnement et aux formations dont ils ont pu bénéficier ; enfin, pour les agents du pôle Solidarités, il s'agit d'analyser quelle est leur perception, en terme d'identité professionnelle, du déploiement du numérique par rapport au domaine du travail social.

Les résultats que nous allons partager ici montrent d'une part que le système technique lui-même ne permet pas l'appropriation technologique, d'autre part que l'injonction numérique impacte, en la fragilisant, la professionnalité des agents et, enfin, que les politiques d'inclusion numérique menées dans l'organisation observée, si elles sont bien effectives, n'en sont pas pour autant efficaces.

3.1. Les promesses du numérique trahies par les limites et fragilités du système technique

Courriels, gestion de l'information documentaire, suivi informatisé des dossiers et situations sociales des usagers, tâches administratives diverses, gestion du temps de travail... Toutes les activités du pôle Solidarités sont progressivement instrumentées par des services et outils numériques qui vont ainsi renouveler les problèmes d'usage, particulièrement pour les agents en difficulté. Les projets de numérisation successifs sont initialement cadrés et décrits dans des fiches projets produites par les parties prenantes (cadres stratégiques du pôle Solidarités, services impliqués et DSI) et diffusées aux managers de proximité, qui les relaient aux agents. Outils de communication et d'aide à la gouvernance de la transformation numérique, elles traduisent la vision stratégique et les attentes de rationalisation de l'activité. Les technologies numériques y sont présentées comme « outil de modernisation et

meilleur pilotage des politiques publiques départementales des Solidarités ». Les bénéfices attendus y sont listés et se croisent avec les objectifs stratégiques : « assurer la traçabilité de parcours », « harmonisation [...] et cohérence des pratiques », « fiabilité des données exploitées », « gagner de la réactivité et de la souplesse », « faciliter les modalités d'orientation des publics [...] continuité et rapidité de la prise en charge », « Outil agile et actualisable »⁴. Mais malgré cette approche volontariste, les difficultés d'accompagnement de cette transformation sont présentes, accentuées par le rythme rapide des projets de numérisation et l'évolution des technologies déjà implémentées.

Ces projets et outils numériques mis en œuvre participent du plan Cap 100% démat' impulsé par le haut par la DSI et alimenté par les projets numériques des pôles⁵. Les agents utilisateurs n'ont plus qu'à se conformer aux prescriptions d'usage établies au cours des projets. De fait, l'offre logicielle est en effet souvent critiquée par les agents pour son manque d'ergonomie, ses difficultés d'utilisation (qui peuvent dans certains cas aller jusqu'à l'abandon des pratiques), mais aussi la dimension fastidieuse des tâches numériques à exécuter.

Les contraintes d'utilisation sont également liées aux règles de sécurité du système d'information. Les agents se plaignent des blocages réguliers des mails reçus de particuliers ou partenaires, du fait qu'ils contiennent des documents en pièce jointe, générant agacement et pratiques numériques supplémentaires pour s'assurer qu'ils ne sont pas dangereux pour le système, et pour accéder à leur contenu. Bien que le risque de sécurité informatique soit réel, cette situation est contradictoire dans un contexte où de nombreuses procédures nécessitent la circulation de documents avec des usagers et des partenaires.

En 2023 la DSI rapporte ainsi une hausse de 140% par rapport à 2018 des demandes d'aide transmises via son logiciel dédié⁶. Ces difficultés sont facteurs de stress quel que soit le niveau de compétence des agents face au manque d'adaptation et aux problèmes techniques rencontrés, qui sont d'autant plus pénibles lorsqu'ils perdurent : les logiciels défaillants ne sont pas améliorés ou même remplacés dans un contexte où les relations avec les éditeurs sont souvent compliquées lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes techniques :

« Moi, j'ai un ticket qui est ouvert depuis six mois où ça fait quatre, cinq fois que je relance. Je n'ai pas de réponse quoi. [...] Ils font une petite manip' et du coup ils le passent en non urgent ». (Entretien 8, Chargé de projet utilisateurs 1, pôle Solidarités)

4 Citations extraites de la fiche projet pour le logiciel Viesion destiné au suivi de parcours des bénéficiaires du RSA (2022).

5 Cap 100% démat' : feuille de route pour la transformation numérique, DSI – mars 2021.

6 Information transmise par mail et à notre demande par un cadre de la DSI.

Les agents expriment ainsi le sentiment de subir le stress face à cet environnement numérique imposé par la direction et inadapté à la réalité de leurs situations de travail, et de devoir s'adapter à l'instabilité du système technique, ses bugs, renouvellements et évolutions :

« Est-ce que mon poste serait pas en jeu si j'arrivais pas à m'adapter, c'est plus ça qui m'interpelle. Parce que voilà, je vais avancer dans l'âge, et de plus en plus avec la retraite qui recule, à l'âge de 62 ans, 63 ans, est-ce que je saurai encore m'adapter à tout ça ? » (Entretien 17, Travailleur médico-social 5, pôle Solidarités)

Ainsi, les promesses d'efficacité, de facilité d'utilisation, d'amélioration et de simplification du système ne sont pas réalisées, générant ainsi stress, perte de temps et défiance qui se renouvellent à chaque nouveau projet de numérisation, vu comme une nouvelle strate de tâches numériques et de complexité. Pour les agents en difficulté, cette emprise progressive du système numérique et l'obligation de maîtriser les pratiques renforcent leur fragilité et produit un sentiment d'aliénation par le fait de devoir consacrer de plus en plus de temps aux tâches numériques pour pouvoir réaliser ses activités et objectifs professionnels.

3.2. Des technologies numériques qui dégradent progressivement l'identité professionnelle

Nous avons constaté également une rupture entre d'un côté les discours managériaux de promotion et d'injonction au numérique et de l'autre, les difficultés rapportées par des agents de terrain du travail social. Les objectifs de numérisation progressive des activités et procédures, et de fiabilisation des données qu'ils collectent ne sont pas encore atteints. Mais ils révèlent déjà les inégalités et fragilités numériques vécues par ces derniers. Les travailleurs médico-sociaux, cheville ouvrière de cette transition numérique d'accompagnement des usagers de l'action sociale, sont marqués par une nécessité du prendre soin des usagers, dans une proximité que le numérique, dans les représentations, dégrade, concurrence voire fait disparaître. Ainsi la professionnalité des agents, leur identité professionnelle, fruit de l'ensemble des compétences et savoir-faire généraux d'une profession (Bourdoncle, 1991), mais également comme le produit d'un ensemble de valeurs pouvant s'inscrire dans une forme d'éthique professionnelle (Melchior, 2011) s'oppose à l'idée d'une généralisation de l'accès numérique à l'action sociale.

La professionnalisation des travailleurs sociaux est donc questionnée par l'introduction des TIC pour instrumenter leurs pratiques. Ces professionnels ont alors un rapport ambivalent au numérique. Ils reconnaissent des apports bénéfiques sur les pratiques ou services qui leur font gagner du temps et leur permettent par exemple d'accéder plus rapidement à l'information. Mais *a contrario*, les technologies

numériques ne font pas sens eu égard à la réalité de leurs situations de travail. Ainsi pendant l'entretien avec les usagers, l'utilisation d'un ordinateur et le temps qu'il faut accorder aux pratiques numériques sont jugés négativement, comme une tierce partie inutile avec les usagers de l'action sociale, perturbant l'établissement d'une relation de confiance et d'écoute active. Un travailleur social résume en disant : « je fais l'entretien avec mon ordinateur » (Entretien 30, Travailleur médico-social 9). L'accès aux droits passe désormais par des services publics et privés massivement numérisés. Les TMS s'y connectent très régulièrement pendant les entretiens pour chercher des informations, se connecter aux comptes utilisateur des usagers et éventuellement effectuer les démarches en ligne. Le management encourage également la saisie directe du compte rendu et de qualification des échanges dans le logiciel d'action sociale de terrain (AST), si possible pendant les entretiens, en s'appuyant sur l'exemple de médecins qui font désormais eux aussi des manipulations numériques à l'issue des consultations.

Par ailleurs, nous avons pu observer lors d'échanges informels ou de réunions de travail, des cadres du pôle Solidarités ou de la DSI survaloriser des agents qui vont au-delà des attentes des pratiques numériques prescrites. Ce discours qui aurait pu être utilisé à bon escient pour tenter de créer de l'émulation, instaure au contraire une forme de concurrence entre les bons et mauvais élèves, peut heurter et fragiliser leur estime de soi ou encore faire réagir les agents en difficultés ou ceux qui refusent d'intégrer des pratiques dans leur quotidien, parce qu'elles n'y feraient pas sens ou que leur maîtrise des pratiques numériques ne serait pas le signe d'une compétence réelle liée au travail social :

« Bah moi je lui ai dit [au cadre], vous êtes tombé sur la meilleure assistante sociale du département, bravo à elle ! Alors je suis pas sûre que ce soit la meilleure assistante sociale de faire ça pour le coup, parce que, pour moi c'est pas ça mon métier ». (Entretien 29, Travailleur médico-social 8)

En outre, la prolifération des pratiques numériques se traduit par une emprise significative sur le temps par des tâches de *reporting* et de saisies (enregistrement des rendez-vous, de pièces justificatives, création de documents, mise à jour de dossiers usagers...) et dont les fins sont essentiellement destinées à la collecte de données et à la coordination de l'activité. « C'est un fait social constaté dans la plupart des grandes organisations, publiques ou privées : l'importance prise par les dispositifs dans l'encadrement de l'activité » (Dujarier, 2015, p. 16). Dujarier (2015) rappelle également comment ces dispositifs numériques « ordonnent les tâches et imposent une manière de les réaliser » (p. 20), mais aussi « imposent leur cadence, uniforme et universelle. Régulièrement, les SI sont jugés trop lents. Il faut alors caler son activité sur leur temps de réponse » (p. 40).

Ainsi les agents intègrent parfois difficilement dans leur organisation quotidienne les pratiques prescrites par le management, voire refusent de les faire. Plusieurs

travailleurs sociaux indiquent ne pas remplir volontairement leurs interventions sociales sur le logiciel AST notamment dans un contexte de mobilité professionnelle quotidienne difficilement compatible. Une travailleuse médico-sociale indique : « parce que par exemple là, si mes deux rendez-vous durent super longtemps, mon AST en partant ce soir, elle sera pas faite... » (Entretien 24, Travailleur médico-social 7, pôle Solidarités). Une autre explique que cette pression génère du stress qui déborde sur sa vie privée et génère des troubles du sommeil. Citons également le cas de certaines unités territoriales qui ont dû s'adapter à ces pratiques chronophages de *reporting* au détriment de l'accueil des usagers, en fermant une demi-journée par semaine pour permettre aux agents de rattraper le retard sur le travail de saisie et de *back-office* (réunions techniques...). Depuis mars 2025, cette mesure s'est étendue avec une fermeture des unités de travail tous les après-midi. Une cadre de proximité, au sujet du numérique, expliquait au final que les agents « ne sont pas fatigués de leur travail, mais de la manière de le faire » (Entretien 4, Cadre 2, pôle Solidarités, proximité), faisant référence ici à la présence du numérique dans de plus en plus de procédures. Cette transformation intrinsèquement liée à l'introduction continue des technologies numériques dans l'activité agit sur la professionnalité des acteurs du travail social, et fragilise ceux qui, loin des connaissances et compétences strictement liées à leur métier, reprochent à l'organisation de les placer dans une situation de dépendance au système technique. Cette situation génère de très fortes crispations entre les travailleurs sociaux et le management, car elle tend à déséquilibrer la balance entre la relation d'aide et les bénéfices du numérique au service d'une meilleure gestion et de la relation à l'utilisateur. Les agents expriment ainsi leur incompréhension face à un système qu'ils voient conçu au service d'un contrôle social de nature managériale davantage qu'un outil réellement au service de leur activité. Dans un contexte de tension sur les budgets, de pression sur le temps et sur les moyens d'exécution des missions, les travailleurs sociaux éprouvent une sensation de perte de qualité de leur travail par une surcharge de pratiques numériques supplémentaires et une perte de sens dans leur accompagnement des usagers (Barbe et Chabot, 2023).

3.3. Limites des actions d'inclusion numérique pour lutter contre les fragilités numériques

Les agents sont souvent négatifs dès qu'ils évoquent le système technique, les technologies numériques et leur utilisation au travail. Les résultats au questionnaire indiquent que 80% des répondants estiment que le temps passé à utiliser l'environnement numérique de travail est important, voire trop important. Les réponses en champ libre traduisent le manque d'intérêt pour ces outils, les difficultés personnelles dans leur utilisation, source de stress et de pression, renforçant ainsi leur anxiété face à un système qui devient cause de fragilité dans l'exercice des missions. Comme dit plus avant, l'organisation a bien conscience du problème des inégalités numériques et des risques d'une implémentation inefficace des outils digitaux, pour

ne pas dire contre-productive sur le plan du climat social organisationnel. Mais elle peine à mettre en place des actions réellement efficaces pour résoudre ces fragilités numériques. Plusieurs facteurs peuvent permettre de mieux comprendre ce phénomène.

Tout d'abord, les agents interrogés constatent l'inadéquation et le manque d'efficacité des dispositifs d'accompagnement et de formation destinés à l'appropriation des technologies numériques, en particulier pour les agents les plus en difficulté. Cette observation concerne aussi bien les formations générales proposées au catalogue de formation interne et gérées par la DRH, mais aussi celles données aux agents dans le cadre des projets de numérisation. Dans le questionnaire administré aux agents du pôle, à la question de qualifier les formations au numérique reçues : 48% des répondants indiquent qu'elles sont trop rapides, justes ou insuffisantes. De manière complémentaire et au cours de deux projets de numérisation observés, le déploiement de la GED AFI (février 2023) et du logiciel Viesion (avril et novembre 2024), des observations participantes ont été réalisées dans des séances de formation pour les secrétariats travailleurs sociaux et cadres de proximité. Nous avons systématiquement pu observer des agents déstabilisés et perdus dès qu'une manipulation était trop complexe et reprenant difficilement le cours de la formation. Le réflexe des formateurs était alors de dire que les pratiques seraient reprises après la formation. Ces difficultés posent la question des dispositifs pédagogiques inadaptés à prendre en compte l'hétérogénéité de niveau des agents. Qui plus est, et en lien avec le catalogue annualisé des formations internes, pour chaque formation aux services numériques métier et généraux, deux sessions seulement sont organisées chaque semestre, avec environ dix apprenants par session, ce qui est insuffisant au regard des effectifs globaux. Cette offre standardisée et déconnectée des temporalités des agents répond difficilement à la diversité des besoins et des capacités numériques des agents. De même les nouveaux agents, des secrétaires au cadre, sont pénalisés car très peu formés à leur arrivée au sein du pôle Solidarités, ce qui est problématique dans la mesure où le nombre de logiciels numériques professionnels est de plus en plus important :

« Quand je suis arrivée, c'est ce qui m'a marquée en premier. Toutes les autres boîtes où j'ai travaillé, tu arrives sur un logiciel, on te le présente et tu manipules. Y'a une formation qui dure X jours, voilà. Là je suis arrivée déjà y'avait un million de trucs. Et puis en fait voilà. C'était à moi de me débrouiller. Heureusement, j'ai eu la formation pas trop longtemps après. Le premier jour, une collègue est venue me montrer le FSL (Fond Solidarité Logement). Six mois après j'ai eu la formation aides financières. Mais j'en faisais déjà depuis le début... ». (Entretien 32, Secrétaire 5, pôle Solidarités)

Enfin, les cadres stratégiques ne comprennent pas que les agents ne s'approprient pas plus vite les technologies, estimant que l'organisation fait de nombreux efforts pour proposer des actions d'accompagnement dont ils n'ont qu'à se saisir. Cette attente d'appropriation témoigne d'une contrainte d'immédiateté sur la performance individuelle attendue. Face à cette injonction, les agents révèlent dans les entretiens

ou lors d'échanges pendant les réunions de formation les comportements qu'ils vont adopter pour s'adapter et possiblement subir le moins possible cette situation. Il s'agit principalement de rejet (des travailleurs sociaux qui continuent à faire comme avant) et de contournement, également pour pallier des difficultés techniques :

« Quand j'ai terminé mes rendez-vous, je les saisis après parce que je fais pas pendant. J'ai essayé de faire pendant, je trouve que ça fait écran et puis ben il faut attendre que l'ordinateur veuille bien des fois aller sur l'AST. Ça saute, des fois on écrit des choses, on va pour enregistrer. Si on a oublié de faire telle manipulation ou je sais pas quoi, enfin qu'on est repassé d'un dossier à l'autre, en fait sans enregistrer l'AST, ça saute. Donc on se retrouve avec les données perdues... ». (Entretien 24, Travailleur médico-social 7)

Ces discours d'une partie des agents de terrain sont souvent analysés par les managers et responsables de projets comme de la résistance au changement ou un manque d'habileté. Comme l'affirme l'un d'entre eux, les agents :

« ne sont pas assez agiles, assez habiles avec leurs machines et que donc ils mettent trop de temps à saisir alors qu'en fait, en quelques clics, on peut avoir saisi l'essentiel de son entretien ». (Entretien 26, Cadre 13, pôle Solidarités, central)

Pour Dominique Bessières (2017), « il s'agit plutôt de la rencontre de rationalités différentes entre managers et salariés qui ont chacun leurs propres systèmes de représentations » (p. 67).

Le discours des cadres stratégiques traduit le point de vue managérial de la gouvernance : les technologies numériques sont le vecteur de modernisation des politiques publiques sociales et vont continuer à s'intensifier. Un cadre stratégique explique :

« [...] on va avoir besoin, à mon sens, de repasser une couche sur un certain nombre de systèmes informatiques pour aller plus loin dans ce qui est saisi ou pas. Là on n'est pas au bout là-dessus ». (Entretien 6, Cadre 4, pôle Solidarités, central)

Ainsi, l'inclusion numérique consiste essentiellement à favoriser l'engagement, la responsabilisation et l'autonomisation individuelle des agents dans la maîtrise des pratiques numériques prescrites, et à s'adapter à leur intensification progressive au risque de dégrader encore davantage leur estime de soi en cas d'échec ou de difficultés prolongées. Il n'est jamais question de mettre en doute la pertinence de l'outil, son adéquation avec la structure organisationnelle ou la nature du travail social. Dans les discours managériaux et/ou de gouvernance, la non-efficacité des dispositifs numériques provient essentiellement de l'inadaptation des agents, de leur résistance au changement ou de la fiabilité des données saisies. Dans la logique solutionniste qui prévaut et qui vassalise l'efficacité organisationnelle à la généralisation de

la communication numérique, augmenter les compétences et les connaissances technologiques des agents semble être la seule voie possible pour atteindre l'excellence au travail. Ce faisant, aucune critique globale de l'informatisation des *process* productifs n'est possible. La cause de l'inefficacité numérique organisationnelle est massivement portée par les agents.

Ainsi de notre point de vue, si les agents et les managers partagent le constat de l'existence de vulnérabilités numériques, les politiques d'inclusion mises en place en interne pour y répondre donnent des résultats insuffisamment satisfaisants.

L'aveuglement idéologique de l'imaginaire numérique en organisation

À travers notre recherche, nous avons pu constater que la vulnérabilité numérique, et plus particulièrement dans le secteur du travail médico-social étudié dans cet article, se concrétise par un processus de fragilisation qui peut s'expliquer par plusieurs raisons. Dans notre cas, l'inefficacité des actions d'inclusion numérique, la persistance dans la croyance managériale aux promesses du numérique et enfin les transformations de l'identité professionnelle du travail social, demeurent incompatibles avec les technologies numériques qui individualisent le travail et éloignent les agents de leur cœur de métier. Malgré une prise de conscience de la gouvernance, la vulnérabilité numérique est envisagée essentiellement à l'aune de la responsabilité individuelle. La numérisation du travail met tous les agents au pied du mur. Elle fragilise ceux qui n'ont pas les ressources pour s'adapter sur la durée au système. Les agents adoptent alors une forme de fatalité cynique, pour ne pas dire de résignation, résumé en une phrase : « De toute façon, faut qu'on fasse avec et ça s'impose à nous... » (Entretien 22, Travailleur médico-social 6, pôle Solidarités). De manière ambivalente, certains voient dans cette obligation un progrès, les plus fragiles témoignent le subir, se sentir aliénés et dépassés par ces nouveaux instruments.

Certes, il semble difficile de monter en généralité quant aux résultats obtenus via notre monographie. D'autant plus que la nature même de l'action sociale sensibilise les travailleurs du CD aux fragilités, dont celles numériques vécues par les usagers face à la dématérialisation des démarches administratives. Elle rend également plus difficile l'acceptation d'une forme de séparation dématérialisée d'avec les bénéficiaires de l'action sociale, exacerbant sans doute le discours techno-sceptique des agents. Il nous semble néanmoins que nos observations participent de l'accumulation empirique d'éléments montrant une injonction numérique au travail dont l'efficacité est loin d'être certaine et qui tend à produire de la souffrance au travail dans des organisations malades du numérique (Carayol et Laborde, 2019).

Euphémisant les enjeux structuraux et organisationnels de l'implémentation totale d'un système d'information et d'une communication dématérialisée, le CD se focalise sur la lutte individuelle contre les difficultés d'appropriation des usages des agents.

La transition numérique en reste déséquilibrée, privilégiant la logique de l'ingénieur sur la logique de l'usage (Perriault, 2008), promouvant une survalorisation des actions techniques, de l'allocation des moyens dédiés aux infrastructures, et de maintenance/installation de dispositifs numériques innovants, au détriment d'une réflexion et d'actions de la transformation sociale du système. Dès lors, sur le plan d'une critique fonctionnelle, la question n'est peut-être pas de tenter d'adapter les usagers aux solutions numériques imposées, mais d'envisager comment ajuster les solutions numériques aux situations de travail des agents. Sur le plan d'une critique générale, la responsabilisation individuelle des agents quant aux échecs de la transition numérique s'inscrit dans un solutionnisme technologique œuvrant comme un aveuglement idéologique. Il est alors impossible d'envisager, pour le management stratégique, des processus info-communicationnels alternatifs, c'est-à-dire non-informatisés, pour penser l'efficacité organisationnelle.

Bibliographie

- Bacqué, M.-H. et Biewener, C. (2013). *L'empowerment, une pratique émancipatrice*. Coll. Politique et sociétés. Paris : La Découverte (Politique et sociétés).
- Barbe, L. et Chabot, P. (2023). *Démarches qualité : progrès ou asphyxie ? L'exemple du secteur social et médico-social*. Rennes : Presses de l'EHESP.
- Benedetto-Meyer, M. et Boboc, A. (2021). *Sociologie du numérique au travail*. Malakoff : Armand Colin.
- Benedetto-Meyer, M., Boboc, A. et Metzger, J.-L. (2019). Se former avec le numérique : entre exigence d'autonomie et quête de régulation. *Communication & Organisation*, 56(2), 47-61. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.8326>
- Bessièrès, D. (2017). La difficile articulation du temps dans le changement d'usage des TICE, entre politique publique et identités professionnelles, objectifs de rapidité et lenteur des appropriations : quels paradoxes ? Dans V. Lépine, S. Alemanno et C. Le Moënné (dir.), *Communications et organisations : accélérations temporelles* (pp. 63-74). Paris : L'Harmattan.
- Bobillier Chaumon, M.-É. (2017). Du rôle des TIC dans la transformation digitale de l'activité et de la santé au travail. *La revue des conditions de travail*, 6, 16-24. <https://www.anact.fr/revue-conditions-travail#paragraph-182761>
- Boudokhane-Lima, F., Vigouroux-Zugasti, E. et Felio, C. (2019). Incivilités numériques à l'université : les enseignants face aux pratiques estudiantines. *Communication & Organisation*, 56(2), 77-91. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.8405>

- Bouillon, J.-L., Bourdin, S. et Loneux, C. (2007). De la communication organisationnelle aux approches communicationnelles des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication & Organisation*, 31, 7-25. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.90>
- Bouillon, J.-L. et Galibert, O. (2021). Pour une mise en critique des rationalisations info-communicationnelles. *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*, 3(2), 5-24. <https://doi.org/10.3917/atic.003.0005>
- Bourdoncle, R. (1991). La professionnalisation des enseignants. *Revue Française de Pédagogie*, 94, 73-92.
- Bretesché, S. (2019). Transformation numérique : chronique d'une bureaucratisation annoncée. L'exemple d'un organisme d'habitat social. *Communication & Organisation*, 56(2), 19-31. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.8212>
- Brodiez-Dolino, A. (2016). Le concept de vulnérabilité. *La vie des idées*. <https://lavedesidees.fr/Le-concept-de-vulnerabilite>
- Carayol, V. et Laborde, A. (2019). Les organisations malades du numérique. *Communication & Organisation*, 56(2), 11-17. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.8207>
- Chauvière, M. (2018). La lente déprofessionnalisation des métiers du social. *Empa*, 109(1), 12-17. <https://doi-org.proxy-bu2.ube.fr/10.3917/empa.109.0012>
- Comtet, I. (2009). Entre usage professionnel des TIC et structure organisationnelle : la capacité au bricolage comme compétence adaptative. *Études de communication*, 33(2), 119-134. <https://doi.org/10.4000/edc.1079>
- Comtet, I. (2020) L'identité professionnelle mise à mal par le changement numérique perpétuel dans l'organisation. L'agilité forcée comme panacée ? Dans V. Carayol, V. Lépine et L. Morillon (dir.), *Le côté obscur de la communication des organisations* (pp. 185-198). Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine (MSHA).
- Davenel, Y.-M. (2016). *Le numérique au sein de l'Action sociale dans un contexte de dématérialisation*. Connexions solidaires.
- DiMaggio, P.J. et Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Dujarier, M.-A. (2015). *Le management désincarné*. Paris : La Découverte.
- Dumas, A. (2018). Injonctions à la promotion numérique de soi et recrutement interne : logiques de responsabilisation du salarié et enjeux organisationnels.

- Communication & Organisation*, 53, 91-103. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.6112>
- Durampart, M. (2007). Les TIC et la communication des organisations : un dispositif révélateur des émergences ambivalentes de nouvelles formes organisationnelles. *Communication & Organisation*, 31(1), 164-177. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.186>
- Durampart, M. (2009). Le changement organisationnel construit dans l'évitement du projet de changement. *Communication & Organisation*, 36(2), 222-237. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1009>
- Ély, F. et Metge, M. (2016). Souffrance au travail et incommunication interne : quand l'orchestre devient dissonant. *Communication & Organisation*, 49, 219-237. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5287>
- Galibert, O. (2016). Exploration des enjeux de la demande sociale pour les SIC. *Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication*, 8, 1-14. <https://doi.org/10.4000/rfsic.1902>
- Gardère, E. (2012). Institution communicante et nouveau management public. *Communication & Organisation*, 41, 27-39. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3706>
- Granjon, F. (2022). *Classes populaires et usages de l'informatique connectée : des inégalités sociales numériques*. Paris : Presses des Mines.
- Lespinet-Najib, V. et Pinède-Wojciechowski, N. (2020). *Fractures corporelles, fractures numériques. De l'accessibilité aux usages*. MSH Aquitaine.
- Lhuillier, D. (2017). Quelle reconnaissance des vulnérabilités au travail ? *Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé*, 19(1), 1-18. <https://doi.org/10.4000/pistes.4942>
- Lhuillier, D., Sarfati, F. et Waser, A.-M. (2013). *La fabrication des vulnérables au travail. Sociologies pratiques*. Paris : Presses de science po.
- Melchior, J.-P. (2011). De l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux. *Informations sociales*, 167(5), 123-130. <https://doi.org/10.3917/inso.167.0123>
- Mission société numérique, orientations nationales. <https://territoires.societenumerique.gouv.fr/boite-outils/orientation.html> (Consulté le 24 mars 2025).
- Morozov, E. (2014). *Pour tout résoudre, cliquez ici : l'aberration du solutionnisme technologique*. Limoges : FYP Éditions.

- Okbani, N. (2022). Réception de l'e-administration par les professionnels et mutation du travail social. *Informations sociales*, 205, 38-46. <https://doi.org/10.3917/inso.205.038>
- Perriault, J. (2008). *La logique de l'usage. Essai sur les machines à communiquer*. Paris : L'Harmattan.
- Sainsaulieu, R. (1998). L'identité au travail d'hier à aujourd'hui. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 27(1), 77-93.
- Soulet, M.-H. (2005). Reconsidérer la vulnérabilité. *Empan*, 60(4), 24-29. <https://doi.org/10.3917/empa.060.0024>
- Stiegler, B. (1994). *La technique et le temps* (tome 1). Paris : Galilée.
- Tronto, J. (2009). *Un monde vulnérable. Pour une politique du care*. Paris : La Découverte.
- Vitalis, A. (2019). La transformation numérique de l'action sociale : ce que nous enseignent cinquante ans d'informatisation. *Vie sociale*, 28(4), 21-31. <https://doi.org/10.3917/vsoc.194.0021>