Aurélie DUDÉZERT, *La Transformation digitale des entreprises*

Paris, Éd. La Découverte, coll. Repères, 2018, 128 pages

Ugo Roux

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/questionsdecommunication/20184>

DOI : 10.4000/questionsdecommunication.20184

ISSN : 2259-8901

Éditeur

Presses universitaires de Lorraine

Édition imprimée

Date de publication : 1 octobre 2019

Pagination : 401-403

ISBN : 9782814305540

ISSN : 1633-5961

Référence électronique

Ugo Roux, « Aurélie DUDÉZERT, *La Transformation digitale des entreprises* », *Questions de communication*

[En ligne], 35 | 2019, mis en ligne le 01 octobre 2019, consulté le 20 janvier 2022. URL : <http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/20184> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.20184>

toutes les femmes en marge, bohèmes ou émancipées, de la grisette à la demoiselle de magasin.

« L'imaginaire de la prostitution, de la Bohème à la Belle Époque » mène avec rigueur et méthode une enquête complexe, en raison de l'absence de témoignages directs des sujets concernés. Mireille Dottin-Orsini et Daniel Grojnowski illustrent la composante culturelle des fantasmes d'une époque, moins étudiée en tant que telle que d'autres aspects de la prostitution de la seconde moitié du XIX^e siècle, comme les préoccupations hygiénistes des réglementations françaises. Leur minutie permet de mieux percevoir les tenants et aboutissants des représentations de la prostitution, quel que soit le média envisagé, de la presse à l'opéra.

En définitive, l'ouvrage propose une excellente synthèse de travaux anciens et une approche neuve de la prostitutionnalisation massive du XIX^e siècle français. Il conviendra dès lors à un public non averti, que la structure claire et le style simple et direct des auteurs guideront aisément, et à un lecteur plus au fait du phénomène, que séduira sans nul doute l'approche neuve proposée ici. Notre seul regret s'adresse à l'éditeur : les rares illustrations de l'ouvrage, en noir et blanc, sont des plus décevantes, en regard des nombreuses évocations de tableaux qui émaillent l'essai.

Katherine Rondou

Université libre de Bruxelles, université de Mons,
B-1050
kronou[at]gmail.com

Aurélié DUDÉZERT, *La Transformation digitale des entreprises*
Paris, Éd. La Découverte, coll. Repères, 2018, 128 pages

La genèse de l'ouvrage d'Aurélié Dudézert trouve son origine dans un projet de recherche commencé en 2013 tandis que l'attention de l'auteure fut portée sur les programmes de transformation digitale que les entreprises amorçaient justement à cette époque. S'ensuivirent alors une réflexion et des recherches – dont ledit livre propose d'en partager l'essentiel afin de le discuter – sur la teneur de cette transformation interne à l'entreprise et sur les profondes mutations des pratiques et de l'organisation de travail qui en découlent. L'exploration de cette évolution repose « à la fois sur un travail d'écoute et d'observation des pratiques de terrain et sur une mise en perspective théorique » (p. 21) afin de « caractériser plus spécifiquement les tenants et les aboutissants de ces transformations » (p. 21). Autrement dit, ce livre aspire à présenter « un regard critique et distancié fondé sur des illustrations et des retours d'expérience sur ces transformations.

Plutôt que de figer la compréhension de ces mutations en cours, il propose des clefs de lecture pour en cerner les tenants et les aboutissants » (p. 4).

Malgré la presque omniprésence des technologies de l'information (TI) dans nos sociétés et organisations modernes, définir et conceptualiser la « transformation digitale » n'est pas chose aisée ; il s'agit d'une notion dont les contours ne sont pas clairement dessinés et qui renvoie à de multiples réalités. Elle (1) « conduit à un changement d'échelle et à un développement accru du numérique dans les pratiques de travail, mais aussi dans les produits et services à proposer au client » (p. 14) ; les organisations sont notamment amenées à repenser leurs offres (et leurs *business models*) pour qu'elles soient en adéquation avec les nouvelles pratiques sociales induites par la prise en main quotidienne des TI par le consommateur. Elle est (2) « une transformation des pratiques de travail internes [...] vers une organisation plus collaborative, plate, moins centralisée et laissant une plus large autonomie d'action à l'acteur » (p. 14) ; cette refonte, ou plutôt adaptation, de l'entreprise est nécessaire pour survivre dans ce nouveau contexte numérique et économique. Elle (3) « est une transformation volontaire menée par les entreprises pour exploiter les nouvelles opportunités offertes par ces technologies digitales » (p. 16). Enfin, elle est (4) « l'exploration et l'exploitation des nouveaux "possibles" engendrés par ces TI, en particulier au niveau organisationnel » (p. 20) ; depuis les années 2000, la forte démocratisation technologique offre de nouvelles opportunités en matière d'usages, d'organisation et de traitement des données. Autrement dit, la substance de cette transformation digitale tient dans cette affirmation de Daniel Bougnoux (*Introduction aux sciences de la communication*, Paris, Éd. La Découverte, 2001, p. 57) : « Nous produisons une technique qui nous produit en retour ; nos outils prolongent et accompagnent l'humanisation ».

La première partie « présente la transformation digitale et ses enjeux » (p. 21). La période 1950-1990 est dominée par une vision « déterministe » où les TI conditionnent seules l'organisation (la notion d'usage n'est alors que peu considérée) et produisent nécessairement l'effet voulu selon l'utilisation pour laquelle elles ont été pensées et façonnées. Les travaux sur la théorie de la « richesse des médias » (Emery F. E., Trist E. L., « The Causal Texture of Organizational Environments », *Human Relations*, 18 (1), 1965, pp. 21-32) ont appuyé cette vision vers la fin des années 1980. Cette approche discutée fut écartée au profit d'une vision « sociotechnique » (1990-2007) qui permet de mieux cerner les impacts des TI sur l'organisation. Si la technologie impose

certaines des contraintes et s'inscrit « dans un champ de symboles qui structurent nos usages » (p. 27), elle ne peut, en revanche, déterminer l'organisation. Les TI peuvent faire l'objet d'usages divers et variés selon les interprétations qu'en font leurs usagers (« flexibilité interprétative »). En d'autres termes, la technologie « autorise » sans déterminer (Bougnoux, *op. cit.*). La stabilisation de l'usage qui s'impose relève alors « d'une construction sociale relativement complexe, dont l'issue est souvent impossible à définir *a priori*. » (p. 26). Depuis 2007, la vision « sociomatérielle » met l'usage et l'appropriation par l'utilisateur au cœur de la conception des TI. La technologie est utile parce qu'elle est « créatrice » et que les usagers choisissent l'usage spécifique qu'ils en font. Aujourd'hui, l'usage des TI s'accompagne d'un nouveau rapport au travail. Ce dernier est notamment reconfiguré dans sa spatialisation et sa temporalité. L'espace de travail est moins cloisonné, il n'est plus tant déterminé par le lieu physique de l'entreprise que par le dispositif numérique de travail (dont la miniaturisation et/ou la dématérialisation réduisent la conscience qu'a l'humain des limites du travail et de lui-même). Cette « déspatialisation » a pour corollaire une élasticité du temps de travail qui déborde fréquemment du cadre des « heures de bureau ». Ceci n'est pas sans conséquence et suscite réflexion et débat autour d'enjeux sociaux comme l'isolement du travailleur, l'équilibre entre autonomie du salarié et contrôle de celui-ci ou encore l'articulation entre vies privée et professionnelle dont les frontières deviennent fréquemment ténues et poreuses.

Objet de la deuxième partie, la mise en place de la transformation digitale est motivée par quatre raisons. La première est l'évolution de la source de création de valeur. Les envies et besoins des consommateurs évoluent et les entreprises doivent être en mesure de répondre à ces changements. La deuxième est l'évolution des attentes des salariés qui veulent et initient de nouveaux modes de travail. La troisième est la nécessité de réduire les coûts, à laquelle un passage à une culture digitale peut répondre. La dernière raison est la peur de « l'ubérisation » qui appelle à une adaptation de l'organisation et du modèle économique de l'entreprise pour survivre dans un environnement concurrentiel digital complexe et innovant. Pour opérer une transformation digitale viable, il s'agit, dans un premier temps, de mener une réflexion sur les conditions de l'efficacité technique (Bougnoux, *op. cit.*) puis, dans un second temps, de sensibiliser, de former et d'accompagner les collaborateurs aux nouvelles pratiques digitales. À ce niveau, il existe souvent un décalage entre le contenu des programmes de

formations – qui « partent de l'idée qu'il faut construire complètement l'intégration du digital dans les pratiques de travail et normaliser les pratiques digitales » (p. 64) – et la réalité du terrain où les technologies digitales se sont déjà immiscées progressivement, subtilement et inconsciemment dans les pratiques de travail : « Ainsi, lorsqu'on interroge des salariés sur leurs pratiques digitales, beaucoup sont convaincus qu'il n'y a pas de pratique digitale au sein de leur entreprise » (p. 64). En effet, la technique a cette capacité à se faire oublier comme le soulignait Daniel Bougnoux (*op. cit.*). C'est pourquoi l'enjeu serait plutôt de considérer les usages en vigueur et de les normaliser. Il faut ensuite créer des pratiques de travail plus collaboratives afin d'apporter des réponses rapides, efficaces et mutuelles face à l'augmentation de l'accès, du volume et du débit informationnel. Enfin, la libération de la parole des collaborateurs est nécessaire pour fluidifier les échanges informationnels et expérientiels.

La troisième et dernière partie se focalise sur « la nouvelle équation managériale qui se dessine avec la mise en place de ces démarches conduisant à des changements de postures métiers et à une transformation profonde des pratiques d'encadrement du travail » (p. 22). Le premier changement prévoit donc que certains métiers soient « interrogés sur leur pertinence et leur utilité » (p. 86) et soient repensés. On attend désormais de ceux-ci qu'ils s'adaptent et dépassent le cadre traditionnel de leurs attributions et activités afin qu'ils communiquent mieux avec les différents organes et acteurs de l'entreprise. Ainsi en va-t-il, par exemple, des métiers des systèmes d'information, qui sont passés d'une posture technique à une posture d'usage, et des métiers des ressources humaines, qui se renouvellent pour ne pas disparaître face à la digitalisation et l'automatisation de plusieurs de leurs activités. Le deuxième changement entend valoriser les compétences dont ont besoin les salariés dans ce nouvel environnement digital : « Les enjeux de la digitalisation reposent sur la créativité individuelle mise au service d'un projet partagé (intelligence collective). Deux compétences sont donc particulièrement importantes à identifier et à valoriser : la créativité et l'engagement professionnel » (p. 94). La valorisation de ces deux compétences, leur mise en œuvre et leur conciliation sont des points cruciaux à l'intelligence collective, au bien-être du salarié et au bon fonctionnement de l'entreprise. Le troisième changement s'opère dans la fonction managériale même. La transformation digitale a remis en question la pertinence du managements de type *command & control*. Au fil des années, le management de proximité s'est révélé efficace dans sa médiation

pour mettre en place et accompagner des projets. En effet, les acteurs de l'entreprise souhaitent des interactions plus pragmatiques d'individus à individus et non plus de fonctions à fonctions. Ainsi, malgré son rôle de supérieur hiérarchique, le manager de proximité doit-il aussi assumer le rôle d'animateur. Enfin, « pour pouvoir mettre en œuvre ces nouvelles pratiques de travail et ces nouvelles formes d'encadrement, les entreprises et les managers gagneraient à bénéficier d'un cadre juridique clair » (p. 103). La technologie et ses usages évoluent rapidement, pas le droit ; ce qui conduit parfois à des « flous » juridiques. Il convient pourtant de cadrer ces usages et pratiques car « les dispositions légales sur l'usage des technologies digitales sont aujourd'hui disparates » (p. 108).

En définitive, l'ouvrage d'Aurélié Dudézert est indéniablement inscrit dans les sciences de gestion, mais il soulève nombre de questionnements, problématiques et enjeux qui intéressent et interrogent les sciences de l'information et de la communication. Il s'agit ici d'analyser selon quels processus la technologie que l'homme a créée intègre ses activités quotidiennes – notamment professionnelles – en suscitant en retour de nouveaux usages, comportements, pratiques, postures et logiques. En définitive, ce livre apporte une dimension appliquée et empirique qui vient judicieusement compléter une littérature à laquelle on peut parfois, en sciences de l'information et de la communication, reprocher d'être trop théorique. Toujours est-il que le contenu de *La Transformation digitale des entreprises* est rendu très accessible par la clarté de son écriture. De plus, sa lecture est enrichie par de nombreux encadrés et figures qui viennent astucieusement illustrer et compléter le propos par des témoignages, tableaux, graphiques, etc.

Ugo Roux

*Imsic, université de Toulon, Aix-Marseille Université,
F-83000
ugo.roux[at]gmail.com*

Olivier FORCADE, Maurice VAISSE, dirs, *Espionnage et renseignement pendant la Première Guerre mondiale*
Paris, La Documentation française, coll. Actes de colloque, 2017, 224 pages

Construire et développer une culture scientifique du renseignement, tel est l'objectif de cet ouvrage qui prolonge un colloque organisé en 2014. Comme le précise la quatrième de couverture, « membre de la communauté du renseignement, l'Académie du renseignement concourt à la formation du personnel des services de renseignement [elle] a également pour

mission de contribuer à la diffusion de la culture du renseignement, en proposant notamment des actions de sensibilisation destinées à différents publics ». Le colloque et les actes associés sont les résultats de cette volonté et ceux-ci s'insèrent dans ce mouvement récent d'ampleur où les acteurs du renseignement s'exposent, prennent la parole et rendent compte aux politiques et à différents publics. Par ailleurs, toute profession a intérêt à s'interroger sur son histoire et ses pratiques, plus particulièrement afin de dépasser le cadre du secret. Cet ouvrage remplit ces fonctions.

Onze auteurs, en majorité des historiens, s'expriment autour d'un constat principal, la montée en puissance et l'organisation du renseignement en période de guerre, pour en détailler chacun des aspects très précis. En 1914, les nouveautés de la Première Guerre mondiale sont doubles. La révolution des communications et leurs innovations technologiques modifient profondément la culture du renseignement (aviation, télégraphe, câble...) et les pratiques se modifient : on voit émerger la propagande des États vers les populations et la guerre économique pour le contrôle des ressources. Olivier Forcade (pp. 25-36) présente les axes de cette révolution des communications : « Échelle désormais stratégique du renseignement militaire et naval, dépose d'agents par avion derrière les lignes ennemies et collecte de renseignement opérationnel, développement du renseignement technique par l'écoute des communications par fil, téléphonique et télégraphique, par câble, notamment sous-marin, percement à jour des négociations diplomatiques et commerciales entre les belligérants et les neutres : la Grande Guerre ne manque pas d'accroître l'empire du renseignement » (p. 28). Il décrit l'extension des actions, malgré un système français du renseignement encore très mal organisé. Michaël Bourlet (pp. 37-50) dresse les profils des officiers français en 1916. Et, si la fonction l'emporte sur le grade, il note deux tendances : la maîtrise des langues étrangères et le recours fréquent aux élèves formés dans les grandes écoles. Une intéressante contribution d'Agathe Couderc (pp. 107-122) porte sur les innovations techniques et permet de comprendre les trois phases de la guerre : « Un début marqué par les tâtonnements », « De la nécessité de protéger ses messages en 1916 » et « Le renseignement technique : un instrument stratégique (1917-1918) ». L'auteure détaille les enjeux, les difficultés techniques et les conflits entre services durant ces quatre années. Les contributions d'Olivier Lahaie (pp. 123-144) et de Taline Ter Minassian (pp. 163-174) parlent du facteur humain, à savoir les espions. Ces articles, très descriptifs, donnent force détails sur les actions et les méthodes