

## **« Le lien numérique, qui connectait au lointain mais déconnectait du prochain, semble désormais capable de les articuler »**

Le sociologue Yann Ferguson constate, dans une tribune au « Monde », que la numérisation forcée du travail conduit simultanément à une « fatigue numérique » et à une acculturation à l'innovation, qui demandent cependant à être confirmées.

Tandis que la pandémie de Covid-19 fragilise jour après jour l'économie mondiale, les analyses se multiplient pour projeter le « monde d'après ». On évoque une économie plus écologique et plus indépendante, mais aussi plus numérique.

En effet, la numérisation forcée du travail pour des millions d'entreprises et pour leurs collaborateurs pourrait constituer une faille temporelle dans le rythme ordinaire de la diffusion de l'innovation.

Le sociologue Victor Scardigli a ainsi distingué trois temps dans l'insertion sociale des techniques. Le premier, rapide, est celui des discours prophétiques. Le deuxième, plus lent, celui de la diffusion de l'innovation, voit se développer les premiers usages... et les premières désillusions. Long et incertain, le dernier temps est celui de l'appropriation socioculturelle de l'innovation. L'« impératif numérique » généré par le Covid-19 pourrait l'accélérer.

### **Un « taylorisme 4.0 »**

Une promesse fondatrice de la révolution numérique est l'établissement, par Internet, d'une intelligence sociale et collaborative. Elle privilégie le pouvoir latéral à l'autorité centrale et les interactions sociales à la division du travail. Mais, à l'usage, ces idéaux se heurtent encore à la permanence de représentations et de normes sociales solidement établies.

Au lieu du pouvoir latéral s'est répandu un « taylorisme 4.0 », une emprise croissante des processus avec les algorithmes. Ceux-ci préconisent, ordonnent et font, en retour, remonter des indicateurs abstraits sur lesquels sont bâties les décisions. La numérisation des relations hiérarchiques souffre toujours d'un manque de confiance, forgé dans la croyance en la « *propension naturelle du travailleur au farniente* » autrefois théorisée par Taylor.

Sur le plan horizontal, les conséquences sociales de la numérisation sont plus diffuses. Quand certaines réunions utilisent habilement la visioconférence, d'autres sont peuplées de participants dont l'attention se divise entre l'animateur, l'ordinateur personnel et le smartphone.

Les mails entre collègues se multiplient, bien souvent inutilement, au détriment de la productivité et de la créativité, qui se nourrit d'informel. L'ensemble explique le fameux paradoxe de Solow [Prix Nobel d'économie en 1987] – « *on voit des ordinateurs partout sauf dans les statistiques de productivité* » – qui démontre que la libération d'un potentiel technologique découle, en réalité, d'une cohérence entre un système technique et un système social.

### **Disparition des bornes temporelles**

La situation de confinement pourrait-elle accélérer le processus d'acculturation aux valeurs portées par la révolution numérique ? Sous l'impératif numérique actuel, la confiance des managers envers leurs collaborateurs s'impose *de facto*, et la plupart des observations montrent qu'elle est largement justifiée. On (re) découvre que l'absence de responsable responsabilise...

Les collaborateurs doivent situer eux-mêmes les curseurs de l'exigence. Or, ceux-ci sont généralement plus élevés : on peut jouer avec les injonctions de son chef (et trouver des

dizaines de bonnes raisons de le faire), mais pas avec sa propre conscience professionnelle sans porter atteinte à l'estime de soi.

Enfin, l'homme étant un « animal social », la numérisation des relations de travail est devenue vitale : nos instincts sociaux, qui ne peuvent se satisfaire des pratiques antérieures, mobilisent de nouvelles formes d'engagement numérique pour s'assouvir.

Que se passe-t-il, dès lors ? On constate d'abord ce qu'on pourrait qualifier de « fatigue numérique » : en l'absence des rites sociaux de l'organisation, les collaborateurs s'infligent de longues sessions de travail intense, parfois sans déjeuner ; faute de frontières physiques claires entre vie professionnelle et personnelle, les bornes temporelles disparaissent – on tond la pelouse à 14 heures, mais on travaille à 23 heures, devant la télévision ; en situation de confinement, les collaborateurs distants sont privés de l'efficacité biologique de la communication non verbale, imposant un épuisant surinvestissement dans les deux autres ressources de communication, verbale et écrite.

### **Des moyens de facilitation**

Simultanément, un processus de socialisation accélérée des propriétés collaboratives du numérique s'amorce : rites sociaux, lancement de nouveaux projets, séminaires stratégiques... mais aussi téléconsultations, apéros, concerts, fêtes de famille, etc. Les anciennes conventions sociales pourraient être challengées par cette nouvelle « intelligence sociale numérisée ».

Les outils numériques, dont l'acquisition et le développement ont longtemps constitué des buts à part entière de l'organisation, y seront relégués à ce qu'ils doivent être : des moyens de facilitation. Quand la confusion entre la finalité d'une organisation et ses moyens s'estompe, c'est toujours bon signe.

Enfin, parallèlement à la construction d'une proximité numérique, les confinés s'intéressent davantage à leur communauté de voisinage. Des systèmes de solidarité se multiplient : on mutualise les courses, les livres, les DVD, les imprimantes, des patrons de masque, on cuisine pour les autres. Et, quand on se croise, on prend des nouvelles, sincèrement. Le lien numérique, qui connectait au lointain mais déconnectait du prochain, semble désormais capable de les articuler.

L'économie du « monde d'après » pourrait ainsi bénéficier de collaborateurs dotés de compétences sociales enrichies grâce à cette socialisation accélérée du numérique. Toutefois, la façon dont les managers s'attelleront à « reprendre la main » après le confinement déterminera la pérennisation du nouveau régime de confiance qui est indispensable. Les organisations devront savoir transformer l'essai pour permettre à leurs cadres de se réinventer et d'enfin digitaliser leur leadership.

Yann Ferguson, *Le Monde*, 25 avril 2020