



**HAL**  
open science

# La communication organisationnelle au prisme du numérique : regard critique sur des phénomènes de réorganisation en entreprise

Justine Benhamou

## ► To cite this version:

Justine Benhamou. La communication organisationnelle au prisme du numérique : regard critique sur des phénomènes de réorganisation en entreprise. Doctorales de la SFSIC 2022, 2022, Dijon, France. hal-04710045

**HAL Id: hal-04710045**

**<https://hal.science/hal-04710045v1>**

Submitted on 26 Sep 2024

**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.

## **La communication organisationnelle au prisme du numérique : regard critique sur des phénomènes de réorganisation en entreprise**

Justine Benhamou

Numérique, numérisation ou encore digitalisation, nombreux sont les termes mobilisés pour parler d'un phénomène qui se manifeste au sein du corps social. Cette *neo*-idéologie numérique, insufflant de nouvelles pratiques et normes dans la société, n'épargne pas le contexte organisationnel et sa communication. Conséquemment, des acteurs économiques issus de secteurs jugés en marge des processus de numérisation se trouvent fortement remaniés. La littérature scientifique met « *l'accent [...] sur le caractère incontournable des évolutions en cours en raison des contraintes externes (concurrence, compétitivité) [...]* » (Bouillon, 2015 : 99). Ainsi, en s'inspirant des travaux de P. Bouquillion au sujet des industries culturelles et créatives, notre travail doctoral entreprend une réflexion critique sur le numérique en contexte organisationnel. Il s'agit de questionner un éventuel détournement de la part d'entités sociales, économiques et politiques d'un concept (celui du fonctionnement des entreprises) *via* des normes d'opérationnalisation imposées par les politiques publiques (Giron, 2014) allant dans le sens de l'incorporation du numérique. Sachant cela, ces tendances, qu'elles soient informationnelles, communicationnelles ou encore technologiques, ne contraignent-elles pas (à tort ou à raison ?) les entreprises de tous secteurs à se soumettre à des normes implicitement actées socialement ? Ainsi la numérisation viendrait « *comme un mode de coordination non autoritaire, basé sur le consentement [...], mais l'essentiel est que la décision prise soit légitime, c'est-à-dire légitimée par la procédure éthique de discussion* » (Jaffro, 2001 : 75). En somme, il n'est pas question d'adopter une démarche prescriptive de la communication organisationnelle, mais plutôt, dans une approche critique, de l'analyser dans sa dimension instituante *via* une immersion panoptique sur le terrain par le biais d'une CIFRE (en partenariat avec une PME du BTP en pleine numérisation). Observer sans être vue, une méthodologie inspirée de Donald Roy (1952) et ses travaux sur le monde ouvrier, dans le but de récolter des données brutes, avec un arbitrage réduit à *minima*. L'objectif est de bénéficier d'un accès privilégié à des représentations symboliques, des mécanismes sociaux à propos du numérique ancrés dans les esprits des acteurs observés. Si nos premiers résultats issus d'une observation participante nous mènent à constater que « *les TICS [sont] des tenseurs, des activateurs d'instabilité* » (Alemanno, 2015 : 71) nous montrerons, grâce à des entretiens semis-directifs



avec différents les salariés à différentes échelles de la hiérarchie, comment ces entités en marge de la numérisation incarnent parfaitement la notion d'organisation apprenante (introduite il y a longtemps déjà par ORG&CO<sup>1</sup> en 1998) afin d'en critiquer les apories. Pour ce faire, nous discuterons du sentiment de retard – vis-à-vis des pratiques numériques – qui gagne la plupart des PME du secteur au travers de données récoltées sur un corpus de littérature grise régissant le secteur et de six entretiens semi-directifs<sup>2</sup> menés avec des membres du groupe Burnel.

## Numérisation & BTP : une union tardive ?

Tel que le relate *Sia Partners*, expert en conseil stratégique sur plus de 30 secteurs d'activités, « *Malgré l'importance du marché lié au BTP, la digitalisation du secteur reste bien en retard sur les autres industries* »<sup>3</sup>. Notre propos implique d'abord de préciser le contexte de notre étude ainsi que la méthodologie nous ayant permis de partir de ce constat comme point de départ de notre réflexion. Le travail doctoral dont émane cette étude est réalisé dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) en partenariat avec la Société à Responsabilité Limitée (SARL) EB Développement. EB Développement est une société holding<sup>4</sup> œuvrant majoritairement dans l'Est de la France (Franche-Comté) pour le compte du Groupe Burnel. Créé en 2018 par Éric Burnel, entrepreneur expérimenté avec plusieurs rachats à son actif, le groupe Burnel est constitué de plusieurs Petites et Moyennes Entreprises (PME) du secteur du Bâtiment et des Travaux Publics (BTP) et du second œuvre<sup>5</sup>. Parmi elles, on trouve historiquement la société mère EB Développement qui chapeaute les activités des deux PME qui constituent le groupe : la Société par Actions Simplifiées (SAS) Perrin et la Société par Actions simplifiées à associé Unique (SASU) CCM. Afin de poursuivre une description précise du contexte de l'étude, précisons que parmi les différentes entités du groupe, la SAS Perrin se place au cœur de celle-ci. Plus importante entreprise du groupe, elle réalise à elle seule les trois quarts du chiffre d'affaires annuel du groupe qui s'élève à treize millions d'euros (2021). Composée de quatre agences, elle entame depuis 2019 une importante numérisation de

---

<sup>1</sup> Groupe d'étude de recherche de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication fondé en 1994 consacrant sa réflexion à des questions de recherche interrogeant les rapports entre organisation, information et communication.

<sup>2</sup> D'autres entretiens sont à venir dans le cadre de la recherche doctorale.

<sup>3</sup> Sia Partners. (2018). Le BTP, un secteur avec de nombreuses opportunités digitales. <https://www.sia-partners.com/fr/actualites-et-publications/de-nos-experts/le-btp-un-secteur-avec-de-nombreuses-opportunites>

<sup>4</sup> Une société holding est une « société financière dont le capital est formé essentiellement d'actions de diverses sociétés, et qui contrôle ou dirige l'activité industrielle de ces sociétés ». CNRTL. (2022). Lexicographie. Centre Nationale de Ressources Textuelles et Lexicales. <https://www.cnrtl.fr/definition/holding>

<sup>5</sup> Le second-œuvre correspond à « l'Ensemble des éléments ne participant pas à la structure porteuse d'un ouvrage. Dans un bâtiment, cela regroupe l'électricité, la plomberie, l'étanchéité... ». Définition de Infociment. [En ligne]. [Second œuvre : définition - Glossaire Infociments](#)



ses procédés. Des premiers travaux, réalisés dans le cadre d'une première phase d'observation participante dans un contexte de remaniement organisationnel impliquant du numérique, nous ont permis de faire émerger des questionnements à l'égard des TIC et des conséquences de leur imposition par une volonté managériale culminante dans des secteurs d'activité « en marge » de la numérisation. Ces travaux ont mis en évidence plusieurs éléments démontrant que les TIC occupent encore, même dans un contexte modernisé, un rôle central et déterminant dans la conduite du changement numérique en entreprise. L'économie politique de la communication éclaire les problématiques rencontrées par l'entreprise. Ainsi en alimentant notre raisonnement avec les théories qui en sont issues, notre réflexion s'est davantage portée sur la nécessité (ou non ?), mais aussi sur les conséquences organisationnelles pour un tel acteur, d'opérer sa numérisation. Il semble donc opportun de se demander pourquoi, plus d'une décennie et demie après la démocratisation des outils numériques en entreprise, tout un secteur – à savoir celui du BTP dont la majorité des entreprises sont des PME et artisans<sup>6</sup> – se jette dans la bataille du « numérique à tout prix ».

Pour éclairer ce questionnement de départ, nous avons entrepris la recension de la littérature grise régissant le secteur sur la question du numérique de 2015<sup>7</sup> à aujourd'hui, et d'en analyser le contenu des discours sur l'imposition du numérique. De fil en aiguille, notre travail d'investigation nous a permis d'identifier une vingtaine d'entités produisant des discours au sujet de la numérisation du secteur BTP. Il est possible de catégoriser ces entités selon trois types : les entités sociales et corporatives (associations, syndicats, presse spécialisée, *etc.*), les entités économiques (cabinet d'audit et conseils, entreprises spécialisées dans les solutions numériques, *etc.*) et pour finir les entités à caractère politique (l'Union Européenne (UE), l'État et ses Ministères, les Chambres de Commerces et d'Industries (CCI), les Chambres de Commerces et d'Artisanat (CMA), les régions, département, *etc.*). Pour saisir l'ampleur de cette recension, voici un tableau récapitulant les entités identifiées :

---

<sup>6</sup> Chiffres selon une étude l'INSEE. (2020 : 72).

<sup>7</sup> En 2015 le gouvernement lance le Plan de Transition Numérique pour le Bâtiment (PTNB). Il représente la première véritable intention d'introduction du numérique à l'égard de ce secteur.



TABLEAU DES CLASSES ET DES ENTITÉS		
ENTITÉS SOCIALES IDENTIFIÉES		
Nom de l'entité	Titres des littératures grises associées	Année de publication
<ul style="list-style-type: none"> <li>Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (CAPEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réussir la mutation numérique du bâtiment</li> <li>Dossier spécial BIM</li> <li>Corpus articles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>06/2018</li> <li>09/2018</li> <li>2016/2022</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fédération Française du Bâtiment</li> </ul>		
Presse spécialisée : <ul style="list-style-type: none"> <li>BATINFO</li> <li>BATIWEB</li> </ul>	<p><a href="#">Les entreprises du BTP qui tardent à passer au numérique sont-elles moins rentables ?   Batinfo</a></p> <p><a href="#">Le manque de digitalisation pénalise les entreprises du BTP (batiweb.com)</a></p> <p>(liste d'exemples non-exhaustive)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Corpus d'articles allant de 2015 à aujourd'hui</li> </ul>
ENTITÉS ÉCONOMIQUES IDENTIFIÉES		
Nom de l'entité	Littérature grise associée	Année de publication
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cabinet DELOITTE (acteur mondial)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deloitte European Construction Monitor 2017_2018.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2017/2018</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>MARSH &amp; MCLENNAN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitalization of the construction industry</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2018</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>McKinsey&amp;Company</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>REINVENTING CONSTRUCTION: A ROUTE TO HIGHER PRODUCTIVITY</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2017</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Constructys (entreprise proposant des services de formation au numérique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une étude des impacts du numérique sur les métiers du BTP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2017</li> </ul>
ENTITÉS POLITIQUES IDENTIFIÉES		
Nom de l'entité	Littérature grise associée	Année de publication
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'Europe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EU BIM Task Group</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2016</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Etat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport Nora-Minc</li> <li>Article 153 - LOI n° 2019-1479 du 28 décembre 2019</li> </ul> <p>(liste d'exemples non-exhaustive)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1978</li> <li>2019</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministère logement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PTNB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2015/2018 (bilan)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'État, représenté par le ministère de la Cohésion des territoires               <ul style="list-style-type: none"> <li>Le ministère de la Transition écologique et solidaire et le ministère de l'Économie et des Finances.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BIM 2022</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2018/2022 (attente bilan)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministère de la Cohésion des territoires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Charte engagement volontaire bâtiments connectés solidaires humains</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12/2017</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etude CCI Doubs - Digitalisation des commerces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12/2021</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Chambre des Commerce et de l'Artisanat (CMA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guide outils numérique et bonnes pratiques</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Région BFC</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>NUMERICA (Pôle numérique BFC)</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>FRANCE NUM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plusieurs dossiers consacrés au <a href="#">btp Recherche   France Num, Portail de la transformation numérique des entreprises</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>11 dossiers de 2018 à 2022</li> </ul>



Tableau 1 — Recension et catégorisation des entités régissant le secteur du BTP

Depuis 2015, ces entités ont produit un certain nombre de rapports, bilans ou articles organisant la place du numérique dans le BTP. Ces textes constituent un corpus conséquent sur lequel nous nous sommes basée pour venir confirmer le questionnement de départ de cette étude. À l'unisson, leurs discours accablent les acteurs du secteur quant à leur devoir d'intégrer de manière urgente les outils numériques au processus de fonctionnement, car c'est un « *écosystème de services innovants pour les professionnels et les particuliers qui emportera des gains de productivité et de qualité importants* »<sup>8</sup>. De nombreux articles sur la même thématique, par exemple dans la presse spécialisée, confirment ce positionnement. Selon Batinfo, « *l'absence de numérisation entrave grandement la capacité des sociétés à collaborer et a une incidence directe sur leur chiffre d'affaires* »<sup>9</sup>. La teneur de ces discours uniformes se reflète sur notre terrain. Une phase d'observations participantes activement menée à partir du début de l'année 2021 nous montre que celle-ci irradie dans la parole managériale. Or souvent, la littérature scientifique prouve qu'intégrer des évolutions dont les usages sont en cours d'incorporation par de nombreux acteurs dans la société est inévitable en raison des pressions, notamment sociales et économiques, qui pèsent sur un acteur tel qu'une entreprise (Bouillon, 2015). Ainsi, prises entre deux étaux, les entreprises, du BTP, sont progressivement poussées à intégrer, dans le même temps que la société, de nouvelles techniques infocommunicationnelles. Dans l'article issu de la conférence organisée par ORG&CO en 2016 présentant une expertise « *sur les changements liés à la diffusion organisée ces dernières années d'une "culture numérique" censée modifier la praxis scolaire et devant construire l'école de demain* » (Durampart, 2016 : 1), Durampart propose un idéal inscrit dans la notion « d'organisation apprenante ». En transposant ce raisonnement à notre objet d'étude – l'entreprise – nous constatons que, comme pour l'école, l'un « *des enjeux premiers pour les organisations serait d'adopter une attitude et une orientation conciliant l'individuation et l'intelligence collective* » (*ibid.* : 3) dans le but de rester en phase avec l'écosystème qui fait pression sur elle. Cette notion semble être incarnée par l'entreprise au cœur de notre étude, mais cette conception idéale-typique révèle quelques limites.

## Le numérique et le BTP : un mariage forcé ?

---

<sup>8</sup> *Plan BIM 2022*. (2015 : 5).

<sup>9</sup> Batinfo. (2020). Les entreprises du BTP qui tardent à passer au numérique sont-elles moins rentables ? [https://batinfo.com/actualite/les-entreprises-du-btp-qui-tardent-a-passer-au-numerique-sont-elles-moins-rentables\\_15457](https://batinfo.com/actualite/les-entreprises-du-btp-qui-tardent-a-passer-au-numerique-sont-elles-moins-rentables_15457)



« *La généralisation du numérique a fait émerger de nouveaux discours dans les organisations* » (Alemanno, 2015 : 287), les conséquences d'une union forcée entre un secteur traditionnel et l'incorporation d'outils numériques (communicationnel, etc.) engendrent un déséquilibre, une rupture que les témoins de cette alliance (qui ne sont autre que les salariés) tentent de combler en fournissant eux-mêmes les efforts pour que la magie opère. Effectivement, nos premiers travaux réalisés dans cette même entreprise, nous ont offert la possibilité d'être témoin de la mise en place d'un *Enterprise Resource Planning* (ERP) traduit en français par Progiciel de Gestion Intégré (PGI). Cet ERP numérique induisant de nouvelles stratégies et flux infocommunicationnels entre les membres de l'organisation a été sujet à de nombreuses controverses en interne. Dans ce cadre, une série de six entretiens semi-directifs a été menée dans le but d'appréhender la position des salariés quant à l'intégration et la mise en place de ce nouvel outil. Par l'identification d'indices référentiels (catégorisation par champs sémantiques, récurrence de l'utilisation de la négation, etc.) réalisée dans le cadre de l'étude, nous pouvons affirmer que les PME du groupe Burnel incarnent, en plein processus de numérisation, la figure de l'organisation apprenante initiée par P. Senge et C. Argyris au début des années 2000 puis développée dans plusieurs travaux d'ORG&CO. Partant de ce cadrage théorique, les discours recueillis montrent, en outre, une volonté d'injonction au numérique de la part du corps managérial dans le souci de maintenir la compétitivité de l'organisation en place. Lors d'entretiens menés avec le corps managérial de l'organisation, dirigeant inclus, nous avons questionné leurs attentes vis-à-vis de la mise en place de ce nouvel ERP. À cette question, le dirigeant répond que l'outil représente une opportunité de réaliser « *un suivi optimal de la rentabilité des chantiers et des écarts en temps réel* »<sup>10</sup>. Aussi, lorsqu'on interroge les managers sur les alternatives non numériques qu'il aurait été possible d'envisager, là aussi, leurs positions sont unanimes : « *Pour moi le numérique est certes un frein supplémentaire pour certains types de personnes dans l'entreprise, mais il est **inévitabile** de nos jours on n'a **pas le choix** de s'y plier si on veut que l'entreprise marche* ». Aisément, grâce aux résultats d'une analyse logico-sémantique, on remarque donc dans les discours recueillis un rapprochement, voire une synonymisation entre performance au sens de rentabilité et maîtrise numérique. Ces éléments font d'ailleurs écho à ceux récoltés dans l'étude de notre littérature grise, mais nous y reviendrons plus tard dans cet article.

---

<sup>10</sup> Entretien n° 1, réalisé avec le dirigeant du groupe Burnel.



Dans la même logique, nos résultats se confirment avec les résultats issus des entretiens avec les répondants dont les fonctions ne relevant pas du corps managérial de l'organisation. Parmi eux, la majeure partie juge que la mise en place de procédés numériques est une aubaine pour l'entreprise : « *Je pense que ce logiciel va pouvoir **améliorer la gestion de l'entreprise et permettre de mieux gérer les chantiers et les stocks ainsi que les budgets.*** »<sup>11</sup>, c'est un « *outil **fiable*** » (*ibid.*), œuvrant pour la prospérité de l'entreprise. Ce qui est davantage intéressant de mettre en lumière sur cette catégorie de répondants, ce sont leurs références aux pairs. Effectivement, on constate qu'un certain nombre d'individus se repose sur leurs pairs pour les aider à l'acquisition des compétences — numériques — requises pour l'appréhension des technologies numériques introduites en milieu organisationnel : « *Souvent, **je questionne mes collègues pour aboutir*** »<sup>12</sup>. Les travaux de Soumagnac, Lehmans, et Liquète (2015) sur le partage de connaissance dans une communauté montrent qu'une organisation apprenante se manifeste par « *la formation des pairs* » (Soumagnac, & al. 2015 : 115) comme l'une des « *clefs de son adaptation à l'environnement socio-économique* » (*ibid.*). En s'appuyant sur ce raisonnement, on constate que l'incarnation de la notion par l'entreprise dont il est question ici est d'autant plus marquée. Néanmoins, et de façon récurrente, cette référence aux pairs s'accompagne d'indices référentiels manifestant un niveau de confiance en soi peu élevé chez ces individus<sup>13</sup>.

Ce constat autorise à questionner les conséquences d'une telle injonction au numérique au niveau des rapports entre les membres de l'entreprise. Effectivement, les divergences quant aux rapports qu'entretiennent chacun avec les technologies numériques menant à une restructuration des flux infocommunicationnels ne viennent-elles pas dégrader un changement organisationnel impliquant du numérique déjà complexe ? Nombreux ont été les salariés à signaler le manque de formations avant, pendant, et après l'implantation de l'outil dans l'entreprise. En ce sens, lorsqu'on interroge les salariés sur leur satisfaction vis-à-vis de l'efficacité de la formation reçue, la position de certains est très péjorative : « *trop rapide et complexe pour moi et nous ne pouvons pas pratiquer immédiatement à la suite de cette formation* »<sup>14</sup>. C'est pourquoi, ces éléments nous rapprochent des travaux de B. Dagenais. Dans son article paru en 2019 au sujet des apports des médias sociaux en management dans *Communication & Management (2019/2, Vol. 16)*, l'auteur conclut que « *si l'on accepte le constat que les nouvelles technologies permettent de faire mieux et plus rapidement que les*

---

<sup>11</sup> Entretien n° 3, réalisé avec un salarié du groupe Burnel.

<sup>12</sup> Entretien n° 6, réalisé avec un salarié du groupe Burnel.

<sup>13</sup> « *Je savais que j'allais être en difficulté* », Entretien n° 6, réalisé avec un salarié du groupe Burnel.

<sup>14</sup> Entretien n° 4, réalisé avec un salarié du groupe Burnel.





*anciennes, l'utilisation adéquate des réseaux sociaux devient un important outil de gestion. Si l'on s'entend facilement pour la notion de vitesse, "faire mieux" est plus complexe* » (Dagenais, 2019 : 16). Finalement, par une volonté d'insuffler un dynamisme nouveau dans des pratiques et un mode de fonctionnement professionnels, les phénomènes de « pair aidance » vont à contre-courant de l'intention initiale. D'abord, il s'agit de prendre en considération que ces « aidants » se voient, par la force des choses, conférer un statut de guide dans la prise en main des outils qui sont imposés à l'ensemble de l'organisation. À l'image de la notion idéale-typique de l'organisation apprenante, les pairs se forment et s'autoforment par la pratique tout en faisant bénéficier de leurs expertises à d'autres membres de l'organisation. Conscients que s'adapter aux nouvelles exigences fonctionnelles de l'organisation est une nécessité pour perdurer dans le groupe, ces membres en marges souffrent d'un décalage. Bien que l'intention des travaux menés en 2020 était tout autre, cette idée se profilait déjà : « *une journée de formation ce n'est pas assez j'étais avec les jeunes on a pas du tout le même niveau j'aurai fait perdre beaucoup trop temps au formateur si j'avais dit tout ce que je ne comprenais pas.* »<sup>15</sup>. On note dans cet exemple une crainte de ne pas être à la hauteur d'une telle transition. Ce phénomène, interdépendant du suivant, selon lequel ces pairs en difficulté vont en solliciter d'autres afin d'optimiser leurs propres performances au profit du collectif, s'aligne sur « *l'attitude et une orientation conciliant l'individualisation et l'intelligence collective* » (Durampart, 2016 : 3) de la notion d'organisation apprenante telle qu'elle est envisagée dans ces travaux. Toutefois, il est opportun de prendre du recul par rapport à ce constat en proscrivant toutes conclusions hâtives. De fait, cette image ne serait-elle pas porteuse des premières apories évoquées en introduction à ces travaux ? En considérant la communication managériale de l'organisation dans la dimension critique de la communication organisationnelle, nous pouvons dire qu'elle incarne « *un mode d'exercice du pouvoir, un instrument de régulation [...] et de légitimation du système capitaliste* » (Morillon, 2016 : 137). Cette idée se confirme lorsqu'on constate les similitudes des discours de ces managers avec ceux des entités sociales et corporatives, économiques et politiques évoquées plus tôt dans cet article. C'est pourquoi, poussée par une volonté managériale influencée par ces entités, l'organisation incorpore ces outils. Ainsi, elle se montre en phase avec les discours de la littérature grise étudiés dans le cadre du travail doctoral en cours.

Ces éléments, dont la pertinence mérite d'être davantage approfondie au cours de notre recherche doctorale, marquent une rupture entre la volonté managériale inscrite dans une

---

<sup>15</sup> Entretien n° 6, réalisé avec un salarié du groupe Burnel.



dynamique d'amélioration au sens large et la notion idéale-typique de l'organisation apprenante incarnée par la PME sujette à cette étude. Bien que, d'un œil candide, l'autorégulation de l'organisation apprenante puisse être perçue comme bénéfique, il convient de constater les apories qui lui sont intimement corrélées et qui viennent perturber l'équilibre en place dans l'entreprise. Entre sur-sollicitation des individus maîtrisant l'outil et sentiment de mise à distance par le reste du groupe en difficulté, ces phénomènes impactent l'entreprise de manière certaine.

## Conclusion

En tentant de rester en phase avec le biotope pronumérique incarné par des entités sociales et corporatives, économiques ou encore politiques, les acteurs du BTP font face à des difficultés organisationnelles. Bien qu'à première vue les résultats de nos travaux montrent comment ces entreprises incarnent avec brio la notion idéale-typique d'organisation apprenante, une analyse plus approfondie révèle l'envers du décor qui se dessine et ses apories. Celles-ci, pouvant elles aussi être catégorisées, sont tout d'abord d'ordre psychosocial. De fait, l'injonction au numérique provenant du corps managérial et la disparité dans les compétences individuelles bouleversent l'ordre en place dans l'équilibre des relations. Ainsi, les individus les plus enclins à incorporer plus aisément que le reste du groupe les processus de l'injonction se voient bénéficier d'un statut de « guide » *via* des phénomènes de pair-aidance. Bien qu'en surface nous puissions penser que l'auto-régulation de l'organisation apprenante est bénéfique, nos travaux confirment les limites de cette notion idéale-typique. Ces apories sont le résultat d'une injonction qui, au lieu de structurer, déconstruit l'organisation. L'injonction dont il est question se dévoile au travers de la parole managériale. L'analyse du corpus de littérature grise réalisé grâce à la recension des entités régissant le secteur est d'autant plus surprenante lorsqu'on la rapproche du contenu des discours diffusant l'injonction numérique. En réalité, la similitude entre les discours des entités précédemment citées et la parole managériale quant à la question du numérique est flagrante. Par une approche diachronique, on constate que la première se laisse inconditionnellement guidée par la seconde. Cette constatation, qui sera approfondie par la suite au cours de la recherche doctorale, constitue un point de départ significatif dans la compréhension des logiques sociales, politiques et économiques qui façonnent nos entreprises pour légitimer des modèles de fonctionnements capitalistes.

L'intention de notre recherche doctorale dépasse les approches à visée opérationnelles depuis longtemps remises en cause dans le champ de recherche de la communication des organisations



(Morillon, 2016). Finalement, ce travail propose l'esquisse d'une grille de lecture quant à la réticularité (historique, économique, sociale, *etc.*) d'acteurs partageant un sentiment de retard – qui reste à discuter – vis-à-vis de ses pratiques numériques dans un secteur d'activité particulier.

## Bibliographie

Alemanno, S. (dir.) (2015). *Communication organisationnelle, management et numérique*. Éditions L'Harmattan.

Bouillon, J. (2015). Technologies numériques d'information et de communication et rationalisations organisationnelles : les « compétences numériques » face à la modélisation. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 16/1(1), 89-103. doi:10.3917/enic.018.0089

Dagenais, B. (2019). Quel est le véritable apport des médias sociaux en management ? *Communication & management*, 16, 7-17. <https://doi-org.scd1.univ-fcomte.fr/10.3917/comma.162.0007>

Dubar, C., Tripier, P., Boussard, V. (2015). *Sociologie des professions*. Armand Colin.

Durampart, M. (2016). La forme scolaire en action traversée par l'école numérique. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9. <http://journals.openedition.org/rfsic/2492>

Giron, C. (2014). Creative economy, creative industries. Des notions à traduire. Sous la dir. de Philippe Bouquillion, 2012. Saint Denis : P.U. Vincennes. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 4. <http://journals.openedition.org/rfsic/816>

Jaffro L. (2001). Habermas et le sujet de la discussion. *Cités*, n° 5, p. 71-85.

INSEE. (2020). Les entreprises en France. <http://www.insee.fr/fr/statistiques/4987235>.

Morillon L. (2016). *Quand chercheurs et praticiens interagissent. Une mise en rapport dialogique de l'épistémè et de la praxis en communication des organisations-organisationnelle*, Habilitation à diriger des recherches en sciences de l'information et de la communication. Université Paul Sabatier, Toulouse 3.

Roy, D., Briand, J.-P., Chapoulie J.-M. (2006). *Un sociologue à l'usine*. Éditions La Découverte.

Soumagnac, K., Lehmans, A. & Liquète, V. (2015). De l'usage de documents numériques au partage de connaissances par la constitution de collections dans une communauté professionnelle : de l'information au patrimoine. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 16(2), 113-217. <https://doi-org.scd1.univ-fcomte.fr/10.3917/enic.019.0113>



## Sitographie

Batinfo. (2020). Les entreprises du BTP qui tardent à passer au numérique sont-elles moins rentables ? [https://batinfo.com/actualite/les-entreprises-du-btp-qui-tardent-a-passer-au-](https://batinfo.com/actualite/les-entreprises-du-btp-qui-tardent-a-passer-au-numerique-sont-elles-moins-rentables)

[numerique-sont-elles-moins-rentables](https://batinfo.com/actualite/les-entreprises-du-btp-qui-tardent-a-passer-au-numerique-sont-elles-moins-rentables) 15457

Sia Partners. (2018). Le BTP, un secteur avec de nombreuses opportunités digitales.

[https://www.sia-partners.com/fr/actualites-et-publications/de-nos-experts/le-btp-un-secteur-](https://www.sia-partners.com/fr/actualites-et-publications/de-nos-experts/le-btp-un-secteur-avec-de-nombreuses-opportunités)

[avec-de-nombreuses-opportunités](https://www.sia-partners.com/fr/actualites-et-publications/de-nos-experts/le-btp-un-secteur-avec-de-nombreuses-opportunités)

CNRTL. (2022). Lexicographie. Centre Nationale de Ressources Textuelles et Lexicales.

<https://www.cnrtl.fr/definition/holding>

Info Ciment. (2022). Second œuvre. [www.infociments.fr/glossaire/second-](http://www.infociments.fr/glossaire/second-oeuvre#:~:text=Ensemble%20des%20éléments%20ne%20participant,la%20plomberie%2C%20l%27étanchéité...)

[oeuvre#:~:text=Ensemble%20des%20éléments%20ne%20participant,la%20plomberie%2C%](http://www.infociments.fr/glossaire/second-oeuvre#:~:text=Ensemble%20des%20éléments%20ne%20participant,la%20plomberie%2C%20l%27étanchéité...)

[20l%27étanchéité...](http://www.infociments.fr/glossaire/second-oeuvre#:~:text=Ensemble%20des%20éléments%20ne%20participant,la%20plomberie%2C%20l%27étanchéité...)

