Territorialisation des transactions coopératives dans la transition hybride de l'Artisanat

Johanna Camp

▶ **To cite this version:**

Johanna Camp. Territorialisation des transactions coopératives dans la transition hybride de l'Artisanat. Sciences de l'Homme et Société. Conservatoire National des Arts et Métiers, 2025. Français. ⟨NNT : ⟩. ⟨tel-05541541v2⟩

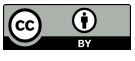
HAL Id: tel-05541541

https://hal.science/tel-05541541v2

Submitted on 30 Mar 2026

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.



Distributed under a Creative Commons CC BY 4.0 - Attribution - International License

le cnam

Conservatoire national des arts et métiers

ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE

Dicen-IDF

Thèse de doctorat

Présentée par : **Johanna Randrianaridera Camp**

Soutenue le : **15 septembre 2025**

Discipline : **Sciences humaines et humanités nouvelles**

Spécialité : **Sciences de l'information et de la communication**

Territorialisation des transactions coopératives dans la transition hybride de l'Artisanat

THÈSE dirigée par :
M. Manuel Zacklad

et co-encadrée par :
Mme. Béa Arruabarrena

Jury

Mme, Yanita, ANDONOVA, Professeure, Université Sorbonne Paris Nord	**Présidente**
M. Luc, MASSOU, Professeur, Université de Lorraine	**Rapporteur**
M. Olivier, GALIBERT, Professeur, Université de Bourgogne Franche Comté	**Rapporteur**
M. Cyril, MASSELOT, Maître de Conférences, Université de Bourgogne Franche Comté	**Examinateur**
M. Christian, BOURRET, Professeur, Université Gustave Eiffel	**Examinateur**

à Lisa

Remerciements

Je tiens à remercier mes co-directeurs de thèse, Manuel Zacklad et Béa Arruabarrena, pour leur direction bienveillante tout au long de ces trois années. Je remercie également les membres de mon comité de suivi individuel pour leurs échanges constructifs, Ingrid Fasshauer et Cyril Masselot, ainsi que les membres du jury, Luc Massou, Olivier Galibert, Yanita Andonova et Christian Bourret. Plus globalement, le soutien des professeurs du Cnam et des membres du séminaire STC m'ont été d'une aide appréciée.

Ce projet de recherche n'aurait pu voir le jour sans la confiance précieuse de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat Centre-Val de Loire, celles des élus en la personne d'Aline Mériau (Présidente), et celles de Séverine Pivot, Alexandre Piton et Mélissa Gaulier qui m'ont encadrée dans leurs équipes. Ce sont ces équipes qui ont participé à faire vivre cette démarche, et notamment Stéphanie Fabregad, Mariam Chérif, Evelyne Javoy, Florence Cloué, Erik Leconte, Blaise Legoff, les équipes de la DSI, Jean-Claude Giorgi et Lionel Da Silva, les CORCOM et Nathalie Lamarque, et l'ensemble des participants au programme FabCVL, Denis Pansu et Christophe Léger en particulier. Qu'ils en soient aussi remerciés.

Enfin, le soutien moral et logistique sans faille de ma famille, et en particulier d'Adrien, Lisa, Jocelyne et Clément, Nirina et Janick, ont largement participé à faire de ce projet une aventure formidable. Amis et collègues de la Chambre ont participé aux relectures, et tant de projets ont impliqué des partenaires avec qui j'ai travaillé avec beaucoup de plaisir. Je leur suis, à toutes et à tous, profondément reconnaissante.

Une pensée émue est ici adressée à Bruno Latour et au collectif « Où Atterrir », et notamment Chantal Latour et Céline Bihel, qui auront fait germer l'idée d'une thèse sur la transition numérique de l'artisanat. En voici l'atterrissage tant espéré, qu'il soit le début de nouvelles et belles pérégrinations hybrides.

Résumé

Comment accompagner une transition numérique adaptée à des pratiques, valeurs et visions parfois paradoxales, portées par les utilisateurs ? Aux discours performatifs de la transition numérique, les territoires-projets théorisés et conceptualisés dans cette thèse proposent une lecture ambivalente et antagoniste des transactions, cultures et relations. La territorialisation à l'œuvre dans les milieux agencés par les utilisateurs explicite les choix, postures et comportements des actants transactionnels appartenant à des collectifs de diversité ontologique. Dans cette lecture socio-ethnographique des activités de transition numérique, les artisans et conseillers observés sur le terrain de l'artisanat en région Centre-Val de Loire patrimonialisent des ressources régulatrices et génératrices dans une permaculture hybride dépendante d'une proximité servicielle, expérientielle et culturelle. La patrimonialisation de cultures informationnelles et relations intentionnelles s'incarne dans un pouvoir d'interagir situé où peuvent se caractériser les préférences, les craintes et les désirs de transformation des artisans, entrepreneurs, collaborateurs et partenaires.

Le concept de territoires-projets s'appuie sur une recherche-action constructiviste au sein de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat Centre-Val de Loire, où une observation participante appelée FabCVL est mise en place entre Mars 2022 et Juillet 2024. Les activités et services de transition numérique y sont analysés par catégories conceptualisantes puis par analyse quasi-qualitative. Nous caractérisons des agencements de dispositifs au sein des milieux d'activités territorialisés. Une modélisation en AB-modeling révèle les flux transactionnels des interrelations collectives. Grâce à ces cartographies symboliques, nous mettons en avant une culture des milieux, des valeurs ou des pratiques qui place la CMA CVL comme espace de négociation d'une acceptation culturelle de l'innovation en prise avec l'exploration curieuse. Cette confrontation fait émerger le risque d'enfermement des recommandations dans une culture paradoxale des risques et de la visibilité. Ces graduations se lisent dans la projection, l'ancrage et l'activation variables qui constituent les dimensions de territorialisation des transactions coopératives.

Mots-clés : territoires, hybride, patrimoine, transition numérique, cultures, transactions, artisanat

Résumé en anglais

How can craft digital transition be adapted to sectorial values, practices and visions at times paradoxical between users? Beyond performative readings of digital transition, project territories theorized and conceptualized in this thesis propose an ambivalent and antagonist understanding of transactions, cultures and relationships. Territorialization operating in set environments explains choices, postures and behaviors of transactional actants within ontologically diverse collectives. In this socio-ethnographic reading of digital transition activities, craft entrepreneurs and councilors observed in the ground of region Center-Val de Loire craft sector build a heritage of generative and regulative resources in a hybrid permaculture. This permaculture depends on an experience, culture and service proximity. A heritage of informational cultures as well as intentional relationships is embodied in a situated active power where preferences, fears and desires for transformation can be read from artisans, entrepreneurs, coworkers and partners.

Project-territories are theorized in a constructive research-action within the Chamber of Craft and Trades Centre-Val de Loire, where a participative observation entitled FabCVL takes place from March 2022 to July 2024. Digital transition services and activities are analyzed by conceptual categorization, followed by a quasi-qualitative analysis to characterize devices arrangement within territorialized activity environments. Such environments are modelized following an AB-modelling methodology depending on collective transactions flows. Thanks to those symbolic mappings, cultures of values, practices and environments are highlighted, placing CMA CVL as a negotiator of a cultural acceptation of innovation grappling with curious exploration and a risk of closedmindedness in a paradoxical culture of risks and visibility. Such graduation can be analyzed through the varying projection, grounding and activation that build the territorialized dimensions of cooperative transactions.

Keywords : territories, hybrid, heritage, digital transition, cultures, transactions, craft

Table des matières

Remerciements 3
Résumé 4
Résumé en anglais 5

Première partie - Contexte de la recherche : comprendre les désirs et contraintes de transition numérique de la CMA CVL et des artisans

1. Introduction de la première partie 27
2. Notre terrain : l'artisanat en Région Centre-Val de Loire 29
3. Notre objectif : observer les modalités transactionnelles de la transition hybride 32
4. Observer et caractériser le rôle de la DR CAP 35
5. Une lecture transactionnelle de la transition numérique 40
   5.1. Une lecture transactionnelle du contexte 40
   5.2. Une lecture transactionnelle des postures politiques 41
      5.2.1. Les missions de la Chambre de Métiers et d'Artisanat Centre-Val de Loire 41
      5.2.2. Quelles postures possibles dans cette transition ? 43
      5.2.3. Du contexte culturel au contexte transactionnel 44
6. Approche socio-ethnographique de la transition numérique de l'Artisanat 47
   6.1. Phase 1 : observation exploratoire de l'écosystème d'accompagnement au numérique 47
      6.1.1. Des organisations en transition 47
      6.1.2. Confrontations et coopération des organisations 49
   6.2. Phase 2 : diagnostic de transition territorialisée et expérimentation 51
      6.2.1. Un diagnostic basé sur l'expérience territoriale 51
      6.2.2. Application du diagnostic en tant que chargée de transition et d'acculturation numérique en CIFRE 54
7. Questions de recherche 57
   7.1. Questions initiales 57
   7.2. Plan de la thèse 58
      7.2.1. Approche théorique 58

7.2.2. Approche méthodologique 59
7.2.3. Approche pratique 59
8. Conclusion de la première partie 61

Deuxième partie - Cadre théorique : concepts théoriques, état de l'art et conceptualisation des territoires-projets

1. Introduction de la deuxième partie 64
2. Questionnements théoriques et analyse ontologique 66
2.1. Quelle vision de la transition numérique de la CMA CVL et des artisans ? .. 66
2.2. Quelle place pour la transition numérique responsable ? 67
2.3. Comment lire une transition qui relie organisations et collectifs ? 68
2.4. Comment caractériser les conversations et transactions de la transition numérique ? 71
2.5. Choix de la territorialisation des transactions coopératives 72
2.6. Proposition d'un cadre théorique en Sémiotique des Transactions Coopératives 73
2.6.1. Epistémologie de la transition numérique de l'artisanat 73
2.6.2. Territoires-projets et transactions territorialisées des collectifs et organisation 75
2.6.3. Relations et proximités territorialisées des activivés-projets 76
2.6.4. Echelles d'observation interactionnelles des territoires-projets et jeux de relations 78
2.6.5. Dynamiques et échelles d'observation de la proximité 80
3. Etat de l'art 82
3.1. Lectures existantes de la transition numérique de l'artisanat 82
3.2. Transition culturelle de l'artisanat et du numérique 84
3.2.1. Une approche évolutionniste 84
3.2.2. Cheminements socio-professionnels 86
3.2.3. Évolution des pratiques 87
3.2.4. Place de la confiance 88
3.2.5. Évolution des métiers 89
3.3. Lecture relationnelle de la transition 91
3.3.1. Approche sociologique de l'artisanat 91

3.3.2. L'innovation-conception 92
3.3.3. Sociologie du numérique au travail 93
3.4. Lecture transactionnelle de la transition 95
3.4.1. Apports d'une lecture en SIC 95
3.4.2. Acceptation et refus de transition 96
3.4.3. Apports de la STC 97
4. Approche conceptuelle des territoires-projets 99
4.1. Territorialisation des transactions 99
4.1.1. Approche transactionnelle 99
4.1.2. Approche patrimoniale 101
4.1.3. Approche systémique 103
4.2. Territorialisation des relations 106
4.2.1. Principes de diversité ontologique des collectifs 106
4.2.2. Principes de communication systémique fluctuante 107
4.2.3. Approche dialogique et relationnelle 108
4.2.4. Communautés évènementielles 109
4.3. Territorialisation des cultures 111
4.3.1. Des relations aux mondes transactionnels 111
4.3.2. Champs culturels et sociaux 112
4.3.3. Cadre sociotechnique et cultures organisationnelles 113
4.3.4. Variations de flux culturels 114
5. Apories théoriques et méthodologiques 117
5.1. Comment caractériser l'évolution des cultures et des relations ? 117
5.2. Caractérisation de la transition hybride avec le programme FabCVL 120
6. FabCVL : proposition théorique de caractérisation des valeurs, pratiques et patrimoines des collectifs de transition dans une grille d'analyse 122
6.1. Projection de valeurs-ressources et défis partagés 122
6.2. Activation des milieux par des pratiques territorialisées 124
6.3. Patrimoine transactionnel ancré par les collectifs 125
6.4. Constitution des collectifs de diversité ontologique 128
7. FabCVL : proposition théorique de modélisation des flux transactionnels en co-design 131

7.1. Objectifs de la modélisation basée sur l'appartenance et la similitude territoriale 131
7.2. Conversation inter-collective et flux transactionnels de leviers d'engagement et sondes d'élicitation 132
7.3. Caractérisation des éléments conversationnels 134
7.4. Caractérisation des territoires-projets 135
7.5. Modélisation en AB-modeling 136
8. Conclusion de la deuxième partie 140

Troisième partie - Méthodologie : expérimentation d'un diagnostic territorialisé de la transition hybride de l'artisanat avec FabCVL

1. Introduction de la troisième partie 143
2. Problématique de recherche 144
2.1. Quelle transition hybride dans un contexte antagoniste et ambivalent ? .. 144
2.2. Problématique : caractériser les transactions, relations et cultures dans une grille d'analyse puis une cartographie des flux transactionnels entre la CMA CVL et ses artisans 145
2.2.1. Questions de recherche initiales 145
2.2.2. Quelles adaptations possibles dans les opportunités multiples de transition ? 148
2.2.3. Quelles sont les modalités d'une transition émancipatrice ? 150
2.2.4. Quel imaginaire commun projeté de la transition ? 152
2.2.5. Quelles difficultés d'adaptation caractériser dans le paradigme collaboratif ? 153
3. Observation participante et cartographies FabCVL 155
4. Méthodologie socio-ethnographique et recherche-action participante à travers FabCVL 158
4.1. Recherche intervention en co-design (RICOD) et intervention participante 158
4.2. Constitution du corpus de données FabCVL 159
4.3. Collecte et traitement des données FabCVL 160
4.4. Le Proxiscope 162
4.5. Les collectifs de transition FabCVL 164

5. Diagnostiquer une transition hybride, antagoniste et ambivalente 166
5.1. Phase exploratoire : identification des agencements de dispositifs de transition 166
5.2. Phase participante : identification des espaces et désirs de transformation 167
5.3. Phase expérimentale : grille de lecture et d'analyse des activités-projets 168
5.4. Thématiques et catégories des activités quotidiennes de transition 170
5.4.1. Caractérisation micro-ethnographique des activités FabCVL 170
5.4.2. Caractérisation multi-ethnographique des comportements FabCVL par les connaissances pratiques 174
5.4.3. Caractérisation socio-ethnographique des postures FabCVL 181
5.4.4. Positionnement des acteurs 184
5.4.5. Objectifs du diagnostic FabCVL 187
5.4.6. Déroulement du diagnostic FabCVL 190
6. Mise en place de la grille d'analyse transactionnelle FabCVL 193
6.1. Caractérisation des activités exploratoires au sein des collectifs et des territoires projets 193
6.2. Caractérisation des situations de transaction en fonction des collectifs 194
6.3. Démarche expérimentale d'observation participante 197
6.4. Observation socio-ethnographique à travers les profils de transition FabCVL 199
6.4.1. Évolutions du contexte : prendre en compte la dynamique de transition 199
6.4.2. Profils de transition FabCVL 201
6.5. Analyse transactionnelle de la territorialisation 203
6.5.1. Territorialisation des transactions 203
6.5.2. Analyse des flux transactionnels 205
6.5.3. Analyse des flux relationnels 206
6.5.4. Analyse des flux culturels 206
6.5.5. Synthèse des cultures et relations caractérisées 207
6.5.6. Proximité et pouvoir d'agir des collectifs observés 207
7. Cartographies FabCVL 209
7.1. Une cartographie basée sur les flux transactionnels 209

7.2. Outils socio-ethnographiques : diagnostics et fiches de suivi individuels FabCVL 210
7.3. Les Human Tech Days : numérique responsable et artisanat 212
7.4. Outils d'observation adaptés FabCVL 2023 215
7.5. Caractérisation des cultures et relations via les cartographies symboliques en FabCVL 2023 219
8. Applications et développements 222
8.1. Le co-design comme pratique de recherche avec FabCVL 2024 222
8.2. Usage expérimental de l'Intelligence Artificielle Générative FabCVL 2024 224
9. Conclusion de la troisième partie 227

Quatrième partie - Résultats de l'observation exploratoire et participante, méthodologie de diagnostic FabCVL 2022-2024 par les territoires-projets

1. Introduction de la quatrième partie 230
2. Résultats de l'observation exploratoire : FabCVL 2022 234
2.1. Distances et proximités 234
2.2. Les freins identifiés 235
2.3. Les leviers identifiés 237
2.4. Des collectifs autour des métiers 239
2.4.1. Classification des métiers artisanaux 239
2.4.2. Impacts sur les modalités de transition 241
2.4.3. Complexité culturelle et organisationnelle 242
2.5. Des collectifs autour des territoires 243
2.5.1. Structuration territoriale de la transition 243
2.5.2. Activités territoriales de la DR CAP 245
2.6. Un usage numérique sélectif 247
2.7. Un usage numérique cloisonné 249
2.8. Effets de dispositifs de transition 252
2.8.1. Des activités aux projets 252
2.8.2. Analyse des situations initiales 254
2.8.3. Analyse des pratiques et des activités 259
2.8.4. Analyse des postures de transition 264

3. Résultats de l'observation participante : expérimentation du diagnostic et de la grille d'analyse FabCVL 2022 272
3.1. Analyse des situations de transaction 272
3.2. Analyse de la territorialisation 276
3.2.1. Observation de la transition hybride 276
3.2.2. Contexte culturel de transition 276
3.2.3. Contexte relationnel des activités 284
3.2.4. Contexte transactionnel des projets 288
3.3. Présentation des collectifs de transition FabCVL 2022 290
3.3.1. Collectif de l'analyse des données opérationnelles 291
3.3.2. Collectif de la coopération de proximité par la création d'un réseau de confiance entre collaborateurs 291
3.3.3. Collectif des missions par le partage de pratiques opérationnelles communes 292
3.3.4. Collectif de l'innovation responsable pour limiter l'impact environnemental du numérique 292
3.3.5. Collectif de l'innovation de proximité pour adapter le numérique aux métiers des artisans et des collaborateurs 293
3.3.6. Analyse transactionnelle par les actants 294
3.3.7. Analyse transactionnelle par les artefacts 299
3.3.8. Analyse transactionnelle par les milieux 303
3.4. Analyse des flux transactionnels 306
3.4.1. Analyse du flux transactionnel du collectif de l'analyse de données. 306
3.4.2. Analyse du flux transactionnel du collectif de la coopération de proximité 309
3.4.3. Analyse du flux transactionnel du collectif des missions 310
3.4.4. Analyse du flux transactionnel du collectif de l'innovation responsable 311
3.4.5. Analyse du flux transactionnel du collectif de l'innovation de proximité 312
3.4.6. Synthèse de l'analyse des flux transactionnels 313
3.5. Analyse des relations 313
3.6. Analyse des cultures 316

3.6.1. Variations culturelles des postures 316
3.6.2. Rationalité des cultures organisationnelles observées 318
3.7. Grille d'analyse de la transition hybride 319
3.7.1. Synthèse des cultures et relations observées 319
3.7.2. Proximité et pouvoir d'agir des collectifs 320
3.8. Nouvelles questions de recherche 323
4. Résultats de la phase d'expérimentation participante : cartographie sémiotique des transactions intercollectives territorialisées FabCVL 2023 ..... **325**
4.1. Contexte des activités 325
4.1.1. Services, relations et activités FabCVL 2023 325
4.1.2. Human Tech Days, Place du numérique et formation numérique des artisans 327
4.1.3. Synthèse du rapport d'impact de transition numérique FabCVL 2023 333
4.2. Cartographie des transactions territorialisées 338
4.2.1. Collectifs de transition, récits et cartographies 338
4.2.2. Modélisation des transactions intercollectives 341
4.2.3. Analyse relationnelle intercollective 351
4.2.4. Analyse culturelle intercollective 355
4.3. Relation conseiller-artisan : une culture numérique commune ? 359
4.3.1. Comparatif relationnel et culturel des collectifs 359
4.3.2. Proximité culturelle intercollective 366
4.3.3. Proximité servicielle intercollective 368
4.3.4. Proximité expérientielle intercollective 370
4.4. Place de la CMA CVL dans la transition numérique des artisans 372
4.4.1. Synthèse des résultats 372
4.4.2. Place de la CMA CVL et ressources identifiées 374
4.4.3. Limites de la démarche et nouvelles questions de recherche 376
5. Résultats de l'observation participante empirique : co-design de services et de territoires FabCVL 2024 ..... **378**
5.1. Un co-design de collectifs avec « La Fibre Créative » 378
5.2. Désirs et contraintes de transformation 380
5.3. Collectifs créatifs autour des femmes et du numérique 383

5.4. La Fibre Créative : étude interactive sur les femmes et le numérique 385
5.4.1. Approche interactive en co-design 385
5.4.2. Différentes priorités et objectifs observés 386
5.4.3. Exemples d'entreprises et affinités observés 388
5.5. Les territoires-projets des femmes créatrices d'entreprise 389
5.5.1. Présentation des collectifs 389
5.5.2. Cartographies et territoires-projets 391
5.5.3. Analyse comparative des cultures et relations 404
5.5.4. Analyse de proximité 407
6. Conclusion de la quatrième partie 410

Conclusion

1. Récits de territoires et cartographies de transformation 415
2. Impact territorial des récits de transition 417
2.1. Enrichir la posture politique de l'accompagnement 417
2.2. Une nouvelle place pour le Proxiscope 418
2.3. Trouver la place de l'IA Générative dans la relation conseiller-artisan 421
2.4. Des territoires aux projets 423
3. Limites des territoires-projets dans l'observation des transitions 429
3.1. Tâtonnements et incompréhensions 429
3.2. Spécificités et variations possibles des outils d'observation 430
3.3. La nécessaire adaptation des connaissances 431
4. Apports d'une évaluation par les transactions territorialisées 432
4.1. Les apports théoriques 432
4.2. Les apports territoriaux 433
5. Conclusion générale 435

Liste des tableaux

Tableau 1 : Catégorisation des situations initiales FabCVL 171
Tableau 2 : Tonalités des situations initiales FabCVL 172
Tableau 3 : Catégorisation des services et activités FabCVL 172
Tableau 4 : Tonalités des services et activités FabCVL 173
Tableau 5 : Catégorisation des visions du numérique FabCVL 173
Tableau 6 : Tonalités des visions du numérique FabCVL 174
Tableau 7 : Caractéristiques des participants à l'observation longitudinale FabCVL 2022 198
Tableau 8 : Analyse transactionnelle des bénéficiaires - FabCVL 2022 295
Tableau 9 : Analyse transactionnelle des réalisateurs - FabCVL 2022 296
Tableau 10 : Analyse transactionnelle des entrepreneurs - FabCVL 2022 297
Tableau 11 : Analyse transactionnelle des actants - FabCVL 2022 298
Tableau 12 : Analyse transactionnelle des artefacts d'engagement - FabCVL 2022 300
Tableau 13 : Analyse transactionnelle des artefacts capacitants FabCVL 2022 301
Tableau 14 : Analyse transactionnelle des artefacts bilan FabCVL 2022 302
Tableau 15 : Analyse transactionnelle des artefacts - FabCVL 2022 303
Tableau 16 : Analyse des milieux voulus FabCVL 2022 304
Tableau 17 : Analyse des milieux subis FabCVL 2022 305
Tableau 18 : Grille d’analyse antagoniste des situations de transaction FabCVL 2022 306
Tableau 19 : Analyse des flux relationnels - FabCVL 2022 315
Tableau 20 : Typologie de flux relationnels - FabCVL 2022 318
Tableau 21 : Analyse des flux culturels - FabCVL 2022 319
Tableau 22 : Grille d'analyse de la transition hybride - FabCVL 2022 320
Tableau 23 : Analyse des valeurs ressources et défis partagés - FabCVL 2023 342
Tableau 24 : Analyse inter-culturelle des sous-collectifs - FabCVL 2023 358
Tableau 25 : Parcours transactionnel territorialisé Artisans et Convivialité - FabCVL 2023 360
Tableau 26 : Analyse des pouvoirs d'interagir des collectifs - FabCVL 2023 366
Tableau 27 : Ressources génératrices et régulatrices patrimonialisées - FabCVL 2023 376
Tableau 28 : Analyse comparative des pouvoirs d'interagir des collectifs - FabCVL 2024 406

Liste des figures

Figure 1 : Répartition et variation du stock d'entreprises artisanales en Centre-Val de Loire (CMA CVL, 2022) 29
Figure 2 : Outil de gestion de projets CapLab 2022 (CMA CVL, 2022) 34
Figure 3 : Organigramme de la DR CAP 2022 (CMA CVL, 2022) 36
Figure 4 : Outils et services de la DR CAP 2022 (CMA CVL, 2022) 38
Figure 5 : Cartographie des acteurs autour du diagnostic numérique (FabCVL 2022) 70
Figure 6 : Echelles d'observation des activités de transition numérique FabCVL 78
Figure 7 : Schéma des effets de dispositifs en STC (Zacklad, 2020) 100
Figure 8 : Caractérisation du pouvoir d'agir par la territorialisation FabCVL 105
Figure 9 : Caractérisation des relations territorialisées FabCVL 111
Figure 10 : Caractérisation des cultures territorialisées FabCVL 116
Figure 11 : Caractérisation de la territorialisation antagoniste FabCVL 127
Figure 12 : Schéma des collectifs virtuels de transition FabCVL 129
Figure 13 : Agencements collectifs selon le type de rationalité et de degré de contrôle (Zacklad, 2005) 130
Figure 14 : Codification graphique des éléments conversationnels FabCVL 134
Figure 15 : Caractérisation de l'antagonisme des éléments conversationnels FabCVL 135
Figure 16 : Exemple de cartographie symbolique des transactions inter-collectives FabCVL 2024 139
Figure 17 : Extrait d'un diagnostic numérique partagé avec un artisan (CMA CVL, 2021) 151
Figure 18 : Constitution du corpus de données FabCVL 161
Figure 19 : Outils et méthodologie d'analyse de données FabCVL 162
Figure 20 : Impression Ecran du Proxiscope 163
Figure 21 : Extrait de l'analyse qualitative exploratoire FabCVL 2022 169
Figure 22 : Analyse textométrique et sémantique des interactions CMA CVL et artisans FabCVL 2022 177
Figure 23 : Nuages de mots des interactions des artisans et collaborateurs productifs FabCVL 2022 178
Figure 24 : Caractérisation des postures de transition FabCVL 183
Figure 25 : Feuille de route - diagnostic de transition collaborateur FabCVL 2022 198
Figure 26 : formations et activités recommandées Parcours Numérique (CMA CVL, 2022) 212
Figure 27 : Affiche du mois du numérique responsable FabCVL 2023 214

Figure 28 : Outils d'analyse comparative des flux transactionnels FabCVL 2023 218
Figure 29 : Comparatif de flux transactionnel FabCVL 2023 218
Figure 30 : Exemple de fiche de suivi individuel FabCVL 2023 219
Figure 31 : Paramétrage d'un agent conversationnel d'analyse de diagnostic FabCVL 2024 225
Figure 32 : Résultats du prompt automatisé FabCVL 2024..... 226
Figure 33 : Méthodologie de diagnostic territorial hybride FabCVL 228
Figure 34 : Etude des diagnostics numériques 2021 - Observatoire de l'Artisanat Centre-Val de Loire (CMA CVL, 2021) 235
Figure 35 : Répartition des entreprises artisanales par secteurs 2022 (CMA CVL, 2022)..... 240
Figure 36 : Impression écran d'un outil de cartographie utilisé par les conseillers (webSIG - OET41)..... 246
Figure 37 : Nuage de mots des artisans et collaborateurs constructifs - FabCVL 2022 256
Figure 38 : Analyse thématique des équipements numériques des collaborateurs - FabCVL 2022 259
Figure 39 : Nuage de mots sur l'équipement des collaborateurs et artisans analystes - FabCVL 2022 261
Figure 40 : Websérie "Saga Salesforce" - Parcours numérique 2022 (CMA CVL, 2022) 269
Figure 41 : Analyse sémantique des projets FabCVL 2022..... 273
Figure 42 : Extrait d'un diagnostic participant FabCVL 2022 279
Figure 43 : Présentation graphique du collectif de l'analyse de données FabCVL 2022..... 293
Figure 44 : Flux transactionnel du collectif de l'analyse de données - FabCVL 2022 308
Figure 45 : Flux transactionnel du collectif de l'innovation de proximité - FabCVL 2022..... 309
Figure 46 : Flux transactionnel du collectif des missions - FabCVL 2022..... 310
Figure 47 : Flux transactionnel du collectif de l'innovation responsable - FabCVL 2022 311
Figure 48 : Flux transactionnel du collectif de l'innovation de proximité - FabCVL 2022 312
Figure 49 : HTD organisé à Châteauroux (CMA CVL, 2023) 329
Figure 50 : Ateliers HTD organisés à Orléans (CMA CVL, 2023) 331
Figure 51 : Extrait du rapport d'impact de transition numérique - FabCVL 2023..... 334
Figure 52 : Impact transverse de la DR CAP FabCVL 2023 337
Figure 53 : Cartographie de projection intercollective - FabCVL 2023 343
Figure 54 : Cartographie d'ancrage intercollectif au sein de milieux d'activités - FabCVL 2023 345
Figure 55 : Cartographie d'activation - FabCVL 2023 347
Figure 56 : Cartographie des transactions territorialisées - FabCVL 2023..... 349

Figure 57 : Agencement de la convivialité - FabCVL 2023 351
Figure 58 : Agencement de l'exploration d'outils pratiques - FabCVL 2023 353
Figure 59 : Analyse inter-relationnelle FabCVL 2023 355
Figure 60 : Ressources régulatrices des sous-collectifs - FabCVL 2023 357
Figure 61 : Parcours transactionnel territorialisé Artisans et Convivialité - FabCVL 2023 360
Figure 62 : Parcours transactionnel territorialisé Artisans et Conseillers FabCVL 2023 363
Figure 63 : Parcours transactionnel territorialisé Créatrices d'entreprise et Conseillers Spécialisés - FabCVL 2024 380
Figure 64 : Conférence "La Fibre Créative" à Orléans - FabCVL 2024 384
Figure 65 : Parcours transactionnel territorialisé - Créatrices et organisatrices - FabCVL 2024 392
Figure 66 : Parcours transactionnel territorialisé - Créatrices et Institution - FabCVL 2024 396
Figure 67 : Parcours transactionnel territorialisé - Créatrices et Partenaires - FabCVL 2024 399
Figure 68 : Parcours transactionnel territorialisé - Créatrices et Conseillers - FabCVL 2024 ... 402
Figure 69 : Cartographie des relations (CMA CVL, 2024) 419
Figure 70 : Cartographie des compétences FabCVL 2023 420
Figure 71 : Exemple d'erreur de réponse : l'agent conversationnel résume mais n'analyse pas comme demandé (Impression Ecran Copilot) 423
Figure 72 : Extrait de la conférence Créaboost à Bourges sur l'IA Générative pour les artisans (CMA CVL, 2024) 424
Figure 73 : Cartographie dynamique réalisée sous Tableau (CMA CVL, 2024) 425
Figure 74 : Visuels de l'Escape Game de la transition numérique - Résultats FabCVL 426
Figure 75 : Visuels de la semaine du numérique responsable 2025 (CMA CVL, 2025) 427

Liste des annexes

Annexe 1 : Extrait de l'étude des diagnostics numériques - Observatoire de l'Artisanat Centre-Val de Loire (2021) 449
Annexe 2 : Extraits de l'analyse qualitative des besoins des collaborateurs 450
Annexe 3 : Extraits de l'analyse qualitative des diagnostics numériques 451
Annexe 4 : Modalités de saisies socio-ethnographiques : relevés terrain sur Teams, OneNote, note manuscrite 452
Annexe 5 : Analyse des entretiens par catégories conceptualisantes 453
Annexe 6 : Extraits du diagnostic de transition individuel FabCVL 2022 454
Annexe 7 : Analyse quasi-qualitative des diagnostics individuels et transactionnelle des collectifs FabCVL 2022 455
Annexe 8 : Extrait des fiches individuelles de suivi FabCVL 2023 456
Annexe 9 : Analyse texto-métrique et transactionnelle des collectifs FabCVL 2023 457
Annexe 10 : Extrait de l'étude FabCVL 2024 sur les femmes, l'artisanat et le numérique (CMA CVL, 2024) 458
Annexe 11 : Vidéo collaborative et quizz interactif FabCVL 2024 459
Annexe 12 : Analyse textométrique et thématique des verbatims avec Taguette et Copilot, recommandations automatisées FabCVL 2024 460
Annexe 13 : Détail d'un entretien exploratoire semi-directif commenté 461
Annexe 14 : Détail d'un entretien exploratoire semi-directif 463
Annexe 15 : Extraits d'un relevé terrain détaillé 464
Annexe 16 : Extrait du rapport d'impact de la transition numérique - FabCVL 2023 465
Annexe 17 : Extrait du rapport d'impact de la transition numérique FabCVL 2023 466
Annexe 18 : Extraits des données diagnostics numériques CMA CVL 2022 467
Annexe 19 : Extraits du Proxiscope - interventions artisans FabCVL 2023 468
Annexe 20 : Extrait Proxiscope - La Fibre Créative - FabCVL 2024 469
Annexe 21 : Espace de formations numériques interne - CMA CVL 470
Annexe 22 : Page interne de présentation des résultats FabCVL 471
Annexe 23 : Flux IA automatisé, catalogue de projets et développements DR CAP CMA CVL 472
Annexe 24 : Extraits de la base d'interactions, activités et situations observées FabCVL 2023 473
Annexe 25 : Extraits de la base d'activités, interactions et situations observées FabCVL 2022 475
Annexe 26 : Extraits de la base d'interactions, activités et situations observées FabCVL 2024 476

Introduction

Véritable promesse de vie connectée, optimisée, moderne, le numérique a longtemps été présenté comme une opportunité immanquable pour toutes les entreprises. Cette image de la performance liée aux ventes, de la simplicité liée à la dématérialisation, donne à imaginer un potentiel de bénéfices variés avec le numérique. Parmi les entreprises ciblées par ces discours, les entreprises artisanales seraient-elles un cas à part ? La crise sanitaire de 2020 a poussé nombre d'entre elles à mettre en place des initiatives numériques afin de suppléer à la fermeture des points de vente et des évènements. La numérisation des services et relations, notamment administratives, rend également incontournable l'utilisation du numérique. Comment cette transition numérique peut-elle être articulée aux bonnes échelles d'activités pour prendre en compte la diversité des organisations, et notamment les spécificités artisanales ?

En tant que chargée de transition numérique au sein de la CMA CVL, ces questions nous importent dans un basculement des récits de la transition numérique qui passent d'une étape de promesses d'agilité et d'efficacité, à celle d'une urgence liée à la crise sanitaire, puis celle d'un usage responsable. Dans cette multiplicité de points de vue, révélatrice d'une complexité de la transition numérique, nous nous demandons comment évolue une approche adaptée du numérique telle que présentée par certains artisans. Un ensemble d'activités numériques et de publications sur ces activités nous interpelle quant à l'adéquation de la lecture de la transition ainsi que de ses effets. Les capacités créatives et émancipatrices proposées aux artisans y semblent contrastées. Dans notre quotidien, des collaborateurs innovants et créatifs utilisant des services d'IA générative côtoient des créateurs d'entreprises artisanales en difficulté avec la saisie de leur business plan. Il nous importe de comprendre les effets de la transition numérique dans l'évaluation des objectifs et besoins, notamment dans une optique d'observation d'un cadre culturel, relationnel et transactionnel.

C'est dans cette démarche que nous proposons, de 2022 à 2024, une observation participante de la transition numérique dans le cadre d'une recherche action en Cifre au sein de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat Centre-Val de Loire. Cette approche part d'un portrait socio-ethnographique de la transition numérique des organisations artisanales pour en proposer une lecture territorialisée en Sémiotique des Transactions Coopératives (Zacklad, 2020) à travers le concept de territoires-projets (Camp et al., 2023). Nous caractérisons des cultures et relations en

modélisant les flux transactionnels territorialisés où s'interprètent les dynamiques antagonistes et ambivalentes de la transition hybride. Ces dynamiques influent le design d'activités et de relations porté notamment par les chargées de transition.

Observer les valeurs d'une communauté de métiers comme l'artisanat nous demande de mettre en place une enquête socio-ethnographique : cette articulation entre la théorie (Benedetto Meyer et Boboc, 2021) et la méthodologie (Grosjean, 2014) nous permettant d'étendre le concept de transition numérique à des typologies de valeurs, de cultures et de relations divergentes. Cette enquête réalisée à travers une analyse par catégorie conceptualisante (Paillé et Mucchielli, 2021) puis par analyse quasi-qualitative (Angermuller, 2006) nous permet d'observer les différents terrains, numériques et physiques, culturels et relationnels, de l'artisanat en transition. Selon nous, ces terrains rendent compte d'une « territorialisation » des métiers, des pratiques et des projets au sein de milieux d'activités (Zacklad, 2020). Nous envisageons la transition numérique comme cadre situationnel d'une transaction symbolique aux ontologies multiples : qu'elles relèvent de l'affect, de la posture sociale et managériale ou d'une évaluation de performance. Nous souhaitons caractériser les cultures et relations de ces milieux enchevêtrés (Carmes et Galibert, 2009). En effet, ces milieux présentent les caractéristiques d'une transition créative où la proximité relationnelle et culturelle permet la co-construction d'une performance unique. Comme le rappelle Zacklad (2005, p. 12), « la mise en place de collectifs basés sur des configurations relationnelles instables réunissant, par exemple, des acteurs appartenant à des communautés professionnelles différentes ou, au sein de la même communauté, possédant des intérêts spécifiques et non alignés, est considérée comme une condition nécessaire à la production d'innovations. »

Notre programme FabCVL consiste ainsi, en 2022, à une étude exploratoire des services, activités et relations de la transition numérique, puis à l'accompagnement personnalisé de 13 participants à ces activités au sein de la CMA CVL dans une approche longitudinale sur 9 mois. En 2023, le programme invite 42 participants, collaborateurs, artisans et partenaires, à rejoindre les Human Tech Days[1] de la CMA CVL. En 2024, le programme FabCVL s'appuie sur la production d'un socle de connaissances pratiques et théoriques issues des observations FabCVL 2023 pour caractériser les cultures et relations des femmes créatrices d'entreprise en lien avec la CMA CVL et ses

[1] Evènements régionaux annuels dédiés au numérique

partenaires. A la fois espace de co-construction et d'observation de la transition, le programme de recherche-action « sert tout à la fois de révélateur du fonctionnement du système social, de mise à l'épreuve des propositions théoriques par le changement qu'elle induit, et de progrès méthodologiques, par la réflexion sur l'intervention qu'elle impose » (Allard-Poesi et Perret, 2003, p. 6).

Un tel cadre d'observation comporte une richesse d'informations sur la symbolique des projets territorialisés dans une logique de régimes de conversations de Manuel Zacklad. Comme l'auteur le précise, « ces interrelations sont transactionnelles et pas seulement interactionnelles quand elles ont pour effet de transformer les entités mises en relation, ce qui est le cas notamment dans les activités coopératives qui sont toujours médiatisées par des artefacts » (Zacklad, 2020, p. 10). Notre recherche va ainsi consister au suivi longitudinal des évolutions des actants et artefacts transactionnels dans la transformation des milieux, services et activités. Notre objectif consiste à formuler des analyses sur la territorialisation de la transition sur la base de cette observation. Pour cela, nous devons d'abord conceptualiser une dialectique territoriale de la transition hybride : transformation par étape des milieux d'activités par le co-design d'activités, supports et relations. Grâce à cette mise en récit (Zacklad, 2005), nous serons à même d'expliciter, tant aux artisans, aux territoires ainsi qu'aux organisations qui les accompagnent, quelles transformations culturelles et relationnelles sont à l'œuvre dans leurs diverses transitions.

La création de ce récit de transition basé sur la STC constitue la problématique de notre thèse : dans le cadre d'une observation participante initiée au sein de la Direction Coordination, Appui, Performance de la CMA CVL, nous identifions les situations où se révèlent l'ambivalence et l'antagonisme des transactions. Quelles conversations et quels rôles sont perceptibles au regard du vécu des participants lors des activités ? Quelles opportunités de dépassement, quels risques sont en jeu ? De quel pouvoir d'agir les participants disposent-ils alors ?

Dans une première partie, la thèse présente le contexte de la recherche qui éclaire la nécessité d'un récit socio-ethnographique et territorial de la transition hybride basé sur les valeurs-ressources, les patrimoines d'espaces de transition et les réseaux de solutions des communautés de transition (Camp et al., 2023). L'observation de situations professionnelles spécifiques à l'artisanat permet d'identifier différents jeux de relations (Meunier, 2003) et dynamiques

ambivalentes (Gilbert et Coron, 2023). Ces dynamiques interrelationnelles structurent l'acceptation ou le refus de la transition (Imhoff, 2018). Elles en expliquent la construction par valeurs (proximité, authenticité, savoir-faire, métiers…), territoires et solutions.

La deuxième partie aborde le cadre théorique d'une telle approche. En partant d'un état de l'art et d'un questionnement sur les apories méthodologiques identifiées, nous conceptualisons l'ensemble des éléments qui permettent de relater un basculement d'une lecture gestionnaire et organisationnelle vers une approche sémiotique et symbolique. Nous apportons un éclairage au co-design des communautés et transition par une dialectique territoriale hybride pour compléter une identification des caractéristiques des entreprises artisanales dans la transition numérique (Kocak, 2023). Cette partie aboutit à une proposition conceptuelle des territoires-projets basée sur une lecture patrimonialisée et systémique de la territorialisation des transactions.

La troisième partie développe notre méthodologie basée sur notre proposition théorique des territoires-projets. Nous déterminons une grille d'analyse qui soutient une analyse des transactions, relations et cultures territorialisées. Nous mettons en avant différents flux de transaction qui permettent de caractériser les cultures autour des valeurs, des pratiques, des milieux pour en proposze une cartographie symbolique en AB-Modeling. La patrimonialisation de ressources génératrices et régulatrices ainsi déterminée nous permet d'établir un diagnostic territorial basé sur la proximité culturelle, servicielle et expérientielle. La territorialisation de la transformation ainsi évaluée définit la place de la CMA CVL, de ses partenaires, de ses conseillers, et de ses artisans, dans la transition numérique observée.

Enfin, la quatrième partie de la thèse propose diverses cartographies de transition hybride de la CMA CVL, de ses territoires et de ses artisans. Nous y proposons une synthèse des résultats théoriques (observation exploratoire), expérimentaux et empiriques (observation participante). Les résultats l'observation des collaborateurs, de collectifs sensibilisés au numérique responsable, de femmes créatrices d'entreprises, retirent des enseignements pratiques et théoriques pour expliciter nos hypothèses de départ. Nous tentons d'y observer le dépassement culturel des collectifs dans une patrimonialisation commune qui n'exclut pas « la rationalité substantive, enjeux de production, ni agentive, enjeux de reconnaissance et d'affinités » (Zacklad, 2016, p.16).

Dans l'ensemble de cette thèse, des éléments textuels sur les illustrations ont été noircis afin de préserver l'anonymat des données et des verbatims.

Première partie
Contexte de la recherche : comprendre les désirs et contraintes de transition numérique de la CMA CVL et des artisans

1. Introduction de la première partie

Lorsque nous entamons notre projet de recherche, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat Centre-Val de Loire achève une transformation majeure de son organisation : depuis le 1er janvier 2021, elle est devenue une entité régionale unique[2]. Entre la répartition des services et des responsabilités, la création de nouvelles activités internes pour accompagner la transition numérique des agents de la CMA CVL au service des artisans, nous sommes témoins d'une transformation organisationnelle où le numérique accélère des projets tout en provoquant le besoin d'être accompagné.

C'est une direction entière, celle de la Coordination Appui et Performance, qui va se charger de mettre en place des activités de formation, d'acculturation et de développement de projets numériques. A travers sa constitution, son déploiement et sa transformation, des collaborateurs aux artisans, nous observons un acteur en réseau, aux entités internes multiples, avec un ensemble de Chambres régionales, leurs communautés, partenaires économiques et territoriaux, tous co-auteurs d'une transition numérique transformatrice des cultures, des relations et des organisations. Cette action de transformation par la médiation des acteurs au sein de dispositifs numérisés est en effet l'un des leviers de développements choisi, mis en avant et soutenu par la CMA CVL pour accompagner les artisans dans leur propre transformation de métier. Entre modernité, authenticité, préservation des savoir-faire et recherche de nouveaux espaces de ventes ou de vitrine, numériques ou non, la transformation des métiers des artisans et des CMA nous questionne. Comment accompagner une transition numérique qui confronte autant de valeurs, a priori, éloignées les unes des autres ?

Il nous importe d'observer la proximité, territoriale et culturelle, dans la pratique d'un numérique parfois limité à l'essentiel, parfois capable d'innovation par la coopération. Cet ensemble de relations et d'usages place différents acteurs en relation dans une transition numérique qui peut à la fois concerner des usages de communications, sur les réseaux sociaux par exemple, et des usages de production, comme les imprimantes 3D. Une observation participante au sein de la

[2] La régionalisation par décret des CMA est mentionnée dans le contrat d'Objectifs et de Performance CMA France 2020-2022 : cop_cma_france.pdf (entreprises.gouv.fr)

CMA CVL nous offre l'opportunité d'être acteurs de situations coopératives reliant conseillers et artisans dans une diversité d'activités (conseil, formation, ateliers, visites), évoluant ensemble dans un imaginaire commun de transition numérique, qu'elle soit l'objet ou le format de la relation.

Dans cette partie, nous nous intéressons en particulier à la transition numérique de la CMA CVL et des artisans qu'elle accompagne. Cette transition est observée entre 2022 et 2024, dans un contexte post-covid marqué par des évènements économiques, politiques, sociaux, et environnementaux. Quels liens peut-on alors établir entre l'image du numérique artisanal et les transformations multiples et simultanées que ce secteur traverse ? Ce questionnement fondamental anime l'ensemble de la présente thèse. Lors des trois années qui constituent cette recherche en Cifre, notre terrain oscillera entre deux visions de l'artisanat : celle d'un secteur en difficulté qui demande, par le biais notamment des Chambres de Métiers et de l'Artisanat, une attention adaptée, par exemple pour le soutien de l'apprentissage[3], mais également celle de métiers valorisant leur attractivité, leur modernité, faisant du réseau des CMA les "artisans de la nouvelle économie"[4]. Le respect et la préservation des traditions et des savoir-faire y côtoient une approche circulaire, innovante, humaine et numérique des métiers.

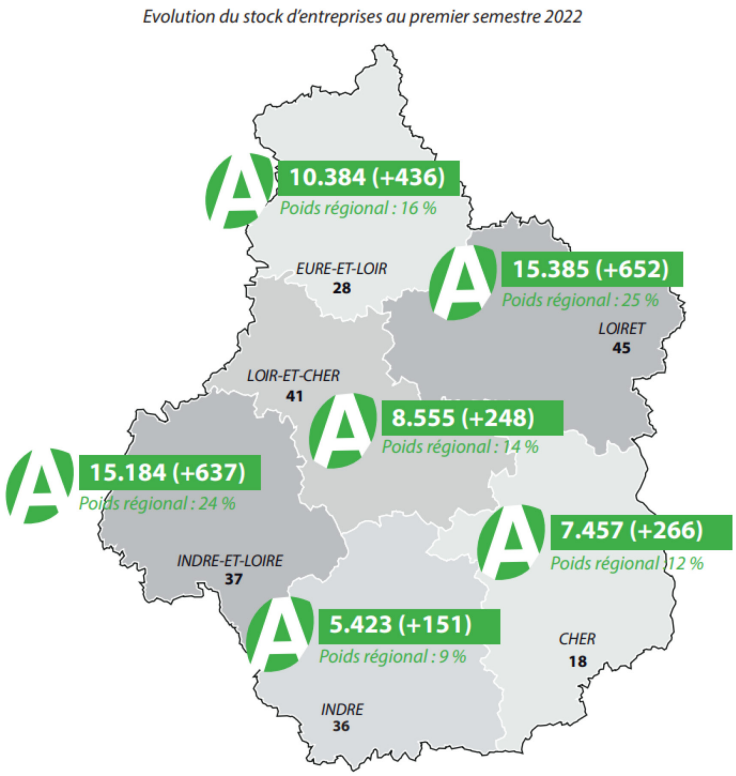
Cette lecture rend compte d'une territorialisation individuelle et collective de la transition numérique. Cette territorialisation se lit, selon nous, dans des projections territoriales hybrides où les cultures et relations s'influencent par des biais transactionnels que nous pouvons identifier en caractérisant les effets de dispositifs (Zacklad, 2020). Nous décidons d'observer ces effets en proposant un cadre d'analyse en Sémiotique des Transactions Coopératives : les « territoires-projets » de la transition hybride (Camp et al., 2023).

[3] Source : article de presse spécialisée relatant les priorités du réseau des CMA en 2022 : 2022, l'année de tous les enjeux pour l'Artisanat ! | Le Monde Des Artisans - National

[4] Source : par exemple, cette initiative du gouvernement inclut le réseau des CMA dans une initiative nationale de restructuration des Métiers d'Art : Métiers de la main, métiers de demain : une nouvelle stratégie nationale en faveur des métiers d'art | Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et Ministère chargé du Budget et des Comptes publics (economie.gouv.fr)

2. Notre terrain : l'artisanat en Région Centre-Val de Loire

Figure 1 : Répartition et variation du stock d'entreprises artisanales en Centre-Val de Loire (CMA CVL, 2022)



En Région Centre-Val de Loire, ce sont 64 000 entreprises qui relèvent du secteur de l'artisanat en 2022 (voir fig. 1). De la micro-entreprise à la structure de 11 personnes, elles sont caractérisées par la qualification de leur savoir-faire, une diversité de métiers avec 4 secteurs représentés (alimentaire, bâtiment, production, services) et la catégorie des métiers d'art qui prend un axe spécifique des activités (valorisation, évènementiel…). Dans le cas des entreprises artisanales, il est intéressant d'analyser l'évolution de la transition numérique lors des confinements de 2020 et 2021. Contraintes, comme d'autres commerces, à la fermeture de leur point de vente et à l'annulation des évènements qui forment le cœur de leurs activités (Andonova et D'Almeida, 2022), les entreprises artisanales ont-elles trouvé dans le numérique l'opportunité

de maintenir leur activité ? Selon l'Observatoire de l'Artisanat, 23% des artisans de la Région Centre-Val de Loire ont subi une fermeture administrative au premier semestre 2021. Cependant, en 2021, seules 49% des entreprises artisanales sont équipées d'un site Internet en Région Centre-Val de Loire, avec comme principal frein le manque de connaissances ou d'intérêt pour l'activité de l'entreprise[5].

Cette observation souligne les conditions d'urgence d'une mise en place contrainte par la crise sanitaire (en 2021, le manque de temps est relevé dans 50% des freins à la transition pour les artisans). Le déploiement d'aides financières exceptionnelles permet de pallier le manque d'activité. Des dispositifs de crise sont mis en place pour aider les artisans (en 2021, le manque de ressources financières est relevé dans 29% des freins à la transition pour les artisans). Le format des diagnostics numériques de la CMA CVL et les thématiques des activités liées à la transition numérique (formations pour les artisans, webinaires et évènements) nous permettent de relever le manque de temps, le manque de ressources, et le manque de connaissances digitales comme principaux freins.

Notre observation fait apparaître des situations à problème liées, pour les artisans, à la gestion de leur site Internet, avec une préférence exprimée pour les réseaux sociaux en raison d'une plus grande simplicité de gestion. Cette situation pose aussi un contexte de complexité : multiplicité des démarches administratives, multiplicité des acteurs, multiplicité des modalités d'application des règles sanitaires et multiplicité des difficultés d'entreprise (difficultés d'approvisionnement, concurrence des biens de consommation ou produits industriels). Quelle dynamique de transition numérique ce contexte a-t-il engendré ? Nous nous questionnons les activités des artisans comme des collaborateurs, au sens où « l'impact des ressources socio-économiques, culturelles et cognitives des usagers est donc à prendre en compte pour identifier les différences potentielles » (Kellner et al., 2010, p.10).

Si le contexte permet d'identifier des usages spécifiques (peu de site Internet et plus de réseaux sociaux) en raison d'une recherche de simplicité, d'un manque de connaissances et de temps dans l'organisation spécifique de l'activité artisanale (Bréchet et al., 2008), il nous faut désormais comprendre ce qui motive ou empêche les usages et les choix des agents et des artisans. Comment les artisans arbitrent-ils les choix entre une volonté de visibilité en ligne et leur

[5] L'Artisanat | www.cma-centre.fr

disponibilité de temps pour mettre à jour les réseaux sociaux ? Quelles sont les limites et les créations possibles dans ce contexte de choix ? Les questionnements de motivation ou de réfraction nous amènent ainsi à « définir de manière précise le dispositif d'accès aux conversations potentiellement distribuées dans l'espace et le temps, ce qui revient à s'intéresser au design du milieu ou encore aux dispositifs info-communicationnels, notamment transmédia, qui rendent les transactions possibles » (Catoir-Brisson, 2021).

La réponse à cette question est essentielle pour comprendre la dynamique des relations, d'activités et d'usages numériques. Nous observons au sein d'organisations disparates, munies de ressources restreintes, les dynamiques de transition multiformes et influencées par des facteurs principalement info-communicationnels (Zacklad, 2020). La dimension « présentielle» de l'humain est relevée dans un rapport de management partagé en 2014 à la CMA Indre-et-Loire qui démontre que plus les conseillers sont présents auprès des artisans, plus ces derniers sont enclins à investir dans les services de la CMA[6]. Selon ce rapport, « l'importance de créer une relation forte avec les artisans ou encore la personnalisation des services, sont autant de facteurs qui doivent être maîtrisés par la CMA afin d'optimiser la commercialisation de ses services ». Au cours de notre première année d'observation, nous verrons en effet la relation client numérisée et gérée de manière collaborative se mettre en place par vagues successives de formations, intégrations et changements, produisant une nouvelle culture relationnelle et organisationnelle au sein de la CMA CVL. Ce faisant, cette culture modifie les interactions et les services à destination des entreprises (nouvelles formations, nouveaux sites et services) ou des territoires et partenaires (nouvelles thématiques ou format d'évènements, nouveaux projets). Elle interroge également les dynamiques interactionnelles présentes, et notamment la place de l'expertise, du présentiel et de la proximité dans de nouvelles pratiques collaboratives où le travail est visible à tous.

[6] Rapport de management interne

3. Notre objectif : observer les modalités transactionnelles de la transition hybride

Ce sont également les notions d'usages, de valeurs et d'espaces qui se confrontent entre différentes cultures du numérique au travail. Comme l'explique, d'un point de vue sociologique, Benedetto-Meyer et Boboc (2021, p. 64), « sur le fond de ces évolutions, la diffusion massive du mail (sur les ordinateurs et sur les smartphones) a contribué, ensuite, également au changement d'un paradigme temporel, qui se traduit par une disponibilité croissante des salariés, indépendamment de leurs temps et espaces de travail (Akrich et al., 2001). » La crise sanitaire a développé des modes de production et de coopération à distance et régionalisés pour la CMA CVL. La direction de cette dernière met en place des outils numériques qui installent une nouvelle culture d'organisation. Le télétravail et la dématérialisation nécessaires à l'échelle régionale pour répondre à des critères de qualité deviennent des enjeux de transition numérique.

Ces accumulations de changements se reflètent dans les différentes thématiques abordées par l'équipe de transition numérique. Comme le précise un participant collaborateur CMA CVL, « à l'avenir, il faudra travailler comme une agence avec un traçage du travail pour mesurer le temps agent et le comptabiliser comme un coût, mais ce n'est pas possible aujourd'hui. Il n'y a pas de badges, et les collaborateurs ne sont pas prêts ». Ces observations nous amènent à considérer l'acceptation et le refus de la collaboration numérique qui implique « l'acceptation des règles d'usage et l'apprentissage voire la maîtrise des outils. Elle repose sur une volonté, un engagement, elle est « transcendante » à l'ensemble du dispositif » (Lombardo-Fiault, 2017, p.15). Pour comprendre ce qui motive ces choix, il nous faut déterminer les thématiques et catégories de relations favorisées[7].

Parmi ces dernières, on relève ainsi, entre septembre 2021 et juillet 2022[8] :

[7] Ces valeurs et thématiques sont également relevées dans le carnet de recherche Proxiscope à travers des reportages terrain et des entretiens avec les partenaires et les artisans : Inspiration, valeurs et co-création des métiers d'art - Proxiscope (ricod.net)

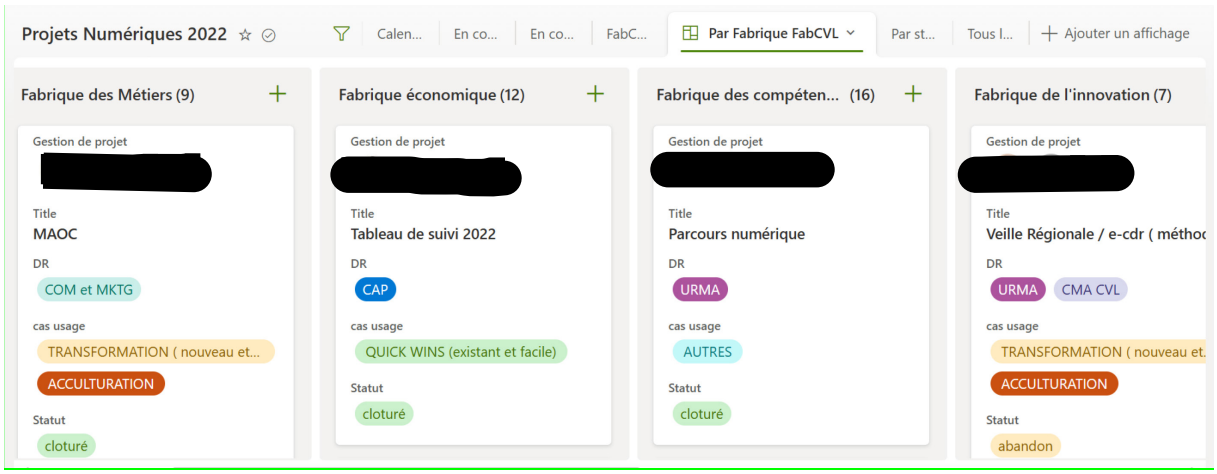
[8] Source : Grille de suivi des projets de la DR CAP au 31/10/2022

- 12 projets à visée économique (optimisation de la gestion interne ou externe) et 7 projets à visée d'innovation (accompagnement de l'innovation ou mise en place de service innovant) qui constituent des projets d'ordre socio-économiques, avec l'objectif de piloter l'activité et de porter une image de modernité à travers les projets d'innovation. Pour ces derniers, des recherches de financement et l'exploration de programmes dédiés à l'innovation mis en place par l'État ou la Région participent des activités récurrentes du projet. Dans notre approche en STC, ces projets participent de niveau de conversation d'évaluation, avec des niveaux de complexité qui s'avèrent élevés pour la plupart des projets (temps long de développement et multiplicité des outils d'analyse mobilisés).

- 16 projets liés aux compétences (création de support ou d'activités de formation), 42 projets de collaboration (mise en place d'espaces de ressources ou de travail partagés) et 9 projets de transformation des métiers (facilitation des missions pour des métiers spécifiques comme le marketing ou la médiation), projets caractéristiques des problématiques socio-organisationnelles avec l'objectif d'accompagner la prise en main et l'adaptation des outils et services numériques aux métiers des collaborateurs. Dans notre approche en STC, ces projets assemblent des artefacts médiateurs capacitants et productifs, avec des niveaux de difficultés médians mais une forte récurrence et répétitivité des projets entre les équipes et les directions.

- 7 projets liés aux territoires (études et questionnaires sur des territoires déterminés) et 8 projets liés au numérique responsable (formations, guide et activités dédiés aux numérique responsable). Ces projets relationnels et culturels ont l'objectif de trouver de nouveaux partenariats et d'enrichir les services et activités existantes de la transition numérique, avec des artefacts médiateurs d'engagement et d'évaluation. Ces projets, principalement demandés par les équipes des conseillers ou de formation, présentent des niveaux de difficultés moindres et n'apparaissent pas de manière récurrente.

Figure 2 : Outil de gestion de projets CapLab 2022 (CMA CVL, 2022)



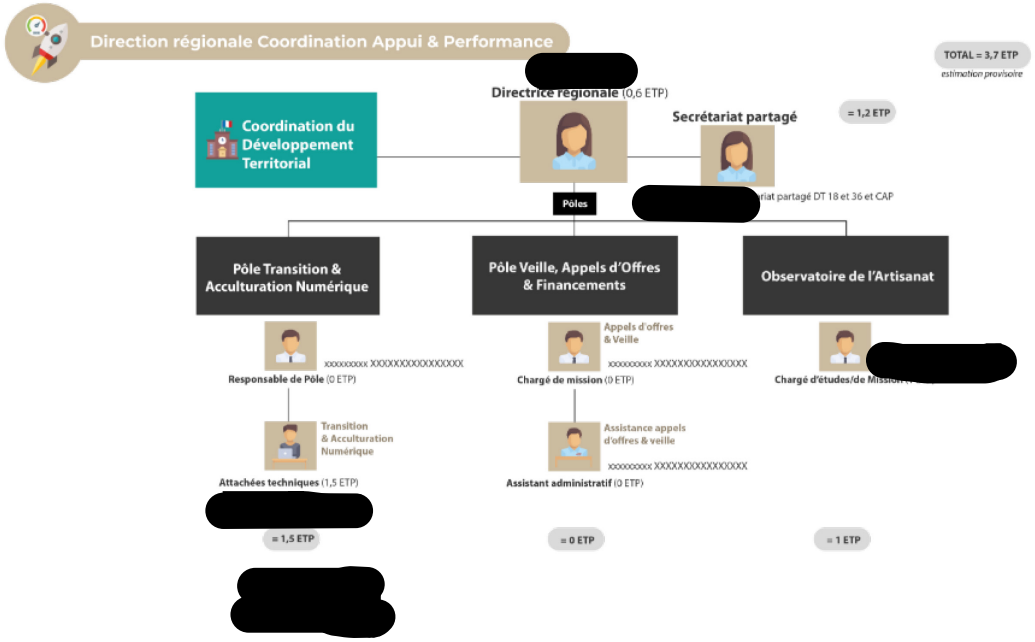
Nous souhaitons ainsi comprendre ce qui guide un tel besoin d'accompagnement pour l'adaptation des outils d'analyse aux missions quotidiennes des collaborateurs et des artisans. Comme l'explique Zacklad (2020, p.8), « à la différence des approches rationalisantes basées sur des prescriptions fortes, la transition numérique relève d'un système de prescriptions faibles (Hatchuel 1996), exploitant des outils qui doivent être adaptés par les sujets pour déboucher sur des usages individuels et collectifs pertinents. » Rechercher l'expression de cette volonté dans les thématiques et formats d'activités choisis par les participants (voir fig. 2) revient ainsi dans notre approche à évaluer cette territorialisation par les moyens de la STC. En définitive, nous cherchons à « codifier » par des moyens socio-ethnographiques les situations transactionnelles qui se présentent sur notre terrain.

4. Observer et caractériser le rôle de la DR CAP

Créée au lancement de la CMA CVL régionalisée, la Direction Régionale Coordination Appui et Performance (DR CAP) a pour objectif d'accompagner la transformation numérique des collaborateurs au service des artisans. Elle est initialement mise en place autour de projets spécifiques : la numérisation de la relation client, la prise en main et le développement de solutions bureautiques, et une vitrine de vente en ligne dédiée aux artisans d'art mise en place pendant le confinement. Nous participons ainsi à l'élaboration de ses activités, en proposant notamment différents formats d'acculturation numérique, avec des rendez-vous informels dédiés au numérique, les Cap'Uccino, et le programme de formation « Parcours Numérique » autour des outils bureautiques.

Au sein de la DR CAP, l'équipe Transition et Acculturation Numérique (TAN) a pour mission d'accompagner la Chambre dans la montée en compétences numériques. L'équipe TAN fait partie d'un ensemble de 3 services au sein de la direction qui a été créée à la suite de la régionalisation (voir fig. 3). Comme le précise l'Intranet de la CMA CVL : « La DR Coordination, Appui et Performance assure la coordination des directions territoriales ainsi qu'une veille active sur les appels à projets. Elle mène des actions concrètes auprès des agents visant à favoriser et accompagner la transition de la CMA, notamment par une acculturation numérique augmentant la performance des services rendus. L'Observatoire de l'Artisanat relève de cette direction. » Nous nous intéressons ainsi à la « capacitation » apportée par les activités mises en place par cette équipe, en tant que développement du « pouvoir d'agir et les compétences des sujets tout en transformant les conditions de réalisation de la performance. » (Zacklad, 2020, p.8)

Figure 3 : Organigramme de la DR CAP 2022 (CMA CVL, 2022)



En 2021, la DR CAP a mis en place une série d'activités et de projets pour mener sa mission d'accompagnement auprès des collaborateurs. Pour organiser ces actions, l'équipe TAN priorise 3 axes :

- La formation (mise en place du « Parcours Numérique » en avril 2021 avec une première série de formations autour des outils Office 365),
- L'accompagnement projet (par exemple, le pilotage du CRM[9] Sonate ou du projet Métierdartocentre.fr qui valorise les artisans d'art),
- La veille et recherche de financement (par exemple, des formations payantes pour les artisans d'art).

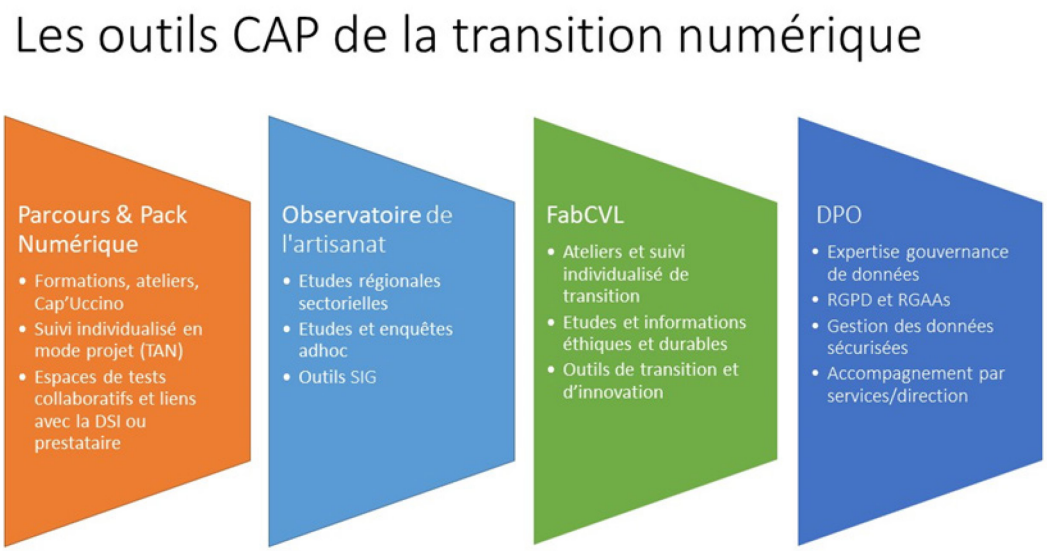
Ces activités posent la question des contraintes et besoins générés par la transition numérique des organisations artisanales. Ces outils globaux et complexes sont-ils adaptés pour un usage artisanal ? La multiplicité et la vitesse de changements d'interface permettent-elles de prendre en compte des publics parfois novices ?

[9] Customer Relationship Management, soit gestion de la relation client

La mission de la DR CAP (voir fig. 4) est d'adapter au plus près les outils pour les usages et métiers de la CMA CVL et faciliter les missions d'accompagnement des artisans. On trouve ainsi dans les documents relatifs à la gestion de projet d'espaces documentaires des contextes qui mentionnent « des difficultés à retrouver les informations, beaucoup de papier, un besoin de simplifier et un besoin de sécurité. »[10] De 2021 à 2022, la direction contribue au déploiement des outils numériques, orientés métiers ou bureautique, en fonctions des priorités exprimées par les agents de la CMA CVL, mais également des entreprises artisanales via des webinaires, des formations spécialisées ou des partenaires de la CMA CVL pour des projets de développement spécifiques à la transition numérique. En agissant auprès des 750 collaborateurs de la CMA CVL [11], elle accueille 1 600 participations à ses activités de formation et acculturation numérique entre avril 2021 et juin 2022[12]. Elle contribue également à la mise en place de plus de 100 projets numériques dans le même temps, allant de l'optimisation d'usages de communication à la mise en place de projets majeurs comme Salesforce et de la règlementation RGPD à partir de 2022. En octobre 2022, la DR CAP enregistre plus de 200 inscriptions au Parcours Numérique et près de 300 interventions dans le cadre de son assistance projet entre juin et octobre 2022.

[10] Extrait d'un document projet interne issu des éléments de suivi produits par l'équipe TAN pour la mise en place d'un service de gestion des documents internes d'une équipe
[11] Effectif au 31/12/2022 selon les Chiffres Clés de l'Observatoire de l'Artisanat
[12] Selon les statistiques de suivi des participations internes de la DR CAP

Figure 4 : Outils et services de la DR CAP 2022 (CMA CVL, 2022)



La philosophie de la DR CAP se situe dans l'autonomisation des agents par une logique de partage de « pratiques » par le projet, la formation ou l'analyse de données, afin que les porteurs de projets s'approprient de nouveaux usages avec une phase « d'acculturation » [13]. A partir de 2022, le Parcours Numérique et la gestion de projet numérique alignent leurs activités autour du « Cap Lab », espace d'élaboration des projets numérique de la DR CAP. La direction enrichit sa méthodologie de suivi de projet par une documentation organisée par direction et typologie de projets, et un suivi statistique plus précis dans les contacts, les dates et les composantes des projets. Ces premiers projets permettent d'accompagner la montée en compétences ciblée de collaborateurs dans le domaine du pilotage de la qualité ou la création d'un DUERP [14] régionalisé, des offres d'accompagnements ou le suivi des diagnostics des artisans. Les participants de l'enquête recherchent en effet une coopération qui permet de résoudre leurs problématiques concrètes[15], comme le suivi des actions à des fins de conformité ou de preuve d'usage pour maintenir le label Qualiopi[16].

[13] Organisation Numérique de la CMA CVL, DR CAP, document interne
[14] Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels
[15] Priorité identifiée dans l'analyse qualitative des besoins numérique des collaborateurs
[16] Label de formation reconnu au niveau national

Notre terrain est ainsi constitué d'un ensemble de services, de relations et d'activités portés par la DR CAP auprès de différents publics internes et externes : collaborateurs, directions, élus, partenaires et artisans. Une approche en STC nous permet d'en établir une analyse territorialisée en considérant ses composantes culturelles, relationnelles et transactionnelles. Nous en observons les milieux (espaces, conditions d'accès et modalités de participation), les activités (thématiques, formats, dispositifs mobilisés) et les actants transactionnels (participants, experts, fournisseurs de services). Cette lecture de la transition numérique nous amène en définitive à la conversation en tant que « relation entre un ou des sujets, cadrées par plusieurs types de dispositifs qui définissent son régime » (Zacklad, 2020, p.14). Ainsi mises en récit, les modalités de capacitation et de coopération sont ensuite analysées comme composantes territoriales de collectifs interagissant au sein de dispositifs partagés. Par exemple, le besoin de simplification exprimé dans les études comme dans les projets, affecte les conditions de mise en place des espaces documentaires par l'élaboration de formations et activités dédiées, mais aussi la définition d'une structure commune de tels services internes (accès, nom de page, bibliothèques de documents…).

5. Une lecture transactionnelle de la transition numérique

5.1. Une lecture transactionnelle du contexte

Les Chambres de Métiers et de l'Artisanat ont pour mission « d'apporter aux entreprises l'accompagnement dont elles ont besoin pour assurer leur création, leur reprise et leur développement. Elles relayent et soutiennent les politiques publiques destinées à promouvoir la croissance et l'emploi dans les territoires. Elles agissent également en tant que force de proposition dans le domaine économique. Elles mènent des actions de formation initiale (dont l'apprentissage) et continue »[17]. Selon la CMA France, « les entreprises artisanales se caractérisent donc essentiellement par leur dimension mais aussi par la nature de leur activité. Elles emploient, dans leur majorité, moins de dix salariés et doivent exercer une activité de production, de transformation, de réparation ou de prestation de service répertoriée dans le Répertoire des Métiers[18]». Cette définition souligne une complexité double (Fournier, 2015) :

- La complexité sectorielle (multiplicité des métiers) et culturelle (multiplicité des statuts d'entreprise) de l'artisanat
- La complexité de la mission du réseau des CMA (multiplicité des rôles et des terrains d'action).

Cette double complexité nécessite un travail de recensement entre la mission, les moyens et les services. Certains relèvent d'une approche organisationnelle, comme « l'accompagnement des entreprises », d'autres de la nature de l'activité comme le « répertoire ». Nous observons

[17] Voir présentation du réseau des CMA : Les Chambres de Métiers et de l'artisanat (CMA) en France | Artisanat.fr
[18] Voir définition de l'artisanat en France par le réseau des CMA : L'artisanat en France et les artisans français | Artisanat.fr

comment les cultures et les relations s'organisent, collaborent et se territorialisent autour de valeurs, d'activités et de connaissances partagées par une lecture en Sciences de l'Information et de la Communication. Dans ces évolutions de communautés, où artisans, conseillers de la CMA, développeurs et prestataires de services coconstruisent des transitions numériques, quelles configurations sémiotiques de la transition provoquent des ruptures et des abandons face à la complexité ? Ou au contraire, quelles configurations permettent de dépasser les incompréhensions, de créer de nouveaux projets communs ? Il nous semble que de tels agencements d'actions pourraient contribuer à mieux articuler nos approches de la transition. En y caractérisant les confrontations relationnelles et culturelles, nous pourrions en souligner des leviers de rupture ou de créativité.

L'ambivalence de l'identité artisanale dans ce contexte donne une dynamique particulière à la transition numérique que nous allons observer entre un métier traditionnel qui perpétue les valeurs et ses adaptations aux modifications systémiques (Perrin, 2017). Un discours de proximité culturelle, de liens humains et territoriaux influe celui de la transformation par l'innovation et la numérisation des relations. Situer les actions et priorités des artisans avec le numérique révèle alors des transactions symboliques (Zacklad, 2005) qui construisent la transition. Les rencontres avec les artisans eux-mêmes et l'observation de leurs activités avec la CMA CVL vont nous le confirmer : si une réelle volonté de transformation des métiers existe, elle oscille entre une recherche d'innovation (Le Roux, 2015), au sens de la proposition ou la création d'une valeur ajoutée de la production artisanale à un concept, service ou procédé existant, la volonté de protéger, de préserver un art, un savoir-faire, un métier (Zarca, 1988) et sa réalité économique et politique de transformation et d'adaptation (Perrin, 2017).

5.2. Une lecture transactionnelle des postures politiques

5.2.1. Les missions de la Chambre de Métiers et d'Artisanat Centre-Val de Loire

Missionnée par l'Etat pour accompagner les artisans dans la compréhension des multiples transformations qu'ils traversent, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat Centre-Val de Loire devient alors un terrain propice pour observer l'évolution des métiers des artisans en transition à travers une approche territorialisée. Nous pouvons ainsi décrypter les conversations

coconstruites par les collectifs. L'échelle de l'artisanat présente l'intérêt de valeurs qui sont facilement exprimées et identifiées, notamment dans les différents projets d'une organisation consulaire représentant un secteur d'activité au niveau politique et économique, régional, national et Européen.

Il s'agit d'une politique de transition numérique pour laquelle la CMA CVL est missionnée. Son rôle est d'accompagner les territoires et les artisans dans la compréhension, la prise en main et la mise en place d'outils numériques, tout en modernisant et numérisant sa propre organisation et ses relations. Cette posture est politique : celle de la représentation des corps de métiers de l'Artisanat[19] dans une transition numérique portant un imaginaire commun de modernité et de risques. Elle se traduit sur le terrain, par exemple, par l'utilisation de diagnostics quantitatifs qui permettent d'évaluer le taux d'équipement des artisans. Elle se retrouve également dans les communications partagées sur les réseaux sociaux et les activités autour du numérique responsable par la mise en avant de quantité d'octets détruits ou de matériel recyclés de manière éthique[20]. Ces outils de communication symbolique sont porteurs d'une posture qui exprime des valeurs (quantité, activité, thématique), en lien avec un projet national et régional représentatif des priorités du secteur de l'artisanat (proximité, modernité, savoir-faire...). La « Digitalisation et Modernisation » des CMA est à titre d'exemple le premier axe stratégique du plan de développement CAP 2027[21].

Cet enchevêtrement d'activités, de collectifs et de conversations soutient l'approche que nous proposons qui est de catégoriser et mettre en lien les communautés de métiers, prépondérante dans l'artisanat (Zarca, 1988, p. 262). En effet, selon lui, "les artisans de métiers connexes entretiennent ainsi des relations fondées sur la confiance et l'estime professionnelle". L'échelle de la Région Centre-Val de Loire présente une diversité territoriale, en contrastant notamment les activités d'agglomérations comme Orléans et Tours avec des territoires plus ruralisés dans l'Indre en particulier, d'où nous menons ce projet de recherche.

Ce jeu de communautés et d'échelles territoriales nous amène à explorer la valeur de proximité présentée par la CMA France. Cette dernière propose de porter "un développement économique

[19] Source : présentation du rôle de la CMA CVL : Nous connaître | www.cma-centre.fr
[20] Participation en 2023 et 2024 au Digital Clean Up Day : Digital Cleanup Day | Journée de nettoyage numérique
[21] Source : CMA Normandie : Cap 2027 pour le réseau des CMA - CMA Normandie

qui permet d'allier proximité, développement durable et développement personnel"[22]. A la fois culturelle, sociale et territoriale, la proximité joue également un rôle dans la transition numérique : possibilité de se former en présentiel ou à distance, travail hybride et travail manuel, cultures de l'innovation et culture artisanale sont autant de thématiques où la notion de proximité peut être explorée.

5.2.2. Quelles postures possibles dans cette transition ?

Ce que nous indique notre contexte de recherche, c'est que la diversité des cultures et des postures autour de la transition numérique des organisations artisanales s'inscrit dans un patrimoine de connaissances construit selon des modalités d'accès (Moine, 2006, Billaudot, 2005). Les choix et les valeurs sont situés au regard des services, relations et activités de la transition numérique, tels qu'exprimés par les participants, dans une observation facilitée par une recherche-action en Cifre (Allard-Poesi et Perret, 2003). La mise en récit symbolique (Zacklad, 2005) nous semble complémentaire d'une approche politique et économique telle que portée par l'Observatoire de l'Artisanat et la CMA France pour comprendre les relations entre les acteurs de la transition pour les territoires. Enfin, les relations entre un acteur comme les Chambres Consulaires et les entreprises sont porteuses de transactions symboliques. En particulier, les résultats d'études menées en lien avec les transformations des métiers, comme celle d'Astier et Labour (2021), permettent d'évaluer l'appropriation territoriale des organisations artisanales pendant leur transition.

A travers une lecture sémiotique et transactionnelle du contexte, nous cherchons à déterminer si l'observation des relations interpersonnelles et des activités hybrides des participants nous permet de constituer des collectifs en fonction des projets, des objectifs ou des contraintes partagées (Zacklad, 2005). Les silos de secteurs et d'activités de l'artisanat nous paraissent représentatifs d'un terrain en contexte de tension au sein des organisations artisanales en Région Centre-Val de Loire. Ces tensions se caractérisent par une structure d'information de proximité et d'action par communautés de métiers (Zarca, 1988), résultant dans un usage sélectif doublé d'un usage cloisonné des outils numériques. Nous nous interrogeons sur les capacités des collaborateurs et artisans acteurs de cette frugalité à territorialiser leur transition par des

[22] Source : présentation du rôle du réseau des CMA en France : Les Chambres de Métiers et de l'artisanat (CMA) en France | Artisanat.fr

postures de conquête et d'opposition dans un ensemble de contraintes fortes pouvant conduire à la rupture et au refus. A travers les postures des actants transactionnels, nous identifions un cadre d'échelle micro, macro et méso où les activités de transition diffèrent. Les attitudes individuelles et collectives y deviennent porteuses d'intentions convergentes ou divergentes, sous différents degrés de contrôle (Zacklad, 2016).

Dans certains cas, cet ensemble de relations systémiques peut être porteur d'une capacitation et d'une coopération de proximité dont les transactions aboutissent à une co-production émancipatrice. Nous serions, dans ce cas, en présence de territoires-projets dont les conditions aboutissent à une amélioration partagée pour les collectifs. Dans d'autres cas, les configurations dispositives se déroulent dans des conditions de permaculture restreintes, au sens d'une réfraction qui aboutirait sur des collectifs au sein desquels « l'auto-organisation est différenciation par destruction de la redondance qui caractérise l'état initial du système ; elle se manifeste au cours d'une série de désorganisations suivies d'un rétablissement à un niveau de variété plus grande et de redondance plus faible », selon Meunier (2003, p. 48). Nous serions en présence d'une territorialisation dans laquelle les collectivités exprimeraient un « non-usage » (Kellner et al., 2010) : les participants effectuent une subjectivation émotionnelle et cognitive négative et refusent de participer, par exemple. Ce pourrait être le cas pour les participants qui exprime de la « fatigue » ou des « tensions » autour des développements de projets numériques. Il est alors pertinent d'interroger le produit de ce refus : défiance, rupture de relations ou projets concurrents. En établissant un lien avec la permaculture des espaces de travail (Zacklad, 2018), les conditions sérendipiennes et aménitaires des projets caractérisent un pouvoir d'agir des collectifs.

5.2.3. Du contexte culturel au contexte transactionnel

Pour favoriser la compréhension culturelle de ce contexte, nous explorons les missions de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat Centre-Val de Loire, en particulier de la DR CAP au sein de laquelle nous menons notre recherche-action (Allard-Poési et Perret, 2003). A travers ses missions, nous identifions les enjeux d'une organisation aux entités multiples et éloignées qui cherche à mettre en place de nouvelles formes de proximités. Nous observons alors si des conditions de permaculture favorisent la créativité. Autrement dit, nous recherchons selon Meunier (2003) ce qui permet le « désir mimétique », à savoir la recherche d'une « interaction

complémentaire » qui tend à stabiliser le système observé par la réalisation de l'autosuffisance. De telles configurations de territoires-projets pourraient proposer une proximité (Camp, 2023) révélatrice d'activités et de services permettant à la fois la coopération entre les collectifs mais aussi les espaces d'autonomie nécessaires à chaque collectif, en fonction des cultures et relations caractérisées dans le pouvoir d'agir. Cette territorialisation pourrait, par ailleurs, porter un sens d'inclusion et d'adaptation (Kellner et al., 2010) aux cultures et relations de milieux et environnements de travail spécifiques dans une approche de numérique responsable (Camp et al., 2023).

Enfin, l'observation des activités nous permet de mieux comprendre la relation entre les conseillers, les artisans et les partenaires de la CMA CVL. Parmi ses activités, la CMA CVL implémente des services internes et externes pour coconstruire une transition numérique répondant aux besoins de coopération et d'innovation des artisans. L'ensemble de ces activités nous sert de terrain d'analyse en lien avec les artisans : c'est en accompagnant la relation numérique agent-artisan que nous voyons apparaître des activités hybrides de la transition où les valeurs projetées sont objets de clivages et de coopération, de l'évaluation des besoins avec l'Observatoire de l'Artisanat jusqu'à la mise en place d'activités dédiées au numérique avec les partenaires, les élus et les collaborateurs de la CMA CVL (Camp, 2024). En reliant, par exemple, une culture d'organisation orientée évaluation et une culture de participant orientée action et projet, ces configurations de territoires-projets démontrent des distances entre participants et une stabilité fluctuante des systèmes observés. Ici, la territorialisation permet de caractériser les effets « d'un écart de représentation du réel et ce qui est vécu localement » (Bretesché, 2019, p.23).

L'échelle des organisations permet principalement de comprendre le contexte et les modalités des activités. Cette échelle permet de caractériser le rôle des organisations, les types de participants et leurs affinités. En ce sens, elle participe de manière directe à l'identification des dispositifs de transition, et notamment des modalités de transactions induites dans ce contexte organisationnel. Cependant, elle ne permet pas de comprendre comment les chargées de transition vont prioriser leurs activités, dans quel format et pour quels participants, ni les raisons pour lesquelles certains collaborateurs favorisent des ateliers conviviaux plutôt que des formations distancielles. C'est précisément pour arriver à cette nouvelle échelle d'observation qu'il nous faut observer les cultures et relations entre différents collectifs, et non entre

différentes organisations. La mise en commun des objets économiques, techniques et humains de la transition nous demande de comprendre, à différentes échelles d'observation, ce qui permet aux chargées de transition de la DR CAP d'adapter leurs activités à l'organisation.

6. Approche socio-ethnographique de la transition numérique de l'Artisanat

6.1. Phase 1 : observation exploratoire de l'écosystème d'accompagnement au numérique

6.1.1. Des organisations en transition

La transition numérique des organisations artisanales s'effectue selon des modalités proposées par un écosystème d'acteurs de l'accompagnement numérique. Comme le précisent Kellner et al. (2010, p. 10), « la différenciation numérique s'appuie sur le principe du déterminisme social où l'internet jour un rôle à la fois social et politique, tout en veillant à ne pas figer les inégalités mais à les prévenir pour éviter de priver d'autonomie une partie de la population ». C'est précisément ce « rôle social et politique » qui nous questionne : en particulier, nous souhaitons comprendre les modalités situationnelles, et notamment territoriales, de cette adaptation et ses leviers d'actions au sein ou entre les collectifs. La dualité des approches, des postures et des visions du numérique nous semble symptomatique d'actants transactionnels dont les ressources sont limitées et les moyens d'actions complexes. Quels effets ces trajectoires ont-elles sur la distance culturelle, cognitive ou sociale, entre les utilisateurs et les dispositifs mobilisés ?

L'une des formes d'expression de cette distance que nous explorons est celle du refus de transition. Il se traduit sur le terrain par des objections ou l'expression d'une subjectivation individuelle ou collective dans des registres émotionnels ou cognitifs relevant de la difficulté. Il nous semble possible que ce refus participe d'une culture en rupture, qui se positionne en contradiction d'un « habitus » culturel numérique (Bourdieu, 2001) proche des entreprises industrielles ou des startups, par exemple (Hoang et al., 2022). Cette question de l'identité exprimée et transmédiatisée conduit à envisager la proximité dans des dimensions sémiotiques nous permettant de comprendre les relations qu'elle produit, les pratiques qu'elle suppose et les transformations des milieux qu'elle induit.

Notre thèse s'attache ainsi à décrire les contextes d'usages et les impacts observés dans les projets de transition des artisans, mais également des professionnels qui les accompagnent. Cette description pose un cadre de compréhension des actants transactionnels et de leurs enjeux: ce qui motive les artisans à entrer en transition, ce qui les repousse, mais également la place attribuée à un conseiller, une agence, un centre de formation. Comme le précise Hugon (2011, p. 43), « l'individu est donc à considérer comme un processus dynamique, qui par ses multiples échanges avec l'environnement dessine une singularité dans la transformation permanente. » Un artisan, salarié ou entrepreneur, utilisant un service numérique fourni par un prestataire, à l'aide d'un conseiller qui l'accompagne et d'un organisme qui finance sa formation, interagit dans une grande diversité de collectifs. Si un impact négatif ou un refus est exprimé, comment alors savoir quel autre acteur ou quelle autre communauté est en la cause ?

C'est pour mieux articuler ces changements de rôles et de valeurs que nous avons besoin d'aller au-delà d'un descriptif organisationnel pour décrire les relations de la transition numérique. D'une part, le point de vue cognitif et relationnel des SIC nous permet de complémenter et lier les observations dans un cadre situationnel précis. D'autre part, la STC nous permet de caractériser la dynamique des espaces et des conversations qui se créent au fil des transformations. Les cultures et relations des collectifs caractérisent un contexte, une organisation et une situation identifiés. Les transactions sont y territorialisées par les projets, services et activités des participants, artisans, partenaires ou conseillers. Les territoires-projets proposent de constituer les leviers et espaces des transactions territorialisées qui structurent les postures des acteurs et in fine, les dynamiques au sein et entre les collectifs mobilisés. Les récits de transition constitués principalement autour des régimes de conversation de la transition (Zacklad, 2020) permettent d'établir une typologie de cultures et de relations que nous explorons pour comprendre la patrimonialisation des espaces de transition (Billaudot, 2005).

Les espaces et leviers (territoires) typifiés en cultures et relations (projets) nous permettent d'articuler de nouveaux récits de transition. Dans notre thèse, l'observation de la transition numérique des organisations artisanales par les territoires-projets explicitent selon quelles modalités de transactions cette transition hybride faciliterait la proximité. Cette dernière s'envisage pour « considérer le (non)-utilisateur non seulement en fonction de son niveau d'investissement technologique, mais aussi en lien avec les rapports sociaux au sein desquels il

se trouve pris et qui fait de lui un agent singulier, historiquement et socialement situé» (Granjon, 2010, p. 43).

6.1.2. Confrontations et coopération des organisations

L'approche que nous proposons a pour objectif de restituer la dynamique des « conversations » de la transition numérique. Comme l'explique Zacklad (2020, p. 9), cette approche permet de comprendre comment la transition « contribue à façonner les relations interpersonnelles entre les réalisateurs et les bénéficiaires mais aussi le contenu de leurs activités et leurs productions ». En effet, les conversations permettent de caractériser une transition propre à des collectifs ou communes à plusieurs collectifs. Un jeu postures et intentions stratégiques (Florczak et Scroferneker, 2017) se met en place pour aboutir à un récit de transition final dans lequel les communautés auront sélectionné des services, des activités, des relations. La STC structure cette dialectique territoriale au moyen des transactions identifiées entre les acteurs. Ainsi définie, l'approche des territoires-projets permet uniquement de lire une situation spécifique de transition, liée à ses transactions. Cependant, en cartographiant les dynamiques des cultures et relations spécifiques à ces transitions, nous souhaitons expliciter comment ces trajectoires facilitent ou inhibent le pouvoir d'agir des collectifs.

Dans notre recherche, une diversité de métiers se confronte à des organisations aux postures divergentes sur la transition numérique. De l'identité des métiers telle que définie par Zarca (1988) à la place des artisans et de la CMA CVL dans les territoires de la Région Centre-Val de Loire via le numérique, nous observons comment les dispositifs de transition, numérique ou présentiel, participent à la transformation culturelle de l'artisanat et du territoire.

Comme le précise Mazaud (2015, p. 63), « l'homme de métier est un individu pris dans différents collectifs qu'il sait mobiliser au service de son installation et du maintien de son activité. Le métier constitue l'un de ces collectifs et insère l'artisan dans un réseau de professionnels mobilisable. Une multitude d'agents (représentants de commerce, livreurs de matériel ou de matière première …) tissent du lien entre les membres de l'artisanat. » L'expression des valeurs et les discours ambivalents des organisations artisanales nous semblent structurer des leviers et

espaces de transition et permettent de comprendre les transformations à l'œuvre dans cette diversité de collectifs.

En définitive, expliciter comment la transition numérique des organisations artisanales façonne les cultures et relations revient à comprendre comment elle façonne les identités et les activités collectives des artisans, des conseillers, des prestataires et des territoires (Bourret, 2008) en fonction de leur pouvoir d'agir et de leur contrôle réflexif. L'approche par collectifs souligne les effets de transition en fonction des silos culturels, organisationnels ou territoriaux identifiés. En cela, les agencements sont « définis par des flux transactionnels récurrents au sein desquels elles réalisent des « performances » constituées par des d'œuvres de nature diverses (des artefacts porteurs de valeur) » (Zacklad, 2016).

Les récits éclairent à la fois les activités et relations porteuses de développement économique ou social, comme les activités et relations présentant des facteurs d'exclusion pour les collectifs interagissant dans ces espaces. En effet, selon Hugon (2011, p. 43), « ce brassage permanent est la somme des multiples modifications croisées et mutuelles des intervenants et des espaces dans lesquels ils interviennent ». Les territoires-projets révèlent les modalités permettant ce « brassage ». Ils nous permettent aussi d'évaluer les produits de ce « brassage » en tant « qu'effets de dispositifs » de la transition (Zacklad, 2020).

Dans le contexte de transformation du réseau des CMA, la constitution de tels récits pourraient apporter des ressources et connaissances afin de redéfinir la place des chambres consulaires dans un réseau de proximité d'expertises et de services pour les entreprises et les territoires. Interroger la transformation des métiers et des organisations artisanales revient, dans notre approche, à observer les transformations systémiques sous un angle territorial au sein de collectifs dont les actants coconstruisent des agencements de dispositifs aux pouvoirs d'agir spécifiques. C'est cette place des artisans, des conseillers et des experts comme les chargées de transition qu'il nous faut ainsi caractériser.

6.2. Phase 2 : diagnostic de transition territorialisée et expérimentation

6.2.1. Un diagnostic basé sur l'expérience territoriale

La Note de Conjoncture de 2023 fait état de « temps tumultueux où l'environnement international est en constante évolution et affiche des bouleversements majeurs »[23] , la note du second semestre 2022 mentionne que « des nuages persistent au niveau des prix des matières premières et du recrutement des collaborateurs »[24] . Selon Andonova et D'Almeida (2022, p.166), dans ce contexte de complexité, « l'organisation n'est plus dans l'organisation et il lui appartient de (re)composer avec la dimension politique dont elle pensait s'affranchir ou dont on pensait qu'elle pouvait la contourner, et à laquelle elle imposait d'une certaine façon son modèle ». Les dysfonctionnements de communication dans un contexte paradoxal où la place des acteurs et leur représentation politique est redistribuée apparaissent alors comme des leviers ou espaces de ruptures transactionnels où les organisations doivent se « recomposer ».

L'ensemble de ces changements constituent un cadre de réflexion systémique, dont la multiplicité des thématiques est à mettre en lien avec une diversité de métiers, de territoires, et donc de situations d'activité et de relations autour de la transition. Boulangerie de quartier, atelier mécanique rural, coiffure à domicile : autant de métiers artisanaux créent des besoins et priorités qui varient. Nous nous questionnons sur les effets de ce contexte pour la transition numérique d'une organisation comme la CMA CVL. Selon Fournier (2015, p. 83), « le système consulaire de l'artisanat atteint une organisation institutionnelle complexe, voire illisible et souvent inconnue de l'artisan non initié à ses arcanes.» Quels leviers de rupture et de visibilité peut-on identifier dans ce contexte fortement perturbé ?

La prise en compte de ce contexte nécessite de comprendre les effets de dispositifs sur le plan émotionnel, cognitif, serviciel. Le vécu expérientiel des territoires-projets (Moine, 2006, Billaudot, 2005) devient un récit de territorialisation de la transition dans lequel la subjectivation et la co-création rendent accessible et utilisable un patrimoine d'espaces de transition. Comme Billaudot (2005) le précise, « les ressources patrimoniales des territoires sont tout à fait distinctes

[23] Edito de la Note de conjoncture 2023, premier semestre : Note de conjoncture Sem1 2023 (calameo.com)
[24] Note de conjoncture du 2ème semestre 2022 : note_de_conjoncture_sem2-2022_-_vf.pdf (crma-centre.fr)

de celles des organisations. Il n'en reste pas moins que tout territoire contient des organisations ou des segments d'organisations. Il y a emboîtement des organisations dans les territoires ». Dans notre approche antagoniste, les crises sont vécues comme des « épreuves » telles que celles étudiées par Lambotte (2018, p. 42) pour qui « la notion d'épreuve est indissociable de celle du récit qui permet de mettre en exergue la tension, l'ambivalence, les paradoxes entre lesquels les individus sont contraints de naviguer ». C'est ce que précise Comtet (2021, p. 247) : « en créant des conditions de relations distantes tout en favorisant « le lien avec les autres » salariés, mais aussi en donnant un sens (économique) pour chacun à son travail, les TIC ont probablement accompagné un processus de résilience collective au sein des organisations ». La cartographie permet notamment de rendre visibles et lisibles les étapes de transition et les régimes de conversation d'un écosystème d'organisations territorialisées dans un enchevêtrement de liens technologiques, afin de situer services et activités en fonction des priorités des collectifs et des individus.

La simultanéité de ces changements organisationnels et productifs se déroulent en contexte post-covid. Entre 2020 et 2022, les organisations artisanales traversent tour à tour :

- Un retour au présentiel avec le constat humain et technique de ressources éprouvées et déployées dans l'urgence : par exemple, des permanences téléphoniques et services spéciaux sollicités sous forme de « réunions de crise », des plans d'action à distance sans préparation préalable... Les observations montrent en particulier un état de fatigue partagé qui est mentionné à de multiples occasions entre août et octobre 2022, ainsi qu'une baisse des réponses des artisans aux enquêtes réalisées par l'Observatoire de l'Artisanat qui s'installe à partir de 2022. Nous nous questionnons sur la multiplicité de ces changements socio-organisationnels et leur impact au niveau transactionnel. Comme le précise Arruabarrena (2022, p. 85), « les recherches en anthropologie de la communication ont bien mis en évidence les effets paradoxaux de la communication et du changement de comportement humain inhérents à toute situation de communication humaine ». Quels effets de dispositifs sous-tendent la « fatigue » exprimée par les participants dans ces effets de communication paradoxaux ?

- Une instabilité géopolitique grandissante (guerre en Ukraine, perte de confiance dans les services publics) et multiples crises climatiques (tempête à Châteauroux et

canicules de 2022) : dans sa note de conjoncture de juin 2022, l'Observatoire de l'Artisanat analyse notamment que « après la crise énergétique de 2021 et les perturbations des chaînes d'approvisionnement, la guerre en Ukraine porte les prix des matières premières à des sommets. Un artisan sur deux a constaté des hausses de moins de 10%. »[25] Si la DR CAP ne participe pas directement à la création et la mise en place de dispositifs d'urgence climatique, elle est impliquée dans la création de tableaux de bord régionaux de synthèse permettant le suivi des activités de transition écologique et énergétique. Nous nous trouvons ainsi dans une multiplicité de situations où « la prise de conscience de l'importance de l'activité de chacun a constitué, pour un certain temps au moins, un point de déstabilisation pour les individus et pour l'organisation » (Andonova et D'Almeida, 2022, p. 168).

- Des transformations sociales et économiques majeures : la mise en place du guichet unique[26] , la continuation d'une tendance de fond sur des métiers en tension tant pour l'apprentissage que pour le recrutement des artisans, la mise en place du RGPD[27] et la dématérialisation font partie des points de tension récurrents dans les témoignages des participants artisans. Quelle expression de ces « épreuves » (Lambotte, 2018) sont ainsi révélées dans les conversations qui structurent la transition numérique de la CMA CVL et de ses différents interlocuteurs ?

Notre approche socio-ethnographique (Grosjean, 2014) entend « laisser de la place à la subjectivité, au ressenti personnel qui met en évidence l'effort déployé pour faire face à l'épreuve » (Lambotte, 2018, p. 42). Ainsi, de mars 2022 à octobre 2022, les relevés terrain présentent une série de conflits et de tensions internes liés à la transition numérique : les participants collaborateurs CMA CVL des réunions s'énervent et pointent un manque de moyen, des critiques sur la mise en place des règlementations numériques sont échangées en réunion, des changements organisationnels provoquent des crises et des craintes d'instabilité. Les artisans font eux état de difficultés liées à leur manque de temps et de connaissances, avec des remarques et demandes techniques liées aux sites de vente en ligne. Les participants artisans des diagnostics

[25] note_de_conjoncture_sem1-2022_-_vf3.pdf (crma-centre.fr)

[26] Mise en place d'un Répertoire National des Entreprises pour une saisie centralisée des dossiers de création d'entreprise sur une plateforme commune aux CMA, CCI et Chambres d'Agriculture

[27] Règlement Général des Protection des Données

2021 expriment des difficultés face à la multitude d'outils et d'activités à mener pour valoriser leurs créations de manière digitale (peu de temps pour paramétrer et gérer seuls une boutique en ligne, animer ses réseaux sociaux…). Ces différentes situations nous permettent ainsi d'envisager l'usage et le non-usage comme étant « portés par des significations sociales qui émergent entre les dispositions des acteurs (manières de faire, d'être et de penser) » (Granjon, 2010, p. 38) dans une lecture territorialisée des activités et des milieux de transformation.

6.2.2. Application du diagnostic en tant que chargée de transition et d'acculturation numérique en CIFRE

Notre approche socio-ethnographique s'inscrit dans l'approche de Grosjean (2014, p. 51) pour qui « se réclamer d'une approche considérant le savoir comme une activité qui se déploie dans une situation dialogique nous conduit tout naturellement à mettre en œuvre une méthode s'attachant à étudier des pratiques interactionnelles. » Notre statut de doctorante en CIFRE nous permet de mettre en place, piloter et participer aux activités et services observés dans le cadre de ce projet de thèse. En situant notre observation au cœur d'une direction créée spécifiquement pour accompagner la transformation de la CMA CVL, nous observons l'évolution des équipes au sortir de la crise sanitaire de 2020 jusqu'à son intégration dans la direction commerciale en 2023. Nous y développons des projets numériques : outils et services de gestion des informations internes et externes (sites de partage documentaire, usages des visio-conférences et réseaux sociaux d'entreprise…) mais également des formations aux outils de bureautique et gestion de la relation client, ainsi que des analyses de données pour l'Observatoire de l'Artisanat. Ces activités nous permettent d'observer l'impact, les besoins et les aspirations des différents acteurs au quotidien, dans une diversité de situations (publics internes, externes, phases de développement…) et sur un terme long. A travers une première phase exploratoire, puis une observation participante longitudinale constituée d'activités, d'évènements et d'analyses produites pour l'Observatoire de l'Artisanat, nous observons à la fois « l'activité quotidienne » et « les flux de savoirs produits » (Grosjean, 2014).

Cette immersion nous conduit en définitive à identifier les modalités d'action et de formation de l'équipe, de l'organisation, en constituant un corpus de données qui émane d'une observation socio-ethnographique. L'ensemble des activités et relations de la transition numérique, dans ses

espaces physiques comme virtuels, est ainsi recensé. En particulier, l'observation terrain et les entretiens fournissent, sur cette période, des observations interactionnelles et relationnelles sur une transformation économique du secteur de l'artisanat. Elle complète ainsi le constat de tendances socio-économiques comme l'accroissement continu de la part de micro-entreprises dans les entreprises artisanales en Centre-Val de Loire[28], ou encore la hausse de la fréquentation des évènements présentiels liés à la valorisation des métiers d'art. Ces transformations multiples, au niveau régional, se reflètent dans les types de projets numériques qui nous sont confiés, et qui concernent l'ensemble des directions opérationnelles de la CMA CVL. Parmi ces derniers, nous retrouvons des projets d'innovation, avec la recherche de financements et de partenariats liés à la transition numérique, mais également la formation des créateurs d'entreprises à l'IA générative[29], et la mise en place d'activités de numérique responsable, en interne comme en externe.

La transformation de la CMA CVL nous sert de témoin d'une transformation sectorielle transverse. En nous basant sur son observation, nous tentons d'élaborer un récit à l'intersection de l'ensemble des collectifs mobilisés dans les différentes activités. C'est ainsi que nous participons pendant 3 ans à des projets qui auront pour finalité de définir la place des acteurs de proximité dans une nouvelle dynamique territoriale et relationnelle qui inclut des espaces numériques porteurs d'innovation et de coopération créative, comme de risques et de leviers de rupture d'activités ou de relation présentielle. Nous rappelons ici l'une des missions que se donne la CMA France en souhaitant « soutenir la dynamique des entreprises artisanales afin d'assurer la pérennité du tissu artisanal et le renouvellement générationnel du secteur »[30] .

La territorialisation des transformations permet d'apporter un éclairage culturel et relationnel à la place de la CMA CVL dans cette dynamique économique et générationnelle, que nous observons par la patrimonialisation des cultures et des relations. Elle caractérise la place des différents acteurs, nationaux, régionaux ou locaux, et détermine les jeux de relations entre les membres des collectifs pour expliciter la dynamique des transformations partagées. Le cadre culturel et relationnel basé sur ces dynamiques spécifie les situations qui révèlent l'intentionnalité et la rationalité des cultures. CMA CVL, CMA France et organisations artisanales

[28] Cette tendance est observée dans les Artiscopes Entreprises : Études de l'Observatoire de l'Artisanat | www.cma-centre.fr (crma-centre.fr)
[29] Intelligence Artificielle générative
[30] Source : programme de mandature 2021-2026 Programme de mandature 2021 - 2026 | Artisanat.fr

y voient leurs services, activités et relations transformés dans une dynamique de conquête, d'opposition et de co-construction qui reconstituent le récit de transformation partagé.

La compréhension de ces transformations, caractéristiques aux modalités de territorialisation, est susceptible selon nous de faciliter l'adaptation des activités et de l'organisation de la transition aux cultures et relations des participants. Ces observations sont nécessaires afin de cadrer des usages de nudging (Arruabarrena, 2022) liés à l'Intelligence Artificielle (IA) dont l'émergence traverse les activités de transition numérique observées entre 2022 et 2024. Dans une approche théorique et expérimentale, la présente thèse propose ainsi des projets de développements en conclusion s'ancrant simultanément dans une approche numérique responsable et éthique en lien avec le déploiement des solutions automatisées dont nous avons la charge.

7. Questions de recherche

7.1. Questions initiales

L'une des caractéristiques qui nous interpelle dans le secteur de l'artisanat est l'apparente frugalité des usages professionnels du numérique, avec la mise en avant commune à tous les métiers du respect de la tradition artisanale et de l'importance de la proximité. En particulier, l'analyse des diagnostics numériques des artisans en 2021 fait ressortir une tendance à la sélectivité des outils numériques. Les répondants favorisent des usages (production, communication ou gestion), ainsi qu'un certain nombre d'outils (réseaux sociaux, bureautique, site Internet…). Selon nous, cette sélectivité participe d'une frugalité au sens de Téhel (2022, p.99). Selon l'auteur, cette sélectivité serait « une manière éminemment politique de reconsidérer, dans nos sociétés de surconsommation, le rapport aux objets et à leur réparabilité, et à tendre vers une innovation frugale. »

Quelle lecture de la transition permet de comprendre cette situation de frugalité ? Le cadre théorique et l'état de l'art que nous construisons expliquent comment cette sélectivité s'accompagne de l'expression de valeurs de « conservation » et de « préservation » des savoir-faire artisanaux, et se retrouve également dans une participation faible aux activités d'innovation (quelques dizaines de dossiers régionaux portés par la CMA CVL). Nous nous interrogeons donc sur les modalités de sélection, au-delà des critères socio-démographiques d'usages ou non-usage (Granjon, 2010). Quelles limites et frontières les artisans construisent-ils en actionnant, dans leur transition, des leviers d'acceptation et de refus propres à leurs situations professionnelles ?

Comment caractériser la dynamique de territorialisation en fonction de ces leviers ? La proposition théorique des territoires-projets nous mène à expliciter comment, dans cette multiplicité de métiers, la Chambre co-construit un écosystème numérique avec et autour des artisans où la prise en main, l'acculturation et la formation digitale façonnent la relation conseiller-artisan. Les outils d'analyse de données mis en place sont liés à une numérisation accrue des relations des services publics (mise en place du Guichet Unique, volonté de modernisation des services de l'Etat), mais également aux nouveaux usages des entreprises et salariés de l'artisanat. Cet enchevêtrement incarné dans « l'agencement complexe qui préside à

la formation/transformation des couplages socio-techniques » est exploré dans un processus de territorialisation (Carmes et Galibert, 2009, p. 193).

Les apories théoriques et méthodologiques que nous identifions nous mènent à proposer un diagnostic territorialisé basé sur une grille de lecture et d'analyse sémiotique des activités de transition. C'est la raison pour laquelle nous mettons en place le projet de recherche FabCVL. Ce dernier permet un cadre d'analyse situé pour les collaborateurs et artisans qui participent aux activités de suivi longitudinal. La confidentialité des résultats, mais également la cohérence du traitement des données, font partie des effets attendus de ce programme pluri-annuel. Si les activités et participants évoluent sur les trois ans, le programme nous permet de rester « un expérimentateur qui doit s'assurer de la mise en place effective des conditions et des facteurs (structure et forces) nécessaires à la conduite de son projet » (Allard-Poesi et Perret, 2003, p.4). L'implication dans les situations de travail et les projets de la CMA CVL enrichit le corpus de données tout en le spécifiant. L'objectif de proposer une dialectique territoriale hybride des transformations nous demande de structurer notre approche afin de garder, par le biais des relations partenariales et territoriales notamment, une ouverture sur d'autres types de secteurs d'activités. A cet effet, nous établissons un programme de recherche-action en trois étapes d'exploration, observation participante et théorisation, avant de proposer une ouverture sur de possibles applications à d'autres secteurs et échelles d'activités par le co-design.

7.2. Plan de la thèse

7.2.1. Approche théorique

La phase d'exploration est restituée sous la forme d'un portrait socio-ethnographique (Grosjean, 2014) de la transition numérique des communautés artisanales dans les résultats de la quatrième partie. Cette présentation terrain s'articule autour des questions de recherche, de la problématique et la présentation du dispositif d'exploration mobilisé. Cette étape commence en mars 2022 et se termine en décembre 2022 avec la présentation d'une étude qualitative sur les diagnostics numériques des artisans. Elle permet notamment de produire un état de l'art exhaustif des recherches concernant la transition numérique de l'artisanat, mais aussi de la territorialisation des transitions. Les approches info-communicationnelles de la transition numérique y sont présentées. Ce cadre théorique reprend les observations terrain de la première partie afin d'articuler la construction des collectifs de transition et leurs activités. En particulier,

elle détaille le cadre d'analyse des territoires-projets avec une évaluation de territorialisation en fonction des régimes de conversations observées (Zacklad, 2020). Elle aboutit sur l'observation des territoires-projets de collectifs de transition à travers des flux transactionnels antagonistes et ambivalents territorialisés et cartographiés.

7.2.2. Approche méthodologique

La méthodologie des territoires-projets est expérimentée dans une observation participante autour du numérique responsable. Elle se déroule entre juin 2022 et juin 2023 avec la mise en place des Human Tech Days au sein de la CMA CVL à Orléans et Châteauroux. Cette partie s'articule autour du cadre théorique de la STC et des territoires-projets, en approfondissant principalement la dimension de territorialisation tout en analysant ses liens avec la subjectivation et la cocréation. Elle soutient la constitution de notre approche théorique basée sur un état de l'art des lectures culturelles, relationnelles et transactionnelles de la transition numérique de l'artisanat. La conceptualisation d'une lecture ambivalente et antagoniste de cette transition par les territoires-projets permet de restituer une grille de lecture de la transition hybride pour observer les modalités d'activités d'une direction en cours de création, dont les activités transverses sont dépendantes des cultures et relations des autres directions, mais aussi des artisans, prestataires et partenaires. Elle permet de situer les rôles et attributs des acteurs au sein des communautés. Comment les actants transactionnels effectuent-ils leur sélection de services ? Comment construisent-ils leurs relations de confiance ?

7.2.3. Approche pratique

La mise en place de l'approche théorique et méthodologique est appliquée à travers le programme de recherche FabCVL qui accompagne collaborateurs, artisans et partenaires de la CMA CVL dans la constitution d'activités de transition numérique. Cette dernière étape, la phase de développement, permet de comparer les résultats de l'observation participante de 2023 avec le suivi de nouvelles communautés en 2024. Pour cette étape, la caractérisation s'établit davantage sur des données quantitatives anonymisées issues de bases de données de gestion de relation client ou de données territoriales de l'Observatoire de l'Artisanat. Nous pourrons ainsi comparer deux modalités d'analyse par les territoires-projets. Cette étape se déroule de juin 2023 à mai 2024. Tout en explicitant le nouveau cadre opérationnel dans lequel cette phase se produit, la recherche permet à ce stade d'exploiter la méthodologie des territoires-projets sur

une échelle de données empiriques. Cette mise en application pratique nous permet de proposer des cartographies basées sur l'approche des territoires-projets pour les directions opérationnelles, en mobilisant des usages exploratoires de l'IA générative pour en proposer un cadre d'usage éthique et responsable.

8. Conclusion de la première partie

Notre terrain est ainsi constitué des activités, des relations, des services et des milieux de la transition numérique dans lesquels nous nous préoccupons « surtout d'une démarche qui donne le pouvoir aux métiers et aux utilisateurs dans des logiques dites agiles ou collaboratives » (Zacklad, 2020, p. 8). Cependant, si cette conception de la transition mobilisant des logiques coopératives émerge bien sous la forme de groupes de travail ou équipe projet, elle nous semble en rupture d'une culture organisationnelle administrative et productive. Comme l'une des participantes collaboratrices des entretiens exploratoires nous le confie, « la dématérialisation doit aussi être supportée par l'entreprise, c'est à nous de trouver comment accompagner l'artisan pour lui simplifier la vie dans un schéma déclaratif à réaliser ». C'est cette distance culturelle que l'équipe de Transition et Acculturation Numérique ambitionne de réduire, celle d'une transition où se confrontent une culture de la performance, du coopératif mais également du responsable, de la modernité et leurs effets de transformation (Zacklad, 2020).

L'ensemble de ces observations doivent nous permettre de proposer une phase conclusive ouverte sur la proximité servicielle, culturelle et expérientielle liée aux dynamiques de territorialisation des transformations. Cette phase reprend l'ensemble des résultats pour évaluer, selon les proximités observées, comment les cultures et relations définissent la place de la CMA CVL dans le cadre d'un diagnostic territorial. Ce dernier se base sur l'analyse transactionnelle, relationnelle et culturelle de la transition numérique des artisans. Par exemple, la proximité culturelle de l'artisanat est-elle plus importante que dans d'autres secteurs comme l'éducation ou les startups ? De même, la proximité servicielle identifiée dans les communautés du numérique responsable se retrouve-t-elle chez les partenaires économiques et territoriaux de la CMA CVL ? Enfin, la proximité expérientielle qui résulte de la territorialisation des transformations peut-elle également être observées dans la transformation d'autres acteurs comme les artisans eux-mêmes, sur d'autres échelles ou dans d'autres régions, notamment l'ouverture culturelle et les risques autour de l'IA générative ? Nous théorisons sur les possibilités d'exploiter les territoires-projets dans d'autres terrains et champs d'action.

Les points clés de ce chapitre sont :

- La présentation d'un terrain de relations, services et activités artisanales autour du numérique avec l'objectif d'en caractériser les modalités de transaction en observant en particulier l'évolution de la Direction Régionale de Coordination Appui et Performance de la CMA CVL. Cette dernière nous sert de témoin d'une transformation sectorielle dans un écosystème d'accompagnement de la transition numérique fait de relations et d'interrelations dont nous questionnons les jeux de proximité.

- La nécessité d'une lecture transactionnelle des missions et postures des acteurs à travers une approche socio-ethnographique présentant une phase exploratoire et une phase de diagnostic de transition territorialisée. Cette lecture s'articule autour de nos questions initiales qui aboutissent à la territorialisation des transactions coopératives de la transition hybride et justifient l'approche théorique, méthodologique et pratique de la thèse.

Deuxième partie
Cadre théorique : concepts théoriques, état de l'art et conceptualisation des territoires-projets

1. Introduction de la deuxième partie

Nous souhaitons comprendre les dynamiques de transition numérique en prenant en compte le patrimoine d'espaces de transition. En particulier, nous caractérisons les leviers d'acceptation ou de refus de la transition, entraînant une sélectivité dans un contexte de complexité. La territorialisation de la transition s'incarne dans des espaces hybrides agencés par les collectifs qui les mobilisent. Ces derniers réunissent collaborateurs de la CMA CVL (conseillers, personnel d'accueil, équipes supports), artisans (créateurs d'entreprises, salariés, conjoints collaborateurs) et partenaires (collectivités, financeurs, fablabs) selon les échelles d'activités observées. Les interactions et interrelations entre les participants reflètent de quelle manière la transformation des artefacts et des milieux de la transition se territorialise dans des espaces hybrides porteurs d'aménités et de sérendipité. Nous nous questionnons sur les modalités d'accès, d'usage, mais également d'émancipation et de capacitation de ces espaces et les dynamiques qu'ils engendrent.

Une telle exploration, à notre sens, requiert un recensement des interactions et des dispositifs basés en STC pour en établir une cartographie analytique. La transition numérique et les technologies que nous observons permettent, selon Zacklad (2020, p. 8), « la mise en place de nouveaux dispositifs d'information et de communication et sont principalement de nature capacitante plutôt que substitutive ou rationalisante c'est-à-dire qu'elles cherchent à développer le pouvoir d'agir et les compétences des sujets tout en transformant les conditions de réalisation de la performance ». Nous mettons en avant une dynamique d'agencements de dispositifs transmédiatiques révélatrice des compétences, rôles et postures basés sur la territorialisation de la transition numérique.

Notre analyse apporte un outil de lecture de la transition adaptée au contexte d'utilisation des outils et services numériques observés, ainsi qu'à leur contexte culturel et relationnel. Ce cadre théorique permet de comprendre les mécanismes transactionnels de la transition hybride à travers une expérience du territoire et de ses communautés (Moine, 2006) qui saisit les conflits de valeurs projetées et ce que ces derniers créent entre différents collectifs (Imhoff, 2018).

L’observation des activités numériques et présentielles au quotidien nécessite le format d’une recherche-action qui nous place au cœur de ces projets numériques transverses, avec les collaborateurs de la CMA CVL comme avec les artisans (Dulaurans, 2012). C’est la raison pour laquelle nous proposons le programme FabCVL qui se déroule entre mars 2022 et juin 2024. Le programme permet la mise en relation des activités, services et relations observés dans leur contexte culturel et socio-technique notamment sous forme de « diagnostic de transition » remis aux participants des activités. Cette mise en récit s’appuie sur les régimes de conversation (Zacklad, 2020) identifiés, mais également sur le principe « d’ordre par fluctuation » des interactions observées qui « produit des ruptures de symétrie et des ondes de changement dans le tissu social » (Meunier, 2003, p. 119). A travers les récits de transition des participants au programme, nous caractérisons comment ces ruptures et ces ondes sont territorialisées dans les services, milieux et relations de la transition numérique.

Dans ces collectifs de transition en tension dans des jeux de relations révélateurs de rapports sociaux intentionnels au sein des organisations (Bourdieu, 2001, Florczak et Scroferneker, 2017), la démarche participante permet d’identifier des flux transactionnels en fonction des activités des artisans et des collaborateurs.

2. Questionnements théoriques et analyse ontologique

2.1. Quelle vision de la transition numérique de la CMA CVL et des artisans ?

Cette recherche prend place au sein de la CMA CVL, dont l'une des missions est l'accompagnement de la transition numérique des entreprises artisanales, des artisans et des apprentis. Nous envisageons ici une première vision de la transition numérique telle que présentée par la CMA CVL elle-même, et notamment ses directions, collaborateurs et services qui œuvrent directement ou indirectement à cette transition. Selon la Direction Coordination, Appui et Performance qui pilote la transition numérique au sein de la CMA CVL, « l'enjeu est de transformer la CMA CVL en une organisation moderne et performante, recentrée sur ses cœurs de métiers, pour offrir le meilleur service aux artisans, aux jeunes et aux territoires[31]. » Cette vision de transformation vers la modernité tout en se centrant sur ses « cœurs de métiers » traduit selon nous une posture d'adaptation entre une approche performative de la transition, portée par une vision socio-économique avec la « transformation et la modernité », mais également organisationnelle avec les « cœurs de métier », et socio-professionnelle avec le « services aux artisans, aux jeunes et aux territoires ».

Partant de ce constat, notre approche initiale s'inscrit dans la nécessité de « comprendre le numérique au travail » (Benedetto-Meyer et Boboc, 2021) comme le résultat de l'analyse conjointe de trois dynamiques afin de mieux les accompagner : technologique, d'usage, et organisationnelle. En cela, nous nous attachons bien à observer des situations professionnelles de transitions numériques. Cependant, la multiplicité de ces propositions invite à une définition transverse telle que proposée par Zacklad (2020, p. 16) pour qui « la transition numérique est souvent initiée par la transformation des conditions d'accès aux conversations avec pour objectif d'induire un changement de la structure des transactions coopératives en interne ou avec des parties prenantes externes. En faisant évoluer les dispositifs d'information et de communication,

[31] Source : site Sharepoint de présentation de la DR CAP

la transition numérique va donc transformer les régimes de conversation et donc, par contrecoup, la structure des transactions associées aux activités-projets au sein des organisations. »

La transition numérique en contexte incertain semble représenter une opportunité de gain de temps et de productivité des agents. Comme une participante le confirme, « c'est une question de volonté, d'avoir envie de rendre service, de rendre le travail confortable. C'est mon rôle de manager d'apporter un confort et l'accompagnement pour les outils, à chacun son métier. » La priorité portée par les managers sur les projets d'accompagnement indique ici une approche rationalisante au sens de Zacklad (2020). Au niveau des services et des équipes, les projets soulignent une approche collaborative de la transition numérique, avec notamment une part importante et diversifiée des projets lancés. Cet enjeu d'accompagnement émerge comme une activité centrale, au sens d'une « capacité des organisations à mettre en œuvre des processus adaptés d'accompagnement, susceptibles de mobiliser positivement les collaborateurs autour de nouvelles organisations du travail et d'éviter les scenarii de crise ou de démobilisation collective » (Brétesché, 2019, p. 21). La place de la DR CAP, comme celle des conseillers, lisible dans cette typologie d'activités et de priorités, permet-elle d'adapter la transition numérique aux métiers, cultures et relations des organisations artisanales ?

2.2. Quelle place pour la transition numérique responsable ?

Dans ces approches de la transition, différentes cultures et relations sont à l'œuvre. Si nous avons identifié dans la définition de la DR CAP des notions de modernité et de performance, ces dernières sont confrontées sur notre terrain à des notions de transition numérique responsable et durable, qui s'entend dans notre recherche comme la mise en place de projets et accompagnement numérique permettant le respect et la poursuite d'objectifs sociaux, technologiques, accessibilité, gestion et sécurité des données, environnementaux (Hoang et al., 2022). Ces activités se retrouvent dans la mise en place d'évènements dédiés au numérique responsable dans le cadre des Human Tech Days organisés pour notre programme de recherche FabCVL. Elles illustrent le rôle que l'artisanat peut jouer dans ces transitions, et notamment dans un écosystème d'acteurs impliqués dans l'économie circulaire et la transition écologique et énergétique.

La confrontation de ces différentes approches nous questionne dans notre tentative de définition de la transition numérique. Comme Hoang (2022, p. 14) l'identifie en retraçant la genèse de la sobriété numérique, « à ces deux dimensions du construit culturel de la sobriété numérique – culture technique et culture commune de l'innovation – s'articule la dimension sociale avec un focus sur les usages ». Nous considérons ainsi dans notre approche une transition numérique capable d'articuler une dimension technique, culturelle et sociale dans les activités, services et relations de communautés mobilisant un ensemble d'objectifs et de contraintes partagés.

Une telle approche de la transition nous donne l'opportunité d'explorer la complexité des confrontations culturelles de l'artisanat. Nous observons, par exemple, que les principes de Low-Tech ne sont que rarement identifiés par les conseillers numériques. Ils expriment lors des activités de formation un intérêt plus vif pour les activités liés à la présence sur le web (création de pages Facebook et fiches Google My Business) que par une utilisation responsable, innovante ou coopérative du numérique (Camp, 2024). Lors de notre observation, en octobre 2022, l'INR mentionne les notions de « Peuple, Planète, Profit[32]» dans le cadre d'un webinaire sur le numérique responsable dédié aux artisans de la Région Centre-Val de Loire. Une série de webinaires, évènements et visites seront organisés pour les entreprises artisanales, pour ensuite disparaître dans les communications (Camp, 2024).

2.3. Comment lire une transition qui relie organisations et collectifs ?

Les organisations artisanales présentent la triple particularité d'être de taille « petite » (micro-entreprise, entreprises individuelles, très-petites entreprises…) et de secteurs variés (de l'alimentaire aux services en passant par les métiers d'art), et de marchés souvent « locaux » (proximité, savoir-faire). Selon l'Observatoire de l'Artisanat, en 2021, 57% des entreprises artisanales réalisent un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 000 €[33]. Nous nous questionnons sur l'impact d'une population d'entreprises présentant des ressources contraintes et un mode organisationnel adapté (Brechet et al., 2008). Nous nous questionnons également sur l'organisation et la culture de la transition numérique au sein de la CMA CVL, et notamment les modalités de capacitation et de coopération qu'elle met à disposition des artisans dans cette

[32] Source : INR | Numérique plus régénérateur, inclusif et éthique (institutnr.org)
[33] Source : INFOGRAPHIE- CHIFFRE D'AFFAIRES DES ARTISANS - CVL - juillet 2021 - v5 (crma-centre.fr)

transition. En agissant dans un écosystème d'acteurs régionaux qui s'approprient, chacun à leur échelle et en fonction de leurs publics et territoires, une diversité de thématiques culturelles du numérique, à quelle transition numérique les organisations artisanales s'adaptent-elles ?

La transition numérique vue sous le prisme des activités, services et relations des organisations artisanales présente un ensemble d'acteurs, de territoires, de projets, de cultures et de réseaux qui interagissent dans une multiplicité d'objectifs et contraintes territoriales. Cette lecture systémique de la transition numérique nous permet d'observer un terrain constitué d'organisations artisanales qui évoluent dans un écosystème régional d'acteurs de la transition numérique. Ces derniers projettent leurs propres valeurs, leurs propres priorités et missions dans une diversité de thématiques culturelles qui se confrontent ainsi dans la transition.

En définitive, les échelles macro, méso et micro des organisations artisanales font apparaître différentes strates d'un écosystème plus global de la transition numérique. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, en plus des organisations artisanales telles que définies par l'INSEE, nous entendons comme organisation artisanale :

- Une fédération professionnelle, liée au métier ou à un organisme syndical, qui défend les intérêts des artisans de leur métier, souvent organisée en une variété de mouvance au sein d'un même secteur (CAPEB et FFB, Artisans Pâtissiers de l'Indre…)

- Une chambre consulaire, dans notre cas la CMA CVL, elle-même membre du réseau national CMA France, placée sous la tutelle de la DGE[34], et en lien avec les organismes régionaux liés à la création d'entreprise et l'emploi, et d'autres partenaires économiques ou collectivités territoriales en charge du suivi et du développement des entreprises artisanales

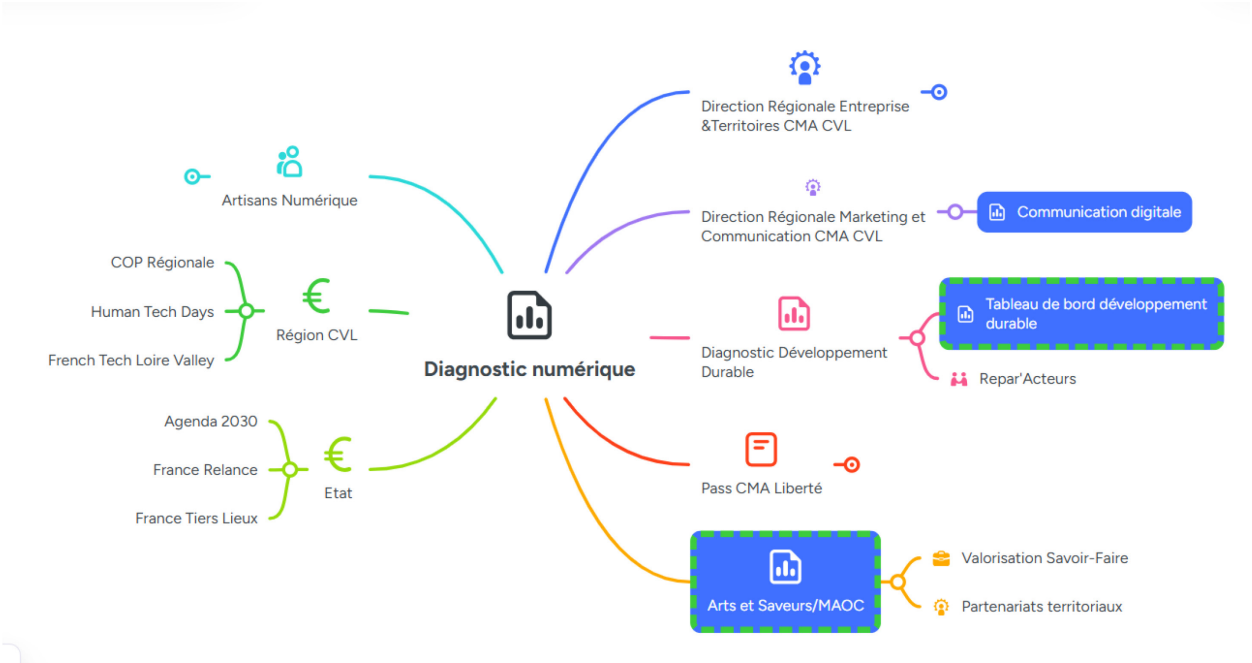
- Une association professionnelle spécialisée pour les artisans (collectifs ou association de loi 1901), réunissant autour d'un projet, d'un évènement, d'une initiative ou d'un territoire, plusieurs artisans ou entreprises artisanales

[34] Direction Générale des Entreprises

- Un collectif, formel ou informel, un projet ou un évènement dédié à la valorisation des valeurs artisanales telles que le savoir-faire, l'authenticité, la proximité ou l'identité des métiers de l'artisanat

Cette définition des collectifs nous permet de comprendre comment les activités et les relations structurent des agencements de dispositifs. Au-delà de sa mission de représentation, qui lui donne un rôle politique, la CMA CVL porte une mission d'accompagnement définie par le Code de l'Artisanat, qui stipule notamment dans son article 23 près d'une quinzaine de missions publiques d'accompagnement à la formation et à la valorisation des métiers de l'artisanat pour les CMA, en lien notamment avec le conseil régional et le Préfet de Région. Ainsi, entre les choix décidés au niveau national, entre régions, avec les partenaires, pour des secteurs spécifiques et des offres déterminées, nous souhaitons comprendre les dynamiques de transition possibles (voir fig. 5).

Figure 5 : Cartographie des acteurs autour du diagnostic numérique (FabCVL 2022)



En observant les cultures et relations de l'ensemble de ces acteurs, nous pouvons prendre une posture d'observateur socio-ethnographe pour caractériser la nature et la dynamique des transactions. Notre rôle de chargée de transition est en effet d'articuler l'ensemble de ces projets en les accompagnant par des outils et méthodes adaptés vers une numérisation qui prend en compte l'ensemble des plateformes, supports, pratiques et missions des acteurs concernés.

2.4. Comment caractériser les conversations et transactions de la transition numérique ?

Nous envisageons donc la transition numérique comme une conversation entre collectifs enchevêtrés au sein desquels « si le démarrage d'un projet de transition numérique peut découler d'une intention managériale liée à la vision de transactions stratégiques, celle-ci est le plus souvent redéfinie ou prolongée de manière inattendue au moment où les nouvelles conversations émergent » (Zacklad, 2020, p. 16). En observant et en caractérisant les services, relations et activités de cette conversation, la territorialisation des transactions nous permet de comprendre comment les collectifs s'approprient, structurent et habitent des espaces de création fonction de modalités sérendipiennes et aménitaires à un niveau culturel et organisationnel, stratégique et relationnel, sémiotique et transactionnel.

Enfin, les conversations de la transition numérique des communautés artisanales peuvent s'observer à un niveau micro ou transactionnel, comme celui des entreprises. Selon l'INSEE, l'artisanat se définit comme : « les personnes physiques ou morales qui n'emploient pas plus de 10 salariés et qui exercent à titre principal ou secondaire une activité professionnelle indépendante de production, de transformation, de réparation ou de prestation de services relevant de l'artisanat et figurant sur une liste établie par décret en Conseil d'État. » Ces organisations peuvent donc être une entreprise, SARL ou micro-entreprise, dont le SIREN[35] correspond au répertoire des métiers de l'artisanat. Ce répertoire réunit plus de 250 métiers de la réparation automobile aux métiers d'art, avec des statuts d'entreprise allant de la micro-entreprise à la SARL de plusieurs dizaines de personnes. Il est important de noter qu'en décembre 2022, ce répertoire est supposé disparaître pour intégrer le répertoire national des entreprises avec la mise en place du guichet unique en application de la loi PACTE de 2015. Cette disparition ne sera effective, dans les faits, qu'en 2024. Ainsi, le 1er janvier de cette année, le répertoire des métiers intègre le répertoire national des entreprises, géré par l'INPI. La définition des entreprises artisanales telle de fixée par l'INSEE est également affectée par les décisions gouvernementales de gestion des entreprises. De la lisibilité des statuts juridique à la place des

[35] Identifiant attribué à chaque entreprise lors de sa création

consulaires dans l'accompagnement des entreprises, c'est bien la dimension transactionnelle qui nous permet de situer les interactions entre et au sein des collectifs.

Selon Meunier (2003, p. 31), « là où, notamment, l'organisation développe des spécialisations et hiérarchisations, il se développe simultanément des répressions et des contraintes sur les potentialités créatrices des éléments ». Quelles « répressions et contraintes » se forment alors au sein des communautés artisanales de la transition numérique, et quels sont leurs effets sur les « potentialités créatrices » de la transition numérique de ces communautés ? Si cette recherche observe en particulier la transition numérique des entreprises artisanales et de la CMA CVL, elle aborde également les relations et réseaux des organisations en général en reliant les acteurs locaux, régionaux et nationaux. Cette approche transactionnelle et territoriale nous amène à observer un secteur où les relations de réseaux sont prépondérantes. Selon nous, ces acteurs partagent des conditions qui facilitent ou limitent l'accès à des services, connaissances et relations. Au cours des conversations de la transition, nous pourrons ainsi observer comment ces différents acteurs évoluent, leurs relations, leurs comportements et leurs postures à différentes échelles d'activités et de relations.

2.5. Choix de la territorialisation des transactions coopératives

Nous retrouvons ici la définition des territoires de Billaudot (2005, p. 105) pour qui « le processus de formation et de reproduction d'un territoire est celui de la constitution et de la transmission d'un patrimoine de ressources publiques à telle ou telle échelle spatiale. » Nous souhaitons en particulier, en nous basant sur une approche hybride de la territorialisation, comprendre le degré « d'activation » des territoires en fonction du vécu exprimé par les communautés. Dans cette complexité systémique, c'est en faisant appel à des ressources et connaissances extérieures, adaptées à un contexte complexe intérieur, que les organisations artisanales s'adaptent. Comme l'explique une participante collaboratrice, « on trouve des solutions individualisées ou collectives en atelier, si on fait pour eux ils ne s'en soucient pas, sinon en atelier ils sont acteurs, ils ont la possibilité de poser des questions à un coach. » Les artisans se forment, s'auto-forment, ou font appel à une aide personnelle ou professionnelle extérieure comme celle de la CMA CVL.

Dans cette pluralité de relations, la place des conseillers et des chargées de transition relie une multiplicité de supports, activités et acteurs (ressources, tutoriels et MOOC, diagnostics et formations numériques de la CMA CVL par exemple). La territorialisation des transformations permet alors d'identifier de nouvelles modalités de co-design des services, relations et milieux de la transition numérique. Nous rejoignons ici les observations de Berthou (2013, p. 62) pour qui « les liens entre « territoire » et « créativité » posent en fait le problème d'une médiation, et plus précisément de la fonction d'interface que sont susceptibles de jouer l'ensemble des acteurs à même de rapprocher artistes et publics. » Dans l'observation de la transition hybride, la relation artisan-conseiller ou chargée de transition-collaborateur sera ainsi territorialisée dans une série de transformations que nous interprétons grâce aux territoires-projets.

L'accès à ces relations permet à l'équipe Transition et Acculturation Numérique d'ouvrir des discussions et échanges avec des experts. Les chargées de transition mobilisent une vingtaine d'agents dans un groupe de travail dédié au numérique responsable. Nous voyons aboutir une approche de coopération d'une situation en hostilité à un contexte créatif par l'activation de différents leviers proximité. C'est précisément pour représenter, cartographier et analyser ces leviers que nous proposons une analyse transactionnelle des interactions entre différents collectifs de transition.

2.6. Proposition d'un cadre théorique en Sémiotique des Transactions Coopératives

2.6.1. Epistémologie de la transition numérique de l'artisanat

Un tel cadre théorique propose des typologies de transition en fonction des échelles de contexte, d'organisation et de communautés. La compréhension de ces niveaux resitue nos observations socio-ethnographiques et les cadres théoriques existants pour poser les bases d'une grille d'analyse. Nous évaluons les approches différentes de la transition numérique par les agents et les artisans de la CMA CVL, révélatrices d'une territorialisation antagoniste et ambivalente. Notre exercice épistémologique revient à caractériser les échelles d'activités d'une « transformation créative et simultanée des activités-projets » (Zacklad, 2020) pour comprendre comment les artisans et les conseillers interagissent d'un point de vue sémiotique, relationnel et culturel.

Observer les transformations opérantes dans la transition nous demande d'en explorer les relations et interactions entre les actants, leurs rôles, leurs artefacts et leurs évolutions. Nous considérons de nouveaux axes d'observation de la transition numérique en lien avec « les changements de régime de conversation » de la transition numérique (Zacklad, 2020) :

- Un axe coopératif et capacitif, liée à un contexte de frugalité, avec une mise en relation documédiatisée des acteurs par les données, la convivialité et la proximité, qui nous permet d'explorer « un système d'action collective où les apports individuels n'ont de sens que par leur intégration et leur fusion à tous les autres, chacun alimentant les évolutions des autres, et non par leur seule juxtaposition ou assemblage » (Lombardo-Fiault, 2017, p. 16). Dans cette échelle organisationnelle, ce sont les cultures qui sont patrimonialisées dans des « systèmes d'action collective », que nous nommons territoires-projets.

- Un axe territorial, lié à un contexte de complexité, que vont constituer tant les utilisateurs, comme les artisans, que les conseillers, les développeurs, les partenaires, à travers des agencements de dispositifs évoluant au cours de la transition en fonction de valeurs, actions et territoires partagés. Nous proposons d'en observer l'accessibilité et l'utilisabilité comme condition d'une « activation » au sens de Billaudot (2005, p. 104) pour qui « l'activation implique que la personne soit disposée à considérer la chose comme une ressource et cette disposition est elle-même, comme le retient Peirce, une inclination à agir dans un sens déterminé acquise par inférence hypothétique ». Dans cette dimension intentionnelle, ce sont les relations qui sont territorialisées.

- Un axe créatif dans des espaces hybrides et partagés, au sein desquels des collectifs de transition co-produisent de nouveaux formats de formation, de communication ou de nouveaux modes de production comme les Fablabs, pour observer en particulier «les notions d'incertitude, de risque et d'innovation collaborative-coopérative, en incluant l'effet de pratiques numériques » (Astier et Labour, 2021, p. 49). Dans cette échelle sémiotique, ce sont les pratiques, les activités, les interactions qui permettent d'établir les rôles des actants et des artefacts dans la constitution d'une conversation au sein et entre les collectifs.

Nous pouvons alors formuler une question de recherche qui pourra alimenter notre problématique globale : selon quelles modalités d'organisation, de territorialisation, et d'interactions artisans et conseillers adaptent-ils la transition numérique aux métiers de l'artisanat ? Cette problématique nous permet de poser les questions de départ que nous proposons de vérifier par une approche inductive d'observation participante.

2.6.2. Territoires-projets et transactions territorialisées des collectifs et organisations

Dans notre approche de théorisation d'activités territorialisées autour de valeurs, de pratiques et d'espaces par les communautés, nous cherchons dans un premier temps à comprendre comment cette question théorique est traitée autour de la notion de « territoires ». Cristol (2021) présente les « territoires-projets » comme une typologie de « territoire apprenant » en Sciences de Gestion et Sciences Pédagogiques dans un ouvrage intitulé « Territoires apprenants : Usages et imaginaire pour apprendre ensemble ». Selon lui, « les territoires se génèrent d'eux-mêmes à la condition de coopération entre les acteurs qui y vivent, d'une part, et d'alignement entre les différents niveaux qui le composent (individus, communautés, institutions), d'autre part. » L'auteur décline une typologie de territoires comprenant les territoires conflits, où la coopération et la formation seraient limitées par des conditions d'apprenance ne permettant pas l'appropriation du territoire par ses communautés, mais également les territoires-projets, où les communautés coopèrent au point de se transformer mutuellement.

Il nous semble pertinent, afin de comprendre les interactions et situations transactionnelles en jeu dans de tels territoires, d'appréhender la transition numérique non pas comme un territoire d'apprenance, au sens d'une transmission de savoirs et de savoir-faire, mais dans une optique hybride, qui inclut une dimension expérientielle et patrimoniale des territoires (Moine, 2006, Billaudot, 2005), en tant que composante d'une transaction transmédiatisée (Zacklad, 2020). En ce sens, de tels territoires sont des agencements de dispositifs de transition numérique, induisant des possibilités d'interactions, de relations, de capacitation pour l'ensemble des acteurs au sein de milieux d'activités aux environnements situés.

Nous pouvons ainsi explorer des territoires « hybrides » constitués d'artefacts médiateurs dont la nature varie en fonction des phases de transition pour révéler le récit partagé des communautés (Zacklad, 2020) et ses effets relationnels et culturels (Bourdieu, 2001, Stiegler,

2008). Il s'agit de dépasser le cadre de lecture performatif de l'approche gestionnaire des transitions pour observer le cadre interactionnel et transactionnel. Il devient alors possible de lire des conversations transverses, orientées et coconstruites de manière synchrone ou asynchrone par des collectifs de transition, capables ou non de transgresser leur vision individuelle vers des projets communs.

C'est précisément cette transmédiatisation territorialisée par les activités de transition que nous souhaitons observer. Une approche par la STC nous permet ici de caractériser des leviers de transition communs, les typologies d'actions partagées et les réseaux de solutions mobilisés pour proposer des solutions de dépassement des affrontements culturels de la transition numérique et de l'artisanat. Cet ensemble d'espaces et de leviers apporte une contribution aux travaux de Catoir-Brisson (2021) sur la culture du design : nous y développons en effet une typologie additionnelle permettant d'identifier des leviers de rupture et espaces d'autonomie complétant les « leviers d'engagement situés » et « sondes d'explicitations ». Nous mobilisons la communication stratégique des organisations (Florczak et Scroferneker, 2017) et les communications systémiques (Meunier, 2003) pour observer les dynamiques de territorialisation des transformations.

2.6.3. Relations et proximités territorialisées des activités-projets

La mise en place du cadre théorique des territoires-projets est ainsi principalement pour nous une opportunité de questionner la relation conseiller-artisan dans la co-création d'une conversation transmédiatisée de la transition numérique. Les leviers et espaces que nous caractérisons sont porteurs de valeurs et de sens dans une situation (micro), un contexte (meso) et une organisation (macro) spécifique. Cette proposition de dialectique territoriale hybride nous permet d'identifier les cultures et relations basées sur les transactions qui co-construisent une transition numérique adaptée (Kellner et al, 2010), afin d'explorer différents agencements de dispositifs et d'en évaluer la subjectivation, la territorialisation et la co-création. Ainsi, nous pouvons interroger ces agencements en fonction des dimensions de transition apportés par notre démarche, la dimension culturelle et organisationnelle, la dimension territorialisante et relationnelle et la dimension sémiotique et conversationnelle.

La proximité telle qu'envisagée dans les territoires-projets articule les motivations et réfractions des actants transactionnels dans la transition : nous y décelons tant des imaginaires projetés positifs que des contraintes de transition. L'analyse des relations et des espaces permet de «porter un regard différent sur les données en les mettant en scène tout au long du projet en fonction des destinataires et des finalités de chaque phase » (Zacklad et Catoir-Brisson, 2021). Aux usages et habitus de transition (Bourdieu, 2001) viennent ainsi s'ajouter les désirs et les préférences, subjectivations au sein et entre collectifs qui s'expriment par différents degrés de territorialisation.

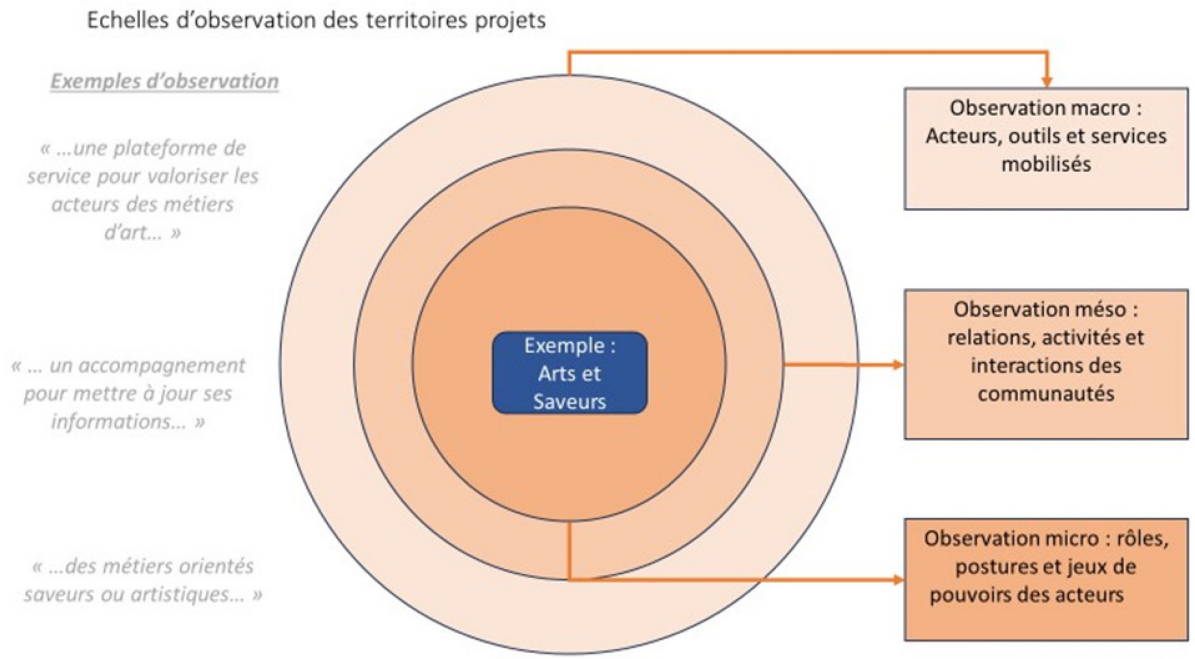
Les territoires-projets contribuent à étayer les activités et services qui rendent ces transformations accessibles, coopératives et capacitantes pour les collectifs observés, ainsi que les espaces d'autonomie et les leviers de ruptures que ces collectifs défendent, construisent ou négocient. Ils complètent ainsi les observations qui font état, comme l'explique Le Roux (2015, p. 189), de transformation des modes de production dans les Fablabs. Selon l'auteur, « cette nouvelle forme de production individualisée, localisée et communautarisée se situe en prolongement de la production industrielle, dans le sens où elle intègre encore plus les techniques de digitalisation (Fab Lab) ; mais, surtout, elle la contredit quand elle tend à inverser le rapport chronologique entre production et consommation : historiquement, la logique de la production marchande est de produire pour le marché, celui-ci validant (ou refusant) les bons (mauvais) choix de l'entrepreneur. »

Enfin, l'intégration de la succession de chocs post-covid permet d'en évaluer la territorialisation, et notamment de restituer dans une diversité de situations et de conversations, les modalités de coopération et de capacitation qui s'en suivent. Au-delà de l'aspect systémique des crises, c'est aussi l'aspect successif et cumulatif qui se retrouve patrimonialisé. Comme le précise Arruabarrena (2022, p. 84), « sans action de médiation ces tensions paradoxales conduisent inévitablement à une impasse, sources de stress, d'anxiété, de contradictions, de blocage psychologique qui inhibent potentiellement les possibilités de construire du sens et d'apprendre des situations ».

2.6.4. Echelles d'observation interactionnelles des territoires-projets et jeux de relations

Dans ce contexte, les territoires apparaissent comme une ressource esthétique, fonctionnelle, où se déroule des jeux de relations entre les différents acteurs (Hemon et al., 2023). Les distances et les ruptures induites sont ainsi inhérentes à la dynamique de transition, de même que la proximité des espaces de convivialité et les relations des échanges. Des demandes de formation en présentiel sont effectuées pour compléter des formations à distance qui ne satisfont pas entièrement les participants. Ces demandes permettent de mieux comprendre pourquoi les liens entre numérique et présentiel importent. Possibilité de « montrer », rencontre et « présence politique » au sein de certains établissements font partie des enjeux de ce format de proximité. Nous observons la place des territoires dans leurs dimensions fonctionnelles d'accessibilité et d'usabilité (Billaudot, 2005). Dans notre approche en STC, ces territoires sont déterminés par les dispositifs transmédiatiques mobilisés. Prenons l'exemple d'une plateforme de valorisation des métiers dédiée au tourisme local qui réunit plusieurs dizaines d'artisans d'art (voir fig. 6). Elle mobilise des espaces de travail en ligne, des conversations en messagerie et un site partagé, des évènements de valorisation en présentiel et des formations en visio-conférences.

Figure 6 : Echelles d'observation des activités de transition numérique FabCVL



Nous observons ces espaces et milieux en tant que modalités de la performance comme le précise Zacklad (2020, p. 25) : « selon la modalité de la territorialisation (aménagement, appropriation, habiter), la valeur et la finalité sont liées à la production et à l'appropriation d'un milieu pour le rendre utilisable et producteur de bien-être pour les participants. » Les espaces de formations au numérique qui permettent des échanges informels, ou des espaces plus formalisés d'échanges en marge de conférence, constituent des composantes territoriales des dispositifs transmédiatiques mobilisés par les communautés artisanales dans leurs activités. Les temps de travail informels et en présentiels créés pour réunir les collaborateurs en fin d'année ou chaque mois (« Hubs » mensuels en présentiel à Orléans organisés par la DR CAP) sont ainsi des espaces où peuvent s'exprimer des ressentis positifs (valorisation des projets ou des compétences) comme négatifs (tensions liées au contexte d'incertitude ou difficultés de compréhension des cadres règlementaires comme le RGPD). Le présentiel est lié à un principe de convivialité (retour des rassemblements estivaux de fin d'année ou journée des collaborateurs suite au déconfinement de 2021) et de déconnexion, eux-mêmes associés à des enjeux de prévention des risques psycho-sociaux. Nous retrouvons ici une approche systémique des territoires telle que proposée par Moine (2006, p. 120) : « comme un système, le territoire est une construction intellectuelle (Lemoigne, 1984) mouvante, évolutive, floue, dont les caractéristiques correspondent totalement à celles que l'on peut attribuer plus globalement au principe de complexité (De Rosnay, 1975). »

Comprendre les dynamiques relationnelles qui animent la territorialisation des transformations demande ainsi de s'y immerger, pour observer la place de la convivialité comme un ensemble situationnel et transactionnel où l'espace d'accueil, par exemple, fait office d'espace de conférence comme dans les locaux de la CMA CVL de l'Indre. Cette convivialité organisée se retrouve dans le type de relation choisie pour l'accompagnement numérique. C'est le cas, par exemple, des artisans qui font appel à leur famille pour de l'aide avec les outils numériques, ou des collaborateurs qui demandent de l'aide à leur collègue voisin ou leur manager pour comprendre un outil, comme en témoigne une participante. Au quotidien, les demandes d'assistance CAP sont d'ailleurs souvent le fruit d'une rencontre fortuite dans les locaux de la CMA et d'une question posée sans volonté directe d'apporter un service, ou d'un passage au bureau des chargées de transition pour demander une aide particulière sur un outil. Nous pouvons les observer comme des leviers d'engagements situés et des sondes d'explicitations,

telles que présentées par Catoir-Brisson (2021). La convivialité des espaces, leur modularité, participe ainsi à y construire des usages, des émotions, une expérience transformative des communautés et des dispositifs.

2.6.5. Dynamiques et échelles d'observation de la proximité

Cette situation en tension révèle un manque de ressources de multiples dimensions. Comme le précise une participante collaboratrice, « les équipes ont d'autres priorités que les activités de transition numérique, elles savent qu'elles peuvent prendre rendez-vous, mais elles ont des craintes automatiques et des appréhensions ». Dans ce contexte, on identifie notamment :

- L'expression d'un manque de compétences ou de culture numérique, souligné par un participant pour qui « les gens ne sont pas bien formés, ils n'arrivent pas à prendre la main, ils font des blocages sur les projets. » Les demandes récurrentes tableaux de bords automatisés témoignent d'un besoin de compétences en création et maintenance de tableaux visuels complexes. Ce sont ici les conditions de capacitation de la transition qui sont en question, notamment pour leur proximité technique et sociale telle que présentée par Billaudot (2005, p. 101). Selon l'auteur, « la proximité est une propriété qui va avec tout patrimoine social : la proximité technique est la condition de la constitution de tout patrimoine social et la proximité sociale en est le résultat. »

- L'expression d'usage d'outils inadaptés, souligné par un participant collaborateur pour qui « le logiciel que nous utilisons n'est pas fiable, il nous faut un véritable système d'information. Les filles en pleurent. » La multiplicité des outils et la complexité des outils font partie des risques et points de souffrance exprimés de manière récurrente par les agents de la CMA CVL. Une partie significative se sent perdue dans un environnement hybride « ordinateur/cloud » et nécessite un accompagnement pour comprendre le fonctionnement des interfaces, des identifiants, des univers d'applications… Nous identifions ici une situation de souffrance liée aux usages numériques observables sous l'effet Shelley (Oliveri et Pelissier, 2019) : intensification du travail, perte d'autonomie et d'engagement dans son travail. Cette situation pose la question d'une rupture cognitive ou culturelle de la transition.

- Un manque de ressources financières à l'image des artisans de la région Centre-Val de Loire qui sont plus de 65% à ne pas dépenser plus de 100€ par an pour leur visibilité en ligne, ou de ce participant artisan pour qui il importe de « trouver quelque chose de cohérent à prix raisonnable. » C'est ici la proximité économique et servicielle de la transition qui est questionnée, en tant que capacité pour les acteurs d'accéder économiquement aux services numériques dont ils ont besoin.

Si ces formes de proximité nous importent, c'est d'une part pour pouvoir les caractériser dans la territorialisation hybride des transformations, mais également pour comprendre comment ces cadres sont dépassés jusqu'à aboutir à de nouvelles solutions ou de nouvelles décisions. En considérant les activités, services et milieux de la transition numérique responsable de l'artisanat comme un « territoire-projet », nous identifions les leviers et espaces qui structurent la volonté d'apporter des solutions pour faciliter le quotidien des collaborateurs, et les modalités d'expression de ses contraintes, jusqu'au non-usage. Il nous faut ainsi, au-delà des récits de transformations, comprendre les jeux de relations entre les collectifs de transition pour caractériser les situations où les communautés peuvent « dialoguer avec l'autre sur un mode qui respecte et reflète la complexité, sur un mode génératif, c'est-à-dire conduisant à la création de perspectives nouvelles et plus englobantes » (Montuori et Khalifa, 2014, p. 192).

3. Etat de l'art

3.1. Lectures existantes de la transition numérique de l'artisanat

Étant données les spécificités culturelles, organisationnelles et relationnelles qu'ils présentent, les artisans et leurs entreprises sont l'objet de nombreuses publications scientifiques, de la sociologie, des sciences économiques, de l'histoire ou des sciences de gestion. Les éléments relationnels et transactionnels, comme l'observation des postures et des comportements, justifient un socle théorique en sciences de l'information et de la communication pour articuler cette transdisciplinarité. Pour analyser les conversations coconstruites par les collectifs, la STC éclaire les éléments subjectifs, créatifs et territorialisés des transactions aux différentes échelles observées. Dans cet état de l'art, nous explicitons donc comment les cultures, relations et transactions s'envisagent comme des échelles de lecture de la transition numérique pour en identifier les apories théoriques, ontologiques et méthodologiques. L'observation initiale fait apparaître des variations entre les pratiques numériques observées et les solutions à disposition des agents et artisans de la CMA CVL. Par exemple, nous identifions que la thématique usages de sécurité fait apparaître des dispositifs liés aux mails (mots de passe, adresse mail professionnel) pour les artisans pragmatiques et des dispositifs liés aux documents (partage sur Sharepoint, développement de flux d'automatisation) pour les collaborateurs. Dans cette variation artéfactuelle (documents ou interfaces d'accès), nous pouvons interpréter des variations relationnelles (interactions quotidiennes et présentation) et culturelles (activités pratiques et activités stratégiques).

Les transformations de l'artisanat à travers des lectures managériales et économiques de la transition numérique au niveau macro nous permettent d'établir le contexte de gestion au sein des organisations. La lecture de la transition dans ses effets sociologiques et territoriaux prend en compte le contexte métier de l'artisanat, ses besoins de proximité et d'adaptation des outils à un mode d'organisation. Le recours à la STC conduit à caractériser les situations d'acceptation, de refus, d'émancipation ou de transition subie. Ces échelles articulent ainsi :

- Une transition culturelle du secteur artisanal, avec une approche essentiellement socio-économique, où ce sont les entités organisationnelles des agents et artisans de la CMA CVL qui sont l'objet des études que nous présentons. Ils intègrent un processus culturel de type performatif basé sur le suivi, par exemple, des indicateurs des diagnostics numériques des artisans. Dans ce cas, la priorité des actants se situe au niveau de la mission ou de la production, avec des participants qui expriment « le besoin de changer de méthode de travail et de sortir du dossier papier », par exemple. Nous nous appuyons notamment sur les travaux de Mazaud (2015) qui décrit l'évolution les pratiques de communautés de créateurs de l'artisanat ou encore Merlet (2020) qui étudie la proximité des pratiques numérique et la culture de la RSE.

- Une transition relationnelle centrée cette fois-ci sur l'activité et le milieu, où la mission ou le projet de l'agent ou de l'artisan est intégrée à la démarche de transition. Dans ce cas, la priorité des actants se situe au niveau de l'adaptation des solutions proposées aux métiers des artisans, avec des participants collaborateurs qui expriment « avoir de grands flux de données qui ne peuvent plus être exploités faute de moyens organisés pour les restituer ». Nous nous appuyons ici sur les travaux d'observation sociologique de la transition numérique de Benedetto-Meyer et Boboc (2021) pour comprendre le cadre relationnel de la transition numérique. Nous explorons également les postures d'innovation-conception (Bréchet et al., 2008) où le contexte d'organisation artisanal impacte les processus d'innovation.

- Une transition transactionnelle centrée sur les interactions dans un contexte d'organisation et de métier, en intégrant en plus des missions ou projets des processus d'équipe et modes de communication, par exemple. Nous explicitons en particulier la nécessité de la STC pour interpréter les variations relationnelles et culturelles dans un cadre symbolique des régimes de conversation (Zacklad, 2020). Nous y abordons une lecture des « ruptures » et « appartenances » (Imhoff, 2018) des relations transmédiatisées. Selon nous, cette dimension transactionnelle permet d'articuler des situations comme l'intégration des conseillers numériques dans les démarches des artisans ou de l'équipe interne chargée de la transition numérique. Cette transition s'attache à comprendre les services et relations de la transition dans leurs dimensions subjective, créative et territoriale.

Nous explicitons une approche conceptuelle qui entend articuler ces transitions dans une dynamique de territorialisation en suivant trois axes de lecture proposé par Zacklad (2020). Nous explicitons d'abord un axe d'appropriation où s'exprime la subjectivation au service de la territorialisation à travers des valeurs-éthiques et risques perçus situés (Astier et Labour, 2021), qui justifient une lecture en co-design (Zacklad et Catoir-Brisson, 2021) des modalités transactionnelles. Cet axe articule selon nous la territorialisation des valeurs par les différents collectifs. Nous explicitons ensuite un axe de structuration ou d'aménagement du territoire (Billaudot, 2005, Moine, 2006), qui mobilise une lecture patrimonialisée de la transition. Cet axe articule selon nous la territorialisation des milieux d'activités dans des espaces hybrides. Enfin, nous explicitons un axe de d'habitation, et notamment les effets de confiance ou de défiance des communautés (Lombardo-Fiault, 2017) dans les pratiques collectives et individuelles de transition. Cet axe articule la territorialisation des pratiques, les relations et intentions que ces pratiques sous-tendent (Florczak et Scroferneker, 2017).

Ces axes sont tous les trois analysés dans leurs dimensions transactionnelles, relationnelles et culturelles. Notre cadre théorique d'interprétation des flux transactionnels antagonistes (Meunier, 2003) s'inscrit dans une approche systémique de la territorialisation. Cet antagonisme est selon nous porteur d'intention stratégique, lisible dans les espaces communicationnels mobilisés par les collectifs, dans une intention de spontanéité ou d'institutionnalisation (Florczak et Scroferneker, 2017). Ces intentions sont ritualisées dans un esprit collectif et des spécificités qui caractérisent les flux relationnels des sous-collectifs (Gilbert et Coron, 2023). Les flux culturels sont pour leur part interprétés à partir des postures identifiées pour chaque collectif, en lien avec l'évolution de leur contrôle réflexif (Zacklad, 2005). Nous déterminons ensuite les règles tacites et acceptées (Ramos, 2020) dans la transition antagoniste, ambivalente et hybride ainsi caractérisée. Ces axes de lecture nous amènent à produire une grille d'analyse de la transition pour caractériser la territorialisation des flux transactionnels, relationnels et culturels.

3.2. Transition culturelle de l'artisanat et du numérique

3.2.1. Une approche évolutionniste

Notre observation exploratoire souligne une transition dont le contexte est porté par l'émergence de crises multiples affectant à la fois les artisans et la CMA CVL entre 2021 et 2023. Ces bouleversements forment un cadre de transformation dans lequel les équipes de la CMA CVL

adaptent leurs pratiques, usages et cultures pour accompagner les artisans avec un « juste niveau d'analyse » à arbitrer dans la multiplicité et la complexité des outils proposés. Cette transformation induit des modalités de capacitation et de performance cloisonnées par des effets de distance et de proximité qui recomposent les collectifs de métiers et de territoires. Des leviers d'acceptation et de refus territorialisés sont portés par des collectifs sous-jacents. Dans notre état de l'art, nous constituons un cadre théorique et méthodologique pour caractériser et interpréter ces transformations. Les approches évolutionnistes (Blanchard et Albert-Cromarias, 2020), le cheminement des métiers de Mazaud (2012, 2015) et la transmission des pratiques de RSE au sein des réseaux d'entreprises (Merlet, 2020) nous permettent d'identifier des modalités de capacitation existantes dans les cultures artisanales. Nous présentons ensuite de possibles leviers d'acceptation et de refus caractérisés par Picquenard et Reyes (2021) qui participent d'une transformation permanente et de la résilience des métiers artisanaux selon Perrin (2017).

Dans leur approche managériale, Blanchard et Albert-Cromarias (2020, p. 12) s'intéressent aux formations et modifications des entreprises artisanales pour comprendre « comment ces deux facteurs peuvent être combinés pour analyser les types de stratégies d'entreprise en fonction du territoire et de l'aptitude à la négociation de l'artisan. » Cette approche évolutionniste pose le récit comme transition vers un progrès (aptitude à la négociation), dans une analyse causale de « stratégie d'entreprise » et de « territoire ». La volonté de transformation des artisans dans ce processus de négociation et la dimension subie de la transition sont alors exprimées dans une forme de rejet des solutions de formation. Comme les auteurs le soulignent (p. 16), « sur les 14 artisans interrogés, aucun n'a suivi de formation à la CAPEB ou à la Chambre des Métiers, bien qu'ils soient en majorité informés que de telles formations existent. » Sur notre terrain, les artisans au comportement productif semblent en effet principalement intéressés par des conseils, tandis que les artisans au comportement indépendants sont principalement intéressés par la mise en place de nouveaux outils. C'est ici le format de la « formation » qui semble inadapté à leurs besoins, ces derniers recherchant bien à être « informés » puis guider vers des « projets» (seuls 20% des artisans productifs recherchent de nouvelles compétences).

Dans ce récit commun des communautés artisanales urbaines et rurales, nous observons bien des différences culturelles liées au territoire. Les auteurs les expriment ainsi (p. 23) : « la différence entre le territoire rural et le territoire urbain a un impact sur la répartition des différentes formes d'organisations dans le secteur de la menuiserie : rural, il favorise l'artisan ;

urbain, il favorise les réseaux. Cette répartition peut être modifiée par une aptitude à la négociation positive ou négative des artisans. » Cette approche professionnelle par la coopération met ainsi en avant une différenciation en fonction d'une culture territoriale impactant les compétences des artisans. La proximité s'envisage dans l'accessibilité en fonction des modalités de capacitation qu'elle propose. Dans une échelle culturelle, cette proximité nous amène à interroger les services et activités de cette capacitation (formation, négociation, conseils…). Dans une échelle territoriale, elle pose la question de l'accessibilité des espaces de transition comme ensemble agencé, dans ce cas, des réseaux ruraux et urbains et des activités de formation, en fonction de compétences et aptitudes à la négociation. Nous avons observé que les milieux urbains réunissent comparativement plus d'artisans se déclarant « débutants » que dans les milieux ruraux, ce qui poserait la question d'une culture « urbaine » et « rurale », et donc d'une culture territorialisée du numérique, avec des aptitudes et compétences variantes d'un territoire à l'autre.

3.2.2. Cheminements socio-professionnels

Si Blanchard et Albert-Cromarias (2020) observent des communautés territoriales, Mazaud (2012) s'attache à décrire des communautés de créateurs du secteur de l'artisanat. Dans son article intitulé « Artisan, de l'homme de métier au gestionnaire ? », l'auteur s'interroge sur la transformation des métiers par l'arrivée de nouveaux types de dirigeants. Comme elle l'exprime (p. 10) : « le processus d'ouverture du groupe des artisans a-t-il conduit à l'arrivée de nouveaux dirigeants ? Comment se caractérise aujourd'hui l'organisation du travail au sein des ateliers ? » Cela questionne en particulier l'apport de collaborateurs extérieurs à la CMA CVL ou encore des artisans en reconversion parmi les créateurs d'entreprise. Comme l'auteur l'explique (p. 12), « la similarité des cheminements socio-professionnels des membres de l'artisanat a des conséquences sur la manière dont ces hommes de métiers se projettent aux différents âges et positions occupés successivement, tendant vers le statut d'artisan ». Ainsi, en plus d'une construction en communautés professionnelles, la transition s'envisage également comme un ensemble d'influences culturelles partagées dans des « cheminements » communs, des projections sur les parcours professionnels. Sur notre terrain, la place prépondérante de la formation et de l'auto-formation en « travail individuel » pour les artisans productifs ou créatifs fait ainsi évoluer leur « cheminement » dans le numérique.

Cette transformation continue semble d'une part produire des effets émancipateurs. Comme le précise l'auteur (p. 13), « ce désir d'indépendance induit donc l'adhésion à un même modèle de réussite sociale de la part de l'ensemble des membres de l'artisanat ». En construisant leurs transitions au sein de communautés professionnelles partageant leurs parcours, les communautés artisanales affirment collectivement leur indépendance. D'autre part, dans les entretiens qu'elle mène avec des artisans « sortants », Mazaud (p. 14) identifie des artisans qui ont « finalement laissé de côté l'activité de production pour ne plus (ou quasiment plus) que se consacrer à la « gestion », « au travail de bureau », selon l'appellation utilisée par la plupart d'entre eux. » Les transformations des communautés professionnelles produisent des modalités de pratiques nouvelles et partagées de leurs métiers qui, dans ce cas, redéfinissent de nouveau les identités de métier en se confrontant à une altérité. Comme elle l'explique plus loin (p. 15), «il n'en demeure pas moins qu'avec la multiplication de ces entreprises employant plus de dix salariés et appartenant officiellement au secteur des métiers, ouvriers et patrons de l'artisanat partagent globalement de moins en moins cette pratique commune du métier qui caractérisait leur relation ». Cette transformation multiple qui redessine les communautés artisanales (métiers, pratique, cheminements), nous semble opérer d'une multiple territorialisation où les espaces et services tels qu'envisagés par Blanchard et Albert-Cromarias se doublent d'une dimension culturelle et relationnelle mise en avant par Mazaud.

3.2.3. Évolution des pratiques

Si ces pratiques professionnelles territorialisées dans de nouvelles cultures nous questionnent, c'est également parce que les entreprises artisanales traversent de nombreuses mutations. A ce titre, nous nous intéressons aux travaux de Merlet (2020, p. 26), qui identifie au sein des entreprises artisanales que « si de nombreux dirigeants ne connaissent pas précisément la RSE ou n'ont pas été directement formés ou sensibilisés à la RSE, ils déclarent de nombreuses pratiques relevant de la RSE. » Les nouvelles pratiques identifiées par Mazaud (2012, 2015) s'inscrivent dans une construction indépendante face à des cultures dominantes comme la mise en place de pratiques RSE au sein de grands groupes industriels. Dans ce cas, des pratiques de RSE sont nombreuses alors que des dirigeants n'ont pas été sensibilisés à cette thématique. Il fait donc partie de nos questions communes avec Merlet (2020, p. 145) de « mieux comprendre dans le temps l'influence des dépenses et des usages numériques sur les démarches RSE. Ce type de données permettraient de mieux identifier les causalités entre investissements numériques et

pratiques RSE. » Nous observons dans notre étude que l'angle éthique et durable n'est abordé qu'indirectement, auprès des artisans, à travers les pratiques de sécurité et de gestion des données.

Dans sa thèse, l'auteur apporte une réponse sectorielle. Ainsi, selon lui, son étude montre (p. 27) « des différences importantes dans les usages de logiciels (de l'ordre de 20 à 30 points de pourcentage) entre les microentreprises et les petites entreprises. Le secteur de l'alimentation utilise moins de logiciels que les secteurs du bâtiment, des services et de l'industrie. » Cependant, ce découpage par métier et typologie d'entreprise s'enrichit plus loin d'une analyse des liens entre professionnels. Comme l'auteur l'explique (p. 40), « les liens professionnels et les réseaux relationnels entre les entreprises d'un même secteur peuvent accélérer la diffusion des pratiques RSE au sein de ce secteur, ce qui peut contribuer à accroître les écarts entre les secteurs. » Au-delà des effets de communautés de territoires et de parcours identifiés avec Blanchard et Albert-Cromarias (2019) et Mazaud (2015), s'ajoute une dimension relationnelle de confiance avec Merlet (2020). La place des conseillers, auprès de qui les artisans viennent chercher des conseils et des informations, et des chargées de transition, dont l'intervention est jugée nécessaire par des collaborateurs ayant des projets de développement précis, est donc à mettre en lien avec cette confiance accompagnant l'adoption de pratiques collectives.

3.2.4. Place de la confiance

La relation de confiance au sein des communautés est explorée par Picquenard et Reyes (2021, p. 72) pour qui « outre son sentiment d'hostilité pour la grande entreprise et sa volonté de préserver la relation avec son métier, l'artisan prend des risques, plus ou moins calculés, en engageant ses capitaux personnels dans une affaire et ne considère pas l'objectif de croissance comme un moyen d'être davantage compétitif et de trouver de nouveaux marchés ». Dans ce «sentiment d'hostilité » et cette « volonté de préserver », des modalités de subjectivation permettent l'expression des valeurs et émotions. Comme les auteurs l'expliquent (p. 74), «l'artisan essaie de manœuvrer avec des valeurs qui font la force de son métier et un besoin d'innovation ou de changement pour s'adapter. » A l'approche territoriale, expérientielle et relationnelle identifiée jusqu'ici, s'ajoute une dimension cognitive et émotionnelle, qui nous demande d'envisager les territoires, expériences et relations dans leur dimension subjective. Ainsi, pour les artisans, « ce n'est pas la possession de ressources distinctives qui constitue un

avantage concurrentiel mais la capacité du dirigeant à combiner des ressources existantes, transformant ainsi la capacité stratégique des entreprises » (Picquenard et Reyes, 2021, p. 76). Nous voyons ici émerger la dimension du rôle du dirigeant, et notamment sa « capacité à combiner » comme éléments constitutif du récit de transition. Le « bricolage » opéré par les chargées de transition pour adapter les bases de données ou questionnaires, la préférence pour les outils des artisans créatifs s'intègrent dans cette dimension d'appropriation autour de ressources « existantes ».

De même, les auteurs notent plus loin (p. 82), dans leurs entretiens, qu'un dirigeant d'entreprise artisanale « n'aspire pas du tout à gérer son entreprise, partie qu'il délègue à sa conjointe, qui travaille dans l'entreprise en tant que vendeuse, et à son comptable. » Dans cette observation, la mention des « aspirations » du dirigeant nous ramène à une notion de volonté, de désir de transformation, notamment au sein d'un collectif de confiance (travail avec la conjointe). Dans différentes configurations territoriales, culturelles, relationnelles et expérientielles, les compétences de négociation observées par Blanchard et Albert-Cromarias (2019) trouvent une nouvelle approche chez Picquenard et Reyes (2021, p. 87) pour qui « dans le savoir agir, la formation des artisans et l'empreinte de leur maître d'apprentissage semblent prépondérantes. Mais le lien entre le métier et l'artisan est plus ou moins intense selon les cas. » Cette relation au métier, au territoire, aux cultures et à leur représentation, façonne des modalités de « savoir agir». Quelles symboliques de métiers et d'identité artisanale entraînent les modifications de modalités de production, de gestion et de relation observées ?

3.2.5. Évolution des métiers

Pour répondre à cette question, nous pouvons nous tourner vers Perrin (2017, p. 195). Selon lui, l'artisanat souffre justement de ces catégorisations transformées en fonction des territoires, cultures, métiers et modalités de « savoir agir » identifiées précédemment. Comme il l'explique, « le travail manuel qu'ils révèrent est celui d'un artisanat idéalisé et mythifié. Il apparaît comme une construction sociopolitique, voire idéologique, éloignée d'une modernisation que celle-ci ignore, quand elle n'y fait pas obstacle. » S'inscrivant en rupture de cette approche par catégorie de métier, par groupe de dirigeants créateurs ou par espaces urbains et ruraux, l'auteur s'attache plus avant à observer les imaginaires projetés autour des nouvelles pratiques de l'artisanat. Il explique comment dans certaines situations (p. 202), « les artisans aiment se montrer à la pointe

du progrès technique, exhiber leur modernité et leur capacité à utiliser, installer, réparer des machines ». Nous retrouvons ici l'idée d'une posture « à la pointe » que les artisans « aiment », c'est-à-dire l'expression d'une volonté de transformation valorisante liée à la « modernité ». La posture se fait symbolique et gagne une dimension sociale et politique dans l'expression de ses réalisations (les réparations, le lien avec les machines). Sur notre terrain, nous retrouvons dans ce cas les outils de référencement favorisés par les artisans analystes qui se différencient des productifs, ces derniers ayant pour objectif la mise en place d'un site Internet.

De même, l'auteur explique plus loin (p. 204) que « au regard de ses pairs, le bon artisan est celui qui est astucieux ou « combinard » ». Outre l'observation de la volonté de l'artisan et de sa posture symbolique, Perrin met ici en avant l'imaginaire commun projeté sur les postures « astucieuse » ou « combinarde ». Selon l'auteur (p. 204), se crée ainsi un imaginaire du « bon » artisan qui est « en conséquence celui qui s'approprie la mécanisation du travail afin notamment de l'adapter à ses objectifs techniques. » Cette classification par imaginaire commun partagé devient ainsi constitutive d'une caractéristique collective d'appropriation. Elle permet donc d'en identifier des cultures situées entre collectifs partageant un imaginaire commun. Comme le précise l'auteur, « si les artisans n'ont pas disparu, contrairement au sort qui leur est régulièrement promis depuis plus de deux siècles, c'est bien parce qu'ils ont su s'adapter aux transformations économiques et techniques, et donc aussi à la mécanisation de la production. » Dans cette approche d'une culture adaptative des transformations, le produit de la transition relève en définitive d'une appropriation des méthodes culturellement éloignées (la mécanisation) dans un contexte complexe (transformations économiques et techniques).

La lecture de la transformation des métiers par une approche culturelle fait ainsi ressortir des communautés artisanales qui se transforment collectivement au cours de leur transition. Si Blanchard et Albert-Cromarias (2020) relèvent la dimension urbaine et rurale de la diffusion des compétences, Mazaud (2015) explicite une dynamique d'usage émancipateur qui redessine les communautés au-delà des métiers et secteurs de l'artisanat. Merlet (2020) nous permet de retenir les liens entre professionnels dont Picquenard et Reyes (2021) soulignent le niveau de confiance. De nouveaux imaginaires sont ainsi projetés autour des métiers, constituant une capacité d'adaptation à un contexte de complexité (Perrin, 2017). De cette échelle professionnelle nous souhaitons désormais comprendre le contexte situationnel, à savoir les conditions organisationnelles dans lequel ces transformations se réalisent.

3.3. Lecture relationnelle de la transition

3.3.1. Approche sociologique de l'artisanat

Les approches socio-économiques et historiennes des cultures artisanales considèrent les facteurs de transmission de connaissance entre pairs, dans des contextes caractérisés par l'organisation spécifique des entreprises, des territoires, des acteurs. L'imaginaire commun des métiers construit des collectifs d'entreprises, de collaborateurs ou de réseaux locaux d'entrepreneurs. Nous poursuivons la constitution de notre socle théorique en cherchant à comprendre comment les relations entre les artisans et leurs interlocuteurs, institutionnels, prestataires, clients et réseaux professionnels, participent à cette dynamique de partage de pratiques et de connaissance. Zarca (1988) propose une lecture située des collectifs artisanaux qui dépasse les groupes primaires dans des fondements culturels et sociaux mouvants, ce qui souligne la nécessité d'adapter les approches de l'innovation (Bréchet et al., 2008). La sociologie de la transition numérique au travail explique comment les valeurs et relations organisationnelles facilitent ou inhibent les transformations (Benedetto-Meyer et Boboc, 2021).

Si la transformation culturelle des métiers actualise la sociologie des métiers telle que présentée par Zarca (1988), nous retenons cependant de son approche une lecture situationnelle des communautés artisanales. Dans son article « Identité de métier et identité artisanale », l'auteur présente une étude sociologique de l'artisanat où la notion de métier dépasse le cadre d'une approche économique. Son approche de l'activité englobe celle d'une identité, comme celle d'un apprentissage de savoir-faire. Comme il l'écrit (p. 249), « l'artisanat est soumis aux forces centrifuges des corporatismes, non seulement parce que les intérêts matériels particuliers sont souvent plus importants que ceux qui justifient la solidarité artisanale, mais aussi parce que l'affirmation identitaire des métiers a des fondements culturels plus ou moins solidement établis, ces métiers représentants à des degrés divers les métiers artisanaux ».

Cette approche par l'analyse de « l'affirmation identitaire » face à une diversité de métiers artisanaux reflète selon nous la multiplicité et la porosité des terrains de l'artisanat. En

comprendre les dynamiques revient ainsi à en analyser les « intérêts matériels » autant que le contexte professionnel. Dans cette approche, le métier est présenté comme un « capital de savoirs et de savoir-faire objectivés dans des œuvres et des outils. » Ces artefacts capacitants (Zacklad, 2020) constituent un patrimoine territorialisé de valeurs, pratiques et milieux à préserver (Picquenard et Reyes, 2021) par les collectifs artisanaux. C'est ce que semble expliquer Zarca (1988, p. 250) en expliquant que ce capital « est transmis par apprentissage, c'est-à-dire dans une relation d'homme à homme, plus exactement de maître adulte à apprenti enfant ou adolescent. » Ces transmissions « d'homme à homme » corroborent les demandes de formation ou d'accompagnement en présentiel, de même que les facteurs de confiance et de transmission en réseau de proximité identifiés dans les transformations culturelles. Selon Zarca, cette transmission est « ritualisée », notamment par les compagnonnages, mais également par l'approche plus longue dans le temps de la répétition des gestes, des « recettes ». Ces éléments relationnels participent à l'authentification de l'œuvre, du savoir-faire et de la personnalité artisanale. Dans cette construction entre les représentations des savoirs, leur transmission dans le temps et entre génération, d'homme à homme, les entreprises artisanales intègrent des modalités numériques de transmission, de partage et de capitalisation des savoirs tout en adaptant leur métier (Perrin, 2017).

3.3.2. L'innovation-conception

En prenant en compte ce contexte, l'appropriation par les entrepreneurs et les conseillers de processus de gestion ou de communication partagés est liée à la structuration d'une organisation territoriale, et aux des relations de proximité qu'elle permet. Les entreprises artisanales traversent tour à tour reprise des activités, retour des évènements présentiels et transformations liées aux enjeux énergétiques, géopolitiques et climatiques. Ainsi, selon l'Observatoire de l'Artisanat Centre-Val de Loire, "en décembre 2022, 48% des entreprises artisanales déclarent que la récente hausse des prix de l'énergie a un impact fort ou très fort sur leur activité", alors même que "49% des artisans font face à des difficultés de trésorerie". Une lecture de l'innovation à cette échelle ferait ressortir différentes approches en « innovation-conception », « innovation ordinaire », « innovation gestion » et « innovation communication » (Bréchet et al., 2008). Cette échelle d'observation place l'artisan au centre d'un ensemble de relations dont il nous faut expliciter les raisons de la sélectivité des usages et des pratiques artisanales du numérique. Comme l'expliquent les auteurs (p. 47), « l'artisanat s'inscrit dans la tradition mais la plupart des

métiers ont connu des évolutions, voire des révolutions technologiques, telles que les savoirs mobilisés par les artisans n'ont plus grand-chose en commun avec ceux des anciens. » Dans la transformation culturelle du contexte professionnel, intervient également une transformation relationnelle de l'organisation artisanale. Si la proximité territoriale, les pratiques partagées et les compétences de négociation sont à l'œuvre au niveau culturel, au niveau relationnel (p. 49), « la question de l'innovation ne peut être dissociée du contexte de l'entreprise artisanale, du profil de l'artisan-dirigeant et de la dynamique de métiers et de filière. »

Afin de comprendre cette dynamique relationnelle, nous partageons ici l'observation des activités et services artisanaux de Bréchet et al (2008, p. 56). Dans leurs entretiens terrains, ils font ressortir des descriptions situationnelles où l'on trouve une diversité de profils pour qui «l'artisanat renvoie à une conception relativiste de l'innovation, associée à l'idée de création, de nouveauté, de changement par opposition à celle de reproduction à l'identique ou de routine. » Cette limite établit une relation d'opposition avec une « innovation classique », elle est « relativiste », en relation avec un savoir-faire de création. Cette approche relationnelle est observée selon trois dimensions par les auteurs (p. 58) : « la dimension de la personnalisation (identité de l'artisan engagée dans la relation), celle de la qualité (fabrication artisanale, singularité, adaptation ou sur mesure, etc.) et celle de la proximité (appartenance à un territoire, accessibilité, etc.). » Nous retrouvons ici notre lecture de la transition sous ses échelles subjectives (personnalisation), productive (qualité) et territoriales (proximité) (Zacklad, 2020).

3.3.3. Sociologie du numérique au travail

Pour comprendre la dynamique des relations de l'artisanat, il nous faut également identifier les facteurs de confiance qui créent et re-créent les liens entre des collectifs aux approches spécifiques de l'innovation. La sociologie des transitions numériques propose de comprendre « l'intentionnalité et la rationalité des acteurs, qu'il s'agisse des directions d'entreprise (direction générale, directions fonctionnelles ou autre instance managériale) ou des directions des systèmes d'information ou encore des managers de proximité » (Benedetto-Meyer et Boboc, 2021, p. 29) dans le choix d'une technologie pour une organisation. Dans cette intentionnalité et cette rationalité, nous pouvons alors éclairer les priorités des interrelations entre collectifs. Comme l'expliquent les auteurs (p. 171), « si des individus ou des collectifs ne parviennent pas à s'inscrire dans une dynamique d'évolution positive, cela ne s'explique pas seulement par l'état

présent de leurs compétences et appétences, mais avant tout par les privations qui ont marqué leurs parcours (manque de ressources) et par le décalage entre leurs dispositions et les cadres d'action actuels (facteurs de conversion absents). » Les parcours communs de la transformation numérique peuvent éclairer des choix réalisés en fonction de liens de confiance, mais également dans une forme de transmission des savoirs agir continuellement transformés par un imaginaire des métiers qui se construit dans une appropriation patrimonialisée (manque dans un parcours, décalage avec les cadres actuels).

Cette lecture nous ouvre une nouvelle dimension de la transformation, celle des politiques de formation et d'accompagnement telles que proposées par la CMA CVL et la DR CAP. La sociologie du numérique au travail permet ainsi de prendre en compte l'observation de Benedetto-Meyer et Boboc (2021, p. 171) selon qui, « au niveau des facteurs de conversion organisationnels, les politiques de formation qui intègrent la nécessité d'accompagner les salariés les moins qualifiés ou les moins autonomes sont importantes. » La mise en place de dispositifs participe non seulement d'une construction entre collectifs directement actifs dans les services et espaces observés, mais également d'une volonté, ou d'une nécessité, d'intégrer des publics éloignés ou réfractaires. Les dynamiques relationnelles et culturelles au sein de collectifs ambivalents se coconstruisent et se transforment mutuellement, de manière synchrone ou asynchrone, par des « facteurs de conversion » capacitants, coopératifs et émancipateurs.

La lecture relationnelle de la transition hybride souligne alors une approche spécifique de la transition liée à la place de la transmission de l'identité et du métier (Zarca, 1985), à explorer comme un ensemble de pratiques (Bréchet et al, 2019) qui caractérisent à la fois une intentionnalité de la transition et les modalités de son accompagnement (Meyer et Boboc, 2021). Les agencements de dispositifs construits sont caractéristiques et spécifiques. Ils permettent de comprendre la dynamique des relations dans un jeu d'opposition, de coopération, de sélection et de co-construction dans le temps des savoir-agir et savoir-faire. Caractériser les cultures et relations de l'artisanat revient alors à identifier la symbolique de ces gestes dans la construction du capital de connaissances des métiers et des identités ou leurs relations au sein d'un collectif de confiance. C'est la raison pour laquelle nous considérons désormais l'approche sémiotique des transactions qui « relève d'un système de prescriptions faibles (Hatchuel 1996), exploitant des outils qui doivent être adaptés par les sujets pour déboucher sur des usages individuels et collectifs pertinents » (Zacklad, 2020, p. 9).

3.4. Lecture transactionnelle de la transition

3.4.1. Apports d'une lecture en SIC

La lecture des transformations numériques sous l'angle des organisations est proposée par une approche culturelle dans un champ socio-économique. Elle est précisée au niveau relationnel par des collectifs de pratiques autour d'agencements spécifiques dans un champ socio-organisationnel. Afin de comprendre comment les collectifs sont eux-mêmes agencés au niveau transactionnel entre individus, nous mobilisons une approche en Sciences de l'Information et de la Communication dans un champ socio-ethnographique. Ainsi, nous pouvons comprendre comment, selon Imhoff (2018, p. 163), « si la forme « collectif de travail » persiste aujourd'hui, comme forme instituée de la relation avec autrui et comme mode organisationnel institué, elle est alimentée par « l'appartenance » de ses membres à diverses communautés « nouvelles » qui gravitent autour d'elle. » La notion d'appartenance des membres au niveau micro à des communautés au niveau méso nous conduit à considérer l'individu dans un ensemble de relations au niveau macro. Les membres des collectifs y font évoluer leurs interrelations de manière active, par appartenance simple ou multiple.

L'apport des Sciences de l'Information et de la Communication réside dans une lecture des relations où de « nouvelles formes et pratiques sociales émergent dans la société contemporaine, avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication » (Imhoff, 2018, p. 93). Les individus font partie de collectifs eux-mêmes interdépendants dans des organisations par des mécanismes info-communicationnels sous-jacents aux transformations. L'intermédiation des individus détermine ici l'agencement des dispositifs. Imhoff (2018, p. 113) aborde cette dimension symbolique liée à l'utilisation des réseaux sociaux d'entreprise. Selon l'auteur, « le déploiement d'une plateforme de RSE s'inscrit dans le passage d'une logique concurrentielle à une culture de la transversalité et de l'ouverture. Mais, selon les sponsors du RSE et comme pour tout changement, il existe une véritable réticence voire une résistance au changement. » En observant les relations et les postures des acteurs face aux changements, nous pouvons comprendre la transformation symbolique au niveau transactionnel reliant une dimension

relationnelle (« une logique concurrentielle ») et culturelle (« la culture de la transversalité »). La dimension info-communicationnelle nous offre la possibilité d'observer des collectifs et éco-systèmes d'organisation artisanales dans ces trois échelles.

Enfin, pour Imhoff (2018, p. 140), « aujourd'hui, c'est la logique collaborative qui prévaut, au moins dans les discours, en rupture avec les méthodes néomanagériales des années 1980 qui n'ont cessé d'individualiser l'homme au travail pour mieux le gouverner (par les parcours de formation, la logique compétence, l'évaluation et la rémunération, par exemple). » Cette prédominance d'une culture du « collaboratif », dans les discours comme dans les projets qui peuvent en découler ou les engendrer, fait émerger les postures de défense, de conquête et de diplomatie que nous allons observer. Si les collaborateurs et artisans pratiquent et valorisent la possibilité de développer de « nouvelles formes de travail », voire nécessitent parfois de mettre en place des outils collaboratifs (travail à distance dans une structure régionalisée, nécessité de travailler à distance entre un chantier et un atelier…), la « logique collaborative en rupture » pose la question de la transition culturelle des équipes d'une logique « néomanagériale » à une logique « collaborative. » Sur notre terrain, la transmédiatisation des dispositifs se développe, par exemple, pour des raisons techniques (la distance) ou économiques (la nécessité de baisser les coûts comme le maintien de locaux ou les déplacements).

3.4.2. Acceptation et refus de transition

La lecture de la transition dans ses dimensions transactionnelles apporte un éclairage au des effets de transition. Les impacts cognitifs subversifs des plateformes numériques et l'impact écologique du numérique font émerger de nouvelles questions quant à l'acceptation ou au refus des paradigmes culturels portés par le numérique (Camp, 2024). C'est ce que précise Lombardo-Fiault (2017, p. 17) qui rappelle que « les concepts centraux du modèle sont la reconnaissance mutuelle et la création de connaissances partagées car elles sont la condition de la participation effective des acteurs ainsi que leur future base de communications. » Ainsi, la capacitation et l'émancipation participent des mécanismes de transition. Les interactions, désirs et contraintes sont à l'œuvre dans les transactions sous-jacentes d'une transition numérique libératrice ou subie.

Les notions d'acceptation ou de refus intègrent cette dimension transactionnelle qui se retrouve par exemple dans les « entreprises 2.0 » observées par Lombardo-Fiault (2017, p. 3) pour qui ces

entreprises se distinguent par « l'utilisation de plateformes sociales émergentes au sein de sociétés ou entre des sociétés, leurs partenaires et leurs clients, ainsi que par une adhésion de ses membres à des principes de collaboration en mode projet, basés sur le partage de l'information ainsi qu'une démarche de résolution transversale. » Cette « adhésion » implique une acceptation à des « principes », qui aborde la subjectivation de cette adhésion. Elle implique également l'appropriation d'un mode projet et une démarche par la création, le partage d'information. L'observation que nous menons pour comprendre les mécaniques interactionnelles et subjectives de la transition hybride est avant tout transactionnelle (Zacklad, 2020).

3.4.3. Apports de la STC

C'est bien cette approche transactionnelle et symbolique d'appartenance, de rupture, d'acceptation ou de refus qui nous permettra de caractériser des cultures au sein de collectifs et d'organisations. Ces dernières sont transformées par la transition hybride au sein d'un agencement de dispositifs identifiés. Ainsi, Zacklad (2020, p. 9) remarque que la transition numérique « implique une transformation créative et simultanée des activités-projets et de l'ensemble des dispositifs numériques, narratifs et signifiants au sein des métiers ou des secteurs de l'organisation, quel que soit le domaine d'activité. » Nous proposons d'envisager un enchevêtrement d'activités-projets reliant la diversité ontologique de la transition hybride de l'artisanat dans une territorialisation où la transformation implique différents milieux d'activités. Ces derniers sont porteurs de sens et de pouvoir d'agir au sens d'une subjectivation et d'une performance territorialisée.

L'ensemble des cultures et relations ainsi observées constituent un socle info-communicationnel observable à travers une approche par la STC. C'est ainsi la dimension transactionnelle qui articule l'ensemble des échelles. Comme l'expliquent Zacklad (2020b, p. 1) : « dans l'innovation collaborative, la coopération s'inscrit généralement dans le régime de la coopération spontanée (Zacklad, 2015) correspondant à des groupes de travail libres en mesure d'attendre des objectifs très variés sur des périodes généralement assez courtes. » Cette échelle d'observation permet de saisir un cadre situationnel et contextuel aux interactions territorialisées. Ces dernières sont portées et réalisées par des collectifs dont les activités-projets varient au cours d'une échelle de

temps plus long (celle du projet, du programme ou du mandat par exemple qui s'envisage de manière pluriannuelle).

Si la STC apporte une dimension interactionnelle aux cultures et relations sur un temps court et à une échelle micro, elle permet également d'en articuler les liens avec des échelles méso et macro en proposant un cadre d'analyse des actants transactionnels et des artefacts médiateurs par « double transformation ». Selon Zacklad (2013) : « en analysant l'activité selon une perspective transactionnelle, on met en évidence le fait que les transactions coopératives permettent une double transformation des artefacts médiateurs et des personnes parties prenantes pour réaliser une « performance » ». En partant d'une analyse des actants et des artefacts, nous pouvons situer les postures et les positionnements exprimés dans les récits des participants en fonction de leur comportement par la « réalisation d'une performance ».

Une lecture info-communicationnelle territorialisée au niveau transactionnel articule les lectures culturelles et relationnelles en y identifiant un cadre « d'appartenance » (Imhoff, 2018) aux communautés, avec des « logiques en rupture » qui éclairent le positionnement et le comportement des acteurs de la transition. Cette lecture nous permet d'aborder l'acceptation ou le refus (Lombardo-Fiault, 2017) de ces logiques identifiées dans les postures des acteurs, ouvrant voie à la capacitation et l'émancipation de ces derniers par la subjectivation des paradigmes culturels du numérique. Pour cela, les interactions construisant la logique collaborative (Imhoff, 2018) doivent être identifiables en caractérisant un ensemble d'activités-projets. Ce sont ces éléments qui fondent notre choix de considérer l'ensemble des interactions, relations et cultures observées sous un angle transactionnel et symbolique par la STC, afin de comprendre les « coopérations spontanées » identifiées au niveau micro dans une « perspective transactionnelle » (Zacklad, 2013). En analysant en particulier la double transformation des actants transactionnels et des artefacts médiateurs qui opère au sein de ces agencements, nous souhaitons désormais comprendre comment ces activités se territorialiseraient dans le concept de territoires-projets. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les « changements de régime de conversation de la transition numérique » (Zacklad, 2020) pour observer la dynamique transactionnelle des milieux d'activités dans l'évolution des cultures et relations qui y opèrent.

4. Approche conceptuelle des territoires-projets

4.1. Territorialisation des transactions

4.1.1. Approche transactionnelle

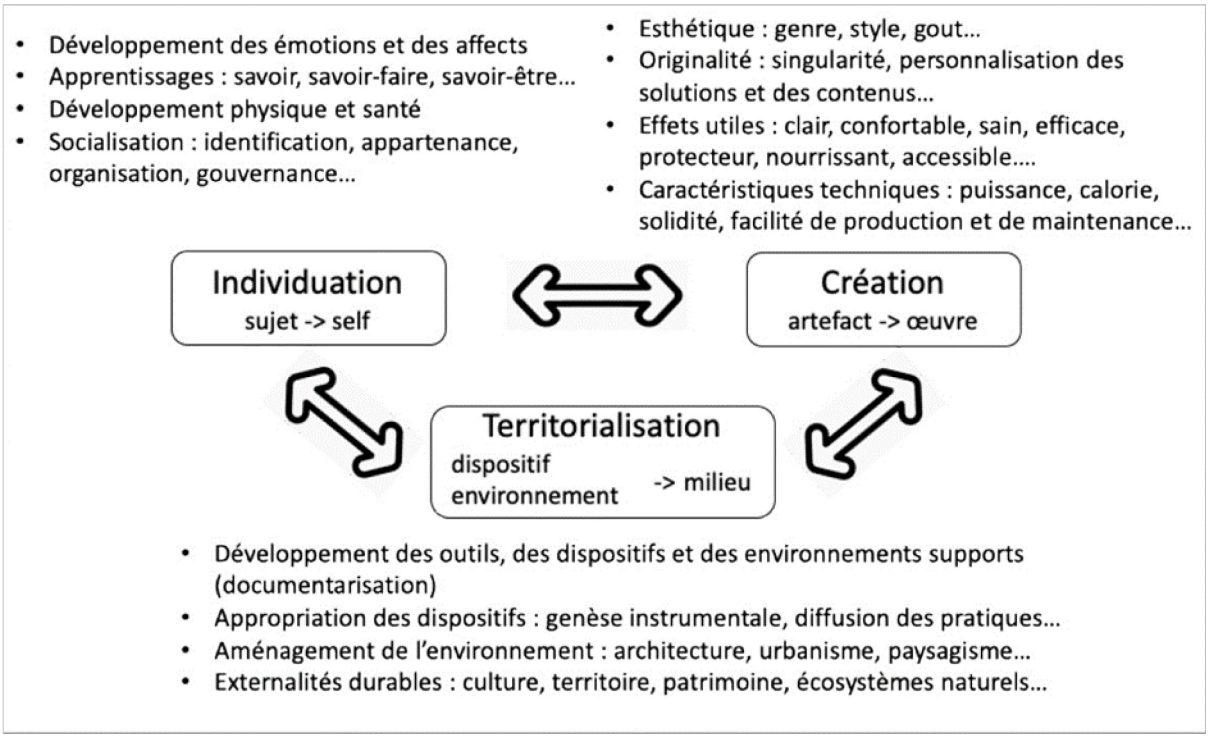
L'approche transactionnelle que nous conduisons mène à considérer la CMA CVL et les artisans comme interagissant dans un écosystème territorial hybride. Ce dernier est constitué d'un ensemble de dispositifs, de collectifs et de milieux où les actants transactionnels et les artéfacts médiateurs évoluent dans différentes phases de transformation. Cette considération nous permet à la fois de saisir un contexte culturel de transformations multiples, où les artisans redéfinissent leur place et leurs usages en fonction des étapes et des interlocuteurs en présence, de manière synchrone en lien avec la transmission des gestes « d'homme à homme » ou asynchrone dans la relation entretenue avec un « capital de savoirs et savoirs-faire » (Zarca, 1985). En constituant ce patrimoine de relations de proximité et de confiance, les collaborateurs et les artisans font évoluer leurs approches culturelles (Bréchet et al., 2008) et relationnelles (Benedetto-Meyer et Boboc, 2021). Ces modifications sont interprétées dans une approche territorialisée où les transactions patrimonialisent les interactions de collectifs multiples réunissant artisans, collaborateurs de la CMA CVL, partenaires et prestataires.

La caractérisation de ce patrimoine et des transactions qui le constituent nous amène à considérer les phases de transformation numérique qui sont au cœur de l'article de Zacklad (2020) intitulé « Changements de régime de conversation dans la transformation numérique ». Pour caractériser les éléments conversationnels composés des « activités-projets » des actants transactionnels interagissant dans les milieux observés. Selon l'auteur (p. 12), « plus la dominante symbolique ou langagière de la transaction est importante, plus elle s'appuie sur des conversations incarnées dans des dispositifs d'information et de communication. » Cette approche nous amène à considérer l'ensemble de ces éléments comme des conversations dont les « activités-projets » sont observables au moyen des changements de régime de conversation en tant que « parcours transactionnel inspiré du schéma narratif de la sémiotique greimassienne et comportant quatre étapes : engagement, compétence, performance, bilan, cette dernière étape se décomposant en évaluation et rétribution, au sein duquel les sujets, incarnés par des

vivants et les artefacts médiateurs, incarnés par des gestes, des textes, des objets, des espaces jouent différents rôles. »

Un cadre d'analyse en STC permet d'articuler les dimensions culturelles et relationnelles en y observant les interactions comme des éléments conversationnels où « la relation s'établit enfin avec l'environnement constitué par une diversité d'artefacts organisés en système ou en dispositif pour offrir un mode d'habiter spécifique » (Zacklad, 2020, p. 14). Pour explorer ce «mode d'habiter spécifique », nous nous appuyons sur les effets de dispositifs définis par l'auteur selon le diagramme suivant (voir fig. 7):

Figure 7 : Schéma des effets de dispositifs en STC (Zacklad, 2020)



Si Zacklad observe les conversations entre actants transactionnels au sein de dispositifs de différentes natures, nous souhaitons en particulier approfondir ses recherches en lien avec la territorialisation opérante au sein des transformations. Pour explorer les « modes d'habiter » des milieux d'activités, nous nous attachons à comprendre comment « la structuration du milieu peut-être le résultat de l'activité de plusieurs individus ou de plusieurs collectifs qui s'entendent pour « habiter » le milieu partagé en produisant des descriptions communes de ses propriétés » (Zacklad, 2020, p. 28). De telles « production de descriptions communes » sont caractérisables dans l'observation des actants transactionnels en fonction de leur régime de conversation et de

la nature des artefacts mobilisés. En particulier, nous souhaitons observer les agencements qui caractérisent des « productions communes » voulues ou subies pour les actants. Nous nous attachons donc à comprendre comment caractériser l'aménagement, l'appropriation et l'habitation des agencements de dispositifs portés par les activités-projets des actants au sein de territoires-projets.

4.1.2. Approche patrimoniale

Dans son article intitulé « Le territoire et son patrimoine », Billaudot (2005, p. 85) explique comment le patrimoine « permet d'articuler la proximité géographique qui est à l'origine des externalités entre activités à la proximité sociale qui est nécessaire à la coordination des acteurs et qui tient à l'accès effectif de ces derniers à un même patrimoine. » En considérant «l'aménagement » (Zacklad, 2020) des dispositifs agencés par un collectif, nous suivons la structuration des espaces et des territoires selon différentes échelles et différents ordres. Cette structuration est en effet déterminante dans la proximité sociale et technique d'un patrimoine. Ce dernier se place à la jonction des « externalités entre activités » portées par la « proximité technique » et la « coordination des acteurs » portée par la « proximité sociale ». Nous retrouvons ici l'idée que l'accessibilité du patrimoine informationnel, comme les supports et contenus mis en commun dans des bibliothèques partagées, dépend aussi des actions menées par la DR CAP ou les conseillers numériques pour y faciliter l'accès (autorisation, démonstration et accompagnement des artisans à la prise en main des interfaces proposées par la CMA CVL…). Cette caractérisation du patrimoine par Billaudot (2005) « comme attribut d'une structure sociale, à partir du concept d'activité », nous permet d'envisager les espaces de travail collaboratifs comme un agencement des activités-projets selon une proximité technique et sociale rendue possible par la structuration de l'agencement qu'ils ont créé, c'est-à-dire son aménagement.

Selon Billaudot (2005, p. 101), « s'agissant d'un territoire, la proximité technique est dite géographique. Il s'agit de celle qui intervient dans la formation des externalités positives de territoire ; c'est l'attribut d'un couple de lieux : les deux activités qui interagissent l'une sur l'autre sont localisées dans des lieux proches. » Ainsi, c'est la « formation des externalités positives » du territoire, lui-même englobant un ensemble d'organisations, qui conditionne selon Billaudot (2005) la possibilité de deux activités-projets d'offrir des interactions possibles entre les collectifs

qui les produisent. Ces externalités constituent une composante de la « permaculture des espaces de travail partagés » dont l'un des objectifs serait « de concevoir des environnements de travail qui favorisent les externalités positives entre différentes activités-projets partageant des espaces et des artefacts tout en minimisant les externalités négatives. » Zacklad (2018, p. 4). La proximité technique d'un territoire-projet facilite le pouvoir d'agir des collectifs en interaction dans plusieurs activités-projets différentes par la sérendipité de ses externalités. Dans la mise en commun des contenus dans des bibliothèques ou des espaces partagés, les artisans dont les compétences et aptitudes facilitent l'accès à l'information sont ainsi plus aptes à interagir avec les experts ou conseillers, de même que ces derniers peuvent identifier plus facilement, dans l'usage et les activités des artisans observés dans les diagnostics, les priorités et actions à préconiser. Le pouvoir d'agir pourrait ainsi s'envisager comme un pouvoir d'interagir. Ce pouvoir d'interagir serait, dans notre approche, une condition d'accès au patrimoine coconstruit par les collectifs dans l'agencement spécifique des activités-projets qui constitueraient leur territoire-projet.

Si la proximité technique d'un patrimoine dépend des externalités positives des activités-projets, la proximité sociale, elle, est « l'attribut d'un couple de personnes : avant toute précision concernant la métrique en jeu, on dira que deux personnes sont ou ne sont pas socialement proches l'une de l'autre » (Billaudot, 2005, p. 101). Elle porte, selon l'auteur, une dimension «d'appartenance » et de « similitude ». Dans notre approche en STC, nous identifions de même dans la « permaculture des espaces partagés » les « affordances » et « les routines » qui « sont la condition de la résilience ou de la robustesse du couplage entre le milieu et les activités projets» (Zacklad, 2018, p. 9). Ainsi, la proximité sociale d'un agencement d'activités-projets, visible dans ses affordances et similitudes, conditionnerait l'accès à un patrimoine (Billaudot, 2005) commun entre plusieurs collectifs par les aménités proposées par les « ressources régulatrices » (Zacklad, 2018). C'est le cas des cap'uccinos qui facilitent la découverte de nouveaux outils et des sessions d'accompagnement qui diffusent la méthode projet de la DR CAP auprès des équipes. Nous voyons ici apparaître les notions de préférence, dont on a observé des variations précédemment (travail en équipe, autour d'un projet ou autour d'un outil spécifique en fonction des comportements). Ces variations se retrouvent dans l'expression des situations initiales qui favorisent la mise en place d'outils ou le développement d'activités.

4.1.3. Approche systémique

Si la patrimonialisation des activités-projets conditionne la permaculture de leur territoire-projet par un aménagement facilitant la proximité sociale et technique (Billaudot, 2005), ces milieux d'activités sont appropriés et habités (Zacklad, 2020) par les collectifs qui les ont agencés. Selon Moine (2006, p. 120), « on parle souvent de territoire vécu, au sens bien entendu de l'espace approprié et des multiples acteurs qui le composent. » Dans son article « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », l'auteur présente trois dimensions complémentaire et coopérantes dans la structuration d'un territoire : « l'espace géographique », son « système de représentation » et son « système d'acteurs. » C'est l'espace géographique qui est d'une part « approprié par l'homme, aménagé et au sein duquel apparaissent des organisations spatiales et de multiples interactions fondées sur les interrelations entre les sous-systèmes qui le composent (naturel, anthropisé, social et institutionnalisé) », et d'autre part simultanément soumis à un système de filtres qui conditionnent l'action des systèmes d'acteurs interagissant dans cet espace. Les usages que nous observons sont en effet d'une part coconstruits en collectifs territoriaux (rémanence des comportements départementaux et liens avec les partenaires territoriaux de proximité) et en collectifs de métiers (similarité des cultures et opérations autour de l'analyse de données, de la communication ou de la coordination). Cette construction relationnelle et culturelle aboutit à des usages sélectifs et en silos qui déterminent les différents comportements observés. Nous cherchons désormais à comprendre :

- Les liens possibles entre « l'appropriation » de la territorialisation en STC et le caractère aménitaire (Zacklad, 2018, 2020) des territoires-projets par les « filtres» de leur « organisation spatiale » (Moine, 2006),

- Les liens entre « l'habitation » et le caractère sérendipien (Zacklad, 2018, 2020) des territoires-projets par l'action des systèmes et sous-systèmes d'acteurs qui les composent (Moine, 2006).

En considérant les milieux d'activités comme des espaces agencés par les collectifs, nous retrouvons dans notre approche en STC les « aménités » mentionnées par Zacklad (2018, p. 7) comme « une perspective élargie prenant en compte à la fois le confort des occupants des lieux et la qualité de vie des prestataires » en se basant sur les travaux de X. Baron. Nous explorons le

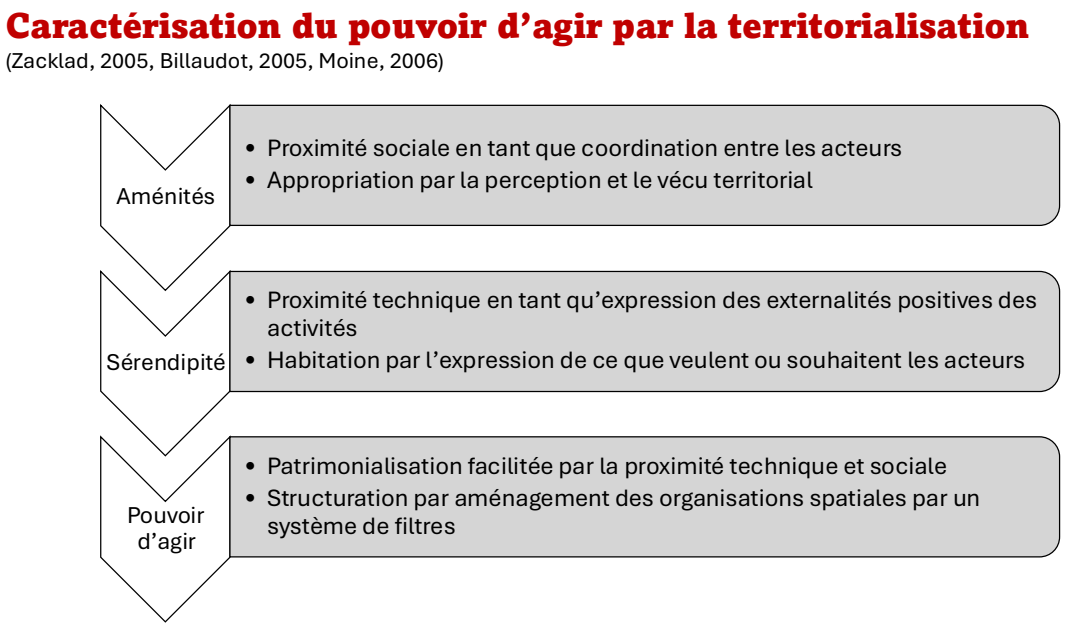
caractère aménitaire des espaces et de l'organisation spatiale de Moine (2006) en tant que facteur permettant l'appropriation de la territorialisation (Zacklad, 2020). Pour Moine (2006, p.123), un espace géographique « est approprié, suivant la conscience que chacun s'en fait au travers notamment de la perception et du vécu qu'il en a, mais aussi de l'usage qu'il en fait ». Dans cette approche, la conscience, la perception et le vécu sont à rapprocher des aménités des espaces, au sens où ils en valident ou non le confort et la qualité de vie. Nous retrouvons ici les volontés exprimées par les collaborateurs de mettre en place de nouveaux modes collaboratifs et à distance de travail, notamment à travers le développement du télétravail. Ces volontés facilitent la transversalité et la modularité des activités entre départements et directions, mais aussi la mise à disposition des informations de manière plus ouverte et accessible entre directions.

La sérendipité mobilisée par Zacklad (2018, p. 5) se présente comme une manière de « laisser une place au hasard et à l'exploration non finalisée pour favoriser la découverte de solutions nouvelles et donc à la créativité. » Les liens entre le caractère sérendipien des espaces de permaculture et le système de représentation de Moine (2006) en tant que facteur permettent l'habitation par la territorialisation (Zacklad, 2020). En effet, selon Moine (2006, p. 123), le territoire est « ce que certains acteurs veulent ou souhaitent qu'il devienne au gré des aménagements qui ne cessent d'être envisagés de manière quelquefois contradictoire, idéal projeté ou tout simplement anticipation d'un devenir souvent imprécis. » Dans cette approche, ce que veulent ou souhaitent les acteurs, les contradictions et les anticipations s'expriment dans la sérendipité des espaces offrant la possibilité aux acteurs de générer rencontres, relations et interrelations créatives de projets ou de tensions. Les réunions présentielles comme « le tour des CFA » ou les points mensuels d'équipe, les rendez-vous de suivi entre conseillers et artisans et les réunions d'information pour les créateurs d'entreprises, les diagnostics numériques, deviennent ainsi des espaces d'expression de besoins divergents qui mettent en commun des comportements de transition variables, où les projets et tensions participent à l'adaptation du parcours numérique pour les collaborateurs ou aux offres et modalités d'accompagnement des artisans.

La territorialisation en tant que composante des effets de dispositifs de la transformation numérique (Zacklad, 2020) peut ainsi s'articuler dans une lecture territoriale d'agencements d'activités-projets dans un système d'espaces aménagés par des patrimoines (Billaudot, 2005),

dont la proximité sociale et technique détermine le pouvoir d'agir de leurs collectifs et la permaculture de ses espaces (Zacklad, 2018). Ce système d'espace est également approprié dans un vécu et une perception consciente (Moine, 2006) qui caractérise les conditions aménitaires de la territorialisation (Zacklad, 2018). Ce système d'espace est enfin habité au sens où il est organisé par la volonté et les rencontres, les interrelations des collectifs qui l'animent (Moine, 2006) dans des conditions sérendipiennes situées. Cette lecture de la territorialisation nous permet de proposer un cadre théorique des territoires-projets en tant qu'activités-projets territorialisées au sein de milieux agencés par un ou plusieurs collectifs mobilisant des dispositifs transmédiatiques en un patrimoine dépendant d'une proximité technique et sociale. Ce patrimoine est porteur d'une dimension de vécu et perceptible dans des relations et interrelations aménitaires, et révélateur de volontés et de tensions identifiables dans des espaces d'interactions culturelles sérendipiens (voir fig. 8). Le recours à la territorialisation caractérise les transactions en fonction de proximités territoriales, elles-mêmes révélatrices des relations et interrelations entre collectifs. Ces proximités sont portées par des cultures sous-jacentes que nous caractériserons de manière socio-ethnographique par des comportements, compétences, postures, volontés et craintes observées.

Figure 8 : Caractérisation du pouvoir d'agir par la territorialisation FabCVL



4.2. Territorialisation des relations

4.2.1. Principes de diversité ontologique des collectifs

L'émergence du relationnel dans notre cadre théorique est à mettre en lien d'une part avec les relations entre les espaces eux-mêmes, notamment les externalités des activités qui facilitent la proximité des espaces chez Billaudot (2005) mais également la place des systèmes d'acteurs de Moine (2006). En cela, la territorialisation en STC nous permet de proposer un cadre théorique qui part des structures et systèmes de territoires pour expliciter les dynamiques relationnelles que ces dernières sous-tendent. A cet effet, nous proposons ici d'étudier « les jeux spatialisés des acteurs pour comprendre les processus qui guident l'évolution de l'espace géographique » comme l'explique Moine (2006, p. 122). Nous mobilisons d'une part la diversité ontologique des collectifs (Zacklad, 2005) pour interpréter les relations transactionnelles et leur territorialisation par des collectifs en mobilisant la communication stratégique (Florczak et Scroferneker, 2017). La communication systémique (Meunier, 2003) nous permet ensuite de caractériser les relations et interrelations des collectifs, des artefacts et des actants. Ce cadre d'analyse explore les liens entre territorialisation des relations et refus et acceptation des paradigmes culturels du numérique (Lombardo-Fiault, 2017), ou encore les logiques d'appartenance ou de rupture qu'elle induit (Imhoff, 2018). Pour cela, nous proposons de considérer les sous-transactions opérantes dans les relations et interrelations des collectifs.

La réflexivité et le degré de contrôle (Zacklad, 2005) exercés par les collectifs de transition participent à la territorialisation de leurs interactions transmédiatisées. Selon Zacklad (2005, p.10), « loin de constituer des classes sociales antagonistes mais homogènes ou les nœuds d'un réseau indifférencié mêlant actants humains et matériels, les personnes appartiennent à des agencements collectifs définis par des flux transactionnels récurrents au sein desquels elles réalisent des « performances » constituées par des d'œuvres de nature diverses (des artefacts porteurs de valeur). » Si nous considérons les collectifs comme appartenant et aménageant des milieux d'activités en fonction de leurs activités-projets, nous entendons ici que ce sont ces « flux transactionnels récurrents » qui formalisent la territorialité par la performance. Selon l'auteur, cette performance s'applique à une diversité de collectifs observables en fonction de leurs objets (« communautés de pratiques ») ou de leur activité (« une organisation »). En ce sens, l'observation des activités et pratiques des artisans et des collaborateurs en fonction de leur

comportement permet d'observer à la fois des variations de rationalité (les outils, les compétences) et de contrôle réflexif (la recherche de conseil ou le développement de nouvelles offres). Ces variations constituent autant d'activités-projets territorialisées dans un agencement de milieux d'activités par les collectifs réunissant les artisans et collaborateurs partageant ces comportements : le milieu de la visibilité en ligne par exemple, ou de la gestion d'activités.

4.2.2. Principes de communication systémique fluctuante

Pour expliquer ces variations, Meunier (2003, p. 41) précise que « la communication à l'intérieur d'un système est en effet en rapport étroit avec la manière dont ce système gère – si l'on peut dire – ses fluctuations, les maintient sous les seuils de nucléation ou les laissent s'amplifier. » Les flux transactionnels récurrents soumis à différents degrés de rationalité et de contrôles réflexifs (Zacklad, 2005) selon les collectifs observés établissent la communication intérieure du système que les collectifs agencent en y créant des affinités et des répulsions. Cet ensemble de fluctuations définit des seuils et des amplifications (Meunier, 2003). Les préférences que nous identifions dans les comportements sont l'expression des affinités et répulsions des artisans et des collaborateurs en fonction des activités et milieux dans lesquels ils évoluent, et dans lesquels ils interagissent. Les fluctuations se lisent dans les variations de productions, de modalités de capacitation (conseils, formation) ou dans les variations d'objectifs exprimés dans les situations initiales. Cette communication intérieure et récurrente facilite la prise de posture dont la complémentarité se lit ici dans la « liaison entre les éléments » et « le maintien des différences». La territorialisation des relations est révélatrice des refus et acceptations du numérique (Lombardo-Fiault, 2017), dans une graduation des affinités et répulsions (Meunier, 2003) d'une communication systémique opérant au sein de collectifs ayant des degrés de rationalité et de contrôles réflexifs variants (Zacklad, 2005).

Par ailleurs, selon Zacklad (2005, p. 12), « une même personne est toujours membre de plusieurs agencements collectifs dans lesquels elle joue des rôles distincts. Elle est toujours, par ailleurs, membre d'un agencement territorial qui encadre, souvent de manière abstraite, les autres transactions. » Cette appartenance des individus à des systèmes et sous-systèmes, également observée dans l'approche territoriale de Moine (2006), nous demande d'analyser les interrelations que les croisements de collectifs, ou de sous-systèmes, induisent. La territorialisation nous aide à expliciter les affinités et répulsions relationnelles observées dans la

relation conseiller-artisan en fonction des comportements. La territorialité des transactions apporte un éclairage aux relations qui se nouent entre un comportement artisan qui favorise la recherche de conseils et un comportement collaborateur qui favorise les formats de présentation, ou entre un artisan orienté vers la mise en place d'outil et un collaborateur préférant l'action à la formation. Ainsi, si les relations s'envisagent dans l'approche de Meunier (2003) au sein ou en interaction entre individus, nous mobilisons ici l'approche de la «communication stratégique » de Florczak et Scroferneker (2017) pour comprendre comment les collectifs se positionnent les uns en interaction avec les autres dans une lecture «intentionnelle » des espaces communicationnels. Comme les auteures le précisent (p. 97, «nous avons localisé dans la communication stratégique (c'est nous qui soulignons) la perspective qui pourra selon nous rendre compte du climat de changement de sens en œuvre dans les organisations, le monde du travail, les marchés, chez les sujets et dans la société en général. Nous estimons que la communication stratégique correspond, dans le champ de l'empirisme, au paradigme dialogique et relationnel. »

4.2.3. Approche dialogique et relationnelle

Dans cette approche dialogique et relationnelle, nous pouvons mieux comprendre comment les plusieurs collectifs territorialisent leur appartenance et leur rupture (Imhoff, 2018) en fonction de leur appartenance fluctuante à différents collectifs. Comme le précisent Florczak et Scroferneker (2017, p. 100), dans une approche stratégique « les émetteurs et les récepteurs ne sont pas définis par leur position hiérarchique et génèrent des interactions permanentes, en intercalant le lieu de l'écoute et du dialogue, soit un espace où ils construisent le sens à partir des échanges communicationnels. » Il nous est donc possible de lire la territorialisation des relations comme une fluctuation des interactions permanentes évoluant entre les collectifs. Ces fluctuations rendent compte des appartenances et ruptures, pour y lire un « sens à partir des échanges communicationnels ». Les interactions fluctuantes et récurrentes traduisent les préférences des artisans et des collaborateurs à travers les comportements et postures. L'interaction permet l'expression des variations et similitudes de visions, d'activités et de pratiques. Les interactions communicationnelles permanentes territorialisent l'intentionnalité des activités-projets.

L'approche dialogique et relationnelle de Florczak et Scroferneker (2017) nous amène à considérer la sociologie des collectifs en tant que communautés, entendue comme « phénomène social historiquement et socialement situé, et révélé et accentué par les dispositifs technologiques » (Hugon, 2011, p. 38). Dans une approche par construction de sens par les collectifs en présence, la relation est territorialisée selon une proximité sociale et technique ambivalente. En s'appuyant sur les travaux de Simondon, Hugon (2011, p. 42) explique que «antérieurement à l'individu, existe un système, un contexte, doté de potentiels énergétiques, et qui peut – ou pas – donner lieu, dans le rapport à l'individu, à un processus d'individuation. » Le processus d'individuation au sein et entre les collectifs est patrimonialisé dans la constitution de l'imaginaire commun. Si les transformations s'observaient dans des relations professionnelles et organisationnelles des communautés, nous les considérons désormais dans un cadre territorialisé par des collectifs de diversité ontologique (Zacklad, 2005).

4.2.4. Communautés évènementielles

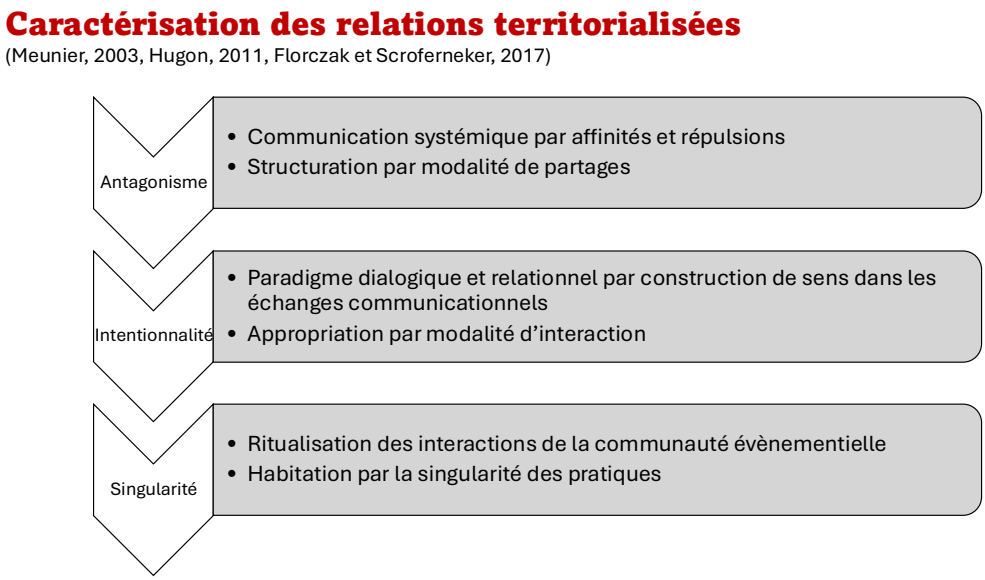
Selon Hugon (2011, p. 42), « la communauté n'est plus ici seulement un groupe d'individus qui partagent un intérêt ou un objectif et mutualisent leurs moyens en vue d'une fin, il s'agit davantage d'une expérience collective forte, mais qui s'épuise dans l'acte, dans l'événement même du communautaire. » Les collectifs que nous observons au niveau relationnel en partant d'une dimension transactionnelle évoluent dans une approche évènementielle : leur transition est territorialisée et située en fonction des activités-projets. Ce rapport « évènementiel » revient à la construction continue et fluctuante de liens de confiance établis selon des modalités d'interaction interne et externe aux communautés. Cette dynamique relationnelle caractérise ainsi les variations observées au niveau transactionnel par « le partage collectif d'un esprit et dont l'expérimentation et la jouissance donneront lieu au rituel qui, de manière répétée et jamais dépassée, célébrera et perpétuera le groupe et sa singularité » (Hugon, 2011, p. 41).

Ce sont bien des relations spécifiques aux collectifs en interaction au sein d'activités-projets qui nous permettront de lire le partage collectif d'un esprit, d'une part, révélateur d'un agencement territorialisé, et d'autre part la singularité des pratiques (habitation), des modalités de partage (structuration) et d'interactions (appropriation). Les échelles d'observation transactionnelles et relationnelles proposent une lecture territorialisée des liens entre communautés. Elles permettent d'expliciter les bases conceptuelles d'une transition en tant que « performance »

d'actants transactionnels (Zacklad, 2020). Les communautés que nous observons ne sont considérées comme telles que dans la réalisation d'une performance située et territorialisée en tant que collectif. La territorialisation des relations s'envisage comme la ritualisation des transactions permanentes constructives de sens, et donc de comportements et de postures, pour les collectifs d'artisans et de collaborateurs observés. Cette ritualisation et la singularité des collectifs en interaction caractérisent la territorialisation des relations à chaque étape de leur transformation.

La territorialisation fait apparaître une communication intérieure au collectif dans un jeu de relations révélateur d'affinités et de ruptures (Meunier, 2003) en fonction, dans notre approche en STC, de la rationalité et de contrôle réflexif des collectifs observés (Zacklad, 2005). Ce sont ces dynamiques qui permettent de comprendre l'acceptation ou le rejet des cultures numériques (Lombardo-Fiault, 2017) ou l'appartenance et la rupture avec des communautés référentes (Imhoff, 2018). Dans une approche stratégique de la communication, l'appartenance des individus à plusieurs sous-systèmes et à un système englobant s'établit selon une communication dialogique et relationnelle entre plusieurs collectifs, elle-même construite autour d'interactions permanentes (Florczak et Scroferneker, 2017). La territorialisation des relations par la STC (voir fig. 9) permet d'observer le positionnement des collectifs au sein de milieux d'activités en fonction de l'esprit collectif et de la singularité des relations et interrelations des collectifs (Hugon, 2011). Nous souhaitons désormais comprendre comment ces dynamiques d'acceptation, de refus, d'appartenance ou de rupture affectent la territorialisation des cultures.

Figure 9 : Caractérisation des relations territorialisées FabCVL



4.3. Territorialisation des cultures

4.3.1. Des relations aux mondes transactionnels

Nous avons jusqu'ici établi que la territorialisation des transactions permettait d'observer un système de milieux d'activités patrimonialisés et structurés par un ensemble de collectifs en interrelations dans des milieux d'activité porteur d'un pouvoir d'interagir pour les collectifs observés. Nous venons de voir également que ces interrelations opéraient une communication systémique et stratégique où pouvaient se caractériser des antagonismes singuliers et ritualisés d'une construction de sens permanente. Pour comprendre comment cette territorialisation opère au niveau culturel, nous mobilisons cette fois-ci la « philosophie processuelle » (Ramos, 2020), le « cadre sociotechnique des transformations » (Gilbert et Coron, 2023) et les « cultures informationnelles » de Dumas et al. (2017). Cette approche nous permet de mettre en lumière les effets transactionnels et sous-transactionnels à l'œuvre dans la transformation des métiers telle que présentée par Perrin (2017) dans l'évolution du secteur artisanal en lien avec les outils numériques ou encore les effets de sélections des pratiques d'innovation-conception de Bréchet et al. (2008). Nous déterminons comment cette territorialisation affecte le pouvoir d'agir et d'interagir des collectifs observés au sein de « mondes transactionnels » où opère une «communication instituante » (Zacklad, 2022).

Selon Zacklad (2022, p. 2), un monde transactionnel « génère une communication instituante aux différentes échelles des agencements collectif qui la constitue : à l'intérieur des organisations qui le structure, à destination de ses clients ou usagers ou globalement du public, à l'intérieur des communautés professionnelles, dans les réseaux sociaux informels auxquels leurs membres participent, etc.. » Ainsi, selon l'auteur (p. 3), des dysfonctionnements peuvent intervenir dans la « confusion entre deux formes de communication instituante relevant de mondes transactionnels radicalement hétérogènes susceptible d'entrainer la méfiance. » Si nous retrouvons bien ici les questions relatives à l'interaction entre collectifs génératrice d'une communication à l'intérieur des organisations, dans notre approche par la territorialisation, nous explorons l'idée que cette dernière puisse émaner de la patrimonialisation des milieux d'activités au niveau transactionnel, et de la construction permanente de sens par les collectifs en interaction au niveau relationnel.

4.3.2. Champs culturels et sociaux

Nous nous intéressons pour cela aux travaux de Ramos (2020, p. 45) qui développe une ontologie culturelle dans laquelle « l'entité actuelle est une durée qui se constitue elle-même comme émergence d'actualité. Une fois son potentiel accompli, sa tonalité affective devient objet de préhension. » La place de « l'expérience » dans cette approche aboutit à un « champ de forces » au sein duquel « le champ culturel coopère conjointement avec le champ social dans l'expérience pour co-composer avec la variation comme mode d'expression de cette relation. » Les interactions ritualisées et la singularité des collectifs qui s'expriment dans la construction permanente des comportements et des postures sont ainsi constitutives de ce champ culturel et social dans leurs tonalités affectives. Ces dernières produisent les variations de préférences et de visions des artisans et des collaborateurs dans le champ de force de l'expérience des collectifs. Nous pouvons considérer les antagonismes exprimés au niveau transactionnel et relationnel par les collectifs comme révélateurs des actualisations des champs culturels et sociaux des collectifs observés (Ramos, 2020).

Selon Ramos (2020, p. 47), « cet accent sur la tonalité affective permet de mieux cerner l'agencement qui s'exprime comme singularité dans chaque relation. À partir de ces deux cadres théoriques, il est possible de penser l'expérience vécue comme émergence de singularité

affective qui produit, selon la relationalité émergente, une variation propre à la situation spécifique en cours. » Les variations des modes d'expression que nous identifions entre les comportements et les postures sont une « singularité affective » que nous caractérisons d'une part par la proximité technique et sociale des milieux d'activités, et d'autre part par la ritualisation et la singularité du collectif observé. La singularité affective est « propre à la situation spécifique en cours », elle est dans notre approche considérée entre des collectifs identifiés, dans l'habitation de milieux caractérisés par un niveau de territorialité et une étape de transformation identifiée. Selon Ramos (2020, p. 47), cette singularité affective conditionne l'avènement du « flow » et du « communitas », qu'elle définit comme suit : « le flow se réfère à une sensation de totale absorption de l'attention envers une tâche. Si cette expérience prend place dans une collectivité, communitas émerge. Le besoin senti d'accomplir un travail efficace devient dès lors important par souci de coordination à l'intérieur de l'équipe. » La territorialisation des transactions et des relations est ainsi liée à la « coordination » d'une expérience commune qui constitue le champ culturel et social des collectifs en interaction.

4.3.3. Cadre sociotechnique et cultures organisationnelles

Pour Gilbert et Coron (2023, p. 56), un cadre sociotechnique prend en compte « la mise en valeur de l'ambivalence technologique, de la nécessité de prendre en compte le contexte social, et l'intégration du contexte social et technique dans un même regard. » Ainsi, selon cette approche, « la notion d'ambivalence technologique se traduit dans les conduites managériales par l'acceptation d'une appropriation à géométrie variable du changement technologique, permise par une communication ambiguë sur les attentes des concepteurs. » Dans la coordination des collectifs caractérisée précédemment, « l'ambivalence technologique » portée par les antagonismes relationnels permettrait d'observer des cultures révélatrices de « l'acceptation d'une appropriation à géométrie variable. » La variabilité de cette appropriation se lit dans la territorialisation des transactions en fonction de la ritualisation et la singularité des relations antagonistes. Une expérience commune confronte les champs culturels et sociaux variables des collectifs. Elle résulte dans des appropriations dont les modalités d'engagement, de capacitation, de performance et d'évaluation varient (Zacklad, 2020). Les préférences des collaborateurs et des artisans y définissent des flux transactionnels, relationnels et culturels dont les variations caractérisent des appropriations culturelles variables en fonction des postures et des comportements.

Nous pouvons alors explorer les cultures informationnelles de Dumas et al. (2017, p. 56) pour qui « les cadres qui manifestent un sentiment d'efficacité ont développé une culture informationnelle tacite et plus ou moins partagée en fonction de la (des) culture(s) organisationnelle(s). » Selon les auteurs, qui s'intéressent ici spécifiquement aux relations que les cadres et salariés entretiennent avec le sentiment d'efficacité (p. 60), « apparaissent des modes de fonctionnement implicites dictées par l'entreprise, qui se révèlent déterminants dans la culture informationnelle des salariés. » Dans le rapport de force entre les cultures des collectifs, il est également possible de repérer des « modes de fonctionnements implicites » qui déterminent une nouvelle culture plus ou moins partagée (p. 63) « formalisée par des règles de fonctionnement collectives en matière de gestion des flux, des usages et pratiques de connexion ou de déconnexion. » Les cultures opérantes entre collectifs dépendent de ces fonctionnements implicites au niveau culturel. Par exemple, le travail individuel est commun aux artisans productifs et analystes pour la transition numérique (culture organisationnelle). Il propose des usages et pratiques plus ou moins partagés, orientés vers l'équipe pour les productifs et vers les outils pratiques pour les gestionnaires (fonctionnements implicites).

4.3.4. Variations de flux culturels

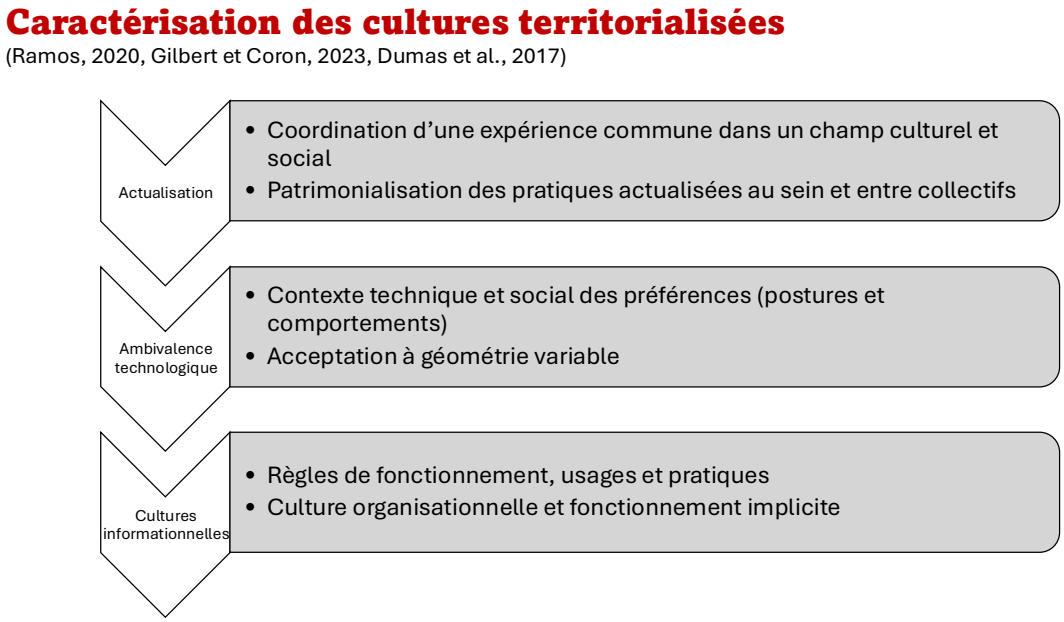
C'est précisément cette graduation culturelle au sein de « mondes transactionnels » (Zacklad, 2022) territorialisés que nous souhaitons observer. Elle résulte d'une part d'une patrimonialisation de l'expérience commune aux collectifs qui actualisent cette dernière dans un champ de forces où s'établissent des « variations des modes d'expression » (Ramos, 2020). La graduation résulte d'autre part d'une « ambivalence technologique » procédant de l'acceptation « d'une appropriation variable » au sein des collectifs (Gilbert et Coron, 2023), et où les « modes de fonctionnements implicites » conditionnent une la formation d'une culture partagée de «règles de fonctionnement de gestion des flux » et « d'usages et de pratiques » (Dumas et al., 2017). La territorialisation des cultures peut ainsi s'observer à un niveau macro ou organisationnel comme des variations de flux, usages et pratiques révélatrices d'une relation de force entre des postures et comportements variables. L'expérience des collectifs s'y exprime dans une acceptation ambivalente et antagoniste de l'humain et du technique, actualisant ainsi de nouvelles cultures, flux, usages et pratiques. Ces variations s'ancrent dans les régimes de conversation de la transition numérique, qui constituent un cadre d'analyse des transactions, relations et cultures des collectifs observés.

C’est cette approche territorialisée que nous tentons d’expérimenter sur la base des études existantes de la transition hybride de l’artisanat. En effet, elle permet de considérer les «aptitudes à la négociation positive ou négative » des artisans observées par Blanchard et Albert-Cromarias (2021) non pas comme des compétences territorialisées par des cultures liées aux espaces urbains ou ruraux mais par des flux transactionnels opérant entre différents collectifs artisanaux au sein de milieux d’activités qui font émerger de nouvelles cultures, pratiques et usages. C’est le cas des collaborateurs qui vont favoriser la mise en place de projets ou d’actions précises par rapport à leur inscription à des formations ou des évènements présentiels thématiques. La distance qu’ils expriment avec le milieu de la formation génère une proximité avec des ateliers de co-développement ou des temps d’assistance ciblée. De même, la territorialisation met en lumière la manière dont ces flux transactionnels opèrent dans un champ de forces culturelles et sociales. Ils placent « l’innovation-conception » et ses variables en gestion (Bréchet et al., 2008) dans une graduation « à géométrie variable » (Gilbert et Coron, 2023) des pratiques. C’est le cas des artisans analystes et créatifs qui vont favoriser l’usage et la formation aux outils de référencement, dans une approche d’exploration assistée par des conseillers, se différenciant ainsi des artisans productifs qui vont mobiliser leurs ressources (amis, proches) et leur temps pour la mise en place d’un site Internet.

Enfin, la territorialisation des cultures de l’artisanat ancre les transformations des métiers dans cette même logique de flux transactionnels transformant actants et artefacts pour « adapter » les métiers de l’artisanat aux milieux d’activités observés (Perrin, 2017). L’acceptation à géométrie variable de pratiques ritualisées va ainsi faciliter la prise en main d’outils comme les réseaux sociaux, et notamment la plateforme Facebook qui réunit plus de 70% des artisans de la région, en créant à la fois un espace de confiance (présence nombreuse des artisans), une proximité technique et sociale (facilité de prise en main et investissement moindre), avec des usages spécifiques aux métiers (mise à jour moins fréquente, vocabulaire du savoir-faire artisanal). Ce faisant, le réseau social participe à la transformation du métier par la territorialisation d’une pratique acceptée, issue d’une confrontation des comportements et postures dans la définition permanente du sens de cet outil pour des situations identifiées (Florczak et Scroferneker, 2017). Les appartenances ou ruptures des collectifs, l’acceptation ou le refus des pratiques, les cultures patrimonialisées actualisent les imaginaires communs dans un contexte situationnel et transactionnel identifié (voir fig. 10). Selon nous, ces postures

caractérisées en fonction d'une acceptation à géométrie variable permettent de dépasser les situations où, comme l'explique Alloing (2016, p. 105), « se sont construits de nombreux débats publics (droit à l'oubli et au déréférencement), des normes (Afnor), un marché de prestations en constante croissance et une focalisation sur le rôle des plates-formes dans la construction d'une e-réputation. »

Figure 10 : Caractérisation des cultures territorialisées FabCVL



5. Apories théoriques et méthodologiques

5.1. Comment caractériser l'évolution des cultures et des relations ?

L'état de l'art établi fait ressortir d'une part une approche socio-économique des cultures artisanales où se distingue déjà la nécessité d'articuler l'observation de la transition numérique avec ses cultures (métiers, travail manuel, statut du dirigeant et usages, connaissances de la RSE et du numérique), mais également avec ses territoires (rural, urbain, ateliers et espaces virtuels en ligne). L'approche conceptuelle des territoires-projets permet d'autre part d'approfondir la territorialisation des transactions, des relations et des cultures dans le cadre théorique de la STC. Une telle approche info-communicationnelle permet de comprendre l'expression du refus ou de l'acceptation des cultures, de même que d'une part l'appartenance ou la rupture avec des collectifs, et d'autre part les transactions qui sous-tendent la dynamique des collectifs au cours d'une transformation. Le choix de la territorialisation est ainsi conduit par la volonté d'expliciter comment ces collectifs patrimonialisent, structurent, confrontent et transforment leurs pratiques et usages au sein de milieux d'activités agencés en « mondes transactionnels » (Zacklad, 2022). Si ce cadre théorique existant nous amène à considérer le régime de conversation des collectifs observés, il se confronte à plusieurs limites qui nous offrent l'opportunité d'approfondir, à travers notre projet FabCVL, la territorialisation des transactions coopératives avec l'exemple de l'artisanat.

Notre proposition théorique montre en premier lieu que les études concernent en majorité l'étude de collectifs, comme les artisans, les dirigeants d'entreprise artisanale, ou les actants transactionnels et les collectifs salariés ou managers. Cependant, ces études se concentrent peu sur les interactions entre collectifs dans une dynamique contextualisée et située. Seule l'approche systémique de Moine (2006) permet de caractériser des systèmes d'acteurs qui structurent les espaces sans toutefois être explorés en tant que collectifs évoluant au cours d'une transformation. Deuxièmement, ces études s'attachent à décrire les activités des collectifs, mais décrivent peu la territorialisation des interactions dans une approche info-communicationnelle. Si la territorialisation fait partie de l'approche transactionnelle en STC, elle nécessite un cadre

méthodologique pour en identifier et interpréter les cultures et relations à l'intersection de deux collectifs en termes d'appropriation, de structuration et d'habitation. Enfin, ces études tendent à caractériser le produit de la transformation observée par étapes, son acceptation, son refus, mais ne considère pas la transformation comme un mouvement continu et antagoniste. En fin de compte, ces approches tendent à sous-estimer l'influence de ces intersections. La territorialisation que nous envisageons dans notre étude s'appuie spécifiquement sur l'analyse des flux transactionnels, relationnels et culturels qui participent à reconstruire les imaginaires communs du numérique par une actualisation culturelle à géométrie variable. Cette dernière peut ainsi se caractériser autour de valeurs imaginées, d'espaces structurés et de pratiques actualisées incarnant le fruit de co-constructions symboliques virtuelles à l'œuvre dans des échelles sous-jacentes de transformation.

Une telle aporie méthodologique se retrouve au niveau de l'observation simultanée de plusieurs collectifs opérant au sein d'un agencement d'activités-projets. La notion d'actant symbolique permet bien d'observer l'évolution et la coopération entre différent rôles d'individus ou groupes d'individus dans ces activités, et celle d'artefact médiateur permet également de différencier le rôle et la transformation des objets techniques (espaces, lieux, outils) dans la transformation. Cependant, la diversité ontologique des collectifs et les changements de régimes de conversations s'attachent, selon nous, à expliciter les interactions d'un collectif, mais pas l'action conjointe de plusieurs collectifs, et donc leur transformation conjointe. Elle ne reflète pas la relation dialogique de posture que nous identifions sur notre terrain. Nous pouvons donc dire d'un conseiller qu'il est « réalisateur » et d'un artisan qu'il est « bénéficiaire ». Nous ne pouvons pas caractériser cette relation dans un jeu de relations processuel où le « réalisateur » serait influencé dans ses choix par la proximité technique et sociale qu'il entretient avec un fournisseur de service (qui serait ici l'entrepreneur), dans une graduation d'acceptation et de refus de tel ou tel service dans ses conseils. De même, nous ne pouvons pas évaluer par la permaculture les dynamiques inter-collectives qui cadrent les choix d'agencements.

Partant de ce manque, la territorialisation en STC ne dispose pas d'une grille d'analyse de situations antagonistes à laquelle se référer pour caractériser les affrontements, conflits ou dépassements observés sur notre terrain. En effet, si les transactions sont observables au sein d'un collectif, les interactions entre collectifs qui définissent de nouveaux milieux demandent de caractériser la nouvelle appropriation et acceptation de cette transformation. Les collectifs y sont

eux-mêmes transformés dans le cadre de la territorialisation. Une équipe projet confrontée à de la réticence peut, au cours du déploiement d'une solution, modifier son comportement ou choisir d'adapter le groupe auquel elle se confronte. Les solutions peuvent aller de l'abandon du projet à l'ouverture du groupe projet aux artisans. Si la territorialisation en STC pose bien le principe d'une évolution des milieux, de leurs actants et artefacts, elle ne dispose pas de référentiel pour caractériser la situation initiale, intermédiaire et finale de ces groupes par rapport aux autres : situations d'ouverture, d'appartenance ou de rupture. Observer la territorialisation de la transition numérique nous demande d'en proposer une grille d'analyse en partant d'une observation « individuelle » des collectifs puis en les observant « ensemble ». Un système d'interrelations nous permettrait de caractériser les différentes étapes de transformation des collectifs en fonction de leur régime de conversation.

Enfin, si la STC permet de situer les collectifs dans leur régime de conversation, d'en caractériser une dynamique interne par la diversité ontologique et leurs interactions par la permaculture, elle ne permet pas encore d'en étudier la dynamique globale au sens de l'observation de flux transactionnels territorialisés. Ces derniers opèrent dans la redéfinition permanente du sens par un ensemble de collectifs. La territorialisation en STC permet d'en définir les échelles et les étapes de transformation continue par une territorialisation ambivalente et antagoniste (Meunier, 2003, Gilbert et Coron, 2023). Ainsi, si nous pouvons qualifier la transformation en STC des conseillers dans une échelle d'observation définie (celle du projet, de l'action ou du programme annuel), nous ne pouvons pas cartographier l'évolution des postures en lien avec les postures des artisans, ou encore qualifier l'observation de cette double évolution dans un rapport dialogique et relationnel (Florczak et Scroferneker, 2017). Notre approche par la territorialisation bénéficierait ainsi d'une méthodologie permettant de visualiser les dynamiques d'une transformation dialogique impliquant une variété de collectifs autour de dispositifs transmédiatiques communs. Ces dynamiques seraient révélatrices des transformations de postures, de comportements et de volontés dans les différentes étapes de transformation.

5.2. Caractérisation de la transition hybride avec le programme FabCVL

Cependant, ce cadre théorique nous permet de conceptualiser la territorialisation hybride comme un ensemble d'espaces agencés par différents collectifs en fonction d'une appropriation, structuration, et habitation lisibles au niveau transactionnel (micro), relationnel (méso) et culturel (macro). Les dispositifs transmédiatiques observés dans cette territorialisation nous permettent de préciser le caractère hybride de la transition numérique. Selon Zacklad (2020b, p.6) : « ces dispositifs peuvent prendre différentes formes : déroulement de sessions de co-design pour faciliter l'innovation, investissement d'espaces de type tiers lieux permettant la rencontre avec d'autres communautés, développement de laboratoires d'innovation internes. » Dans cette approche, la transition est donc hybride à trois niveaux :

- Au niveau ontologique, elle concerne à la fois les actants et les artefacts, dans une transformation territorialisée qui va modifier les milieux en fonction des régimes de conversation

- Au niveau sémiotique, elle concerne à la fois les éléments conversationnels, interactionnels, relationnels et culturels

- Au niveau conceptuel, elle concerne à la fois les milieux d'activités, les espaces et les territoires physiques dans une considération synchrone et asynchrone des activités-projets

A ces éléments info-communicationnels s'ajoute la compréhension de la dynamique antagoniste et ambivalente. La proximité sociale et technique ainsi posée propose des graduations possibles dans l'acceptation d'une culture d'organisation, génératrice de nouvelles pratiques et usages, et donc de nouveaux flux transactionnels. C'est le cas des valeurs-éthiques au cœur de l'analyse des risques-perçus d'Astier et Labour (2021, p. 70). Selon les auteurs, « de telles valeurs-éthiques, en effet, permettent d'affecter positivement la maîtrise des risques-perçus en contexte d'innovation collaborative-coopérative, par exemple, lorsqu'il s'agit de la mutualisation de moyens, de connaissances, de ressources humaines, et de financements. » Les interactions des collectifs de transition peuvent être caractérisées : par exemple les collaborateurs et artisans dont la posture est celle d'une conquête ou d'une défense. La praticité, l'efficacité peuvent y

représenter des valeurs-éthiques face au risque de complexité des outils et au manque de ressources ou de temps. En identifiant les espaces et les nouvelles pratiques et usages qui découlent des territoires-projets, nous pouvons identifier par le récit les leviers d'engagement situés et les sondes d'élicitation (Zacklad et Catoir-Brisson, 2021) qui constitue les flux transactionnels à l'œuvre dans les interactions des collectifs.

6. FabCVL : proposition théorique de caractérisation des valeurs, pratiques et patrimoines des collectifs de transition dans une grille d'analyse

6.1. Projection de valeurs-ressources et défis partagés

Dans leur article « Walk the Tak – risque perçu et innovation collaborative », Astier et Labour (2021) présentent le cas d'un tiers-lieu en transformation avec une étude dont l'enjeu « tient à établir un cadrage méthodologique reliant les notions d'incertitude, de risque et d'innovation collaborative-coopérative, en incluant l'effet de pratiques numériques. » Les transactions évoluent au cours des activités-projets, dans différentes phases et régimes de conversation, en fonction de la proximité sociale (Billaudot, 2005), entendue comme l'expression des aménités telles que perçues par les collectifs observés. La succession de « confrontations » de situations subjectivées permet l'appropriation de ces milieux. Selon une participante collaboratrice, il est important de « faciliter le changement par la praticité : si ça marche, on est plus apte à changer. L'important c'est la vitesse, la logique, l'entraide. Les outils eux-mêmes servent pour mieux s'entraider (CMA News, post-its et notes numériques). ». Quelle appropriation variable du milieu de l'entraide entre collaborateurs peut-on ainsi observer ?

Selon Labour et Astier (2021, p. 55), « la collaboration et la coopération font appel à des valeurs (les priorités préférentielles) différentes, car les enjeux et les risques, liés aux impératifs d'innovation, ne sont pas les mêmes. » Les « valeurs » en tant que « priorités préférentielles » sont déterminées pour différents collectifs dont les enjeux et objectifs peuvent varier (Zacklad, 2005). Les effets de ces variations sur la patrimonialisation de milieux d'activités communs s'observent à l'intersection de leurs relations et de leurs cultures. Ainsi, nous nous appuyons sur le fait que « l'innovation peut s'apparenter à un processus par lequel un imaginaire collectif – constitué de visions, d'ambitions mais aussi de doutes – se confronte aux impératifs du terrain » (Astier et Labour, 2021, p. 56). Dans notre cas, les visions, les ambitions et les doutes sont

confrontés dans un espace-temps spécifique, celui du parcours numérique de la DR CAP. L'évolution de ces visions et ambitions s'analyse en fonction des phases de transformation et des milieux d'activités considérés.

Les auteurs (p. 58) présentent une approche actualisée des travaux de Tansey et O'Riordan (1999) en prenant en compte le fait que « dans un espace physique donné, repose dès lors, potentiellement un lieu chargé de sens, avec en simultané, un ou des espaces numériques vecteurs eux-mêmes de leurs propres codes et normes. » La territorialisation hybride relie un processus d'appropriation, d'aménagement et d'habitation en fonction d'une subjectivation et d'une création mise au service d'une territorialisation. Nous pouvons nous appuyer sur la définition des valeurs-éthiques et des risques perçus situés et relatifs à un espace-temps donné par Astier et Labour (p. 58) :

« Risque perçu = Espaces-temps ($Confiance_{pondérée}$, $Responsabilité_{pondérée}$, $Consentement_{pondéré}$) », soit $R = E(C_p, R_p, C_p)$. »

Cette définition nous permet d'une part d'inclure et de situer les risques identifiés par les participants dans leur milieu d'activité et de leur régime de conversation, mais également dans une approche antagoniste qui relie les valeurs de confiance, de responsabilité et de consentement à un risque perçu identifié. Dans notre démarche, nous nous attachons donc à observer l'ensemble de ces éléments pour chaque collectif en partant de l'expression de ces derniers par les participants. Dans les thématiques et catégories mises en place, les valeurs-éthiques et risques perçus se retrouvent dans la vision du numérique proposée et la définition d'un numérique responsable. Territorialisés, nous les considérons comme des valeurs ressources, en référence aux ressources et produits territoriaux de Billaudot (2005), et des défis partagés par les collectifs, pour les différencier de leur définition théorique portée par Tansey et O'Riordan (1999).

Selon nous, ces éléments permettent de caractériser les aménités des milieux territorialisés. Ils sont lisibles dans la dimension d'appropriation de la territorialisation, soit, dans notre cadre théorique, dans la subjectivation mise au service de la territorialisation. Dès lors que nous n'en observons que les éléments conversationnels de valeurs-ressources et défis partagés, nous considérons cette dimension comme « la projection ». Ainsi, dans les territoires-projets, les collectifs observés projettent des valeurs-ressources et défis partagés situés et territorialisés.

6.2. Activation des milieux par des pratiques territorialisées

Selon Carmes et Galibert (2009, p. 193), un utilisateur du numérique « présente une propension à adapter et à actualiser, le dispositif proposé », en particulier dans une approche où « les processus émergents d'innovation organisationnelle et d'individuation des salariés, reposent et s'expriment à partir d'un couplage entre une nouvelle territorialisation des univers professionnels. » Dans notre cas, la dynamique de territorialisations successives entre différentes étapes et à différentes échelles d'observation (transactionnelle, relationnelle, culturelle) ne s'opère pas d'un univers (personnel ou professionnel) à l'autre, mais d'un milieu d'activité à l'autre en fonction des régimes de conversation. L'observation de « scripts sociotechniques » propres à chaque milieu caractérise les variations successives des pratiques. Une participante collaboratrice explique qu'il faut « profiter de la régionalisation pour mettre en commun les connaissances intelligemment, mieux développer nos compétences et nos services en commun, garder l'innovation pour celles et ceux qui en ont vraiment l'utilité. » Dans cet exemple, la territorialisation marque des variations entre la « régionalisation » et « ceux qui en ont vraiment l'utilité. » Ce sont les pratiques de ces différents milieux que nous souhaitons identifier en tant qu'expressions variable de « scripts ».

La territorialisation telle qu'abordée par Carmes et Galibert (2009, p. 198) repose sur la confrontation de cultures numériques en tant que « l'ensemble des connaissances, des compétences, des significations d'usages, des « dé-scriptions » sociotechniques et des croyances que les individus construisent, développent et actualisent, à partir de leurs pratiques et apprentissages des territoires numériques. » Notre lecture prend en compte à la fois la dimension territoriale (structuration), subjective (appropriation) et créative (habitation). Ce cadre conceptuel fait apparaître plusieurs niveaux de variations possibles dans la modification de « scripts » entre différents milieux. Comme les auteurs l'expliquent, ces variations peuvent induire des « populations de salariés empêchés ou exclus » en fonction de leurs niveaux de connaissances, ou encore des « non-usages » qui peuvent être « le fruit d'une posture anti-managériale » ou « d'empêchements techniques. » La démarche que nous construisons nous mène donc à comprendre la territorialisation soutenant différents milieux d'activités dans le cours d'une transformation. Dans cette dernière, la variation de script peut aboutir à l'inclusion ou l'exclusion dans une transformation variable et antagoniste. L'aboutissement de cette territorialisation caractérise les conditions de sérendipité, au sens où des cultures inclusives ou

excluantes conditionnent la possibilité pour les collectifs de se rencontrer et d'exprimer leurs volontés (Moine, 2006) dans l'habitation des territoires considérés.

Le caractère incluant ou excluant des milieux observés est déterminé par le « fruit » des confrontations des pratiques. Ces confrontations sont créées par la succession de pratiques actualisées à chaque étape par les individus ou les collectifs observés. Dans l'exemple cité plus haut, la participante mentionne successivement « la régionalisation », « la mise en commun des connaissances », « le développement des compétences », « l'innovation » et son « utilité ». Dans cette situation, plusieurs cultures se chevauchent : la gestion des connaissances, la formation et l'innovation. Le produit de cette succession de variation semble être de définir une « utilité » spécifique pour l'innovation. L'habitation s'est construite en confrontation autour de la proximité technique des « connaissances » actualisées en « compétences » puis en « espaces de partage.» Afin de constituer une grille d'analyse de situations ambivalentes d'habitation, notre approche va consister à caractériser la sérendipité, et donc le caractère incluant ou excluant, de solutions actualisées dont le « script » varie.

Selon nous, la proximité technique déterminée dans cette dimension d'habitation, c'est-à-dire la création mise au service de la territorialisation, s'exprime dans l'ensemble des pratiques actualisées de manière antagoniste. Comme pour les valeurs-ressources et défis partagés, nous n'en observons ici que les éléments conversationnels, c'est-à-dire les services, interactions et activités relevés au sein des collectifs. Ainsi, nous les considérons comme « l'activation » des territoires-projets (Billaudot, 2005) l'ensemble de pratiques actualisées, territorialisées et patrimonialisées par les collectifs (utilisation de services, pratiques identifiées) dans leur transition.

6.3. Patrimoine transactionnel ancré par les collectifs

Le patrimoine informationnel est ainsi constitué par proximité sociale et technique par les collectifs ou les individus. L'approche de Soumagnac et al (2015, p. 117) considère que « la patrimonialisation en contexte professionnel peut se caractériser par la constitution et l'appropriation d'un dispositif communicationnel, documentaire et culturel par une collectivité (les salariés d'une entreprise, les membres d'une communauté professionnelle), s'appuyant notamment sur les besoins partagés d'information et la place centrale accordée au document technique. » La patrimonialisation par « constitution », « appropriation » et « information » est

comparable à notre approche par la projection, l'activation et l'ancrage. Ces différentes dimensions de la patrimonialisation caractérisent les milieux d'activités ancrés par les collectifs.

Selon les auteurs (p. 117), l'une des difficultés dans la patrimonialisation est de « comprendre les mécanismes d'écriture qui peuvent contribuer, sur un plan ergonomique, à « retenir » cette mémoire de travail entre les acteurs de la communauté de pratique en s'appuyant sur des dispositifs technologiques qui offrent la possibilité de la conserver et de la partager dans les meilleures conditions. » Un couplage se crée entre les mécanismes d'écriture pour retenir cette mémoire de travail et les dispositifs technologiques qui permettent de conserver et partager. La territorialisation combine ces éléments par une projection et une activation variable. Les variations dans les « mécanismes d'écriture » induisent un changement dans la « lisibilité » et «l'accessibilité » du patrimoine, affectant de même ses conditions d'aménités de la projection. Les variations dans les « dispositifs technologiques » induisent un changement dans «l'intelligibilité » et « la crédibilité » du patrimoine, affectant cette fois-ci les conditions de sérendipité de l'activation. De ce fait, ces éléments caractérisent la variabilité de l'acceptation de la culture informationnelle (Dumas et al., 2017) au niveau culturel et relationnel, eux-mêmes révélateurs d'une patrimonialisation au niveau transactionnel.

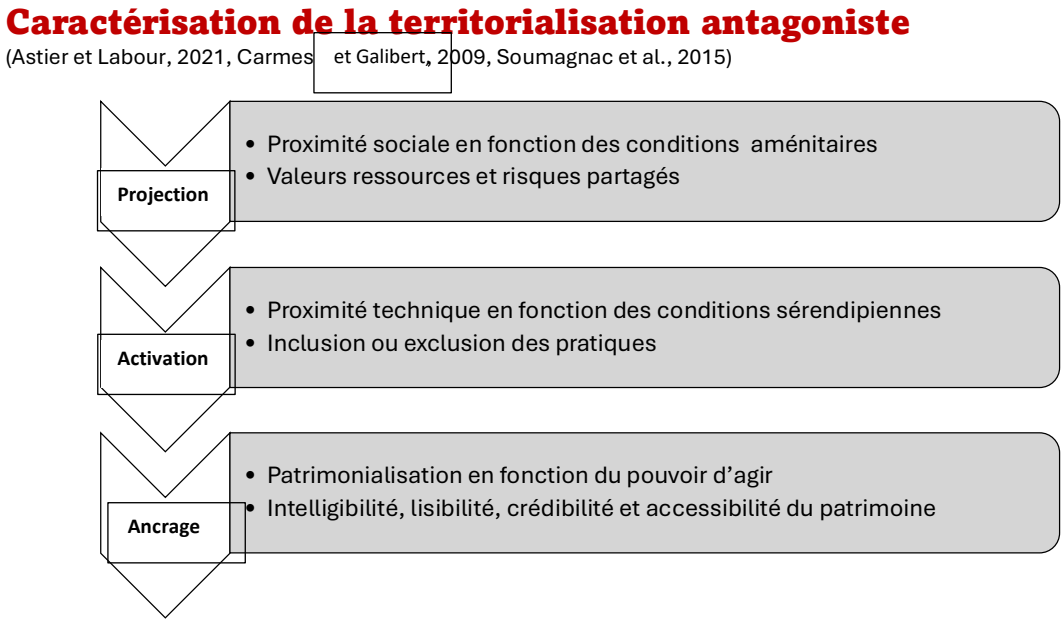
Cette structuration par la patrimonialisation détermine des conditions variables dans la territorialisation de la transition hybride en s'appuyant sur une capacité à partager. Comme l'indiquent Soumagnac et al. (2015, p. 118), « l'appréhension et la transmission des pratiques professionnelles exigent le développement de compétences informationnelles que la formation initiale et continue des professionnels ne prend pas en compte. » Cette capacitation caractérise les variations de patrimonialisation entre les différentes étapes de transformation de la transition numérique. C'est le cas de cette participante collaboratrice qui explique qu'il est nécessaire de «trouver une voie du milieu pour ne pas faire peur, avec des liens à créer avec l'agence TEE[36], face à un sujet sensible à porter. » Dans cet exemple, la participante préconise d'améliorer la capacité à partager à travers « une innovation qui donne envie », ce qui impacte la proximité sociale du patrimoine constitué, et d'autre part « d'ateliers dédiés » qui impactent la proximité technique. Dans cet exemple, la patrimonialisation s'effectue dans des conditions où la capacité de partage est « valorisante avec des outils basiques spécifiques aux artisans. » Nous proposons

[36] Agence de transition écologique et énergétique dédiée aux artisans au sein de la CMA CVL

de caractériser le pouvoir d'agir territorialisé en fonction de la patrimonialisation. Cette dernière s'exprimerait en lisibilité (une voie du milieu) et en crédibilité (agence TEE) par les aménités de la projection. Elle s'exprimerait également en termes d'accessibilité (ne pas faire peur) et d'intelligibilité (sensibilité du sujet) par la sérendipité de l'activation. Dans notre approche, nous ne considérons que les milieux d'activités identifiés dans les dispositifs réunissant les collectifs. Comme pour l'habitation et l'appropriation, nous appellerons cette dimension de transition territorialisée « l'ancrage ». Ainsi, dans les territoires-projets, les collectifs ancrent leur territorialisation dans un agencement de milieux d'activité déterminé par les collectifs de diversité ontologique observés.

Nous pouvons dès lors constituer des collectifs expérimentaux sur la base des diagnostics de transition FabCVL 2022 pour caractériser leur pouvoir d'agir (voir fig. 11). L'observation de ces collectifs nous permettra d'identifier des situations de transactions où s'expriment les différentes variations établies au niveau théorique dans les dimensions de projection, d'ancrage et d'activation. En caractérisant ces variations avec des actants transactionnels et artefacts médiateurs, nous pourrons disposer d'une grille d'analyse pour caractériser les cultures et relations de la transition hybride en fonction de leur territorialisation antagoniste.

Figure 11 : Caractérisation de la territorialisation antagoniste FabCVL

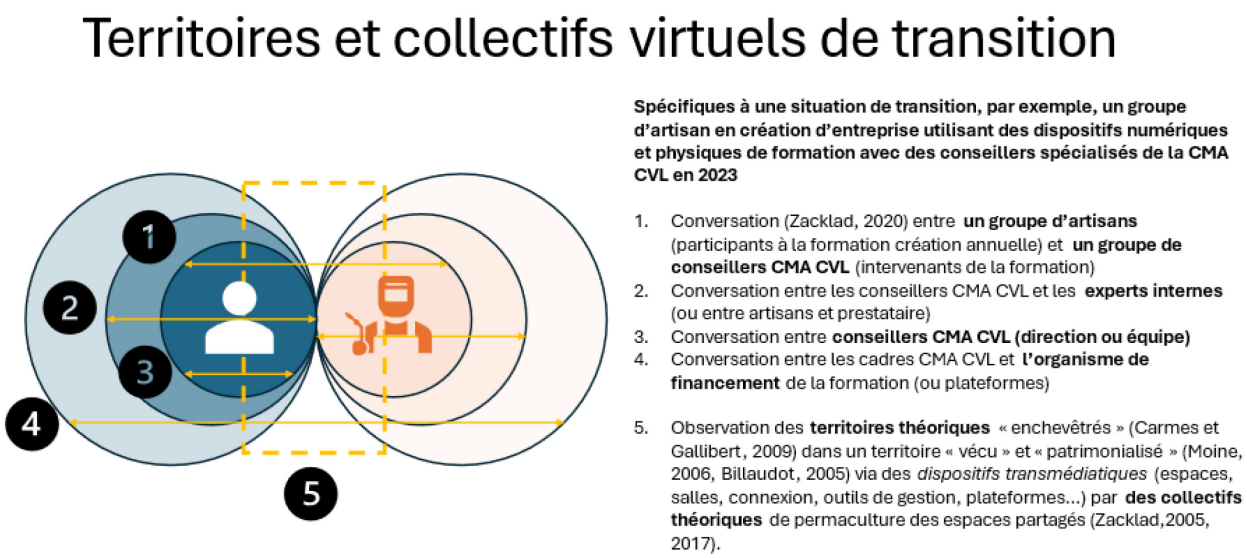


6.4. Constitution des collectifs de diversité ontologique

Dans son article intitulé « Diversité ontologique de l'action collective », Zacklad (2016) précise que les agencements collectifs « dépendent intrinsèquement des artefacts médiateurs capacitants associés aux environnements matériels qui conditionnent les possibilités de rencontre, d'échange, de partage. » Les activités de la DR CAP proposent des supports, objets et temps d'activités de natures variées, comme les diagnostics numériques menés par des conseillers spécialisés, les formations pour tous niveaux, autour du numérique et de ses outils ou encore les accompagnements régionaux à la transition numérique des artisans (conseil, d'assistance et convivialité). Les transformations s'opèrent à chaque étape de transition au sein de collectifs constitués autour des « artefacts médiateurs » observés. Ces transformations successives, identifiables dans les diagnostics FabCVL, constituent des flux transactionnels. Ils sont caractéristiques de situations partagées dans une projection, un ancrage et une activation variables. Le territoire-projet ainsi défini par les collectifs agence les activités-projets et milieux d'activités mobilisés. Cette lecture transactionnelle offre l'opportunité de la compréhension des activités au regard d'une transaction adaptée (Kellner et al., 2010), ouvrant la possibilité d'une lecture culturelle et territorialisée du « non-usage ».

Les agencements que nous observons sont virtuels (voir fig. 12). Ils se comportent comme les agencements d'actants transactionnels. Cependant, ils ne sont pas volontairement « mis en commun » comme pour un évènement tel que défini par Zacklad qui considère l'évènement comme « une mise en commun de ressources personnelles et collectives qui engagent des participants (…) dans la réalisation d'une performance commune (Zacklad, 2017 : 4) ». Les collectifs virtuels sont sous-jacents à ces collectifs « évènementiels ». Ils s'étendent jusqu'aux espaces et activités de la transition numérique par la construction, d'une part, d'un ensemble de dispositifs servant les mêmes objectifs dans un projet, et d'autre part des priorités et des postures destinées à un collectif d'actants transactionnels. Le collectif des collaborateurs analystes est ainsi un enchevêtrement (Carmes et Galibert, 2009) de collectifs virtuels des conseillers spécialisés réalisant des diagnostics numériques et de chargées de transition, elles-mêmes en lien avec des prestataires, accompagnant les conseillers dans la prise en main de leurs outils de gestion des diagnostics. L'observation des conversations au sein de cet enchevêtrement de collectifs nous permet de caractériser leur pouvoir d'agir en fonction des différents régimes de conversation (Zacklad, 2020).

Figure 12 : Schéma des collectifs virtuels de transition FabCVL



La dimension territoriale dans son acception géographique est ainsi intégrée dans une transition hybride des organisations artisanales. Nous avons vu d'une part que la régionalisation bouleverse les notions de distances, de proximité, de transversalité et de coopération au sein de la CMA CVL. D'autre part la considération du local et de la proximité humaine est inhérente à la culture artisanale, à travers des fonctionnements en réseaux et une transition en différents degrés d'acceptation et de refus. En faisant appel à la STC dans une posture post-analogiste, nous pouvons observer les relations et effets de dispositifs qui se créent dans ces agencements virtuels. Nous nous basons ici sur la typologie d'agencements caractérisés par la rationalité et le contrôle (Zacklad, 2005) (voir fig. 13) :

Figure 13 : Agencements collectifs selon le type de rationalité et de degré de contrôle (Zacklad, 2005)

Tableau 4. Les agencements collectifs selon le type de rationalité et de contrôle (les adjectifs faible, moyen, fort se rapportent au contrôle)

	Contrôle en singularité (proximité)	Contrôle en généricité (plan)	Contrôle universalisant (principes)
Rationalité substantive (produit, production)	**Organisation Faible**	**Organisation Très Fort**	**Organisation Fort**
Rationalité procédurale (connaissance, transmission)	**Communauté Fort**	**Communauté Faible**	**Communauté Moyen**
Rationalité agentive (relation, don)	**Réseau relationnel Fort**	**Réseau relationnel Faible**	**Réseau relationnel Faible**
Rationalité agentive (relation, échange)	**Marché Faible**	**Marché Moyen**	**Marché Fort**

En proposant une lecture ambivalente des relations, nous pouvons expliciter des variations de contrôle liées aux conversations et des variantes de rationalité liées aux artefacts médiateurs des collectifs. La dynamique de proximité sociale et technique est caractérisée par les flux transactionnels, relationnels et culturels des collectifs. L'ensemble de ces flux définissent ainsi les conditions favorisant ou inhibant le pouvoir d'agir (Zacklad, 2005) des collectifs dans une grille d'analyse que nous pouvons établir au niveau transactionnel, puis relationnel, puis culturel. Nous nous basons pour cela sur la constitution et la caractérisation des flux transactionnels des collectifs ainsi constitués.

7. FabCVL : proposition théorique de modélisation des flux transactionnels en co-design

7.1. Objectifs de la modélisation basée sur l'appartenance et la similitude territoriale

Les activités et services de transition numérique que nous observons en 2023 font état de milieux, pratiques et valeurs territorialisés autour de la convivialité et de la découverte. Ils définissent des conditions aménitaires et sérendipiennes en fonction desquelles des activités d'analyse de données, de collaboration et de partage d'information font varier les comportements, profils et postures. Notre approche de modélisation vise à faciliter la caractérisation des dynamiques opérantes dans l'interaction des collectifs mobilisant et agençant différents milieux d'activités. Une catégorisation nous permet de caractériser les interactions consolidées dans notre observation de la transition hybride. Cette catégorisation nous permet de constituer les récits internes aux collectifs en fonction des activités-projets qui les caractérisent.

Les récits catégorisés font émerger des éléments conversationnels communs. Dans notre lecture territorialisée des conversations, la répétition située d'éléments conversationnels entre collectifs constitue une appartenance dans le sens de Billaudot (2005, p. 102) où « les deux personnes appartiennent toutes deux au même territoire et ont donc toutes deux accès en principe au même patrimoine. » L'appartenance de Billaudot se différencie ici de l'appartenance d'Imhoff que nous utilisons pour la projection : s'appliquant à un territoire, elle concerne l'ensemble des dimensions de territorialisation, y compris l'ancrage et l'activation. Détaillons un exemple.

Dans le récit d'une communauté, on retrouve dans le descriptif général « travail avec des outils d'analyse vers collaboration et métier », dans le récit d'une autre communauté, on retrouve « 14 participants orientés analyse de données et innovation. » Ces deux éléments vont constituer un point commun, un espace commun du territoire projet observé chez Billaudot, ou encore un

élément conversationnel commun dans les flux transactionnels chez Zacklad. Dans ces mêmes récits, nous notons d'une part que « peu d'artisans et d'extérieurs participent » pour une communauté, tandis que pour l'autre, on note une « place importante des partenaires et des territoires. » Ainsi, l'élément commun « place des relations extérieures » obtient deux résultats différents : l'un en « acceptation » (les relations extérieures participent), et l'autre en « refus » (les relations extérieures ne participent pas). Enfin, d'autres éléments conversationnels dans les différents récits diffèrent, voire s'opposent, comme la mobilisation « d'ateliers pratiques » pour la première communauté et la « présentation d'études en conférence » pour l'autre. Dans notre approche territorialisée des conversations, nous considérons ici que ces éléments partagent une similitude qui diffère individuellement selon dans les « effets subjectivement attendus du suivi de ces règles, en raison de l'accès effectif de l'une et de l'autre au patrimoine du territoire auquel elles appartiennent » (Billaudot, 2005, p. 102).

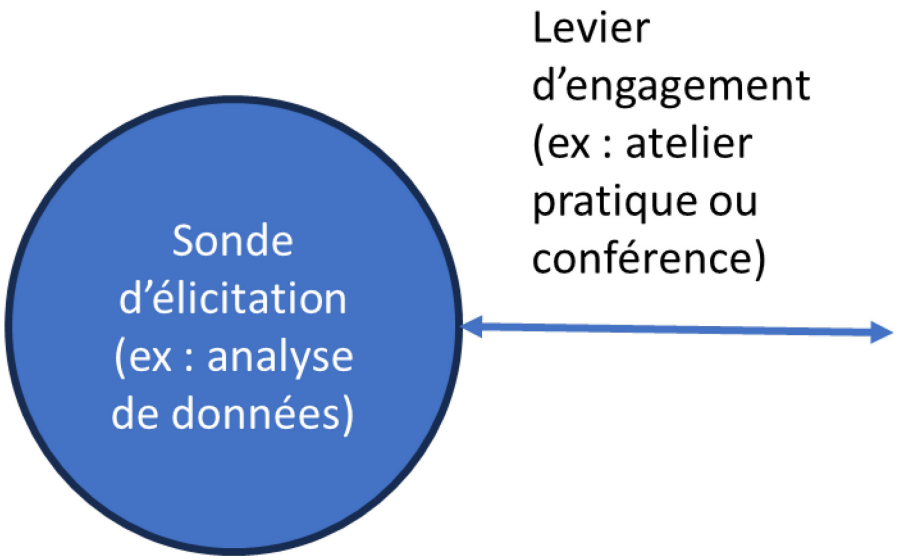
7.2. Conversation inter-collective, flux transactionnels de leviers d'engagement et sondes d'élicitation

Afin de comprendre la relation transactionnelle qui s'établit entre les collectifs à travers ces éléments conversationnels, nous proposons d'envisager ici les flux transactionnels comme une construction dialogique des cultures et relations. Selon Zacklad et Catoir-Brisson (2021), « à travers le processus de territorialisation, les transactions s'incarnent dans des conversations situées faisant appel à des dispositifs d'accès info-communicationnels très divers : espaces naturels ou urbains, architectures, documents de toutes natures, technologies numériques permettant les interactions et l'enregistrement des échanges à travers les réseaux. » En nous basant sur cette approche de la territorialisation, nous souhaitons établir la « conversation incarnée » à l'intersection de ses collectifs. Cette dernière s'observe dans des activités-projets et sous-collectifs virtuels agencés par les choix et intentions antagonistes des collectifs. C'est pour cela que nous nous intéressons à la méthode RICOD (Zacklad et Catoir-Brisson, 2021) « qui considère que toute enquête vise à (1) trouver des solutions incarnées dans des artefacts, (2) produire de nouvelles individuations dans la logique de la métamorphose des acteurs et (3) de créer de nouveaux milieux propices au déroulement des « conversations » qui sont la condition mais aussi un des résultats de l'enquête.»

Notre modélisation va ainsi permettre de caractériser les transformations des actants, des artefacts et des milieux à travers l'analyse du « déroulement » des conversations. Dans cette approche, les auteurs distinguent « les sondes d'élicitation » qui « visent à faciliter l'accès à la représentation des artefacts et des situations associées en lien avec la mémoire d'expériences passées ou de la projection dans un futur plus ou moins lointain » et les « leviers d'engagement situés » qui « permettent d'engager un collectif dans les conversations proposées et ils jouent un rôle important pour faciliter les activités d'individuation individuelle et collective. » Notre lecture territorialisée envisage les flux transactionnels comme des systèmes de « sondes » et de « leviers» (Zacklad et Catoir-Brisson, 2021) assemblés à l'intersection des transactions entre collectifs. Les collectifs seraient alors co-designers d'une transition hybride caractérisée par les variations observées dans leurs flux transactionnels communs, d'où le caractère dialogique des conversation inter-collective.

Dans notre exemple, les communautés mobilisent toutes deux les milieux d'activités de l'analyse de données, mais diffèrent dans leurs solutions employées (ateliers pratiques et conférences), et les résultats obtenus (participation variable des personnes de l'extérieur). Selon notre proposition basée sur l'approche RICOD, la conversation intercollective contiendra donc deux «leviers d'engagements situés », les ateliers pratiques et les conférences, en tant qu'éléments conversationnels en similitude (capacitation) liés uniquement à l'un ou l'autre des collectifs (les conférences pour l'une, les ateliers pour l'autre). De ce fait, ces éléments « engagent » les collectifs depuis une conversation intra-collective (en similitude, selon Billaudot) vers une conversation inter-collective (en appartenance, selon Billaudot). On intègrera cette dernière par une « sonde d'élicitation » (voir fig. 14), c'est-à-dire un élément commun dans la conversation, qui est l'activité d'analyse de données. Cette activité « facilite l'accès à la représentation des artefacts », par le biais de tableaux de bords ou de diagnostics numériques par exemple. Nous initions ainsi notre démarche de modélisation en représentant un flux transactionnel possible entre nos deux communautés exemples :

Figure 14 : Codification graphique des éléments conversationnels FabCVL

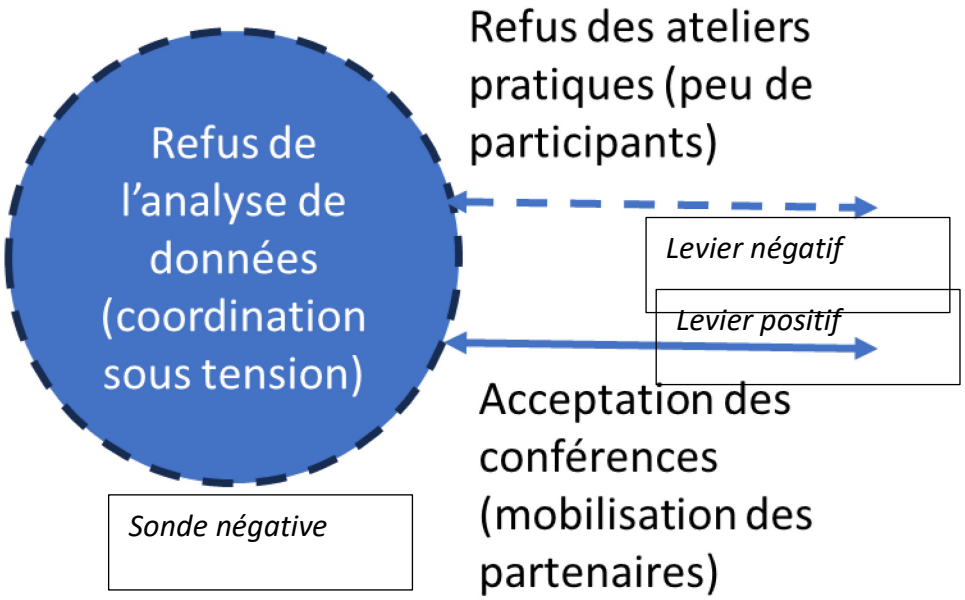


7.3. Caractérisation des éléments conversationnels

Par ailleurs, nous avons également établi une grille d'analyse nous permettant de caractériser l'antagonisme des flux transactionnels. Cette catégorisation binaire nous permet ici de modéliser les conditions d'aménités des milieux observés en situant les sondes d'élicitation et les leviers d'engagement dans la grille d'analyse, en fonction du niveau de territorialisation observé. La considération de ces flux fait émerger une graduation liée à l'activation des ressources du patrimoine au sens de Billaudot (2005, p. 103) pour qui « il n'y a patrimoine que si la personne (ou le groupe de personnes) qui est l'agent de cette activation est à même d'en dire quelque chose (y compris seulement après coup, si on lui demande). »

Notre modélisation propose une graduation du flux transactionnel entre les deux collectifs mobilisés dans notre exemple (voir fig. 15). Nous notons que si les deux communautés mobilisent l'analyse de données, cette dernière aboutit à une faible participation, ce qui situe la sonde d'élicitation considérée en « refus » dans la dimension d'activation de la territorialisation. En revanche, le levier d'engagement « conférences » aboutit lui à la mobilisation de « partenaires experts » et la « collaboration des métiers ». Cet élément conversationnel se situe en «acceptation » de l'activité-projet dans la dimension d'activation.

Figure 15 : Caractérisation de l'antagonisme des éléments conversationnels FabCVL



7.4. Caractérisation des territoires-projets

Cette modélisation nous permet de définir :

- Les sondes et leviers de projection : ce sont les éléments conversationnels (interaction, participation, expression dans les relevés terrain et diagnostics de transition) relatifs à la subjectivation (valeurs, émotions, cognition) qui sont territorialisés de manière antagoniste par les collectifs observés. Ces éléments conversationnels correspondent à territorialisation au sens du passage d'un régime de conversation à un autre où les deux collectifs co-produisent des valeurs-ressources et défis partagés dont les variations définissent une graduation de proximité sociale en fonction des collectifs et des activités-projets. Ces variations de proximité induisent un antagonisme relationnel ritualisé dans des postures en fonction des comportements et profils des participants. Elles caractérisent des conditions aménitaires qui impactent le pouvoir d'interagir des collectifs. Dans le contexte présenté, nous pouvons considérer les Cap'uccinos comme une sonde de projection en appartenance pour les chargées de transition et les participants recherchant la convivialité et la découverte.

- Les sondes et leviers d'ancrage : ce sont les éléments conversationnels relatifs aux milieux (espaces, lieux et environnements) territorialisés. Dans ce niveau de territorialisation les milieux sont territorialisés d'un régime de conversation à l'autre et induisent une graduation de patrimonialisation en termes d'accessibilité, de lisibilité, d'intelligibilité et de crédibilité. Ces variations de proximité induisent des relations antagonistes dans la variation des espaces communicationnels mobilisés. Elles caractérisent le pouvoir d'agir des collectifs, en lien avec la proximité sociale et technique. Dans le contexte présenté, nous pouvons considérer les ateliers pratiques comme une sonde ou un levier d'ancrage subis : ils accueillent le moins de participants sur l'ensemble de l'année.

- Les sondes et leviers d'activation : ce sont les éléments conversationnels relatifs aux pratiques (outils, usages, actions ou projets) territorialisés dans l'ensemble des régimes de conversation. Ces éléments induisent des graduations de proximité technique qui affectent les conditions de sérendipité et le pouvoir d'agir par des variations de rôles transactionnels. Dans le contexte présenté, les Digital Clean Up Days, Salesforce et Sharepoint constituent des sondes et leviers d'activation acceptés dans les activités évènementielles.

- Les parcours transactionnels territorialisés : ce sont les ensembles de sondes et leviers territorialisés et modélisés par régime de conversation et dimension de territorialisation. Ils se lisent à l'intersection des flux transactionnels de deux collectifs en fonction des éléments conversationnels intra-collectifs (similitude de Billaudot (2005)), et inter-collectifs (appartenance de Billaudot (2005)).

- Les territoires-projets : ce sont les ensembles et sous-ensembles de sondes et leviers agencés dans les parcours transactionnels qui caractérisent des dynamiques transactionnelles entre collectifs observés. Ces agencements permettent de lire les ressources, les confrontations et les affinités patrimonialisées par les collectifs.

7.5. Modélisation en AB-modeling

En partant de cette codification, nous nous appuyons sur les travaux de Phan (2014) pour interpréter les cartographies ainsi constituées dans une approche inspirée de l'Agent Based

Modelling. Selon l'auteur (p. 213), « la modélisation AB permet de formaliser des hypothèses sur les entités du modèle et leurs interactions relativement au domaine de référence empirique qui intéresse le chercheur et d'explorer par simulation les résultats du comportement de ces entités en interactions. » Notre démarche à « formaliser » des hypothèses sur les collectifs observés dans le récit intra-collectif et leurs « interactions », c'est-à-dire leur mise en récit commune dans une conversation partagée. Notre « domaine de référence empirique » sera ici le régime de conversation (Zacklad, 2020), et notre modèle expérimental celui des sondes et leviers territorialisés entre les collectifs. Nous pourrons ainsi « simuler » le résultat de leur conversation inter-collective en suivant les étapes de territorialisation et de conversation. Comme le précise Bouillon (2015, p. 94), « la description analytique associée à la modélisation porte donc à la fois sur le présent et le futur, sur la situation présente et la situation désirée, sur l'opposition entre ce qui est et ce qui devrait être, ainsi que sur le décalage entre les deux et les modalités de passage de l'un à l'autre. »

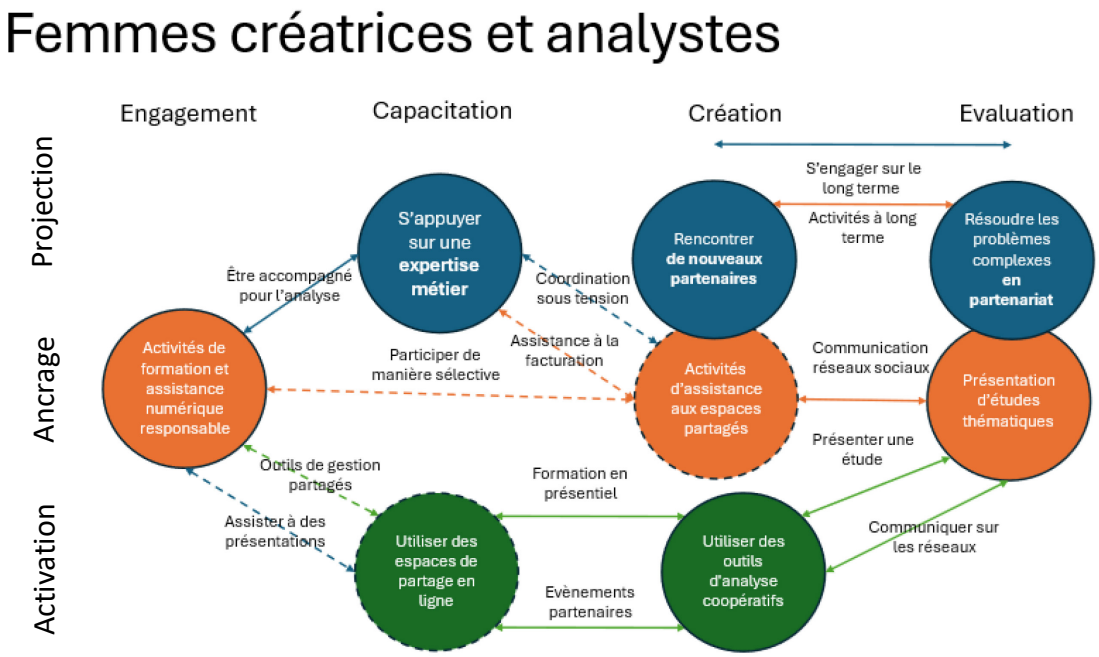
Le choix de suivre les conversations territorialisées nous situe en effet dans un cas de modélisation où « les relations des agents avec les autres agents et avec leur environnement entraînent également que ceux-ci doivent être dotés de la capacité de percevoir, émettre, traiter ou produire de l'information. Ces relations entre les agents peuvent être vues comme des réseaux sociaux dont les structures ont le plus souvent les caractéristiques et les propriétés de systèmes complexes » (Phan, 2014, p. 194). Ici, la « capacité de percevoir, émettre, traiter ou produire de l'information » est rendue possible par les différents régimes de conversation, et «les propriétés de systèmes complexes » sont celles de la territorialisation des transactions. Nous choisissons, par notre caractérisation des flux transactionnels en leviers d'engagement et sondes d'élicitation, une approche « intentionnaliste » de l'agentivité des collectifs observés (Phan, 2014). Ainsi, dans nos simulations, nous nous attachons à « rechercher contextuellement un sens immanent aux actions et aux processus sociaux singuliers » (Phan, 2014, p. 204). Pour cela, nous modélisons les flux transactionnels interprétables en dynamiques relationnelles et culturelles.

La modélisation des transactions territorialisées que nous proposons a pour objectif de faciliter la caractérisation de la proximité technique et sociale dans la patrimonialisation des ressources et milieux de transition. La simulation multi-agent aboutit à analyse comparative des interrelations obtenues entre un collectif test observé et plusieurs collectifs témoins mobilisés pour simuler des configurations agentives variables. Ainsi, dans la mise en place de notre

méthodologie, nous caractérisons une multitude de configurations agentives possibles pour en analyser la rationalité culturelle et les différentes proximités inter-collectives. Notre outil d'observation permet d'explorer les conversations de collectifs de diversité ontologiques. Selon Phan (2014, p. 225), « les simulations par SMA produisent des traces d'exécutions qui peuvent receler des particularités. Ces dernières peuvent être détectées par un observateur extérieur. » Nous observons les dynamiques des interactions entre les flux transactionnels des collectifs test et les collectifs témoins, afin de les comparer pour déterminer les dynamiques relationnelles et culturelles des sous-collectifs à l'œuvre, et la place conférée aux collectifs dans la transition (voir fig. 16).

Dans notre démarche, « un même modèle peut donner lieu à des interprétations différentes selon l'ontologie auquel il se rattache (en restant dans le monde du modèle), mais aussi selon les cadres conceptuels d'arrière-plan qui sont mobilisés pour donner sens à une ontologie particulière dans le monde du modèle » (Phan, 2014, p. 227) Il est donc important, pour la compréhension des interprétations transactionnelles, relationnelles et culturelles que nous allons mener, d'établir en amont la problématique de recherche, ici l'observation de la relation artisan-conseiller et les modalités préférentielles d'accompagnement numérique, pour expliciter le choix des collectifs mobilisés (les artisans en collectif témoin, le collectif de l'innovation et le collectif de la convivialité pour les collectifs tests par exemple.) Les transactions caractérisées proposent un cadre dont « l'objectif n'est pas de prévoir chaque situation dans une logique d'«algorithmisation » du social, mais d'assurer des réactions adéquates en contexte d'incertitude et de rationalité limitée » (Bouillon, 2015, p. 100).

Figure 16 : Exemple de cartographie symbolique des transactions inter-collectives FabCVL 2024



8. Conclusion de la deuxième partie

Le cadre théorique que nous proposons permet de définir l'ensemble des concepts mobilisés dans la mise en place d'un diagnostic territorial hybride proposé dans la méthodologie de cette thèse. En particulier, nous formalisons l'observation des services, relations et activités à un niveau transactionnel, relationnel et culturel par la mobilisation des SIC et de la STC comme cadre théorique de la territorialisation. Cette dernière est à mettre en lien avec un état de l'art qui souligne une transition culturelle faisant évoluer les pratiques et métiers (Merlet, 2020, Perrin, 2017). On y retrouve également l'évolution des relations autour du numérique au travail et de l'innovation-conception (Bréchet et al., 2005, Meyer et Boboc, 2021). L'articulation avec la permaculture et l'approche systémique des territoires (Zacklad, 2016, Moine, 2006) nous permet ainsi de considérer la territorialisation dans sa dimension de projection, d'ancrage et d'activation. L'apport de la STC est de pouvoir articuler des dimensions antagonistes dans la caractérisation des activités.

Avec l'objectif de caractériser l'évolution des cultures et relations, ce cadre théorique nous amène à proposer une conceptualisation d'agencements hybrides de milieux d'activités par des collectifs. La territorialisation y est transactionnelle (Zacklad, 2020), patrimoniale (Billaudot, 2005), organisant des espaces de permaculture sérendipiens et aménitaires. Une approche dialogique et relationnelle (Florczak et Scroferneker, 2017) et une approche sociotechnique des cultures organisationnelles nous permettent d'articuler différentes échelles d'observation. La caractérisation des valeurs-ressources et défis partagés (Astier et Labour, 2021), des pratiques territorialisées (Carmes et Galibert, 2009) et du patrimoine informationnel constitué (Soumagnac et al., 2015) permettent la codification des flux transactionnels en co-design (Zacklad et Catoir-Brisson, 2021). Cette étape permet une modélisation des flux transactionnels à l'intersection des conversations inter-collectives.

La mise en place de ce cadre théorique nous permet désormais de développer une méthodologie basée sur les territoires-projets pour caractériser les cultures et relations de la transition numérique de la CMA CVL et des artisans. En appliquant cette méthodologie à une observation participante sur l'ensemble du projet de recherche, nous pourrons déterminer la place de la CMA

CVL dans la transition numérique, mais également les cultures et relations à l'œuvre dans l'écosystème d'accompagnement numérique autour des artisans et des collaborateurs.

Les points clés de ce chapitre sont :

- La mise en avant d'une chaîne de questionnements autour de la vision du numérique, de la place du numérique responsable, d'une transition systémique au sein de laquelle les conversations et les transactions nous amènent à choisir la territorialisation pour caractériser les effets de dispositifs observés. Nous proposons ainsi un cadre théorique en STC pour articuler les dynamiques de relations et de proximité à différentes échelles d'observation.

- L'état de l'art permet de constituer un socle de connaissances existantes sur la transition numérique de l'artisanat dans son échelle culturelle, relationnelle et transactionnelle pour éclairer l'approche conceptuelle des territoires-projets. Cette dernière mobilise une lecture patrimoniale et systémique des relations et des cultures en introduisant les principes théoriques d'une diversité ontologique et d'une approche dialogique des communautés évènementielles que nous souhaitons observer. Cette observation se base sur les variations de flux transactionnels, relationnels et culturels.

- Les apories théoriques et méthodologiques nous amènent à présenter la proposition de programme FabCVL pour caractériser les valeurs-ressources et défis partagés projetés par les collectifs, les pratiques qui activent les milieux territorialisés, et les milieux d'activités dans lesquels cette activation et cette projection s'ancrent pour les différents collectifs. Nous en détaillons les principes de modélisation des conversations inter-collectives et les modalités de caractérisation.

Troisième partie
Méthodologie : expérimentation d'un diagnostic territorialisé de la transition hybride de l'artisanat avec FabCVL

1. Introduction de la troisième partie

Le cadre théorique des territoires-projets pose la question du lien entre les outils, les équipes et les écosystèmes d'actants transactionnels de la transition numérique dans l'artisanat. Nous observons au sein des différents projets des conditions de coopération où la transition hybride aboutit, par exemple, à une plus ample participation des agents aux formations numériques internes, alors même que les effectifs de la direction support en charge de la formation interne au numérique se réduisent. Quelles typologies de transition ces agencements caractérisent-ils ? En particulier, comment les positions d'experts facilitent-elles ou entravent-elles l'accès aux connaissances et pratiques numériques ? Quels projets et quels rôles sont recomposés au sein des territoires-projets par rapport à des intentions initiales ? Quels rapports de force s'y déroulent ?

Nous souhaitons désormais observer comment ces relations s'étendent, ou non, à l'échelle d'un collectif articulé autour de problématique métier, de mission ou de valeurs. L'analyse des moyens de communications, numériques ou non, est ici essentielle : la transmédiatisation se caractérisant par une subjectivation, une territorialisation et une co-production hybride (Zacklad, 2020). Au sein des collectifs que nous observons, nous évaluons en particulier l'accessibilité et l'utilisabilité d'un patrimoine de connaissances et de solutions partagées (Billaudot, 2005). Comment caractériser les usages et non-usages dans une approche territorialisée et sensible de la transition numérique ? Quels effets les positionnements, postures et confrontations culturelles des acteurs ont-ils sur une transition numérique responsable ?

Cette analyse conduit à l'identification des leviers et des espaces partagés d'une "transition hybride". Pour cela, nous proposons une méthodologie pour observer les relations, les services et les milieux co-designés (Zacklad et Catoir-Brisson, 2021) par l'ensemble des actants transactionnels de la transition numérique. Nous en révélons l'entropie et la néguentropie au sein et à l'intersection de plusieurs collectifs à l'aide d'une grille d'analyse antagoniste et ambivalente. Ce sont ces analyses d'agencements de dispositifs qui nous permettent de proposer une cartographie de la transition hybride de l'artisanat.

2. Problématique de recherche

2.1. Quelle transition hybride dans un contexte antagoniste et ambivalent ?

Les dynamiques de transition que nous observons articulent les confrontations et coopérations territorialisées dans contexte transactionnel donné. La méthodologie inductive d'observation socio-ethnographique proposée trouve ici toute sa place pour cartographier les leviers et espaces de cette territorialisation. Les cultures et relations identifiées structurent la dialectique territoriale des territoires-projets. Notre questionnement initial, qui consiste à comprendre comment les valeurs de l'artisanat facilitent ou non une transition numérique émancipatrice, peut donc être exploré sous un triptyque transactionnel, relationnel et culturel.

Tout d'abord, il s'agit de comprendre comment les communautés artisanales territorialisent leur transformation par des risques et valeurs-éthiques (Astier et Labour, 2021). Par exemple, si selon Zarca (1988) les artisans travaillent avec des partenaires de confiance pour effectuer leur transformation, quels sont les leviers et espaces de cette confiance ? La territorialisation hybride des transformations nous conduit à explorer la co-construction d'un patrimoine de connaissances dont la préservation, l'accessibilité et l'utilisabilité sont exprimées par un vécu expérientiel collectif et individuel. Comme le précise Moine (2006, p. 123), « il est montré que les actions qui forment l'action collective se combinent, interfèrent et rétroagissent au sein de ce qu'il est convenu d'appeler un système, ce que nous nommerons le territoire ». La territorialisation des transformations est envisagée comme un récit permettant d'articuler les difficultés d'accès des utilisateurs et les solutions autonomes mises en place par les communautés pour y remédier (utilisation de l'ordinateur d'un proche, utilisation de l'IA générative).

Ensuite, nous souhaitons comprendre comment un contexte situationnel et transactionnel de frugalité, de confrontation, de complexité, est territorialisé. Un ensemble de transformations constituent différents niveaux de transformation en fonction des vécus expérientiels. La STC permet de relier les cultures, les espaces hybrides et les communautés. La possibilité de visualiser

la territorialisation et de mettre en relation différentes typologies de trajectoires facilite la visibilité des espaces de confrontations et de coopération. Cela nous permet de discuter de la transférabilité de tels espaces dans des secteurs, échelles et transition de natures différentes. Il s'agit ainsi de partir de l'exemple artisanal pour proposer une dialectique territoriale hybride des transformations des collectifs. En définitive, cette lecture territorialisée de la transition hybride nous permet de caractériser la place de la CMA CVL dans l'accompagnement des artisans.

En faisant appel à la territorialisation des transformations proposée par Zacklad (2020), nous entendons finalement établir un lien entre la sérendipité et les aménités des espaces théoriques créés par les collectifs de transition et la patrimonialisation des territoires de Billaudot (2005). Pour cela, nous explorons ces territoires hybrides en y reconstituant les conversations des collectifs pour en observer les étapes communes de transformation : engagement, capacitation, performance et évaluation. La concomitance de ces étapes, liées la territorialisation de la transition, nous demande de nous attacher à la situation exprimée en fonction des rôles transactionnels et jeux de relations qu'ils supposent. C'est précisément pour faciliter la lecture et l'interprétation de ces récits que nous proposons une cartographie des territoires-projets.

2.2. Problématique : caractériser les transactions, relations et cultures dans une grille d'analyse puis une cartographie des flux transactionnels entre la CMA CVL et ses artisans

2.2.1. Questions de recherche initiales

Si les projets initiaux se déploient entre 2021 et 2022, l'année 2023 s'avère un tournant décisif pour cette nouvelle direction. Au bout de deux ans de développements de projets et compétences numériques qui participent à la transversalité des informations, et après de multiples adaptations de ses activités et de ses équipes, en 2023, la DR CAP est intégrée à la direction Développement Commercial pour devenir le Pôle Numérique. Nous voyons ici l'intérêt de comprendre les effets des dispositifs de transition : en cherchant à transformer la CMA CVL, la DR CAP semble s'être transformée elle-même. Comment rendre compte de cette transformation en partant des conversations identifiées dans les activités de transition

numérique ? Il nous faut ainsi nous attacher à l'expression des différentes volontés de transition, des modalités de capacitation, de coopération et de production des effets de dispositifs (Zacklad 2020, Camp et al., 2023).

L'internalisation les prestations de conseils et de formation peut s'apparenter ici à une forme de territorialisation de la transition où « les dispositifs deviennent aussi des lieux où se jouent et se rejouent les relations de pouvoir, parfois de façons conflictuelles (Gleonnec, 2009) entre les acteurs parfois de façons tactiques chacun tentant d'y trouver les leviers de déploiement de sa politique, les interstices ou les recoins permettant d'y échapper » (Lambotte, 2018, p. 38). Le projet de recherche permet d'observer une nouvelle organisation où l'accompagnement de la transition numérique est un axe de développement stratégique. La CMA CVL valorise sur sa page dédiée aux diagnostics numériques un artisan pour qui « s'équiper et se former aux nouvelles technologies est un avantage, non négligeable, face aux changements des consommateurs »[37] . La mise en place de la DR CAP s'inscrit dans une série de conflits et de projets qui nous interrogent sur la possibilité d'un contexte d'une complexité sélective ou excluante. Par exemple, la dématérialisation du pilotage de la qualité a-t-elle créé un pouvoir d'agir pour l'ensemble des utilisateurs de ces outils ? Les espaces de ressources partagées mis en place de manière centralisée permettent-ils un accès facilité au patrimoine informationnel pour tous les utilisateurs ? Ces questions nous indiquent que le terrain des activités de la transition numérique peut proposer quatre types d'évolution :

- Le premier suivrait le constat de Arruabarrena (2022, p. 21) qui explique que « les apports perçus par les usagers dans le suivi de leurs pratiques comportent aussi le risque de pousser toujours plus loin la quête de performance (Boudokahne-Lima, 2018) et l'optimisation de soi (Dalgalarrondo et Fournier, 2019) au-delà de l'amélioration des capacités physiques. » A cet effet, il nous semble intéressant d'observer si l'ensemble des diagnostics quantitatifs menés auprès des artisans et l'usage d'un outil de gestion de la relation client par les conseillers permettent de simplifier les actions et de faciliter les recommandations, contribuant à une transition numérique plus adaptée (Kellner et al., 2010) des organisations artisanales.

[37] Source : témoignage d'artisan sur le site de la CMA 18 cma18.fr/actualite/autodiagnostic-numerique-5

- Le second reviendrait vers l'observation de Zacklad (2020, p. 119) pour qui « les opérateurs sont parfois en demande de plus d'innovations numériques pour améliorer leurs conditions de travail et les services rendus au public, pour autant que celles-ci ne soient pas substitutives et excessivement rationnalisantes. » Ainsi, la mise en place de tableaux de bords automatisés, dématérialisés et centralisés permettent-ils l'émancipation des acteurs du projet, pour le pilotage de qualité comme pour la mise en place du DUERP ou du RGPD de la CMA CVL ?

- Le troisième pose la question des valeurs éthiques et du risque-perçu, conditionnant les capacités de coopération et de confiance des acteurs (Astier et Labour, 2021). Par exemple, les activités d'acculturation et de sensibilisation au numérique responsable et les activités liées au Groupe de Travail Déconnexion favorisent-elles un climat de confiance autour du numérique au sein de la CMA CVL et pour ses artisans ?

- Le quatrième pose la question des modalités de coopération entendues comme « des activités professionnelles faisant interagir des individus ou des groupes d'individus, en relation de coopération ou de collaboration (incluant une relation de subordination, hiérarchique ou fonctionnelle), pour la réalisation de tâches, distinctes ou similaires qui visent à atteindre un but commun » (Lombardo-Fiault, 2017, p. 18). Par exemple, il serait pertinent d'analyser comment les partenariats régionaux menés sur le numérique responsable ou l'IA générative permettent une inclusion des besoins spécifiques des artisans et de leurs entreprises.

Les témoignages des participants et l'observation terrain révèlent l'importance du contexte de ces initiatives pour caractériser les différentes trajectoires des participants artisans ou collaborateurs. En effet, des outils d'analyse des besoins en accompagnement numérique des artisans et des collaborateurs pourraient être devenus obsolètes à la suite de la mise en place du travail à distance ou au choix d'une relation qui privilégie le présentiel. Des projets comme le suivi des diagnostics TEE ou l'automatisation des demandes d'embauches perdent de leur importance dans le temps. Cette évolution elle est liée à une logique relationnelle et culturelle (travail à distance, besoin d'accompagnement présentiel) et une volonté de transformation que nous observons au niveau transactionnel, par exemple par des catégories d'usage ou de non-usage des solutions (Kellner et al., 2010).

L'émancipation permise par la dématérialisation nécessite un contexte de « permaculture des espaces de travail » (Zacklad, 2016) pour favoriser les prises d'initiatives collectives dans des conditions de contrôle adaptées. La lecture des conditions de capacitation et de coopération est liée aux aménités des espaces de transition, entendus comme « tantôt la ressource rare qui justifie la cohabitation entre les personnes, tantôt un conteneur d'autres ressources, de l'information, des matières premières, des machines, d'autres sujets, dont le partage implique la rencontre dans un lieu commun. Selon cette dernière perspective, l'espace est souvent utilisé comme un opérateur d'organisation et changement » (Zacklad, 2018, p. 2). Le contexte de transition hybride est également lié aux conditions sérendipiennes, dans lesquelles les collectifs définissent les modalités de rencontres spontanées et créatives. Le pouvoir d'agir qui en découle nous permet de comprendre comment la dématérialisation construit un ensemble de proximités territorialisées dans lequel les collectifs font varier leur contrôle réflexif. Nous cherchons à situer et contextualiser ces variations pour les caractériser.

2.2.2. Quelles adaptations possibles dans les opportunités multiples de transition ?

Des participants collaborateurs nous expliquent également comment ils « apprécient de plus en plus de travailler avec le numérique, notamment dans des départements transverses, avec la possibilité d'utiliser des éléments de partage ». Ou encore, ils expliquent que « toute la création est numérique, notamment pour la communication entre les équipes : tout se fait par mail, plus besoin de physique, nos réunions sont en visio, et nous travaillons tous à distance ». La multiplication des crises et des changements aboutit ainsi à des améliorations exprimées tant au niveau culturel (travailler avec le numérique, création numérisée), que relationnel (communication entre les équipes, utiliser des éléments de partage) ou transactionnel (apprécier de plus en plus, plus besoin de physique).

Au sein même des activités de transition, ce sont les modalités de production des activités qui sont transformées. Par exemple, le Groupe de Travail (GTR) Déconnexion a pour objectif de définir de manière collaborative un plan d'action pour faciliter l'application du droit à la déconnexion pour l'ensemble des collaborateurs de la CMA CVL. Le GTR Déconnexion est l'occasion de rechercher, d'expérimenter et de coconstruire des solutions hybrides pour améliorer le bien-être des collaborateurs et limiter l'impact des outils numériques sur leur santé

au quotidien. Se met ainsi en place une appropriation de cette notion qui émerge sous la forme d'une activité liée aux Risques Socio-Professionnels, par un ensemble d'espaces de partage et d'activités hybrides, parfois volontairement déconnectées. Ces dernières aboutissent à un ensemble de supports, certains destinés à l'impression, présentant les bonnes pratiques adaptées à la culture et aux usages de l'organisation.

Ce récit nous propose d'observer la transition comme un ensemble d'activités et de dispositifs mobilisés par de multiples communautés (la direction des RH, les groupes, les chargées de transition) qui vont mettre leurs cultures et relations en commun (RPS, partage de document, pratiques de déconnexion) dans un agencement de dispositifs territorialisés (en présentiel, en visio, en télétravail, avec des propositions d'affiches…). Ces effets de transformation numérique sont identifiés par Zacklad (2020, p. 121) pour qui « l'humain ne peut être totalement remplacé par des automatismes notamment du fait de ses compétences gestuelles, communicationnelles et relationnelles… ». On note par exemple dans les témoignages des participants collaborateurs que la régionalisation représente pour certains une opportunité de mise en commun des compétences, et que la transition numérique permet à des conseillers de ré-explorer les thématiques d'innovation, dans ses services comme dans son accompagnement. Comme l'explique une des collaboratrices, « dans les équipes ça commence vraiment. […] la covid a fait changer la façon de voir les choses, c'est un nouveau monde. »

Pour les artisans, les outils comme les réseaux sociaux peuvent revêtir une facilité de gestion. C'est ce que révèle notre analyse qualitative des diagnostics numériques 2021, en lien avec la lecture socio-économique de l'Observatoire de l'Artisanat selon laquelle 83% des artisans sont utilisateurs de réseaux sociaux en région Centre-Val de Loire. Nous nous questionnons sur les raisons de cette préférence et la recherche d'une facilité de gestion, avec une prépondérance pour l'usage du réseau social Facebook en particulier, à 82%. Si la recherche de visibilité et la praticité émergent dans les priorités exprimées, quelles compétences et quelle organisation demande une gestion valorisante de ces réseaux ? Nous souhaitons comprendre les mécanismes transactionnels de ces transformations où « l'incertitude n'est pas, en d'autres termes, toujours considérée comme une menace : pour certains types de personnes, incertitude, ambiguïté et trouble constituent autant d'opportunités de création » (Montuori et Khalifa, 2014, p. 189).

2.2.3. Quelles sont les modalités d'une transition émancipatrice ?

Si les artisans sont touchés de manière disparate par l'un ou plusieurs de ces phénomènes, la CMA CVL régionalisée l'est par tous, à différents niveaux d'impacts en fonction des services. La chambre agit en effet auprès de tous les métiers et de tous les territoires à l'échelle régionale. Tout en s'adaptant à des changements de pratiques, artisans et collaborateurs de la CMA ont mobilisés leurs ressources pour parer à de multiples urgences et saisir de nouvelles opportunités. Les entretiens des participants collaborateurs soulignent que ces changements rapides facilitent le travail à distance au sein des équipes, et popularisent les outils numériques au sein des différentes branches métiers de l'artisanat. Des participants artisans expriment le besoin « qu'il y ait des vitrines globales avec des produits, d'artisans d'art mais aussi d'autres artisans, que tout soit globalisé, ce serait bien. Un seul artisan qui vend tous ses produits, il est vite oublié. » La demande de ce type de projets transverses nous questionne alors sur l'émergence d'une culture artisanale coopérative qui territorialiserait la proximité créative des artisans. Quelles modalités de créativité, de capacitation et de coopération ces communautés partagent-elles ?

C'est pour lire ces modalités dans le récit partagé de transition que nous envisageons d'analyser les interactions entre les acteurs dans une approche « constitutive » de la communication qui considère que les organisations « s'émancipent radicalement de la dichotomie entre objets techniques et le social pour prendre en compte la multiplicité des entités, humaines et non humaines, qui interagissent et ce faisant font émerger de l'organisation » (Gilbert et Coron, 2023, p. 53). La création de nouveaux services et processus dans ce contexte d'urgence suivis d'une période instable et incertaine semble aussi accélérer des projets pressentis comme importants. C'est par exemple le cas du système de Gestion de Relation Client qui aboutit grâce à la régionalisation de la CMA CVL et trouve une place stratégique dans ce nouveau contexte organisationnel régionalisé et numérisé.

Pour certains artisans répondant aux diagnostics numériques, la crise sanitaire a été l'opportunité de s'adapter et de développer de nouveaux canaux de distribution, ou a même été bénéfique lorsque ces derniers sont actifs dans des secteurs numériques ou alimentaires. Un participant collaborateur nous explique que « la pandémie a rebattu les cartes, ce n'est pas la peine de faire le forcing, ça va venir de soi parce que le reste est digitalisé ». Nous nous interrogeons donc sur les effets partagés de cette transformation dans la constitution d'un

patrimoine de ressources hybrides qui « a une double dimension de transmission et de projet, il est un instrument de construction d'une identité et d'un imaginaire communs, donc un instrument de lien social » (Soumagnac et al., 2015, p. 117). Quelles dynamiques sociales s'expriment ainsi dans les récits de transformation partagés par les collaborateurs et les artisans, et quels jeux de relations traduisent-elles entre les communautés (voir fig. 17) ?

Figure 17 : Extrait d'un diagnostic numérique partagé avec un artisan (CMA CVL, 2021)

Comprendre les jeux de relations et les dynamiques sociales revient ainsi à envisager les «espaces-temps » des activités des communautés. Comme le précisent Astier et Labour (2021, p. 58), « la nature de l'espace-temps des réseaux numériques (ex. Facebook) est porteuse d'usages particuliers, différents des usages d'un espace-temps de réseaux non-numériques. » La dimension des métiers fait partie intégrante de la transition numérique pour les artisans qui vont trouver des leviers de motivation dans l'utilisation d'outils pratiques qui facilitent leur montée en compétences. Les artisans vont être freinés par des outils qui vont leur demander de développer trop de nouvelles compétences commerciales ou de communication[38]. Un alignement de ces compétences est ainsi nécessaire avec les compétences existantes (le métier)

[38] Source : étude qualitative des diagnostics numériques 2021

et l'organisation existante (la praticité). Nous pouvons ainsi mieux étayer l'appropriation de nouveaux territoires de créativité pour des communautés transverses.

2.2.4. Quel imaginaire commun projeté de la transition ?

C'est dans cet esprit que la DR CAP contribue à la montée en compétences essentielles des agents avec des formations et accompagnement. Comme le précise un participant collaborateur, « dans le métier, il faut travailler avec des gens non techniques, prendre un besoin et réaliser cahier des charges, s'exprimer dans le bon référentiel de compétences ». C'est cette mise en contexte « métier » qui nous intéresse. Comme le précise Bretesché (2019, p. 20), « dans des contextes de changements technologiques accélérés, ces innovations sont fréquemment appréhendées de façon cumulative et sont implémentées sans pour autant être pensées au travers des transformations socio-professionnelles qu'elles engendrent. » A travers les territoires-projets, nous proposons de faciliter la compréhension de ce contexte socio-professionnel changeant par la territorialisation.

Si la multitude des diagnostics et des formations sont ciblés sur des éléments quantitatifs de taux d'équipement ou d'usage (utilisation d'un outil ou présence d'une compétence), ils ne permettent pas de comprendre le contexte de mise en place du projet ou encore les impacts humains et environnementaux de ces usages, alors même qu'ils cherchent à les anticiper. Il paraît donc nécessaire de complémenter le contexte socio-professionnel par ses impacts relationnels et culturels qui éclairent les choix des acteurs. Pour faciliter la compréhension de ces choix, l'équipe TAN met en place des supports qui permettent de gérer la production et la priorisation des projets numériques avec des phases de transition et un découpage des activités autour d'espaces d'échanges organisés (les ateliers projets). Ces activités sont organisées par direction et équipe projets, permettant dans un premier temps d'identifier dans leur suivi les étapes de transition (besoin, développement, présentation du concept) à travers des enjeux et thématiques communes mobilisées par les acteurs (innovation, coopération, économie de proximité et innovation responsable).

Cette approche facilite la gestion individuelle des projets. Elle ne permet pas d'analyser les liens entre les différents projets et participe d'une gestion en silo des activités (par direction opérationnelle, par type de projet ou par étape de transition). Cette gestion en silo a pour effet une spécialisation des membres de l'équipe par direction, projet ou technologie mobilisée, avec

une capacité de transmission des informations et des connaissances qui se réduit face à une charge de travail montante. Comme le précise Lelong et al. (2004, p. 147) : « soit les usages sont objectivés, catégorisés et quantifiés ; soit on les contextualise en les situant dans les actions et les interactions de la vie ordinaire, et alors ils ne sont que rarement et sommairement subdivisés en plusieurs mondes sociotechniques. » Nous recherchons ainsi une mise en récit qui puisse articuler une lecture d'usages « quotidiens » avec différentes échelles de compréhension des transformations.

Le suivi thématique facilite en revanche l'identification des acteurs et des liens qu'ils souhaitent développer via les dispositifs mobilisés : efficacité d'équipe, mise en place de projets transverses, collaboration à distance ou analyse des actions et des données. Que ce soit dans les projets ou le Parcours numérique, les dispositifs mobilisés par la DR CAP impliquent une diversité d'acteurs et d'experts métiers dans le co-développement de projets communs. Cette mise en récit partagée est portée par les comptes-rendus de projet, présentation de concepts et listes de projets et actions portées par la DR CAP et s'étend sur des sites d'équipes et activités qui s'organisent dans le temps, en fonction des avancements. Ainsi, il paraît nécessaire de proposer une approche de la transition numérique dans laquelle « la perspective des artefacts et plus généralement de l'environnement, est celle des ressources qui tout à la fois habilitent l'action et la contraignent de même qu'elles influencent l'évolution des sujets sur les plans psychique et corporel. » (Zacklad, 2016)

2.2.5. Quelles difficultés d'adaptation caractériser dans le paradigme collaboratif ?

Les situations terrain rencontrées et l'expression du ressenti des acteurs nous indiquent ainsi que le contexte d'usage doit s'articuler à différentes échelles de lecture. Comment cette articulation peut-elle se mettre en récit ? Nous poursuivons l'évolution de la DR CAP pour le comprendre. La direction est en effet fortement sollicitée, avec des tensions multiples, sur près de deux ans. En l'espace d'un an, l'équipe TAN double le nombre de ses projets numériques : de 60 projets identifiés en mars 2022, le Cap Lab passe à 112 projets en juin 2022. A l'heure d'un nécessaire passage à l'échelle, des projets sont reportés et le parcours adapté à des équipes fluctuantes. Si les inscriptions augmentent, les demandes pour des assistances et des formations ajoutent une charge de travail imprévisible.

L'étude qualitative de la transition numérique réalisée dans le cadre de l'observation terrain montre une prépondérance d'une approche de la transition par « problème » ou par «contrainte», avec des cas où la transition est « subie ». Nous nous questionnons alors sur un contexte où « les structures héritées du passé peuvent générer des effets contreproductifs face à des changements technologiques » (Bretesché, 2019, p. 24). Comme l'explique une participante collaboratrice, « le numérique aide pour réduire le papier, mais c'est surtout que ça coûte moins cher, que c'est plus rapide, ce n'est pas une question de sensibilité. » Si une partie des équipes et des managers sont ouverts à des pratiques numériques nouvelles, d'autres collaborateurs avouent parfois abandonner des usages qui leur paraissent trop complexes ou ne pas souhaiter participer, par manque de temps, aux activités de la DR CAP. Ainsi, la place de la volonté de transformation doit également s'articuler dans une lecture transactionnelle de la transition numérique.

3. Observation participante et cartographies FabCVL

Au sein de ces collectifs, nous observons les transactions à travers des entretiens et des observations terrain qui forment le corpus de données de notre recherche-action. C'est ici la démarche d'ethnographie organisationnelle de Grosjean (2013, p. 15) que nous appliquons dans laquelle le but est « de mieux comprendre comment une organisation se constitue, produit des connaissances, en se positionnant au cœur de l'action. » Cette observation ouvre la quatrième partie de la thèse. En accompagnant les participants des activités, nous observons comment les artefacts médiateurs porteurs de valeurs et les actants transactionnels opèrent leurs transformations mutuelles en caractérisant les connaissances, compétences et projets issus de la transition. Cette observation en STC de la transition numérique analyse les interactions transmédiatisées des activités synchrones et asynchrones des collectifs pour en déterminer les effets de dispositifs. Ces derniers forment une typologie de cultures et relations des collectifs de transition.

L'approche des territoires-projets nous propose ainsi une typologie d'agencements en fonction de leur conditions aménitaires, sérendipiennes et de leur pouvoir d'agir. Afin de comprendre l'articulation de ces dispositifs dans la territorialisation de la transition, nous proposons des structures territoriales hybrides qui permettent d'identifier des activités sous tension, des activités en rupture ou des activités créatives, des mécanismes de rupture ou d'activité et projets transgressifs ou dissidents. La caractérisation de ces agencements permet de comprendre, par exemple, l'importance du travail individuel et la place de l'atelier, comme l'importance de la convivialité et la place des espaces de passage dans les aménités et la sérendipité des territoires-projets.

A cet effet, notre projet de recherche propose une codification graphique basée sur une approche en Agent Based Modeling (Phan, 2014), qui permet de visualiser les leviers et espaces de transition entre les collectifs FabCVL. Ces espaces et vecteurs sont identifiés en fonction du régime de conversation relevé dans le récit de transition des collectifs. Ce dernier est obtenu par

la mise en place d'une méthodologie et d'un traitement des données permettant de constituer un relevé en STC des services, activités et relations de la transition intra ou inter-collectifs au sein de la DR CAP. Ainsi cartographiées, les transitions font apparaître des dynamiques structurelles où il est possible d'identifier, par exemple, des postures et des dynamiques intentionnelles de relations, patrimonialisées dans des cultures d'organisation. Quelle place de la CMA CVL peut-on décrypter dans ces dynamiques culturelles et relationnelles ?

Nous théorisons sur les leviers de transition et terrains d'action des territoires projets qui animent des collectifs de métiers et de pratiques de la transition de proximité. Nous complétons pour cela notre recherche par une analyse de cas qui permet de mettre en valeur des agencements d'actants transactionnels au niveau régional autour des femmes créatrices d'entreprise et du numérique. Les dispositifs transmédiatiques permettent une sérendipité et des aménités dont nous déduisons des recommandations de services, milieux et relations.

Ainsi, notre proposition de méthodologie vise à représenter les leviers et espaces de transition, en rupture ou en appartenance, des métiers de l'artisanat. Ce sont ces dynamiques qui apportent, selon nous, un éclairage sur les confrontations et les coopérations qui animent les effets de territorialisation des transformations analysés par Carmes et Galibert (2009). De la modalité d'échange initial (par mail, par exemple), au suivi automatisé des réponses (via des outils développés par les chargées de transition et l'Observatoire de l'Artisanat), l'ensemble des échanges et des interactions fait intervenir des plateformes de questionnaires en ligne et de la communication sur les réseaux sociaux. Les activités d'accompagnement et l'ensemble des informations relatives à la transition numérique que nous relevons dans notre phase d'exploration construisent un socle informationnel socio-organisationnel qui nous indique les motivations et freins correspondant à ces besoins.

Dans les critères de choix d'usage ou de non-usage d'un site Internet, figure ainsi « le manque de temps » ou « un prestataire non trouvé »[39] . Un cadre d'analyse organisationnel ne révèle que le récit performatif, au sens où « les traits ainsi construits sont stabilisés (ils sont des caractéristiques permanentes et objectivées des hommes et des machines) et englobants (ils ne saisissent pas des identités plurielles, des répertoires multiples dont certaines composantes seraient activées selon les situations) » (Lelong et al., 2004, p. 143). Ainsi, sans établir les rôles et

[39] Source : étude des diagnostics numériques 2021 -Observatoire de l'Artisanat

relations des actants, ces récits n'explicitent pas les proximités individuelles et collectives en jeu. Or, ces proximités sont elles-mêmes porteuses de dynamiques d'adaptation et de personnalisation qui pourraient faciliter les transitions, en les adaptant non pas à un contexte métier ou organisationnel, mais à un contexte culturel et relationnel.

4. Méthodologie socio-ethnographique et recherche-action participante à travers FabCVL

4.1. Recherche intervention en co-design (RICOD) et intervention participante

Nous proposons un projet de recherche-action (Allard Poesi et Perret, 2003) au sein de la DR CAP à partir de mars 2022 afin d'observer en profondeur les services et relations de la transition numérique des organisations artisanales tout en contribuant à la transformation des activités. En tant que chargée de transition puis chargée de mission au sein de l'Observatoire de l'Artisanat, nous pouvons alors constituer un corpus de données qualitatives et quantitatives qui restitue le récit commun des collectifs de transition. Ce récit s'attache à articuler l'ensemble des éléments territorialisés qui influent et participent à la transition numérique des organisations artisanales : diagnostics, études, activités, documents et interactions constituent un inventaire exhaustif des services et relations de transition, et une grille de lecture initiale des différentes échelles d'activités. Il s'attache enfin à expliciter les cultures et relations identifiées dans les conversations pour comprendre comment elles participent à la transformation des communautés par le biais de différentes étapes de territorialisation. Nous empruntons ici la méthodologie de « microethnographie » (LeBaron, 2008) doublée d'une « multiethnographie » (Barley et Kunda, 2004) selon l'approche de Grosjean (2014, p. 48) pour qui « le terme de connaissance sensible ne renvoie pas à une catégorie ou une forme de connaissance particulière, mais à un mode de production, de création de connaissances. »

Dans ce corpus de données, nous nous appuyons sur les projets et activités mis en place par l'ensemble des participants, qu'ils soient artisans, collaborateurs de la CMA CVL, partenaires ou prestataires. En particulier, la CMA CVL met à notre disposition un ensemble de bases de données que nous participons à structurer et développer, notamment dans le cadre de nos fonctions d'accompagnement à la transition numérique et au numérique responsable en particulier. Cependant, c'est en vivant et en participant activement à la transformation numérique de la CMA

CVL que nous observons au plus près les impacts des différentes transitions, à la rencontre des porteurs de projets, qu'ils soient collaborateurs ou artisans, mais également des utilisateurs et des financeurs internes ou externes de ces derniers (Dulaurans, 2012). Nous nous appuyons pour cela sur la méthodologie de recherche intervention basée sur le co-design (Zacklad et Catoir-Brisson, 2021) : les communautés auprès desquelles nous intervenons évoluent ainsi entre des sondes d'explicitation (activités pratiques, ateliers, formations…) et des leviers d'engagements (cap'uccino, rendez-vous, réunions…).

4.2. Constitution du corpus de données FabCVL

La méthodologie des territoires-projets en ressort limitée aux dispositifs transmédiatiques observés, mais permet une observation en profondeur des effets de dispositifs dans une transition numérique territorialisée. Nous envisageons les territoires au sens de Moine (2006, p.119) qui précise que « lorsqu'il y a territoire, l'appropriation est en fait aussi importante que l'action locale, les deux phénomènes étant intimement liés et carrément indissociables ». À cette appropriation (projection des territoires-projets), nous ajoutons une dimension d'aménagement (ancrage des territoires-projets) et d'habitation (activation des territoires-projets), dans une approche systémique et expérientielle de la territorialisation. Cette mise en récit de situations facilite la compréhension des services et activités qui structurent la transformation des organisations. Dans cette recherche, nous cherchons donc à restituer un récit de transformation partagé dans lequel il nous est possible de caractériser le pouvoir d'agir des collectifs.

La constitution d'un tel récit suppose d'exposer, sur la base du corpus de données constitué, l'ensemble des transformations sectorielles et organisationnelles de la CMA CVL sur le temps de notre recherche-action. Ainsi, la thèse s'attache à approfondir une succession de chocs (DARES, 2022) qui émergent dans les projets, les activités, les entretiens et les sources d'informations régionales et nationales. Dans cette succession, des « crises » de différentes natures vont affecter les activités quotidiennes sous forme de « paradoxes » en tant que « formes de contradiction dans la communication qui génèrent des écarts de niveaux de communication, entre message (contenu) et méta-message (relation au message/intention). Ce manque de cohérence entre niveaux rendant inéluctablement la communication « dysfonctionnelle », comme le précise Arruabarrena (2022, p. 85). Ces « paradoxes » prennent la forme de multiplication de tensions, des suites de la crise sanitaire aux crises climatiques et énergétiques, en passant par des crises

économiques liées à ces chocs ou pré-existantes (métiers en tension, crise de l'apprentissage, baisse des aides et prêts bancaires liés à la crise sanitaire, perte du Répertoire des Métiers transféré à l'INPI).

Les entretiens et les observations terrain permettent d'identifier des interventions négatives qui s'intensifient autour des projets les plus transverses, avec l'expression répétée de « fatigue » et d'énervement des participants collaborateurs et artisans, dans un contexte de finalisation de la régionalisation initiée en 2021. Dans le même temps, cette régionalisation permet l'émergence de nouveaux projets transverses, comme les projets liés au numérique responsable ouverts aux artisans en 2022 et 2023, ainsi que la culture de la relation client des collaborateurs au niveau régional. C'est précisément pour comprendre ces contextes situationnels ambivalents que nous nous focalisons sur l'observation de l'engagement, de la capacitation, de la création et de l'évaluation (Zacklad, 2020) issus des territoires-projets.

4.3. Collecte et traitement des données FabCVL

Dans une approche constructiviste de la transition hybride s'appuyant sur une observation longitudinale des activités services et relation, nous organisons nos analyses selon une catégorisation commune à l'ensemble des programmes FabCVL 2022, 2023 et 2024. Pour ce faire, notre corpus de données pour la phase exploratoire est constitué de 22 entretiens semi-directifs auprès de collaborateurs, élus et artisans[40], d'études qualitatives réalisées pour la DR CAP (analyse des diagnostics numériques 2021, analyse des activités TAN 2022, rapport d'impact de la transition numérique CMA CVL 2023). Les données de la phase expérimentale sont constituées pas l'observation des activités et pratiques portées par les artisans et les partenaires de la CMA CVL, sous la forme d'un suivi longitudinal des activités de 13 collaborateurs en 2022 et de 101 collaborateurs en 2023 (observation terrain et analyse qualitative des activités suivies au sein de la DR CAP entre septembre 2022 et septembre 2023). Enfin, les données de la phase d'application sont constituées de l'observation des projets Human Tech Days 2023 et 2024 de la CMA CVL. Ces données sont collectées et analysées par la mobilisation et la création d'outils de visualisation et d'analyse de situations transactionnelles[41]. Une partie de ces outils est basée sur l'Intelligence Artificielle dans le cadre d'une approche d'expérimentation tacite de ces outils (Loute et Gaglio,

[40] Voir figure 17
[41] Voir figure 18

2023) pour l'analyse de sentiments des verbatims, puis intégrés aux outils de traitement de données créés dans la méthodologie de territoires-projets. Le corpus des données est réparti comme suit (voir fig. 18) :

Figure 18 : Constitution du corpus de données FabCVL

Partie	Données	Traitement	Objectifs
Phase exploratoire	FabCVL 2022 : 22 entretiens exploratoires	Analyse qualitative par catégorisation thématique située	Formaliser les thématiques et catégories de services, relations et activités de la transition numérique de la CMA CVL et de ses artisans
	FabCVL 2022 : analyse des projets 2022 DR CAP et analyse des diagnostics numériques 2021	Analyse thématique en fonction des catégories identifiées en introduction	Etablir une typologie de comportements des participants dans la transition numérique en fonction de leur services, relations et activités
Phase expérimentale	FabCVL 2022 : suivi longitudinal de 13 collaborateurs	Analyse thématique des activités et analyse de collectifs expérimentaux par les territoires-projets	Produire une grille d'analyse de situations transactionnelles, relationnelles et culturelles de la transition hybride de l'artisanat
	FabCVL 2023 : suivi longitudinal de 101 collabborateurs, analyse projets DR CAP 2023, Participation et intervention des Human Tech Days 2023 CMA CVL et partenaires	analyse des collectifs virtuels par les territoires-projets	Produire une méthodologie d'analyse des relations et interrelations entre collectifs virtuels et modéliser une dialectique territoriale hybride pour cartographier ces relations et interrelations
Phase pratique	FabCVL 2024 : interventions à la préparation, la coordination et aux évènements Human Tech Days 2024 de la CMA CVL	Analyse des collectifs virtuels par les territoires projets	Appliquer l'analyse par les territoires-projets dans le cadre d'une étude sur les femmes, le numérique et l'artisanat (thématique Human Tech Days 2024)

Afin de réaliser la récolte et le traitement des données, nous mobilisons des outils physiques et numériques qui nous permettent d'une part de saisir les observations terrain de manière spontanée, mais également de faciliter leur caractérisation dans un temps et une activité déterminée. Outre les bases de données de participation et de réponses aux services de la CMA CVL, nous sommes également amenés à produire les outils correspondant à la méthodologie

d'observation que nous proposons de développer dans la thèse. Pour cela, nous nous servons des outils et logiciels suivants (voir fig. 19):

Figure 19 : Outils et méthodologie d'analyse de données FabCVL

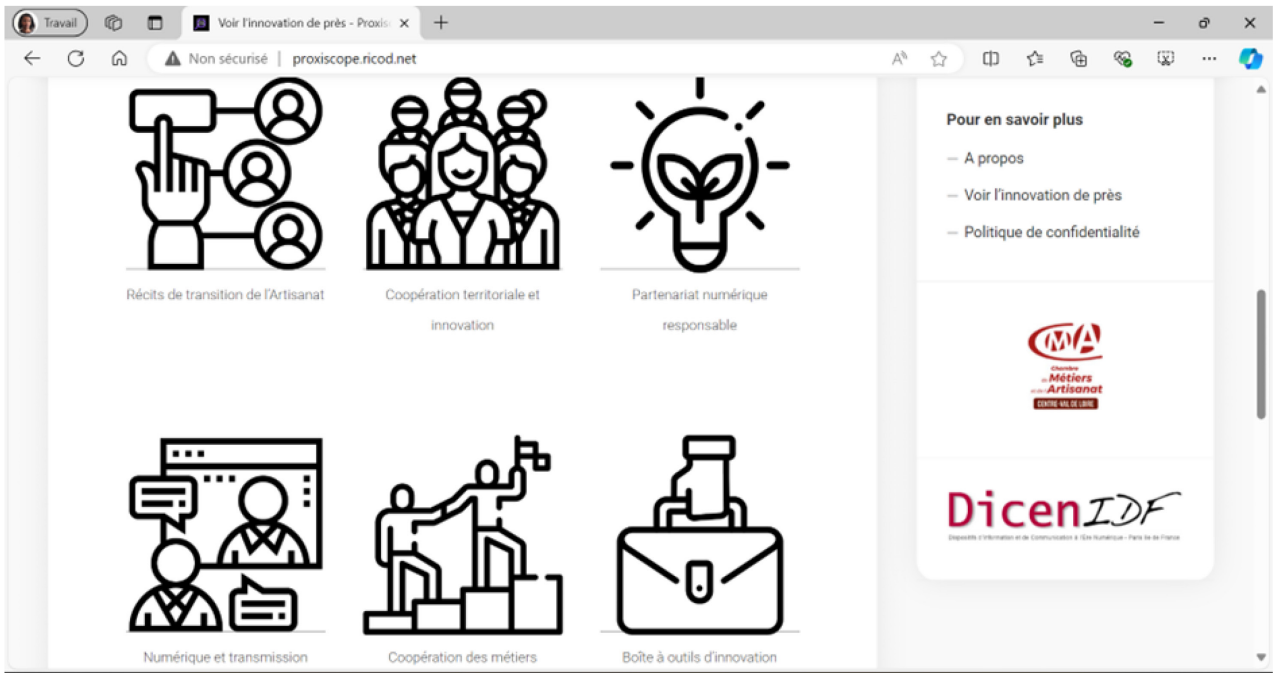
Outil	Usage
Excel (Microsoft Office)	- analyses qualitatives thématique et visualisation graphique dans le cadre des études FabCVL 2022 et 2023
Voyant, QDAMiner, R	- développement d'un outil d'analyse et de visualisation des verbatims en suivant la méthodologie des territoires-projets
Tableau (Salesforce)	- visualisation et cartographie des résultats issus des analyses qualitatives 2023
Taguette (Outil libre)	- catégorisation des interventions aux différentes étapes des Human Tech Days 2024
Co-Pilot (IA – Microsoft Office)	- analyse thématique et sentimentale des verbatims des interventions Human Tech Days 2024
Canva (application en ligne)	- présentation graphiques des diagnostics de transition FabCVL 2023 - montage de vidéos pour le Proxiscope et les Human Tech Days 2024
ChatGPT (Open AI)	- génération d'un scenario de série basée sur les résultats FabCVL 2023 montée en vidéo pour animer les Human Tech Days 2024
Wordpress	- valorisation des résultats FabCVL dans un carnet de recherche sous forme de blog thématique
Mastodon et LinkedIn	- valorisation des résultats FabCVL sur les réseaux sociaux
Carnet de notes, Teams, OneNote et Notes (Papier, Microsoft Office et Apple)	- saisie manuelle et numérique des relevés terrain en fonction de la situation de saisie (en cours d'activité ou en fin de journée) en 2022 et 2023

4.4. Le Proxiscope

En appui au programme FabCVL, nous mettons en place un carnet de recherche sous la forme d'un blog où nous notons et partageons nos observations au cours de la recherche-action. Sont ainsi présentés dans cet « observatoire d'innovation de proximité » les visites et interventions terrain que nous menons, principalement dans un but de communication autour du projet de recherche. Ce dispositif est mis en place à la suite d'un séminaire doctoral sur les Humanités Numériques du CNAM.

Le Proxiscope propose plusieurs « fabriques » (voir fig. 20), thématiques représentatives des questions de recherche que nous abordons. Il aborde plusieurs formats de mise en récit de la transition numérique, notamment la présentation de la DR CAP et des études que nous avons réalisées au sein de l'Observatoire de l'Artisanat. On retrouve également des articles sur la coopération territoriale et l'innovation, où sont présentées des actions menées au niveau régional par la CMA CVL. Une rubrique sur le partenariat numérique responsable établi pour les Human Tech Days 2023 permet de retrouver des activités et observations partagées par les participants. La partie numérique et transmission relate les échanges avec le grand public et notamment la jeunesse et les étudiants que nous rencontrons en marge du programme FabCVL. La coopération des métiers présente les activités observées auprès des artisans, et la boîte à outil d'innovation artisanale synthétise l'ensemble des connaissances acquises dans le projet.

Figure 20 : Impression Ecran du Proxiscope



Si le Proxiscope intervient dans notre dispositif de recherche principalement comme base de partage des connaissances pratiques avec les participants, il est l'occasion d'un regard différent posé sur les situations transactionnelles que nous observons. Son ton plus proche de la communication institutionnelle nous permet également de moduler nos approches en fonction des activités présentées sur le blog. Etayant des rencontres et échanges que nous avons tenus avec des artisans, certains des articles nous servent de source d'observation dans la présentation du terrain.

4.5. Les collectifs de transition FabCVL

Nous observons différentes échelles de collectifs afin de pouvoir identifier les actants transactionnels de la transition. Selon Zacklad (2020, p. 13), un actant transactionnel est « un nœud de relations médiatisées entre des actants vivants mais aussi entre des vivants et des artefacts porteurs de valeurs et instrumentaux directs, d'une part, et un environnement, d'autre part ». Nous identifions donc les relations médiatisées qui émergent sur notre terrain, à commencer par le réseau des Chambres de Métiers et de l'Artisanat en France.

Constitué en 14 régions, ce réseau partage des ressources logicielles (logiciel de gestion de relation client, logiciel d'enquête et de diagnostic, outils bureautiques et outils financiers…), mais également des temps de coordination de la transition entre différentes régions. Les activités et services de la transition numérique sont impactés par les décisions et priorités du réseau national. Comme le souligne l'une des participantes collaboratrices, « entre les équipes relais du réseau, les prestataires, il y a une multiplication des contacts, les points de vue se décalent, il peut y avoir de l'exaspération dans l'équipe, et l'impression d'un manque de fiabilité ». Les communautés artisanales s'étendent, en fonction des projets et des dispositifs mobilisés, à des acteurs industriels, numériques, territoriaux, dont les activités, le secteur, le fonctionnement, la culture et les interactions diffèrent, notamment pour des raisons d'échelles géographiques (dimensions départementales, régionales et nationales), mais également de structures (petites entreprises et groupes internationaux ou réseaux nationaux), de moyens (secteurs publics, privés, associatifs ou territoriaux) et de cultures (management agile, design thinking ou gestion productive et administrative).

La multiplicité des régions permet de mettre en commun différents résultats ou approches, comme le précise un participant collabroateur pour qui le partage d'expérience entre régions et au niveau national est primordial, notamment en raison des risques de cybersécurité. Cette échelle « macro », ou sectorielle, de collectif induit une conversation structurelle produisant à la fois la multiplicité des contacts, mais également des modalités de capacitation comme la mise en commun des bonnes pratiques de cybersécurité. Observer la transition numérique dans ses aspects culturels inclut ainsi la prise en compte de ce niveau de mise en réseaux des compétences et des activités.

Cette échelle s'articule également au niveau méso ou relationnel, au sein de la Direction Coordination Appui et Performance de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat Centre-Val de Loire, où cette recherche-action se déroule. Pour cette direction, la transition numérique responsable est une mission : celle de la direction en elle-même, et dans les missions de l'équipe Transition et Acculturation Numérique, composée de 2 chargées de transition. Créée en 2021 lors de la régionalisation de la CMA CVL (fusion des 6 chambres départementales en une entité unique dans le cadre de la mise en place de la loi PACTE 2015), la DR CAP se compose à sa création de l'équipe Transition et Acculturation Numérique, de l'Observatoire de l'Artisanat, du pôle RGPD et du pôle expertise métiers (déploiement transverse de plateformes digitales comme Salesforce).

La direction a en outre pour mission de soutenir les conseillers économiques de la Direction Régionale Entreprises et Territoires (conseillers métiers d'art, conseillers d'entreprises et conseillers numériques). Mais elle intervient également auprès de l'Université Régionale des Métiers et de l'Artisanat, direction régionale qui réunit les Campus des Métiers et les centre de formation continue de la CMA CVL, de la direction Accueil et Relation Client, du Secrétariat Général et des directions supports. Pour l'ensemble de ces directions, elle met en place des projets de développement numériques et des activités de formations. Entre 2022 et 2023, elle va ainsi faire évoluer des formats d'accompagnements, du parcours au suivi jusqu'à l'intégration de la méthodologie CAP dans des projets transverses comme le déploiement du logiciel de gestion de relation client au niveau régional, le numérique responsable ou les projets d'innovation. Ces activités récurrentes et conviviales se forment au sein des relations internes et externes à la direction, articulant des aspects pratiques en lien avec les missions des agents dans une échelle stratégique de services et de relations.

5. Diagnostiquer une transition hybride, antagoniste et ambivalente

5.1. Phase exploratoire : identification des agencements des dispositifs de transition

L'observation de l'évolution des activités de transition menées par la DR CAP dans ce contexte montre des transformations souhaitées par les participants, et d'autres subies. Les éléments d'adaptation, de transition et de transformation qui émanent des actants transactionnels et des dispositifs transmédiatiques font évoluer les conditions de transaction. Comme l'explique Soumagnac et al (2015, p. 121), une telle collection d'artefacts médiateurs « peut devenir patrimoine à partir du moment où elle est partageable et porteuse de sens ».

Pour la CMA CVL comme pour les artisans, les dispositifs s'organisent sous forme de services, plateformes et ressources permettant d'accompagner la transition numérique par la formation, le conseil et l'accompagnement projet. Ces dispositifs peuvent, d'une part, augmenter et améliorer de manière vertueuse les agencements adaptés aux contextes et usages métiers. C'est le cas des activités comme le numérique responsable qui aboutissent à la mobilisation d'un groupe de travail. Cette évolution pourrait se définir comme une transition numérique où «l'augmentation capacitante ou apprenante développe le pouvoir d'agir et les compétences » (Zacklad, 2020, p. 122). L'analyse transactionnelle que nous conduisons poursuit ainsi l'objectif d'identifier les enchaînements de transformations aboutissant à cette augmentation capacitante ou celle qui au contraire diminue la capacitation. Que créent-elles à la place ?

La mise en commun de parcours et de compétences par la régionalisation, mais également des relations qui se créent entre les projets et leurs équipes, participent d'une part à améliorer les outils des collaborateurs en les harmonisant, d'autre part à diffuser et mettre en commun les problèmes identifiés par les artisans. Comme le précise un participant artisan, « dans l'entreprise, nous avons un prestataire informatique sur le réseau, nous organisons l'information et la formation des salariés, nous tentons de répondre aux besoins en fonction des outils et de l'accompagnement. » La multiplication des dispositifs, des liens et des intervenants construit

ainsi des jeux de relations entre les collectifs. Ces dynamiques participent à la construction de cultures et relations à l'intersection et au sein des collectifs. Selon Lelong et al (2004, p. 157), «dans la construction négociée ou subie des territoires individuels, les jugements de compétence – ou d'incompétence – sont une dimension essentielle. »

La succession d'outils et d'activités pour accompagner la transition numérique nous interroge. Entre avril 2021 et mars 2022, ce sont ainsi plus de 300 interventions projets au sein du Cap Lab qui sont déployées pour accompagner la prise en main de la suite Office 365 par les collaborateurs de la CMA CVL. En octobre 2022, la CMA CVL mobilise l'équivalent de 3 ETP pour adapter le cahier des charges d'un nouveau système de gestion de relation client. Quelle limite placer alors entre accompagnement, capacitation et dépendance dans des transitions souhaitées ou subies ?

5.2. Phase participante : identification des espaces et désirs de transformation

Nous identifions différents degrés de collaboration et de capacitation. Si des projets coopératifs aboutissent à des impasses relationnelles et le blocage de discussion, d'autres permettent à l'équipe TAN de mettre en place en quelques mois un dispositif d'analyse d'impact responsable des projets numériques. Nous souhaitons comprendre ces deux dynamiques : celle où le sens s'aligne avec les métiers et les missions, permettant une capacitation partagée et libératrice, le numérique devenant simple médiateur de volontés communes exprimées dans un projet, et l'autre, subie, ou les acteurs s'affrontent jusqu'au point de rupture et l'abandon du projet. Comme le Labour et Astier (2021, p. 53)), nous interrogeons : « ce « sens » (dimension interprétative) accordé à un espace (dimension spatiotemporelle) comme lieu (dimension expérientielle) en devenir constant ».

Par la territorialisation, nous explicitons comment la CMA CVL utilise les leviers d'engagement situés et les sondes d'élicitation pour une transition numérique adaptée à son contexte et ses enjeux. Les territoires-projets prennent ainsi en compte les désirs de transformation et leur territorialisation en fonction des collectifs et des projets. En définitive, notre terrain est constitué d'agencements d'espaces hybrides, individuels et collectifs, territorialisés et patrimonialisés par un ou plusieurs collectifs de transition au cours d'une conversation partagée dont la performance

s'observe dans leurs interactions et activités situés, c'est-à-dire dans un contexte culturel, relationnel et transactionnel identifié. Ces agencements permettent de caractériser les comportements et les jeux de relations des collectifs à travers les désirs et les contraintes de transformation qu'elles partagent.

La dynamique transactionnelle entre les collectifs permet de comprendre comment leurs relations (les conversations qu'elles entretiennent au sein de leur collectif) et les interrelations (les conversations qu'elles entretiennent entre collectifs différents) s'influencent pour faciliter ou inhiber le « pouvoir d'agir » des collectifs observés (Zacklad, 2016). En caractérisant ces dynamiques par le moyen des territoires-projets, nous proposons d'en identifier des agencements capables d'améliorer les conditions d'aménités et de sérendipité. D'une part les conditions d'accueil et de déroulement des activités sont porteuses de bien-être. D'autre part les conditions favorisant les rencontres et échanges créatifs et spontanés entre les collectifs, sont porteuses de « pouvoir »-être. Dans notre approche territorialisée, le pouvoir d'agir dépend d'un pouvoir d'accéder, de savoir, pour aboutir à un pouvoir protéger ou pouvoir être, notamment le pouvoir être artisan dans un enchevêtrement de cultures hybrides.

Si par son approche asymétrique la STC pose ici un cadre de lecture post-analogiste, ce dernier permet de rejoindre l'approche symétrique de Latour (2006) dans une lecture amoderne des cultures hybrides. Les territoires-projets, en faisant appel à la subjectivation par la projection et à la création par l'activation, offre un espace hybride, asymétrique cependant, pour en caractériser les basculements de récits en fonction des régimes de conversation. Ces basculements sont bel et bien sources de récits, que le programme FabCVL va décliner selon différents modèles et supports auprès des collaborateurs participants.

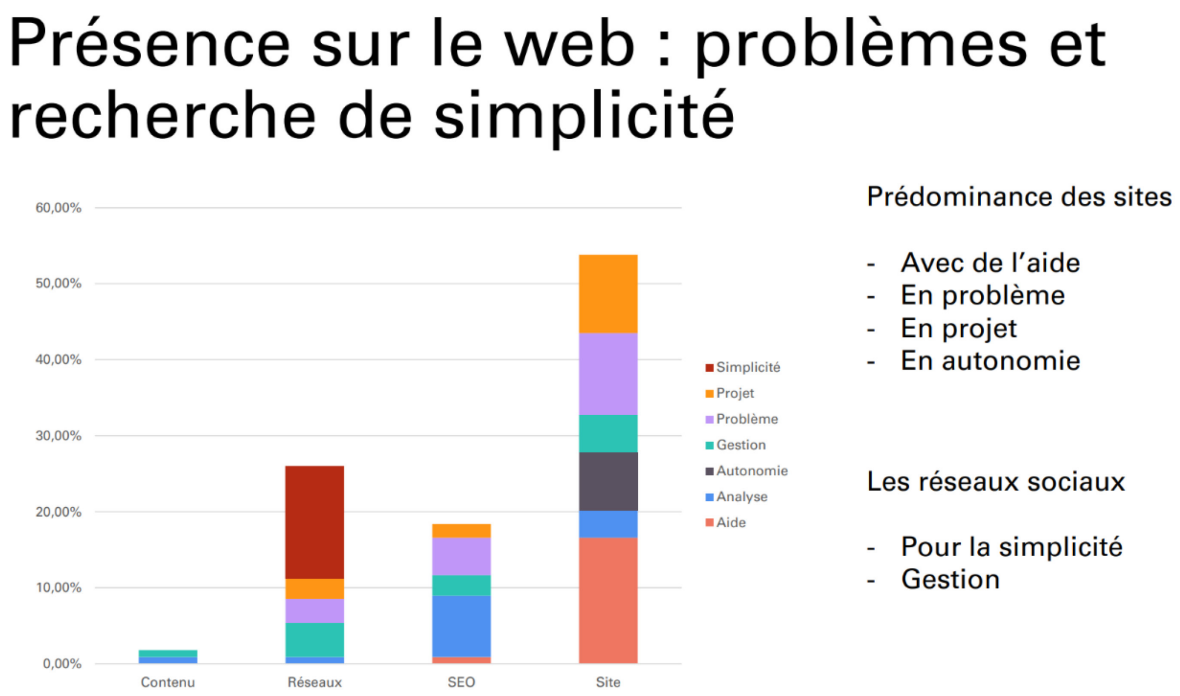
5.3. Phase expérimentale : grille de lecture et d'analyse des activités-projets

Dans le cadre de l'observation initiale, un récit socio-ethnographique (Grosjean, 2014) est réalisée pour lancer le programme FabCVL auprès des collaborateurs, dans le cadre d'un Cap'uccino dédié en juin 2022. L'objectif est de comprendre les comportements des artisans et des collaborateurs face à la transition numérique. Le format de l'analyse qualitative est présenté comme un complément à l'étude statistique effectuée par l'Observatoire de l'artisanat sur les

diagnostics numériques. Ces derniers consistent en un questionnaire, proposé et financé soit par la Région Centre-Val de Loire, soit par la Direction Générale des Entreprises, afin d'être administré par un conseiller numérique recruté spécifiquement pour cette mission. Sur la base de ces questionnaires, les conseillers évaluent le niveau de maturité des artisans et proposent des services appropriés.

Les commentaires saisis par les conseillers dans ces diagnostics offrent l'opportunité de comprendre la tonalité positive ou négative des propos, et parfois d'illustrer des usages (description des réseaux sociaux choisis et actions menées) ou des situations (apports d'information quant à la situation de l'entreprise). Il est à noter, par ailleurs, que les questionnaires 2021 contiennent des questions spécifiques à la crise sanitaire. Ce questionnaire et ces commentaires adaptés, situés, nous permettent d'observer une typologie de comportement liés à une activité, un secteur, et différentes catégories d'usage. Nous croisons ces résultats avec les comportements identifiés (voir fig. 21). Nous pouvons présenter une typologie pour observer les usages et raisons des usages des artisans et des collaborateurs. Cette typologie cherche à prendre en compte le contexte d'utilisation en lien avec des priorités professionnelles (Brechet et al., 2008) et les modalités de coopération et de capacitation (Zacklad, 2020).

Figure 21 : Extrait de l'analyse qualitative exploratoire FabCVL 2022



Nous procédons ensuite à la catégorisation conceptualisante des services, relations et activités de la DR CAP et des diagnostics numériques. Les conseillers numériques ont réalisé 674 diagnostics auprès des artisans. Nous nous situons ainsi dans le cadre de la recherche-action proposé par Allard Poési et Perret (2003, p. 5) pour qui « il s'agit de produire des connaissances sur le système social, mais aussi sur l'intervention elle-même, en tant qu'élément permettant sa modification ». La démarche socio-ethnographique inclut une analyse documentaire des modalités de suivi de projet, les comptes rendus de réunion et les enregistrements de vidéos de la DR CAP, en particulier le service TAN, ainsi que des relevés terrains extensifs, ce qui constitue notre analyse micro-ethnographique. Les entretiens font émerger des récits de transition représentatifs de contextes situationnels. Ceci constitue notre analyse multi-ethnographique.

La première étape du diagnostic s'apparente ainsi à un portrait socio-ethnographique de la transition numérique des organisations artisanales (Grosjean, 2014) dont nous proposons un récit de territorialisation (Zacklad, 2020). En explorant les activités-projets de la CMA CVL et des artisans, nous souhaitons constituer une première grille d'analyse des cultures et relations de la transition hybride. Dans cette phase d'observation initiale qui s'étale de 2022 à mi-2023, notre approche s'appuie sur analyse catégorisante dans une approche « coopérative » d'une recherche-action pragmatiste qui, « s'appuyant sur une épistémologie pragmatiste, se donne pour objectif la production de solutions qui soient utiles aux acteurs, et qui, par l'ouverture des possibles qu'elle autorise, leur permettent d'accroître leur contrôle sur les situations qu'ils vivent» (Allard-Poesi et Perret, 2003, p. 11). Cette analyse aboutit à la définition d'une typologie de comportements et postures qui articulent la territorialisation des cultures et relations.

5.4. Thématiques et catégories des activités quotidiennes de transition

5.4.1. Caractérisation micro-ethnographique des activités FabCVL

Afin de procéder à une analyse par catégorie conceptualisante, nous mettons en place une induction théorisante. Selon Paillé et Mucchielli (2021, p. 385), « l'induction théorisante, comme processus de genèse de catégories, est le produit à la fois d'une observation proximale et attentive de la trame des événements et des expériences, et d'un essai de conceptualisation du phénomène correspondant, du processus en jeu, de la logique à l'œuvre, à partir, non pas de

leviers théoriques déjà constitués, mais d'une construction discursive originale. » Près de 130 commentaires sont ainsi analysés en fonction du contenu (typologie de thématique en fonction de la question abordée), de la tonalité du contenu (positif, neutre ou négatif), ainsi que la fonction du contenu (conseil, action, projet, discussion). Cette catégorisation permet de comprendre le contexte organisationnel, relationnel et la situation transactionnelle des commentaires pour définir une grille de lecture initiale de comportements observés parmi les artisans. Une étude documentaire et les entretiens d'observation permettent de définir également une typologie de comportement des collaborateurs. Nous procédons ici à l'inventaire des catégories observées dans notre corpus de données dédié à l'observation initiale de la transition numérique. En cela, nous cherchons à « atteindre les activités effectives » des artisans et des collaborateurs, d'où une approche par « micro-ethnographie » (Grosjean, 2014).

Notre catégorisation s'attache ici à conceptualiser la situation initiale des artisans et des collaborateurs. Cette situation est résumée sous forme de commentaires dans les diagnostics numériques. Ils concernent alors l'activité professionnelle et numérique lors de la saisie avec le conseiller. Par exemple, l'une des situations stipulent que « anciennement établie en région parisienne où elle a beaucoup travaillé avec des commissaires priseurs, elle est désormais installée dans le Centre de la France et consacre 100% de son activité à la céramique en raku. » Pour les collaborateurs, une analyse similaire est réalisée en fonction des relevés terrains, de la documentation projet et des entretiens réalisés. Ces situations initiales concernent ainsi « la présentation de l'équipe CAP », ou « une transition numérique centrale ». Dans cette thématique, nous analysons le type de situation concernée. Ce type peut être (voir tab. 1):

Tableau 1 : Catégorisation des situations initiales FabCVL

Type	Description
L'organisation	Choix stratégiques liés aux projets
La communication et le numérique	Besoin de « perfectionner son usage du numérique » pour les artisans
La gestion et la situation générale	Activités liées aux tableaux de bord, aux enquêtes ou à la recherche de financement
L'innovation et la production	Présentation de nouveautés ou mise en place de projets d'automatisation
La technique et les questions	Activités d'accompagnement ou d'intervention

En plus du type de situation, nous catégorisons la tonalité du commentaire ou de la situation exprimée. Cette tonalité peut être (voir tab. 2):

Tableau 2 : Tonalités des situations initiales FabCVL

Catégorie	Description
La présentation et les activités	L'évolution de l'activité de l'artisan
Les problèmes et conseils	Cette tonalité concerne les situations qui font état de crise ou d'un manque
Les projets et développements	La mise en place d'un outil CRM ou les projets de développement des artisans
Les solutions et outils	L'équipement numérique existant des artisans (site internet, réseaux sociaux…)
Les compétences	Cette tonalité concerne les commentaires des artisans mentionnant spécifiquement un besoin en compétences numériques

Notre étude qualitative s'attache ensuite à observer la situation générale des équipes ou des artisans. Cette thématique concerne par exemple les commentaires des artisans qui stipulent « acquérir de la visibilité et remplir son carnet de commandes. » Pour la CMA CVL, cette thématique concerne des situations techniques, comme le dysfonctionnement d'une fonctionnalité, ou l'expression de la nécessité « d'orienter les usages » pour accompagner le numérique. Cette thématique présente les types suivants (voir tab. 3 et 4):

Tableau 3 : Catégorisation des services et activités FabCVL

Catégorie	Description
L'analyse et l'évolution	Les situations d'identification de freins et d'opportunités
L'équipe et le développement	les situations de partage de connaissances
Les opérations et la reprise d'activité	« pilotage de qualité » ou la reprise d'activité suite à la crise sanitaire
La stratégie et les difficultés	« changement de contexte » ou le « besoin d'équilibrer différentes activités »

Tableau 4 : Tonalités des services et activités FabCVL

Tonalité	Situations
Contexte et structuration	Connaissances des outils numériques, besoins de mises en commun
Erreur	Invitation non partie, paramètres qui ne fonctionnement plus
Présentation et activités	Présentation de mission, point sur les activités
Proposition et spécialisation	Mise en place de service, besoin d'automatiser les données
Usage et diversification	Accompagnement des artisans, appréciation générale des services

Notre analyse explore ensuite la thématique de la vision du numérique. Cette dernière concerne par exemple « les atouts de Sharepoint » et les « fonctionnements à harmoniser » pour la CMA CVL, ou les connaissances en marketing digital, le rôle du dirigeant et des proches dans la mise en place du numérique pour les artisans (voir tab. 5 et 6).

Tableau 5 : Catégorisation des visions du numérique FabCVL

Catégorie	Description
Les besoins	d'amélioration, transformation ou personnalisation des éléments
La coopération et les ressources	les relations existantes avec un prestataire
La technique et l'utilisation	La volonté d'être autonome ou à l'aise avec le numérique
La valorisation et l'impact	Rendre les chiffres intelligibles ou faciliter les solutions de communication digitale
La réflexion	Des démarches repoussées en raison du contexte actuel

Tableau 6 : Tonalités des visions du numérique FabCVL

Tonalité	Situations
Problème et utilisation	« fatigue de demande d'autorisation » ou « un logiciel peu fiable »
Projet et développement	« la volonté de grandir » ou de créer un contact avec une cible « jeune » et « connectée » pour les artisans
Solution et outils	Outils numériques utilisés pour la gestion au quotidien
Compétences	faible connaissance sur le numérique

Notre étude se poursuit avec l'observation des activités de présence sur le Web, des compétences et de l'équipement numérique avec la même logique de thématisation. L'ensemble de ces thématiques est complété par l'analyse des objectifs, des métiers, des missions et des dispositifs mentionnés, dans une approche quantitative. Cette catégorisation, qui suit celle des diagnostics numériques des artisans, permet d'une part d'enrichir les analyses statistiques menées par l'Observatoire de l'Artisanat, et d'autre part de former un cadre de lecture des services, relations et activités de l'artisanat commun entre la CMA CVL et ses artisans.

5.4.2. Caractérisation multi-ethnographique des comportements FabCVL par les connaissances pratiques

5.4.2.1. Catégorisation sociotechnique

Notre observation initiale de la transition hybride fait ainsi ressortir un contexte d'usages et de non-usages régis, au niveau organisationnel, par un ensemble de pratiques et de préférences (Dumas, 2017) qui s'expriment dans des effets de distance et proximité relationnelles et culturelles (Ramos, 2020). Dans ces priorités divergentes dans la transition numérique, nous avons exploré des capacités à l'adaptation de l'artisanat et des postures de refus du numérique en faveur d'une pratique plus traditionnelle du marketing. La recherche de solution favorise la coopération par projet pour les collaborateurs de la CMA CVL. Ces comportements conduisent, dans notre observation, à des collectifs de métiers et de territoires qui pratiquent un numérique aux usages sélectifs et cloisonnés, avec des leviers d'acceptation et de refus menant à une superposition de cultures, de valeurs et de relations (Hoang et al., 2022). En cela, nous cherchons

désormais à suivre des acteurs « lors de leurs activités quotidiennes réalisées dans des sites multiples », d'où une approche « multi-ethnographique » (Grosjean, 2014).

Nous observons les comportements communs des collaborateurs et des artisans, afin d'en identifier la multiplicité des postures, des cultures et des relations opérant dans des choix observés. Les différents collectifs nous amènent à proposer une typologie orientée autour des priorités de missions et de projets. Astier et Labour (2021) identifient une classification qui induit une forme d'acceptation ou de refus de la transition, avec des entreprises « réfractaires, suiveuses ou avancées » en fonction des réponses apportées et de leur niveau d'investissement dans le numérique, actuel ou futur. Cette classification se retrouve, dans les diagnostics numériques, dans le « niveau de maturité » que doivent estimer les conseillers numériques. Elle se retrouve également dans les niveaux estimés par les collaborateurs qui répondent à l'enquête sur les besoins en accompagnement numérique de la DR CAP. Les communautés artisanales présentent des subjectivations et des coopérations différentes en fonction de leurs moyens, des communautés auxquelles elles appartiennent et de leur possibilité d'utilisation des outils numériques.

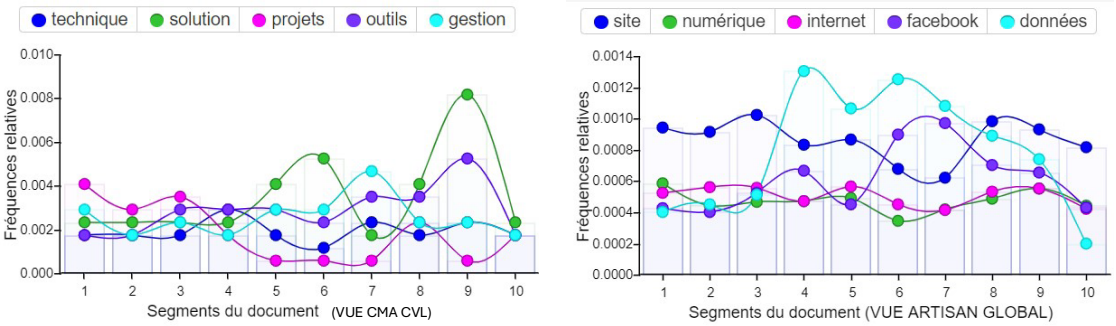
Nous souhaitons prendre en compte une appropriation ambivalente des pratiques numériques liée à un contexte de frugalité et de complexité qui induit des choix sélectifs pour les participants artisans ou collaborateurs. Dans cette approche sociotechnique (Gilbert et Coron, 2023), la couverture réseau, mobile ou fixe, influe sur les capacités d'utilisation des services numériques, par exemple lors des déplacements des conseillers dans les ateliers des artisans. C'est le cas des artisans pour qui « les problèmes de connexion à Internet » et « le doute de l'efficacité des solutions web » font partie des freins à la transition. Ainsi, la non-utilisation ne serait pas uniquement question de « réfraction », mais également de la non-possibilité d'utilisation, qu'elle soit technique ou liée à des compétences ou des cultures. Comme l'expliquent Kellner et al. (2010, p. 10), « l'exclusion numérique serait donc à la fois partie constituante et résultat de l'exclusion sociale prise au sens d'un ensemble de ressources dont les acteurs sociaux disposent et comprenant leur capital social, éducatif et culturel (ibid. : 352). »

Nous nous inscrivons ici dans une approche par catégorie conceptualisante (Paillé et Mucchielli, 2021, p. 360) où nous analysons « une production textuelle se présentant sous la forme d'une brève expression et permettant de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture

conceptuelle d'un matériau de recherche. » Dans notre approche, cette conceptualisation émane d'une analyse sémantique et textométrique réalisée autour des thématiques de notre grille de lecture initiale. Afin de comprendre comment les artisans et les collaborateurs articulent leur environnement sociotechnique avec leurs objectifs de transition numérique, la typologie proposée dans notre étude fait apparaître quatre traits de comportements, non-exclusifs les uns des autres, qui peuvent varier en fonction de l'engagement des collectifs dans un ou plusieurs projets numériques portant des attentes différentes (voir fig. 22). Nous nous situons ici dans un cadre d'acceptation du non-usage (Kellner et al., 2010), ou d'un usage sélectif et cloisonné, qui permet d'intégrer des dimensions relationnelles et culturelles plus traditionnelles, en reflet des commentaires exprimés par les collaborateurs et les artisans. Ces quatre comportements sont « les productifs », les « gestionnaires », les « créatifs » et les « constructifs ». Nous proposons dans cette partie de les définir au regard des situations de transition observées chez les artisans et les collaborateurs. Comme le précisent Paillé et Mucchielli (2021, p. 361), « le travail d'analyse à l'aide de catégories conceptualisantes implique donc une intention d'analyse dépassant la stricte synthèse du contenu du matériau analysé et tentant d'accéder directement au sens, et l'utilisation, à cette fin, d'annotations traduisant la compréhension à laquelle arrive l'analyste. »

5.4.2.2. Typologie de comportements : productifs, analystes, créatifs et constructifs

Figure 22 : Analyse textométrique et sémantique des interactions CMA CVL et artisans FabCVL 2022



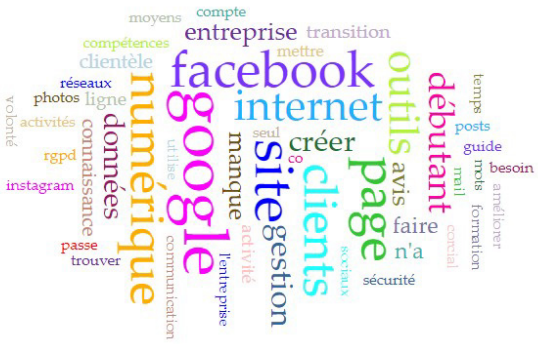
Le premier comportement présenté est celui des « productifs » (voir fig. 23). Les artisans se concentrent sur l'essentiel et choisissent une approche distanciée des outils numériques, privilégient les liens humains et les supports non connectés pour communiquer. C'est le cas par exemple de cet artisan qui nous confie dans son entretien que « souvent, on prend du temps à installer et utiliser le numérique : c'est bien, mais il faut que l'utilisateur s'y retrouve ». L'artisan mentionne notamment la multiplicité des chantiers et des sites d'entreprises sur lesquels il intervient. Les collaborateurs productifs sont focalisés sur leur mission et considèrent le numérique comme secondaire dans leur quotidien, même s'ils l'utilisent régulièrement. Souvent spécialistes ou experts d'une thématique professionnelle, comme les formalités, le conseil spécialisé en fonction des métiers ou les relations territoriales, ils ont pour objectif premier de fournir un service aux artisans, en utilisant ou non un outil numérique. Nous retrouvons dans notre analyse le besoin « d'une gestion simple et adaptée à la mission des agents : écoute, solution et évolution », avec 6 salariés sur 10 qui demandent en 2021 des formations complémentaires sur leurs outils métiers. Ainsi, 83% des animateurs, intervenants sociaux et conseillers d'éducation estiment avoir besoin de mettre à jour leurs connaissances sur les outils

Office 365. Quelles influences réciproques s'exercent entre ces collectifs aux vues des comportements similaires que l'on peut observer ?

Figure 23 : Nuages de mots des interactions des artisans et collaborateurs productifs FabCVL 2022

Nuage de mots CMA CVL productifs

Nuage de mots des artisans productifs



Le deuxième comportement est celui des « analystes. » Les artisans utilisent la transition numérique à des fins de gestion efficace et de performance (Dumas et al., 2017), avec une approche technique et organisée des outils numériques. C'est le cas de cette artisane suivi par un conseiller de CMA CVL qui explique que « le numérique est prioritaire pour la dirigeante, bien qu'elle ne maîtrise pas tous les aspects, elle fait preuve de proactivité[42] . » Ainsi, ils se forment pour acquérir un savoir-faire similaire au savoir-faire qu'ils ont acquis pour leur métier. Ils ont un usage sélectif mais ouvert à l'évolution, et une coopération performative avec des experts ou des outils techniques référents de type ERP. Cette même artisane « fait preuve de proactivité et est volontaire pour mettre en place des solutions. » Ils traversent ainsi une transition de type adaptée : à leur métier, leur gestion ou leur stratégie. Les collaborateurs mènent une partie significative de leur mission à l'aide du numérique, en particulier pour des métiers spécifiques comme l'analyse de données ou la création de contenu professionnel, ou encore la saisie numérisée des données financières et comptables. Dans cette catégorie, l'usage n'est ni soumis,

[42] Commentaire extrait des diagnostics numériques des entreprises artisanales par le conseiller numérique

ni volontaire. Il s'agit d'un usage de facto du numérique qui ne représente pas une entrave à la mission. Comme le précise un participant collaborateur des entretiens, « tout est mis sur une plateforme sécurisée pour les salariés, tout est passé au crible, on trace tout ». Ce sont ici les besoins du métier (la sécurisation des données, le « passage au crible », le traçage) qui impliquent l'usage d'une plateforme numérique. Cependant, selon ce participant, cette numérisation implique « une gêne liée au traçage personnel, avec la crainte de reprise des informations sur les réseaux sociaux, ou même juste sur les sites d'information interne ». Ces appétences et ces craintes du numérique se transmettent-elles d'un collectif à l'autre ?

Le troisième comportement identifié est celui des « créatifs. » Les artisans préfèrent s'auto-former ou rechercher des solutions numériques en autonomie, adaptant leurs usages aux besoins du métier. Ils sont ainsi dans une recherche de maîtrise et de leadership de leur propre approche du numérique, avec un recours au bricolage pour adapter leurs outils et une mise en place à minima d'une stratégie digitale, pour pouvoir s'adapter et proposer leurs propres approches en fonction de leurs projets et de leurs priorités. Comme le précise Dumas et al. (2017), « pour éviter la dispersion et se coordonner, la présence de règles, de consignes partagées se fait systématique mais correspond à un niveau individuel, de l'ordre de « bricolages». » Un conseiller numérique précise à titre d'illustration dans ses commentaires, que « cette artisane vient de démarrer son activité indépendante mais a travaillé dans l'armée en tant qu'ingénieur informatique. Elle dispose donc d'un niveau expert dans certains domaines. » La reconversion permet à certains artisans d'exploiter des compétences acquises par le passé pour les adapter à leur nouveau métier. Les artisans conservent leurs compétences d'un métier à l'autre (Blanchard et Albert-Cromarias, 2020), notamment à travers la patrimonialisation des connaissances envisagées dans différents territoires d'expérience (Moine, 2006), en les adaptant en fonction de critères ou de modalités d'application qui diffèrent dans leur nouvelle activité (moyens, ressources, organisation). Les collaborateurs partageant ce comportement créent une partie significative de leurs supports et de leurs outils de travail avec le numérique, sans pour autant que cela soit transformatif dans l'objet de leur mission. Ce sont principalement des communicants ou des formateurs qui souhaitent faire vivre leur quotidien de manière ludique et attrayante grâce au numérique. Les collaborateurs expriment des besoins précis autour de la fluidification du travail et de la dématérialisation. Les plus fortes demandes d'accompagnement sur les outils métiers émanent des directions opérationnelles (conseillers entreprises, conseillers

formation, gestion financière et coordination transverse des activités). Cette observation rejoint celle de d'Arripe (2013, p. 143) selon qui « la manière dont les individus se représentent les éléments formant le contexte de la situation va entrer en résonance avec ces schèmes et joue également un rôle, tout comme la dynamique des interactions elles-mêmes. » Ces besoins particuliers soulignent une appétence pour des outils spécifiques et adaptés aux missions des agents pour améliorer et fluidifier les activités quotidiennes.

Le quatrième comportement proposé est celui des « constructifs. » Les artisans ont identifié un potentiel de développement d'activité, de relation ou de service par l'utilisation du numérique (vente en ligne, intelligence artificielle ou virtualisation de la production pour les clients) et transforment volontairement leur activité, métier ou service pour créer de nouvelles offres, de nouveaux marchés ou de nouveaux moyens de production. C'est le cas de cet artisan suivi par un conseiller numérique qui « est bien conscient de l'intérêt du numérique, il est par ailleurs proactif sur le sujet. En effet, il possède déjà un site e-commerce fonctionnel, il fait de la publicité sur la recherche google et parfois sur sa page Facebook. Une bonne partie de son activité a un lien avec sa présence numérique. » Mentionnée par plusieurs artisans qui ont suivi les diagnostics numériques, la crise sanitaire a été déclencheur d'une numérisation pour pallier l'arrêt des activités (fermeture des salons, expositions et lieu de vente). Nous nous questionnons alors sur les modalités de capacitation qui permettent aux artisans de partir de cette situation pour s'approprier les outils numériques. En 2012, Mazaud (p. 130) dresse déjà le constat suivant : « la plupart des artisans rencontrés s'accordent pour considérer qu'au-delà de dix salariés, il est difficile de maintenir une activité productive et que le temps passé au bureau à gérer l'entreprise et le relationnel avec clients et fournisseurs l'emporte alors sur le temps consacré à l'atelier. » Les collaborateurs transforment leur activité avec le numérique, au sens d'une volonté de développement de projet, de mission et de process liée au numérique, que leur expérience soit négative ou positive. Ils dépassent les expériences négatives en mettant en place des projets qui s'adaptent au fur et à mesure aux besoins de leur équipe. Dans cette catégorie, les changements sont vécus de manière professionnelle et processuelle, avec la prise en compte des difficultés et la recherche de solutions notamment la formation. C'est le cas par exemple d'une participante collaboratrice qui nous explique que « la formation au quotidien permet aux équipes de monter en compétences, sur des compétences qui sont centrales pour aujourd'hui ou pour demain ». Selon elle, les activités mises en place par la DR CAP sont enthousiasmantes, elle ironise même

en expliquant que ces activités sont un moyen de trouver « tout ce que vous voulez savoir sans oser le demander, retirer des complexes, car on peut se sentir perdus ou ne pas avoir le temps de chercher l'information. »

La pré-enquête que nous menons nous permet d'identifier des différences et des points communs entre les typologies de comportements face à la transition numérique pour les collaborateurs et les artisans. Comme le précisent Paillé et Mucchielli (2021, p. 372), « la logique itérative n'est pas celle d'un aller-retour entre le classement et l'interprétation, mais entre l'interprétation/théorisation et la réinterprétation/théorisation, en lien avec les données empiriques ainsi qu'en prise directe avec la recherche en cours. » D'une part, les comportements productifs et analystes indiquent une similarité dans l'objet de la transition, la « production » (production artisanale liée au métier de l'artisan ou production d'une mission à réaliser par le collaborateur) ou « l'analyse » (la gestion économique ou commerciale de l'entreprise pour l'artisan et la gestion des activités pour le collaborateur). D'autre part, la productivité, la créativité et la constructivité identifiées indiquent des similarités dans les modalités de coopération, de capacitation et de création de la transition, avec des objets qui varient (les compétences, la création de support ou la transformation des métiers). Le contexte transactionnel et situationnel de ces comportements articule les expériences de transition des artisans et des collaborateurs pour en construire un récit commun. Ces quatre catégories de comportements opèrent dans les cultures et de relations et sont territorialisées dans des approches et contextes différents (celui de la CMA CVL ou de l'entreprise artisanale). Elles produisent des priorités et projets communs (une approche pragmatique ou productive de projets, une approche par la gestion ou l'analyse) et des préférences ou volontés divergentes (une approche par la créativité et la productivité ou une approche constructive et transformative des métiers.)

5.4.3. Caractérisation socio-ethnographique des postures FabCVL

En nous basant sur les variations de contrôles réflexifs (Zacklad, 2005) observées entre les comportements des artisans et des collaborateurs, nous proposons trois postures observées dans les relations et cultures de la transition numérique qui se rapprochent d'un schéma narratif greimassien tel qu'abordé par Bertin et Granier (2015, p. 123). Selon les auteurs, « l'approche sémiotique greimassienne permettra de rendre compte précisément des formes sémiotiques de

l'évaluation, notamment dans leur qualité de forme visuelle, et des pratiques signifiantes qu'elles actualisent ou qu'elles conditionnent. » Si les variations de contrôle (Zacklad, 2005) ont été précédemment caractérisées par l'observation des situations initiales et globales, vision, activités et pratiques des artisans et des collaborateurs, la proximité relationnelle et culturelle mise en avant dans la relation artisan-conseiller nous demande désormais de comprendre comment ces variations s'articulent au niveau transactionnel.

La dynamique entre les comportements, dans le temps de l'action entre collectifs (action ou projet) et dans les milieux concernés (entreprise, CMA CVL ou activités artisan et conseiller) caractérise leur territorialisation dans les transactions coopératives entre les collectifs (voir fig. 24). Comme le précise Bertin et Granier (2015, p. 127), « on entre ainsi dans une dynamique récursive de calculs stratégiques où chacun définit son programme d'action en fonction de la représentation qu'il se donne du contre-programme de l'autre, afin de l'anticiper et de le neutraliser. » Nous identifions ces postures dans les interactions observées au sein et entre les collectifs et recherchons à cette étape une caractérisation empirique de la dynamique obtenue par l'interaction des postures de « défense », de « conquête » et de « diplomatie » que nous relevons dans notre observation :

Dans notre approche, la posture de « défense » se rapproche d'un contrôle en proximité (Zacklad, 2005) où les sujets font « l'expérience directe des situations de référence » et défendent ainsi cette expérience : c'est le cas des pragmatiques qui favorisent le contenu du site Internet par rapport à son référencement. Dans cette situation, « l'infrastructure technologique produit ainsi des hiérarchies dans l'accès aux informations et dans leur appréciation » (Bertin et Granier, 2015, p. 124). Dans notre analyse comparative des comportements, la proximité technique entre les connaissances des conseillers et des artisans sur la cybersécurité et le RGPD illustre cette posture. Les comportements productifs défendraient le besoin d'une preuve ou d'une popularité d'un choix technique.

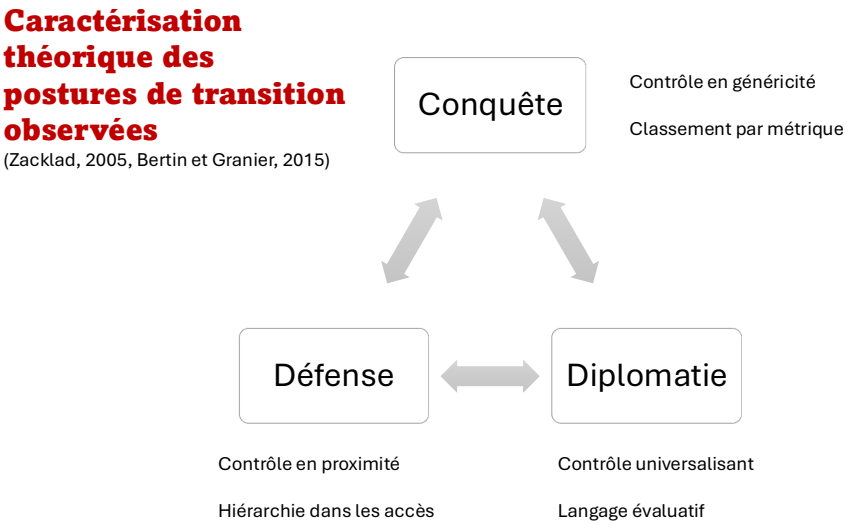
La posture de conquête se rapproche d'un contrôle en généricité où « les règles peuvent être comprises par des collectifs plus vastes que ceux qui se constituent dans des pratiques routinières communes dans un environnement spatiotemporel directement partagé » (Zacklad, 2005). C'est le cas des artisans créatifs qui vont favoriser l'exploration par le travail d'équipe. Dans cette posture, les participants seraient en conquête de collectifs plus vastes ou « d'environnements

spatiotemporel directement partagés. » Comme le précise Bertin et Granier (2015, p. 124), « avec l'ordre du Web, le classement fondé sur le nombre de citations est confronté à d'autres types de métriques telles que l'audience ou l'affinité. »

Enfin, la posture de « diplomatie » se rapproche du contrôle universalisant où des « entités abstraites » sont « associées à des pratiques d'argumentation et de narration plutôt qu'à la confrontation à des situations pratiques engageant la manipulation d'artefacts situés » (Zacklad, 2005). C'est le cas des collaborateurs constructifs qui favorisent l'action pour explorer de nouvelles solutions. Dans cette situation, ils mobilisent des formes, qui « de la simple mention aux formes intertextuelles du commentaire, ont contribué à diffuser un véritable « langage évaluatif » qui est quant à lui explicitement manifesté et donc visible pour le sujet » (Bertin et Granier, 2015, p. 125).

Afin de comprendre comment les postures de défense, de conquête et de diplomatie co-construisent les proximités relationnelles et culturelles que nous avons observées, nous approfondissons la dynamique transactionnelle inhérente à leur confrontation. Les postures se construisent en effet au sein des collectifs qui se positionnent les uns par rapport aux autres par interrelation.

Figure 24 : Caractérisation des postures de transition FabCVL



5.4.4. Positionnement des acteurs

L'observation de ces différentes postures nous indique que la transition numérique prend en compte un ensemble de facteurs qui ne sont pas directement liés à l'outil ou son usage. Ils ont attrait à l'identité professionnelle engendrée par cette transition, au sens de Fray et Picouleau (2010, p. 75) pour qui « l'identité professionnelle est donc avant tout une composante de l'identité globale de la personne, et elle se développerait sur la base de l'identité personnelle par l'inscription de la personne dans des formes de vie sociale (Gohier, 2000). » L'expression de ces postures dans la réalisation de la performance de transition serait ainsi la possibilité, pour les actants transactionnels, de se réaliser autant qu'ils réalisent leur mission.

Nous observons que les identités et les relations évoluent selon les différentes étapes de conversations, les échelles d'observations et les situations de transition. Dans notre étude, la priorité des artisans est « d'être au cœur de nouveaux liens avec les clients » via le numérique. Comme Imhoff (2018, p. 151) le précise, « il faut que les différentes cellules sociales soient régulièrement en contact et qu'elles soient contiguës pour éprouver ce sentiment essentiel de solidarité. » La prise de position des actants transactionnels dans un collectif de transition, en fonction de leurs postures, de leurs comportements, de son cadre sociotechnique et socio-culturel, est ainsi une manière d'alimenter la communauté dans des flux transactionnels constructifs de sens.

Les acteurs de la transition numérique des organisations artisanales sont donc caractérisés par :

- Une graduation de comportements qui placent soit leur mission soit leurs usages en priorité, en fonction de leur métier, de leurs ressources, de leurs visions et points de départ divergents, dans une approche sociotechnique qui prend en compte l'ambivalence des cultures numériques résultantes (Gilbert et Coron, 2023)

- Des émotions moteurs ou freins dans leur croyance numérique qui s'expriment dans des variations de contrôles réflexifs (Zacklad, 2005) s'incarnant dans des postures de conquête, d'opposition ou de diplomatie, avec l'adhésion ou le rejet de transition via leur collectif de pratique ou de métiers

- Une combinaison de postures à travers le développement et l'usage sélectif de leurs outils numériques en équipe, au sein d'espaces communicationnels stratégiques (Florczak et Scroferneker, 2017) comme l'assistance ou des activités d'accompagnement, qui s'expriment dans des conflits ou l'expression de besoins spécifiques

La combinaison de ces différents facteurs permet de construire un cadre transactionnel aux interactions des collectifs observés. Selon nous, un tel cadre permet de suivre les recommandations de Lombardo-Fiault (2017) de prendre en compte les spécificités culturelles du terrain, ses objectifs et besoins de transformation, pour permettre aux participants de mesurer les effets de la transition. Les typologies de cultures et relations que nous caractérisons permettent de comprendre comment « la libération des acteurs a pour conséquence d'accroître leur responsabilité, leur engagement et leur implication puisqu'ils répondent en leur nom de leurs actes et pensées. » (Imhoff, 2018, p. 345).

Il nous paraît important de souligner ce cadre pour mieux comprendre comment les acteurs nourrissent et font évoluer leurs situations, visions et activités de transition, mais également pour comprendre les leviers d'engagement et les sondes d'élicitations qui génèrent de la méfiance ou de la défiance (Zacklad et Catoir-Brisson, 2021, Zacklad, 2022). L'étude montre que les compétences actives dans la transition sont celles où des collaborateurs « agissent et montrent par l'exemple. » Ce sont ces éléments qui permettent de définir :

- Des flux transactionnels générateurs de confiance ou de défiance conduisant à des modalités variables de subjectivation de la transition. Ce serait le cas dans les situations où les collectifs et sous-collectifs territorialisent des postures de défense de valeurs communes (les activités présentielles) ou en confrontant leurs valeurs (« défense » des conseils et de la formation, « conquête » des nouveaux outils). Dans ces situations, l'expression des « valeurs-éthiques » et des « risques perçus» (Astier et Labour, 2021) est permise par les postures émanant de variation de contrôle réflexif (Zacklad, 2005) exprimant l'appartenance ou la rupture (Imhoff, 2018) avec un collectif dominant (Soumagnac et al., 2015), révélatrice d'une proximité sociale (Billaudot, 2005).

- Des flux transactionnels générateurs de capacitation ou de dépendance amenant à la perte d'autonomie ou la prise de responsabilité, le cloisonnement ou la collaboration dans l'acceptation ou le refus (Lombardo-Fiault, 2017) de pratiques que les collaborateurs ou les artisans acceptent ou refusent. Ce serait le cas des collaborateurs ou des artisans qui refusent certaines pratiques de visibilité (les réseaux sociaux), ou de celles et ceux qui favorisent la découverte des outils pratiques en équipe, à travers des projets concrets. Dans ces cas, les schèmes existants des pratiques (D'Arripe, 2013) et l'actualisation des pratiques (Carmes et Galibert, 2009) induisent une dynamique dans les rôles transactionnels des actants et des variations d'artefacts engageants, capacitants, porteurs de valeurs ou bilan (Zacklad, 2020)

- Des flux transactionnels d'inclusion ou d'exclusion amenant à l'accessibilité, la crédibilité et l'intelligibilité (Soumagnac et al., 2015) d'un patrimoine de services et d'activités (Billaudot, 2005) où un écosystème de collectifs confronte pratiques et valeurs dans un milieu expérientiel et territorialisé (Moine, 2006). L'ensemble de ces milieux d'activités sont constitués d'activités-projets (Zacklad, 2019) dont les actants et les artefacts sont transformés dans une dynamique voulue ou subie (Hugon, 2011). Ce serait le cas des collaborateurs qui négocient le « juste niveau» de multiplicité des outils et d'analyse adaptée, ou des artisans qui évaluent le besoin d'un site internet face à la praticité des réseaux sociaux.

Dans un contexte de ressources restreintes et une organisation instable, ce cadre transactionnel, relationnel et culturel est à mettre en relation avec l'usage sélectif et cloisonné des outils numériques. Il influence également l'interprétation des visions portées par les projets de transition, leurs discours et les valeurs véhiculées par les plateformes. C'est le cas de cette artisane qui « a mis de longues heures pour créer elle-même son site internet sur Wix. Celui-ci est fonctionnel mais le design n'est pas au goût du jour. » La mise en place d'un site en condition de crise sanitaire a ici, selon le conseiller, sous-estimé le besoin de proposer des contenus favorisant le graphisme et la lisibilité. Ce cadre impacte la communication et la gestion des activités. Si dans ce contexte la posture d'écoute et une diplomatie de terrain est nécessaire pour prendre en compte l'ensemble des acteurs du projet, elle paraît dans notre observation indissociable d'une dynamique de conquête/opposition. Il nous faut désormais comprendre

comment les conseillers et les chargées de transition peuvent moduler ces postures, ces comportements et ces flux.

Nous pouvons relier territoire, dispositif, relations, support, activités et services pour caractériser les flux identifiés plus haut. Ce sont ces flux, portés par une dynamique de frugalité et complexité créative ou destructive, qui forment les agencements de dispositifs transmédiatiques que nous nommons territoires-projets. La lecture transactionnelle de cette dynamique est ainsi appelée transition hybride. Ces agencements s'équilibrent, comme les attentes de « planification » et de « stratégie » (conquête) exprimées à l'encontre de l'équipe TAN et de l'Observatoire, afin de respecter « l'autonomie d'usage des collègues », « une transition en douceur » (défense) et le suivi d'une « méthode projet » (diplomatie). Ces agencements se présentent dans une dialectique territoriale de sondes et leviers. Ils permettent d'expliciter comment « le fait de bénéficier de soutien, d'entraide, d'échanges informels renforce la probabilité de suivre jusqu'au bout les formations à distance, ainsi que le fait d'appartenir à des réseaux métier transverses, qui implique des réunions et des échanges de pratiques » (Benedetto-Meyer et Boboc, 2021, p. 174). Nous en présentons un cadre d'analyse qui permet de comprendre les dynamiques et les jeux de relations entre les collectifs de transition (Hugon, 2011).

5.4.5. Objectifs du diagnostic FabCVL

L'observation initiale de la transition numérique des organisations artisanales et le cadre théorique de la territorialisation des transactions qui en découlent confirment les conclusions de Zacklad et Gillet (2020, p. 127) pour qui « la transition numérique et l'innovation collaborative sont intimement liées, l'innovation collaborative étant la plupart du temps une condition nécessaire à la réussite des actions de transformation numérique ». Pour comprendre comment mieux accompagner la transition numérique des organisations artisanales, nous devons expliciter comment la transformation territorialisée des collectifs construit des dynamiques transactionnelles, relationnelles et culturelles adaptées. Ce cadre théorique nous demande ainsi de reprendre notre contexte initial pour en étayer les composantes transactionnelles de la territorialisation hybride. Nous en caractérisons les effets antagonistes au sein de collectifs et entre collectifs pour observer comment se mettent en place les différents mécanismes de transition, par les actants, les artefacts et les milieux d'activités. Puis nous souhaitons établir une grille d'analyse des relations et cultures territorialisées sous forme de territoires-projets pour en

identifier les dynamiques. Dans cette analyse, nous souhaitons répondre à trois questions de recherche :

- La première concerne la place de la CMA CVL dans ces récits pour comprendre comment elle contribue à la transformation du secteur artisanal par l'accompagnement de la transition numérique qu'elle propose.

- La deuxième concerne la territorialisation hybride telle que définie plus haut pour comprendre comment les projets facilitent le pouvoir d'agir des collectifs à travers la patrimonialisation, la structuration, la confrontation et l'actualisation.

- La troisième concerne la dynamique de cette territorialisation en identifiant les leviers d'engagement et des sondes d'élicitation des territoires-projets ainsi dessinés pour proposer une typologie de flux transactionnels, basés sur l'analyse des régimes de conversation.

Dans l'ensemble des interactions qui se déroulent autour des artisans et du numérique, quelle est la place de l'accompagnement des conseillers ? Celle des chargées de transition ? Celle des fournisseurs de service et des financeurs de programmes d'aide pour les artisans ? La territorialisation des transactions nous demande d'observer la dynamique des flux transactionnels des participants du programme FabCVL. Si l'observation initiale et le cadre théorique nous indiquent des postures possibles en tant qu'actant transactionnel au sein des activités-projets, nous souhaitons désormais comprendre comment l'ensemble des conversations s'articulent entre collectifs (celui des artisans et des conseillers par exemple). Nous pourrons définir les éléments conversationnels initiaux pour observer les actants transactionnels et artefacts médiateurs. Le rôle des actants est considéré comme appartenant à différents collectifs, selon la diversité ontologique. A cet effet, nous constituons des collectifs expérimentaux initiaux pour analyser en profondeur les différentes interactions au sein d'un même collectif en fonction du référentiel de situations de transactions établi dans la grille d'analyse initiale. Cette étape nous permet de proposer une méthodologie pour caractériser la territorialisation des milieux d'activités des collectifs qui y opèrent en se basant sur une typologie de situations transactionnelles, relationnelles et culturelles.

Quels effets de dispositifs collectifs et inter-collectifs peut-on observer entre les divers collectifs identifiés ? L'évolution des interactions hybrides dans les récits de transition nous permet d'analyser les variations, ou changements de régimes de conversation observés au regard de la territorialisation. Quelles différentes étapes de transformation dans ces innovations de proximité sont produites dans ces transitions ? Pour analyser les transactions créées dans la typologie de cultures et relations, nous observons les conditions d'aménités et de sérendipité des milieux d'activité en fonction de leur proximité sociale et technique. Nous cherchons à déterminer les motivations et freins des collectifs observés. Ils effectuent une sélection et un agencement des activités-projets, selon une subjectivation, une territorialisation et une performance variable. Les modalités d'observation de la transition doivent intégrer une catégorisation des interactions, des activités, des relations et des interventions. Cette dernière relie les réactions, les désirs, les contraintes et les actions des participants dans des flux transactionnels hybrides structurant les territoires-projets.

Cette analyse nous conduit à caractériser les transactions, relations et cultures en identifiant, dans le récit, les éléments qui symbolisent l'ambivalence sociotechniques des activités projets (Gilbert et Coron, 2023). En nous basant sur une grille d'analyse qui permet de catégoriser les éléments du récit dans une graduation de situation d'usage et de non-usage, non pouvons expliciter les désirs et contraintes de transformation en tant que produits de flux transactionnels opérant dans la patrimonialisation des territoires-projets. Pour pouvoir analyser ces flux au niveau relationnel et culturel, il nous faut modéliser les transactions qu'ils contiennent à l'aide d'une dialectique territoriale qui symbolise la relation dialogique portée par les collectifs dans les différentes étapes de transformation. Ainsi, nous pouvons déterminer les leviers d'engagement situés et les sondes d'élicitation patrimonialisés (Zacklad et Catoir-Brisson, 2021), structurés et appropriés par les artisans, les conseillers ou les institutions partenaires. Ce format de cartographie symbolique forme la base d'interprétation des dynamiques sous-jacentes des priorités, des choix et de l'expression de préférence des acteurs. Cette interprétation nous permet, in fine, d'apporter un éclairage territorialisé sur la transition numérique de l'artisanat par une graduation transactionnelle, relationnelle et culturelle des transformations des acteurs en fonction de leur métier, de leurs préférences et de leurs organisations.

5.4.6. Déroulement du diagnostic FabCVL

5.4.6.1. Une phase d'observation expérimentale

Dans la transition hybride que nous observons, les artisans et les collaborateurs de la CMA CVL expriment un ensemble de distances et de proximités avec des usages et pratiques coconstruits au sein de collectifs. Ces derniers agencent des milieux d'activités en fonction de préférences relationnelles et culturelles. L'expression de ces préférences reconstruit des sous-collectifs au cours de la transformation en fonction des métiers, des territoires, dans des usages sélectifs et cloisonnés. La caractérisation des comportements et postures révèle les leviers d'acceptation et de refus des flux transactionnels constitués d'activités-projets antagonistes et ambivalents. Notre socle théorique permet de situer ces flux dans des transformations culturelles et relationnelles du numérique et de l'artisanat. Il aboutit à la formulation d'un cadre théorique de la territorialisation des transactions coopératives autour de la projection, de l'ancrage et de l'activation des milieux d'activités agencés par les collectifs observés. Ce cadre théorique nécessite toutefois un approfondissement méthodologique afin de caractériser les variations induites entre les comportements et postures identifiées. L'objectif est de caractériser des cultures et relations de la transition hybride prenant en compte les flux transactionnels territorialisés par les collectifs observés. Pour cela, nous souhaitons mettre en place une grille d'analyse territoriale de la transition hybride. Cette grille d'analyse nous permettra dans un deuxième temps de caractériser les cultures et relations de communautés de transition observées dans leurs pratiques, activités et interactions. Enfin, nous pourrons utiliser ce cadre d'analyse pour proposer des cartographies symboliques des transformations territorialisés dans des espaces hybrides en fonction des étapes de transition.

5.4.6.2. Une phase d'observation participante

Dans une approche constructiviste basée sur l'observation socio-ethnographique des activités et relations de la transition hybride (FabCVL 2022), nous explorons nos questions initiales par une recherche-action nous permettant de considérer les collectifs dans une posture post-analogiste (Zacklad, 2005) pour caractériser les interactions territorialisées. Nous proposons une méthodologie par analyse quasi qualitative (Angermuller, 2006) à partir du suivi longitudinal de transition de 13 collaborateurs participants. Nous caractérisons les cultures et relations en identifiant des compétences, des projets, des comportements ou des missions en commun entre

les participants. Les territoires-projets sont ainsi agencés autour de milieux d'activités patrimonialisés par des collectifs en interaction. Les dispositifs transmédiatiques mobilisés caractérisent la territorialisation de leurs transactions coopératives, c'est-à-dire dans la projection, l'ancrage et l'activation par les collectifs de ces milieux caractérisés par des flux transactionnels. Cette catégorisation expérimentale des transformations communes est déterminée par les éléments conversationnels catégorisés dans notre étude exploratoire. Notre objectif à cette étape est de caractériser les conditions aménitaires et sérendipiennes des espaces modulant le pouvoir d'interagir des collectifs.

5.4.6.3. Une phase d'application participante

La méthodologie s'appuie sur la grille d'analyse ainsi définie pour constituer des communautés thématiques lors d'évènements, ateliers et formations dédiées. Les interactions y sont analysées au regard des effets de dispositifs des collectifs de transition. Comme le précise Angermuller (2006, p. 231), « le but consiste donc à découvrir le savoir plus ou moins implicite « stocké » dans les documents empiriques qu'il faut faire « parler ». » Cela nous permet de caractériser les cultures et relations des collectifs d'une part, et leurs interactions au sein de projets communs d'autre part. Nous constituons ainsi une codification des activités et services individuels et collectifs en mobilisant une modélisation basée sur l'Agent Based Modelling et la Simulation Multi-Agents (Phan, 2014). Sur la base de cette modélisation nous proposons une cartographie symbolique dont les composantes permettent de visualiser les antagonismes relationnels (Meunier, 2003) et ambivalences culturelles (Gilbert et Coron, 2023) des territoires-projets.

Enfin, nous proposons d'appliquer les résultats de ces deux phases d'analyse aux activités de l'Observatoire de l'Artisanat, et en particulier au groupe de travail de « La Fibre Créative » (FabCVL 2024) qui s'appuie sur l'observation des femmes créatrices d'entreprise dans les données FabCVL 2023. Nous explicitons les transformations des relations avec leurs conseillers au cours de leurs activités. La mise en œuvre des territoires-projets dans la conception de ces évènements a permis de créer des espaces de coopération tout en identifiant des limites et des divergences avec le modèle 2023. Une analyse d'enregistrements audio et vidéo des séances de préparation et des conférences thématiques permet de proposer une cartographie des actants et leur évolution au cours des activités. L'analyse de la territorialisation amène un cadre réflexif autour des applications possibles des territoires-projets dans l'évaluation des transitions à différentes échelles, et selon des modalités de collecte et de traitements de données différents.

Ces cas d'application autour des femmes et du numérique nous permettent d'expliciter plus avant les apports théoriques, méthodologiques et ontologiques des territoires-projets pour l'observation de la transition hybride, notamment dans la mise en place des solutions d'IA générative au sein de la CMA CVL. Nous pouvons ainsi proposer une ouverture sur la place d'une telle approche pour déterminer le rôle des institutions dans l'accompagnement des transitions territorialisées, et fournir une réflexion plus globale sur les outils et applications possibles des territoires-projets.

6. Mise en place de la grille d'analyse transactionnelle FabCVL

6.1. Caractérisation des activités exploratoires au sein des collectifs et des territoires-projets

Le portrait socio-ethnographique de la transition numérique de l'artisanat que nous dressons fait ressortir une évolution contrastée des usages et pratiques présentiels et connectés. D'une part, des utilisateurs, artisans ou collaborateurs, transforment leurs activités et relations, dans un cheminement incluant des difficultés mais aboutissant à des usages et pratiques autonomes et émancipateurs. D'autre part, des transitions subies où, pour certains outils, les utilisateurs s'avèrent en souffrance ou en réfraction. Les cultures artisanales que nous observons dans notre cadre théorique démontrent une capacité d'adaptation, parfois liée à une culture territoriale, à un statut de dirigeant d'entreprise ou à une reconversion professionnelle. Les situations d'acceptation ou de refus de transition s'envisagent dans une dynamique transactionnelle, relationnelle et culturelle territorialisée. Nous identifions des comportements, postures et des positionnements d'acteurs. Les activités de transition sont caractérisées par des flux transactionnels antagonistes composés d'étapes, de milieux, d'objectifs et de contraintes qui varient en fonction des participants.

Les agencements obtenus aboutissent à la définition de compétences de transition basés sur une typologie d'activités et d'interactions. Si cette observation nous permet de comprendre en profondeur les mécanismes de territorialisation à l'échelle individuelle, elle ne nous permet pas encore de caractériser les transformations collectives. Nous cherchons à observer une conversation au sein de plusieurs collectifs caractérisés en fonction des métiers, des missions ou des projets qu'ils ont en commun. Cette expérimentation a pour objectif de proposer une grille d'analyse de la territorialisation en lien avec les effets collectifs qu'ils engendrent (Zacklad, 2020). L'approche théorique des territoires-projets est ainsi complétée de résultats expérimentaux pour caractériser des catégories de transactions antagonistes soutenant des cultures et relations ambivalentes.

Afin d'observer l'évolution des artefacts médiateurs et des actants dans la transition numérique, nous proposons à 13 collaborateurs de la CMA CVL de compléter les entretiens initiaux par un suivi leur transition numérique. Ces collaborateurs sont porteurs de projets numériques qui les relient à d'autres acteurs régionaux, nationaux ou internationaux. Nous y retrouvons artisans, fournisseurs, partenaires financiers ou territoriaux, d'autres services et équipes de la CMA CVL ou de la CMA France. En constituant et en procédant à l'analyse de leurs diagnostics de transition, nous pouvons identifier ces différents actants, leur rôle dans le dispositif, ainsi que les effets de dispositifs qu'ils coconstruisent en termes de projection, d'activation et d'ancrage. Les questions préliminaires de notre raisonnement inductif sont explorées au regard des projets sélectionnés parmi l'ensemble des thématiques de développement de la DR CAP. Ils sont représentatifs des types de projets, des directions et des compétences des projets portés par l'équipe de Transition et Acculturation Numérique. La multiplicité des situations forme un cadre d'observation qui permet une compréhension des dynamiques de variation des actants transactionnels dans un cadre systémique. Ces situations rendent compte des préférences des participants pour caractériser les jeux de relations et les cultures qui sous-tendent ces dynamiques.

6.2. Caractérisation des situations de transaction en fonction des collectifs

Dans cette partie, nous présentons le cadre théorique d'une lecture territorialisée de la transition numérique hybride et responsable par la Sémiotique des Transactions Coopératives au regard de l'aporie méthodologique identifiée dans notre état de l'art. La caractérisation des cultures et de relations au sein de territoires hybrides se fait par analyse transactionnelle en STC des interactions entre communautés. La territorialisation des transactions par les territoires-projets apporte une lecture de dynamique collective et individuelle des transformations des communautés. Une lecture territorialisée et antagoniste des transactions à différentes échelles d'observations adapte notre cadre théorique à une grille d'analyse pour interpréter la lecture transactionnelle, relationnelle et culturelle de la transition hybride.

Nous nous basons sur l'analyse de 13 suivis longitudinaux des activités et relations des collaborateurs. Pour cela, nous mettons en place un dispositif au sein du programme FabCVL 2022 qui propose à ces collaborateurs de faire suivre leur entretien exploratoire d'une analyse des activités en 2 temps. D'une part, la formalisation d'un diagnostic de transition pour constituer

« le cadre initial » du collaborateur observé, afin de déterminer les attentes et visions, ainsi que les préférences en modalités de capacitation et de création. Dans un deuxième temps, ces activités sont analysées de manière qualitative par le suivi des thématiques d'activités et de compétences mobilisées, puis quantitative pour identifier des interactions et services favorisés par le collaborateur. En nous basant sur les thématiques et catégories identifiées dans notre observation initiale, nous mettons en place une observation longitudinale qui s'effectue sur la période de juin 2022 à mars 2023 sous la forme d'un accompagnement personnalisé de la transition numérique. Nous choisissons ce format d'observation afin de compléter nos questions préliminaires autour des comportements identifiés. Observer des situations de transition facilite une mise en récit des collaborateurs autour de leurs contraintes et motivations dans un type de comportement ou un autre. A l'issue de la période d'observation, les participants reçoivent un bilan individuel de transition qui leur explicite leurs activités, en proposent de nouvelles, et synthétisent leur transition sous forme d'un profil détaillé individuel et confidentiel.

Si cette observation se limite aux collaborateurs, elle caractérise des situations dont la compréhension d'activités incluant ou dédiées aux artisans. Quels éléments, et quelles combinaisons de ces éléments, caractérisent des situations problématiques comme l'expression d'une frustration par rapport à un objectif de transition attendu dans le cadre d'un projet ou d'une mission ? Dans ces combinaisons, quelle est la place et le rôle du conseiller et de l'artisan? Ce format d'observation complète nos observations initiales en identifiant des situations transactionnelles où les collaborateurs mettent en récit leur transition en mettant en avant des modalités d'accès et des comportements de l'ensemble des actants transactionnels.

Les collectifs expérimentaux sont constitués pour formaliser :

1) La démarche d'observation de la territorialisation basée sur un relevé et une analyse transactionnelle des services, relations et activités au sein d'un collectif déterminé

2) La grille d'analyse des situations transactionnelles observées, ainsi que leurs effets relationnels et culturels sous-jacents

Un exemple anonymisé de profil et récit de transition est partagé en annexe, avec les deux analyses préliminaires mentionnées dans cette introduction. Ce format ludique permet

principalement de visibiliser une activité de transition pour dresser un cadre d'analyse thématique à travers une grille de lecture commune aux artisans et aux collaborateurs.

L'observation longitudinale a également comme finalité de comprendre les différentes émotions liées à ces cadres organisationnels et situationnels. L'observation initiale fait en effet apparaître des états émotionnels variables en fonction des étapes de transition. Une participante collaboratrice souhaite par exemple « accompagner et faciliter la conduite du changement » en participant à plusieurs ateliers de co-développement de flux métiers qui automatisent le traitement des données, autour de projets d'enquêtes et de partenariats sur la thématique du développement durable. Les artisans créatifs et constructifs expriment une forme de libération créative ou la fierté d'exposer leurs œuvres à un public plus large. Les collaborateurs productifs ou analystes se sentent libérés par une gestion facilitée par le numérique, voire inspirés et fiers de porter des usages qui leurs permettent de nouveaux projets. Cette amplitude émotionnelle, comme la typologie de comportements de transition et les postures qui en découle, met en évidence un rapport engagé avec les usages numériques ou non-numérique, et notamment les valeurs et l'image que ces derniers peuvent renvoyer. Comme l'explique d'Arripe (2013, p. 138), « le rapport distancié à l'espace et au temps et la réflexivité prennent de plus en plus d'importance et ont un impact fort sur la structuration et la socialisation des individus. »

Notre approche va ainsi consister à :

1) Caractériser le contexte de transition hybride des collaborateurs dans une synthèse des analyses longitudinales des activités des 13 collaborateurs afin de déterminer les artefacts médiateurs à mobiliser pour créer les collectifs virtuels expérimentaux par diversité ontologique (Zacklad, 2005)

2) Caractériser les collectifs expérimentaux ainsi constitués pour en définir les conditions de projection, d'activation et d'ancrage par l'analyse de la territorialisation en STC des actants, artefacts et milieux mobilisés par l'analyse des conversations des collectifs constitués (Zacklad, 2020)

3) Caractériser la proximité technique et sociale des collectifs dans les milieux territorialisés pour en déterminer la patrimonialisation en termes de lisibilité, de crédibilité, de visibilité et d'intelligibilité (Soumagnac et al., 2015)

4) Définir d'une grille d'analyse relationnelle et culturelle antagoniste et ambivalente des situations de transformation observées (Camp et al., 2023)

6.3. Démarche expérimentale d'observation participante

Les 13 collaborateurs participants sont invités, entre septembre et novembre 2022, à exprimer leurs motivations, missions, contraintes et objectifs dans un entretien semi-directif d'une heure. Cet entretien fait ressortir la mission, le contexte de réalisation, la place des outils numériques et les activités liées, mais également la vision du participant sur le numérique responsable. Ces éléments sont illustrés par des symboles ludiques : une planche de surf pour l'innovation, une mappemonde pour l'exploration… afin d'attirer l'attention des collaborateurs sur les activités réalisées et compétences développées. Dans notre approche par catégories conceptualisantes, les entretiens sont menés dans l'optique de Paillé et Mucchielli (2021, p. 374) pour qui « les transcriptions verbatims des entretiens seront examinées à partir de la grille catégorielle, ce qui signifie que chaque fois qu'une portion de témoignage semblera correspondre à l'une ou l'autre des catégories préconstruites, l'analyste appliquera la catégorie correspondante jusqu'à ce que se dégage un portrait d'ensemble, normalement sous la forme de proportions. »

L'ensemble de ces thématiques nous permet de conserver une concordance avec les récits des artisans et des collaborateurs observés dans l'exploration initiale. Le programme propose aux participants une observation longitudinale : leurs activités au sein de la DR CAP sont analysées au regard de leur entretien initial et des observations terrain que nous effectuons (voir tab. 7). Cette observation nous permet de comprendre d'une part l'évolution du participant dans les activités proposées en fonction de son comportement de transition. Ce dernier est déterminé par les thématiques des activités choisies (formation, accompagnement, assistance…). Nous établissons des « feuilles de route » pour les participants : des projets et activités à suivre en fonction des échanges et des activités réalisées (voir fig. 25). Etablis sous forme de diagnostic individuel, ces suivis longitudinaux nous servent à relier les comportements, les activités, les objectifs et les contraintes observés dans des contextes situés de projets, d'équipes et de développements du point de vue des participants, en lien avec les publics qui les concernent (jeunes, artisans, créateurs d'entreprise, élus ou collaborateurs.)

Figure 25 : Feuille de route - diagnostic de transition collaborateur FabCVL 2022

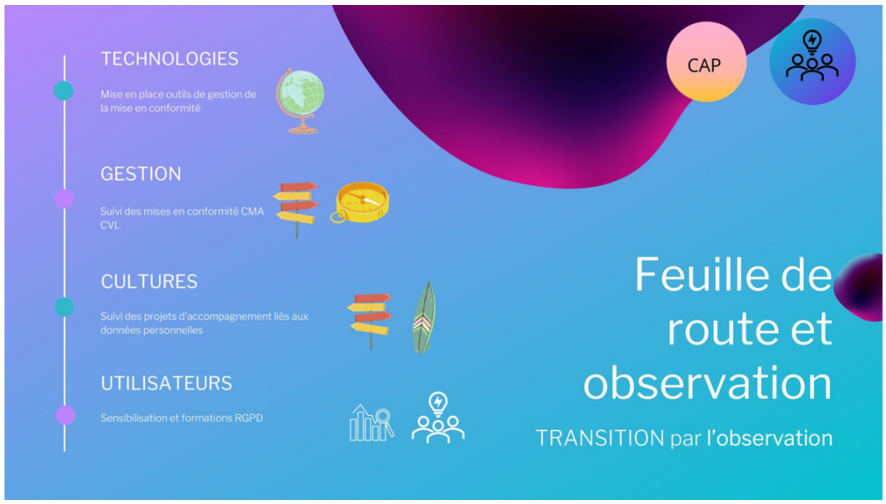


Tableau 7 : Caractéristiques des participants à l'observation longitudinale FabCVL 2022

Participant	Equipe	Mission	Tranche d'âge
Participant 1	Numérique	Acculturer, faciliter, accompagner au numérique	40-50
Participant 2	Entreprises	Accompagner la transition numérique	30-40
Participant 3	Formation	Accompagner à la recherche d'information	40-50
Participant 4	Entreprises	Coordonner l'action numérique régionale	30-40
Participant 5	Ressources Humaines	Coordonner la communication interne	40-50
Participant 6	Formation	Mettre en place une démarche qualité	30-40
Participant 7	Entreprises	Coordonner l'action régionale des conseillers métiers d'art	30-40
Participant 8	Relation Client	Organiser les processus d'accueil	30-40
Participant 9	Numérique	Accompagner la gestion des données	30-40
Participant 10	Relation Client	Assurer l'accueil du public	40-50
Participant 11	Relation Client	Assurer la coordination régionale	30-40
Participant 12	Entreprises	Accompagner la transition écologique et énergétique des artisans	40-50
Participant 13	Orientation	Piloter et organiser l'orientation et l'insertion professionnelle au niveau régional	40-50

Les participants représentent l'ensemble des équipes et publics de la CMA CVL, avec une répartition par âge permettant à la fois d'observer des profils séniors et plus jeunes. Nous nous inscrivons ici dans une analyse des relations au sens de Greenan et al (2005, p. 26) pour qui « l'individu est décrit dans son insertion dans des collectifs de travail internes mais aussi externes à l'entreprise, à travers les relations commerciales, financières ou autres que son entreprise noue avec d'autres organisations, par son intermédiaire. »

6.4. Observation socio-ethnographique à travers les profils de transition FabCVL

6.4.1. Évolutions du contexte : prendre en compte la dynamique de transition

Les différentes dimensions et échelles de la transition numérique font ressortir des pratiques, des cultures et des relations qui se territorialisent au niveau culturel, relationnel et transactionnel. Un ensemble d'organisations, d'activités et de projets où les dispositifs sont mis en place autour des artefacts et des actants qui évoluent en fonction des étapes de transformation. Notre méthodologie des territoires projets permet ici d'établir un contexte constitué :

- Au niveau macro, de directions CMA CVL dont l'ensemble de missions et de relations en lien avec d'autres acteurs extérieurs font varier les objectifs et les visions numériques, avec des changements organisationnels qui modifient les modalités de travail des équipes. Ce contexte implique au niveau culturel la nécessité de créer des pratiques et espaces inter-sites et interdépartementaux, d'articuler un enchevêtrement de missions et d'expertises au service des artisans. Différents niveaux de connaissances, de modalités d'accès aux compétences et informations structurent territoires, métiers et missions. La grille d'analyse que nous constituons s'inscrit dans un contexte de projection de valeurs et de risques dans des milieux où, comme l'explique Greenan et al. (2005, p. 50) « il est ainsi possible d'analyser plus avant le pouvoir hiérarchique de la technologie ou à l'inverse les potentialités d'autonomie, de contournement ou de détournement lorsque les salariés s'emparent des nouvelles technologies. »

- Au niveau méso, d'activités au sein desquelles de nouvelles pratiques s'additionnent aux missions existantes, où les offres et méthodes de travail des artisans évoluent. Ce contexte implique, au niveau relationnel, une place croissante du numérique dans les activités de la CMA CVL et par cette place l'influence des cultures des partenaires, prestataires et intégrateurs dans les activités des équipes. Ce contexte implique un cadre de fonctionnement et des pratiques de partage d'information qui s'actualisent en fonction des activités. Des tensions et des projets expriment de nouvelles priorités pour faciliter l'appropriation et l'adaptation. La grille d'analyse que nous constituons s'inscrit dans un contexte d'ancrage au sein de milieux où, selon Lelong et al. (2004, p. 176), « dans cette augmentation des usages, les possibilités qu'offrent ces espaces de sociabilité électronique de rencontrer de nouveaux interlocuteurs sont à l'évidence décisives. »

- Au niveau micro, de projets dont les interactions s'agrègent dans une chaîne d'acteurs et de relations interpersonnelles fluctuantes. Ce contexte implique, au niveau transactionnel, des interactions qui se complexifient entre équipes internes et participants externes, définissant de nouvelles pratiques de projet. Des modalités d'assistance et d'accompagnement s'adaptent. L'expression des priorités et des difficultés facilitent l'autonomie des équipes. La grille d'analyse que nous constituons s'inscrit dans un contexte d'activation des milieux par des pratiques où, selon d'Arripe (2013, p. 144), « pour exister et devenir partition, les règles doivent être partagées par le groupe. Elles sont toutefois construites et modifiées constamment par des individus en interaction les uns avec les autres. »

Une analyse des profils de transition nous permet de comprendre comment la transition hybride se territorialise dans ces conditions. Notre démarche est de synthétiser l'ensemble de ces transformations dans des récits de transition basés sur les transformations individuelles. Le suivi longitudinal fait émerger les activités caractéristiques de valeurs et solutions mobilisées par les collaborateurs. Nous observons différentes trajectoires individuelles possibles en fonction des diagnostics de transition, formulées cette fois-ci sous un « profil[43]. »

[43] Ces profils sont présentés dans le Proxiscope pour les artisans : Compétences de transition et métiers de demain (ricod.net)

6.4.2. Profils de transition FabCVL

Le premier profil est celui d'innovateur : dans cette trajectoire, le collaborateur identifie des potentiels d'innovation en partant des difficultés identifiées dans son travail ou dans le travail de son équipe. Son objectif est de mettre en place des projets innovants, avec un intérêt particulier pour des solutions inexistantes à ce jour. Pour cela, il mobilise les valeurs qu'ils projette sur les notions d'innovation et de changements dans les méthodes de travail. C'est le cas de la participante 4 pour qui la transition sert à être « à l'écoute des difficultés et des besoins des services et des équipes. » En 2022, 11 projets du Cap Lab vont ainsi concerner des projets collaboratifs innovants. 6 projets concernent le développement commercial, les partenariats et les financements. Cette même année, seuls 45 participants sur un total de 823 s'inscrivent au webinaires et conférences spécialisées de la DR CAP. L'innovation est ici portée par la « curiosité» au sens de Auray et Vétel (2013, p. 155) qui emploient ce terme pour qualifier « les déformations et déplacements transfrontaliers par lesquels s'effectue la rencontre entre technologie, usages et marché ».

Le deuxième profil est celui d'influenceur : le collaborateur est en posture de « montrer et faire», une attitude de transmission des connaissances par la réalisation autonome des projets. Son objectif est de « donner envie et rendre acteur », par le partage visible de résultats valorisant des valeurs communes (savoir-faire, innovation, modernité…), afin de susciter une action concrète. C'est le cas de la participante 13 qui souhaite « faciliter la valorisation numérique et innovante des métiers d'art par l'accompagnement des artisans d'art, en changeant la vision des métiers et en valorisant la nouvelle génération. » En 2022, 13 projets du CapLab vont concerner la transversalité des informations et des opérations. 290 participants s'inscrivent aux activités d'acculturation numérique de la DR CAP. L'influence s'inscrit ici dans un contexte où « la maîtrise technique des fonctionnalités et l'attestation de celle-ci (…), sont vues comme des moyens d'obtenir une reconnaissance » (Coutant et Millette, 2021, p. 68).

Le troisième profil est celui d'explorateur : ce profil est identifié pour les collaborateurs pour qui la priorité est de proposer « de nouvelles solutions », avec la volonté de modifier les utilisations ou les outils existants pour résoudre leurs problèmes. Pour cela, ils participent à l'identification de solutions internes ou externes, mais également en aidant directement à leur mise en place sur le terrain. C'est le cas de la participante 10 dont l'objectif est de « codévelopper des projets

et des solutions avec un réseau de référents locaux et une journée pour les collaborateurs. » En 2022, 19 projets du Cap Lab concernent les compétences numériques, et 7 projets concernent la dématérialisation des usages. 59 participants bénéficieront d'assistances ponctuelles et 374 assisteront à des ateliers. L'exploration s'entend ici au sens de Domenget (2017, p. 131) dans un contexte où « le régime exploratoire rentre en tension avec les régimes complémentaires de la recommandation et de la prescription. »

Le quatrième profil est celui de pilote : dans cette trajectoire, les collaborateurs identifient les freins au changement en se basant sur les limites qu'ils expérimentent au quotidien, avec une focalisation sur le ressenti et la pratique de leur activité. Leur objectif est de participer au développement de projets ou de solutions qui facilitent la transversalité des informations, avec des projets internes ou externes et souvent innovants. C'est le cas de la participante 3 qui souhaite « codévelopper des projets et des solutions comme des enquêtes et des outils de suivi qui permettent d'être moteur d'un changement responsable, avec des interventions spécialisées, des études, des projets. » En 2022, 6 projets concernent la transition numérique responsable. La thématique « gérer et analyser » concerne 338 participations totales. Le pilotage s'entend ici comme la possibilité de « réguler les flux entrants et sortants, au travers, notamment, d'un filtrage et d'une hiérarchisation des contenus suivant leur importance et leur valeur ajoutée dans le travail » (Dumas et al., 2017, p. 60).

Le cinquième profil est celui de meneur : ces collaborateurs cherchent à motiver un groupe ou une équipe en étant eux-mêmes des « exemples », ils mettent en place et utilisent des outils pour servir de guide et inspirer d'autres participants. Leur objectif est d'accompagner et de communiquer autour de ces actions, afin de mettre en place des projets concrets au sein d'un collectif. Pour cela, ils sont dans une démarche « d'exploration » des solutions possibles. C'est le cas de la participante 2 qui souhaite « accompagner et communiquer avec des tutoriels et des projets développés par l'équipe, en explorant des solutions innovantes pour faciliter leur travail.» En 2022, 5 projets concernent l'expertise, l'analyse et l'innovation. La thématique « produire et collaborer » réunit 345 participations. Le leadership s'entend ici comme une activité mobilisant « une représentation symbolique large, incluant des axiologies composées de jugements de valeurs et de configurations idéologiques » (Candel, 2020, p. 146).

Enfin, le sixième profil est celui de facilitateur : les collaborateurs orientés vers la facilitation ont la capacité « d'identifier les freins au changement » en soulignant ou en émettant des critiques sur l'utilisation des outils actuels (retours d'expérience pendant les Cap'uccino ou en réunion d'équipe, critiques dans les sondages de qualité de service). Leur objectif est de « codévelopper des projets et des solutions » liés à ces points faibles identifiés. C'est le cas de la participante 12 qui souhaite « adapter les solutions à l'organisation par la prise en compte des besoins qui facilitent le travail des équipes. » La thématique « conseiller et communiquer » réunit 140 participants en 2022, et 55 participants s'inscrivent aux formations. La facilitation est ici considérée au sens de (2021, p. 38) pour qui « les médiateurs numériques peuvent inciter, accompagner et équiper des acteurs locaux qui produisent habituellement des informations en silo ou sur des supports non numériques. »

Si à l'échelle micro un conseiller au profil facilitateur qui va participer à des activités d'acculturation permet à une chargée de transition de jouer son rôle d'influenceur à l'échelle, il va également participer à codévelopper à l'échelle méso une bibliothèque de contenus adaptés à l'organisation. Un collaborateur au profil explorateur peut travailler avec un innovateur à mettre en place de nouvelles solutions au niveau macro. Pour identifier les transactions symboliques qui opèrent entre les différents actants transactionnels dans notre démarche d'observation par les territoires-projets, nous mobilisons la territorialisation par les projets, observée à différentes échelles d'activités. Cela facilite la lecture de la patrimonialisation de milieux, des valeurs, des pratiques, au sein de collectifs virtuels mobilisant différents profils de transition. Nous constituons donc des collectifs virtuels expérimentaux autour de thématiques communes à leurs activités, leurs missions, leurs projets de transition numérique. C'est autour de ces collectifs virtuels que nous pourrons expliciter les effets de dispositifs observés en termes de projection, d'ancrage et d'activation.

6.5. Analyse transactionnelle de la territorialisation

6.5.1. Territorialisation des transactions

Les dispositifs transmédiatiques identifiés symbolisent l'évolution des relations, services et activités des collectifs observés. L'analyse par catégories conceptualisantes de la coordination des directions régionales, des activités et des projets fait ressortir un enchevêtrement de conversations que nous souhaitons observer. Elles impactent l'évolution des collectifs, visible

dans les profils de transition conceptualisés. Nous nous situons dans une approche post-analogiste dans laquelle « l'analyse implique de prendre en compte simultanément les dimensions relationnelles et cognitives liées aux intérêts des acteurs et les dimensions techniques liées aux artefacts qui médiatisent ces relations » (Zacklad, 2016). En effet, à l'échelle culturelle, les activités gérées avec des outils orientés mission/métier tendent à rapprocher les missions des collaborateurs, des partenaires et des artisans, créant à la fois des opportunités d'échanges et d'évolution des solutions ou plateformes, et des situations de tensions où les membres des directions ne trouvent pas d'espaces partagés correspondant à leurs attentes (Greenan et al., 2005). A l'échelle relationnelle, les actions portées en groupe de travail et au sein de projets spécifiques ou d'activités ciblées livrent à la fois solutions et difficultés (Javelle, 2021). Enfin, à l'échelle transactionnelle, nous observons des redondances fortes entre services et directions avec des tendances à la réappropriation des modèles et des pratiques par les collaborateurs, les artisans et les partenaires (Candel, 2010).

Si nous comprenons désormais le contexte dans lequel l'ensemble de ces conversations enchevêtrées se déroulent, la constitution de collectifs virtuels établis en fonction des activités, services et espaces mobilisés par les participants, nous permettra de caractériser des situations transactionnelles antagonistes. En scindant l'enchevêtrement par la sélection d'objets commun au sein des collectifs, qui peuvent concerner les artefacts, les actants, les milieux, nous pourrons en analyser les effets de dispositifs et caractériser leur territorialisation. L'observation des relations et interrelations de la transition numérique des directions, des projets et des activités s'appuie sur le fait que les dispositifs transmédiatiques mobilisés connectent et interconnectent:

- Des actants transactionnels, au niveau des directeurs mais également des équipes des conseillers, dont le rôle et les priorités peuvent varier au cours des activités (activités des participants ou feuilles de routes des projets)

- Des artefacts médiateurs portant différents rôles et impacts, comme les supports de présentation, les outils de visio-conférence, les espaces de formation et les espaces de partage, les outils de gestion, et produisent différents effets de dispositifs en fonction des étapes de formation, d'accompagnement ou d'acculturation

- Des milieux d'activités regroupant à la fois des actants, des dispositifs et des artefacts pour identifier comment ces derniers sont transformés dans les différentes étapes de transition du changement de régime de conversation de la transition numérique

- Des effets de dispositifs en utilisant ici la subjectivation et la cocréation au service de la territorialisation pour expliciter spécifiquement les éléments de patrimonialisation amenant à la constitution d'une culture et de relations spécifiques aux collectifs observés

Les participants jusqu'ici observés de manière individuelle dans un cadre commun seront donc observés de manière collective autour d'objets qui les rassemblent : l'analyse de données, l'innovation responsable ou encore les pratiques de collaboration. C'est en identifiant des variations des flux transactionnels que nous comprendrons comment les milieux sont territorialisées par les collectifs. Selon nous, ce sont ces objets communs qui donnent « la force d'attraction de chaque espace pour de nouvelles expériences sociales qui ne souffrent pas de l'ennui, malgré une apparente redondance » (Hugon, 2011, p. 43).

6.5.2. Analyse des flux transactionnels

Au niveau transactionnel, la grille d'analyse nous permet de situer les transactions territorialisées dans une patrimonialisation favorisant ou inhibant le pouvoir d'agir des collectifs observés. Cette grille est basée d'une part sur la catégorisation commune des activités, services et relations mobilisés par les participants, artisans, collaborateurs, partenaires, prestataires. Cette catégorisation met en avant des postures variables entre les participants et les collectifs qu'ils composent (équipes, directions, organisations, projets). Ces postures émanent de transactions antagonistes lisibles dans les analyses des actants, artefacts et milieux mobilisés. Selon Moine (2006, p. 125), « cet ensemble d'interrelations forme des organisations, sortes de structurations conscientes des champs d'action, mais repose également sur un ensemble de perceptions inconscientes et qui font écho à des acquis ou des vécus personnels. » La territorialisation opère au sein de ces organisations dans système de collectifs sous-jacents articulés par des flux transactionnels. Ces flux sont lisibles dans les relations entre les postures, les profils et les comportements observés. Les conversations qui structurent les flux transactionnels opèrent dans un dispositif réunissant les actants transactionnels et les artefacts médiateurs. On les observe au

sein d'activités-projets se déroulant dans des milieux d'activités. La projection, l'ancrage et l'activation opèrent dans ces flux transactionnels pour participer, au niveau relationnel et culturel, à l'évolution des choix et préférences des participants.

6.5.3. Analyse des flux relationnels

Notre observation des territoires-projets agencés par les collectifs de transition permet de caractériser les étapes de transformation en fonction de leurs dimensions de territorialisation. Cette caractérisation met en évidence une graduation de situations menant à un pouvoir d'agir contraint ou facilité par la proximité sociale et technique d'un patrimoine de valeurs, pratiques et milieux. Nous souhaitons désormais comprendre comment ce pouvoir d'agir et cette patrimonialisation s'expriment au niveau relationnel. L'approche de Florczak et Scroferneker (2017) propose de distinguer deux niveaux d'interaction : spontanée ou stratégiquement gérée. Ces niveaux d'interactions émanent dans le premier cas d'un espace aux actions non-planifiées, et dans le second d'espaces institutionnalisés. Ce sont en particulier les « constructions de sens issues de l'interaction et de l'action non planifiées » et « le changement de réputation auprès des autres sujets » dans des espaces « institutionnalisés » qui retiennent notre attention. Nous pourrons ainsi établir une relation entre ces espaces de communication et les postures, comportements et profils des participants actifs dans la territorialisation.

6.5.4. Analyse des flux culturels

Nous avons ainsi établi, sur la base de la grille d'analyse, des flux transactionnels par collectif que nous avons étendus à une analyse relationnelle. Ces derniers se déroulent dans des espaces communicationnels « stratégiquement gérés » ou « d'interactions et d'actions non planifiées » (Florczak et Scroferneker, 2017). Des variations de contrôle et de ritualisation des collectifs reflètent les postures de conquête, de défense ou de diplomatie. Notre démarche aboutit ici à une grille d'analyse des relations mettant en avant la dynamique de proximité sociale et technique. Nous caractérisons désormais les cultures en interactions dans le pouvoir d'agir. Nous interprétons les résultats de notre analyse relationnelle dans l'approche processuelle de Ramos (2020) pour déterminer les variations de champs culturel et social à l'œuvre. Puis nous nous appuyons sur l'ambivalence socio-technique de Gilbert et Coron (2023) pour caractériser « l'acceptation à géométrie » variable des collectifs et les règles de fonctionnements tacites des cultures informationnelles obtenues (Dumas et al., 2017).

6.5.5. Synthèse des cultures et relations caractérisées

Nous avons établi dans notre analyse transactionnelle une grille d'évaluation permettant de caractériser les situations transactionnelles en fonction de conditions de proximité sociale ou technique favorisant ou inhibant la patrimonialisation des collectifs (Billaudot, 2005). Nous avons ensuite caractérisé les collectifs dans des flux transactionnels détaillant la territorialisation des transactions coopérative des collectifs en fonction des étapes de transformation et de leur dimension de territorialisation (Zacklad, 2020) au regard de la grille d'analyse transactionnelle obtenue. Le choix de la permaculture des espaces partagés est spécifiquement guidé par ces modalités de transformations de proximité. Les participants expriment des tensions, des besoins, des volontés et des souhaits au sein de collectifs, de milieux et de pratiques. Nous avons également établi dans notre analyse relationnelle que ces flux transactionnels sous-tendaient des variations de rôle des actants entre des espaces communicationnels stratégiquement gérés ou permettant l'interaction et l'action non planifiée (Florczak et Scroferneker, 2017) dans des flux relationnels antagonistes (Meunier, 2003) au sein de communautés évènementielles (collectifs) partageant un esprit collectif et une singularité (Hugon, 2011). Ces antagonismes collectifs et singuliers s'incarnent dans des postures de conquête, de défense ou de diplomatie observées dans notre portrait socio-ethnographique. Nous avons enfin établi que ces flux relationnels s'incarnaient eux-mêmes dans des flux culturels qui variaient en fonction des postures pour aboutir à une typologie de culture organisationnelle ambivalente, antagoniste et hybride.

6.5.6. Proximité et pouvoir d'agir des collectifs observés

Nous pouvons désormais nous appuyer sur cette grille d'analyse actualisée pour caractériser le pouvoir d'agir des collectifs observés au niveau transactionnel, relationnel et culturel. En effet, si les flux transactionnels reflètent des antagonismes dans la lisibilité, l'accessibilité, l'intelligibilité et la crédibilité du patrimoine pour les collectifs, nous souhaitons désormais caractériser le pouvoir d'agir de ces derniers au niveau culturel. Cette caractérisation permet de comprendre comment la territorialisation affecte le pouvoir d'agir dans l'ensemble des cultures et relations observées. Ces variations déterminent une typologie de proximités que nous pourrons caractériser pour chaque collectif.

Ces variations de pouvoir d'agir au niveau transactionnel, relationnel et culturel aboutissent à une patrimonialisation à géométrie variable (Gilbert et Coron, 2023) qui nous permet de conceptualiser une typologie de proximité correspondante. Nous envisageons donc ici :

- Une proximité culturelle qui facilite l'intelligibilité du patrimoine de valeurs par une patrimonialisation antagoniste des conditions aménitaires entre une défense de valeurs d'appartenance et la rupture de valeurs dans des défis partagés (culture des valeurs)

- Une proximité servicielle qui facilite la lisibilité du patrimoine de pratiques par une patrimonialisation hybride des conditions sérendipiennes entre des pratiques acceptées de conversation et une activation en refus des pratiques (culture des pratiques)

- Une proximité expérientielle qui facilite la crédibilité et l'accessibilité du patrimoine de milieux par une patrimonialisation ambivalente du pouvoir d'agir entre des modalités de territorialisation voulues ou subies (culture des milieux)

La caractérisation de ces proximités facilite la définition de la place et du rôle des collectifs dans l'observation de leurs activités et interactions globales.

7. Cartographies FabCVL

7.1. Une cartographie basée sur les flux transactionnels

Ces différents axes nous permettent à cette étape de nos recherches de présenter une méthodologie dans le cadre théorique de la STC nous amenant à questionner les transformations des métiers de l'artisanat autour du numérique. Cette première étape caractérise individuellement un ensemble de collectifs en fonction de différents objets communs, comme les compétences, les projets, les activités. Notre méthodologie consiste à caractériser les transformations des cultures et relations dans les territoires-projets constitués par plusieurs collectifs en interaction. L'approche quasi qualitative d'Angermuller (2006, p. 232) précise que «c'est en permettant au lecteur de « revivre » ce que le chercheur avait vécu et ainsi de prendre la place d'un représentant de l'autre culture que la véridicité de la description ethnographique est exemplifiée. » Il nous faut pour cela comparer les effets de dispositifs que ces collectifs produisent dans un récit de transformation commun basé sur l'analyse transactionnelle de leur conversation (Zacklad, 2020). C'est cette étape qui nous permettra de spécifier les sondes et leviers de transition articulant les dynamiques antagonistes et ambivalentes entre les postures, comportements et profils observés au sein des collectifs.

C'est l'objectif des cartographies de territorialisation des transactions que nous développons dans cette partie. L'observation participante FabCVL 2023, basée sur la grille de lecture et d'analyse des FabCVL 2022, dispose d'un corpus de données enrichi pour une analyse croisée entre différents collectifs. Ces derniers participent aux activités de la DR CAP entre septembre 2022 et octobre 2023. L'analyse croisée nous permet d'une part de comparer différents flux transactionnels de transition dans la grille d'analyse des cultures et relations établie, et d'autre part d'appliquer notre proposition de modélisation pour aboutir à la visualisation des intersections entre les flux caractérisés.

La méthodologie par analyse quasi qualitative des textes permet « d'inventorier les formes graphiques qui constituent un corpus. Si leur sens « concret » est mis entre parenthèses, ils sont

rassemblés dans le but de montrer leur distribution ou leur fonctionnement dans une pluralité de contextes. » (Angermuller, 2006, p. 231). Cette étape aboutit à la présentation de la problématique de recherche qui s'attache à déterminer les modalités de territorialisation dans la transformation conjointe des collectifs observés. Dans une deuxième étape, nous présentons les résultats de l'analyse transactionnelle en caractérisant les cultures et relations de deux communautés artisanales observées dans ces activités. Nous déterminons et caractérisons ainsi les sondes et leviers antagonistes et ambivalents dans le récit de transformation partagé des collectifs. Ceci nous permet de proposer une approche cartographique symbolique basée sur l'AB modeling et la simulation multi-agent (Phan, 2014) pour observer les dynamiques intra et inter-collectives des transformations des communautés en fonction de leurs étapes de transition. Enfin, dans une troisième étape, nous discutons des agencements territoriaux hybrides identifiés et des proximités servicielles, relationnelles et culturelles ainsi observées. Une étape conclusive caractérise la place de la CMA CVL dans l'accompagnement de la transition numérique de l'artisanat grâce aux pouvoirs d'interagir comparés (Zacklad, 2018).

7.2. Outils socio-ethnographiques : diagnostics et fiches de suivi individuels FabCVL

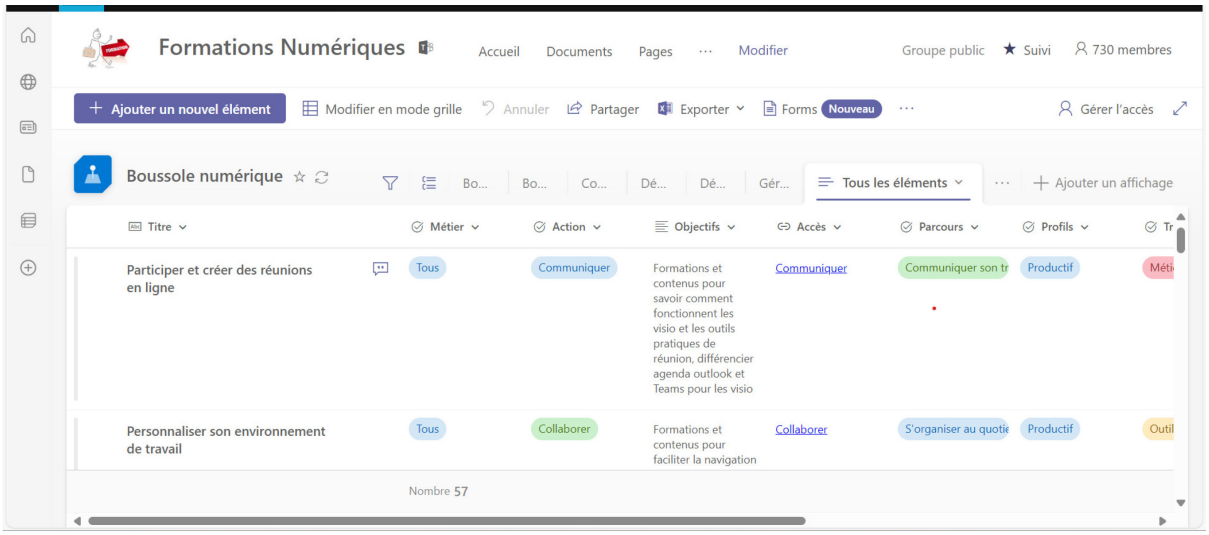
Dans le cadre du programme FabCVL 2023, un suivi individuel des activités de transition numérique est proposé aux participants ayant réalisé plus de 4 activités avec la DR CAP en 2022-2023. Ce format qui s'apparente aux diagnostics de transition FabCVL 2022 permet aux participants de retrouver une synthèse de leurs activités, une analyse de leurs compétences et profils de transition, et des recommandations situées liées à ces analyses individuelles. Réalisées à partir des bases de données de suivi d'activités de la DR CAP, cette fiche mobilise :

- Un format unique intégré avec les tableaux réalisés de manière automatisée pour chaque collaborateur
- Des analyses dynamiques qui permettent de situer les résultats de participations de manière quantitative et qualitative pour chaque participant et de manière globale à des fins de bilan d'activités
- Un envoi automatisé aux collaborateurs en juillet 2023 par l'utilisation d'un flux dédié permettant de piloter la distribution et de garantir la confidentialité des informations

La préconisation d'activités a été préalablement préparée dans un tableau de correspondance reliant les activités réalisées à des thématiques et catégories spécifiques. Des échanges sont mis en place au sein de la DR CAP afin de constituer l'ensemble de ces supports et de cadrer les thématiques de l'analyse qui sera effectuée. La fiche propose d'abord une brève introduction récapitulative des thématiques par les collaborateurs avec la DR CAP. Elle définit ces activités comme « l'accompagnement de la transition numérique des agents au service des artisans. » L'objectif est de proposer un bilan et donner envie aux participants de poursuivre leur parcours avec de nouvelles activités. Note posture de recherche s'inscrit dans l'approche de Dulaurans (2012, p. 199) pour qui « participer et s'investir dans la recherche-action revient pour notre cas, à œuvrer dans le sens des intérêts de l'organisation. C'est viser le changement social en transformant réciproquement le discours et l'action. »

La fiche présente un détail individualisé des projets et activités réalisées par le participant. On y retrouve les participations générales, entendues comme « toutes activités de transition avec l'équipe Transition Acculturation Numérique (support quotidien, formations, projets…) » Ce détail est complété d'un commentaire automatisé des compétences et profils identifiés en fonction des activités réalisées. Par exemple, un des commentaires liés à la réalisation de formation principalement liée à la gestion des données précise « comprendre et utiliser des services d'analyse de données (tableau de résultats, rapports, graphiques…) » La partie « à découvrir » invite ensuite le collaborateur à se connecter à l'espace de formation en ligne réalisé à partir du parcours numérique 2022 pour retrouver, en fonction des thématiques, compétences et profils mentionnés dans la fiche, des activités dédiées (voir fig. 26).

Figure 26 : formations et activités recommandées Parcours Numérique (CMA CVL, 2022)



La suite de la fiche individuelle concerne le détail des projets réalisés. Elle présente de manière ludique les réalisations concrètes sous forme de parcours annualisé, et précise les compétences, les thématiques des activités. Sous ce format, le chercheur « doit se positionner de manière neutre, sans aucune intentionnalité, pour susciter la participation et la coopération des acteurs» (Dulaurans, 2012, p. 200).

7.3. Les Human Tech Days : numérique responsable et artisanat

Dans cette approche, nous souhaitons observer en particulier les relations entre les artisans et les conseillers. Si le programme FabCVL 2022 s'est attaché à construire une typologie d'activités et de relations observées au sein de la CMA CVL, l'un des objectifs est en 2023 d'analyser de plus près les échanges et services avec les participants extérieurs à la CMA CVL. Les chargées de transition interviennent dans le cadre de missions spécialisées, en renfort des conseillers, mais également dans les discussions partenaires sur les thématiques d'innovation. La part des relations avec les publics extérieurs étant quantitativement limitée, nous nous poursuivons notre démarche d'annotation des interventions en catégories conceptualisantes (Paillé et Mucchielli, 2021) pour caractériser une diversité de situations qui impliquent des prestataires, des partenaires territoriaux, des artisans, des entrepreneurs et des élus de la CMA CVL. Cela nous permet de constituer des collectifs observables dans des cadres situés, et des publics qui incluent la jeunesse, le grand public. L'implication de la CMA CVL dans le dispositif des Human Tech Days

facilite ces observations. Ces évènements annuels menés au niveau régional nous permettent en 2023 d'aborder la thématique du numérique responsable avec les artisans et les collaborateurs (voir fig. 27). A cet effet, plusieurs évènements internes et externes sont organisés. Dans ces activités, partenaires, artisans, élus et collaborateurs vont ainsi « s'ouvrir à des profils hétérogènes de sorte à s'enrichir et à développer sa pratique par la confrontation à des perspectives nouvelles » (Rchika et al., 2021, p. 28).

Figure 27 : Affiche du mois du numérique responsable FabCVL 2023

L'ensemble des observations de ces évènements, ateliers et activités nous permet de constituer des relevés détaillés d'activités que nous intégrons dans notre analyse quasi-qualitative. Cette dernière s'appuie sur un ensemble de situations et d'interactions catégorisées dans notre grille de lecture initiale. Nous relevons à la fois des situations de découverte et d'échanges conviviaux, de pratique d'analyse de données et de conférences, et d'échanges en cours de formation numérique, avec des artisans et des partenaires. Ces configurations nous permettent de mieux observer l'écosystème d'accompagnement numérique dans lequel s'intègrent les conseillers numériques et les chargées de transition. Nous souhaitons désormais comprendre comment les partenaires, les conseillers, les artisans, les directeurs et les organisateurs articulent leurs postures, leurs comportements et leurs profils dans cet ensemble d'activités et d'espaces distribués dans le temps de la transition.

Dans l'ensemble de ces évènements, nous cherchons à déterminer comment « le régime exploratoire est construit normativement lorsque des designers préparent l'environnement pour l'accueillir en le qualifiant en référence à un bienfait » (Auray et Vettel, 2013, p. 165). En caractérisant le rôle des chargées de transition et des conseillers dans cet enchevêtrement de récits, nous pourrons formaliser un diagnostic territorial de la transition hybride en fonction des proximités observées. Pour cela, nous souhaitons désormais cartographier et modéliser les flux transactionnels territorialisés par les collectifs. L'action d'accompagnement de la transition numérique pourra ainsi être située en fonction des modalités de territorialisation et de conversation contextualisées.

7.4. Outils d'observation adaptés FabCVL 2023

Dans notre première étape, nous avons constitué une grille de lecture de la transition hybride qui nous permet d'établir un récit commun de transition en STC. Ce récit est basé sur des postures liées au type de contrôle réflexif (conquête en proximité, défense en généricité, diplomatie en universalité) et des comportements de transition (productif, analyste, créatif et constructif). Grâce à ces éléments, nous observons la variation des cultures et relations en fonction des dynamiques de collectifs (Zacklad, 2016) et des objets de transition (Zacklad, 2005). Dans notre deuxième étape, nous avons établi une méthodologie de caractérisation des collectifs en fonction de transactions hybrides, de relations antagonistes et de cultures ambivalentes. Nous

en proposons une grille d'analyse qui permet de définir une proximité culturelle basée sur la posture de défense et une culture de valeurs, une proximité servicielle basée sur les modalités de conversation et une culture des pratiques, et une proximité expérientielle basée sur les modalités de territorialisation et une culture des milieux. En poursuivant notre approche méthodologique, nous souhaitons désormais comprendre comment ces cultures et proximités s'articulent entre plusieurs collectifs en interaction. La méthodologie proposée consiste ainsi en 4 phases :

- Constitution du corpus de données par la mise à jour des outils de suivi longitudinal d'activités de la DR CAP et la création sur cette base d'un outil automatisé de diagnostic de transition qui édite 175 fiches synthèse individuelle, dans le contexte du rapport d'impact de la transition. L'étude des diagnostics au niveau régional et les relevés terrain sont catégorisée en interactions et activités selon la grille de lecture FabCVL.

- Analyse texto-métrique du corpus de données et constitution des collectifs de transition en fonction des problématiques identifiées dans le contexte (place de l'analyse des données et de la convivialité, du numérique responsable…)

- Modélisation des flux transactionnels territorialisation en fonction d'une codification des éléments conversationnels relevés dans les récits communs des collectifs observés

- Analyse transactionnelle, relationnelle et culturelles des milieux, pratiques et valeurs identifiées par le régime de conversation et le niveau de territorialisation (projection, ancrage, activation)

La grille d'analyse nous sert dans cette étape à caractériser une graduation de situations antagonistes des milieux agencés en territoires-projets par les deux collectifs observés. Nous nous basons pour cela sur la méthodologie établie grâce au programme FabCVL. Notre objectif est de proposer une modélisation pour visualiser la transformation des milieux selon les différents régimes de conversation. Elle traduit ces conversations dans un ensemble de sondes et leviers. Ainsi représentés, les territoires-projets nous permettent de visualiser les agencements et de caractériser des sous-agencements opérant dans les variations relationnelles

et culturelles entre les collectifs. Ce sont ces dynamiques qui nous permettent d'explorer différentes confrontations, constructions et actualisations, elles-mêmes révélatrices de proximités servicielles, culturelles et expérientielles opérant entre les collectifs (Camp, 2024).

Nous facilitons notre travail de catégorisation et de thématisation en développant un outil de synthèse des bases de données traitées et codifiées selon les thématiques établies en 2022 (voir fig. 28 et 29). Cet outil de synthèse nous sert de base de comparaison des récits internes aux collectifs. Pour cela, nous caractérisons les situations de transition en fonction de leur dimension de territorialisation et régime de conversation. La constitution manuelle de cet outil présente l'intérêt de pouvoir retrouver la granularité initiale des données (classifiées en fonction de leurs sources), pour retrouver les éléments situationnels liés aux éléments conversationnels (voir fig. 30). Ce choix s'adapte à un terrain dans lequel « c'est ainsi moins le respect de méthodes pas à pas ou la reproduction de routines que la capacité à inférer des actions sur la base d'une compréhension de la situation particulière qui garantit la « bonne » pratique » (Coutant et Millette, 2021, p. 65). Cet outil permet de construire les récits en fonction de thématiques communes, dans une approche quasi-qualitative.

L'établissement de comparatifs dans des thématiques communes nous sert de travail préparatoire à la codification en vue d'une modélisation des flux transactionnels intercollectifs. Cette dernière aboutit à une cartographie symbolique basée sur le parcours transactionnel territorialisé des collectifs observés. Nous nous inscrivons dans un cadre méthodologique où « c'est de l'écoute de l'objet et sous les angles les plus variés que devrait pouvoir apparaître une lecture possible et significative de la nature des pratiques observées et des significations qu'elles suscitent » (Bouvier, 2006, p. 159). En procédant par codification des activités selon notre grille de lecture initiale, nous nous plaçons dans des conditions où « la modélisation des processus d'activité s'opère dans une relation directe avec la modélisation des processus informatiques, dans la mesure où les processus intègrent à la fois à des activités et les informations relatives à ces dernières. » (Bouillon, 2015, p. 93).

Figure 28 : Outils d'analyse comparative des flux transactionnels FabCVL 2023

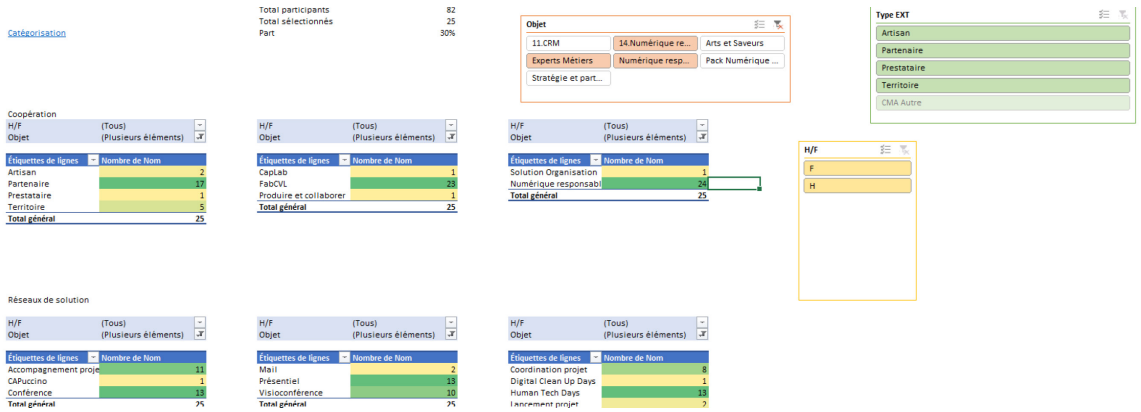
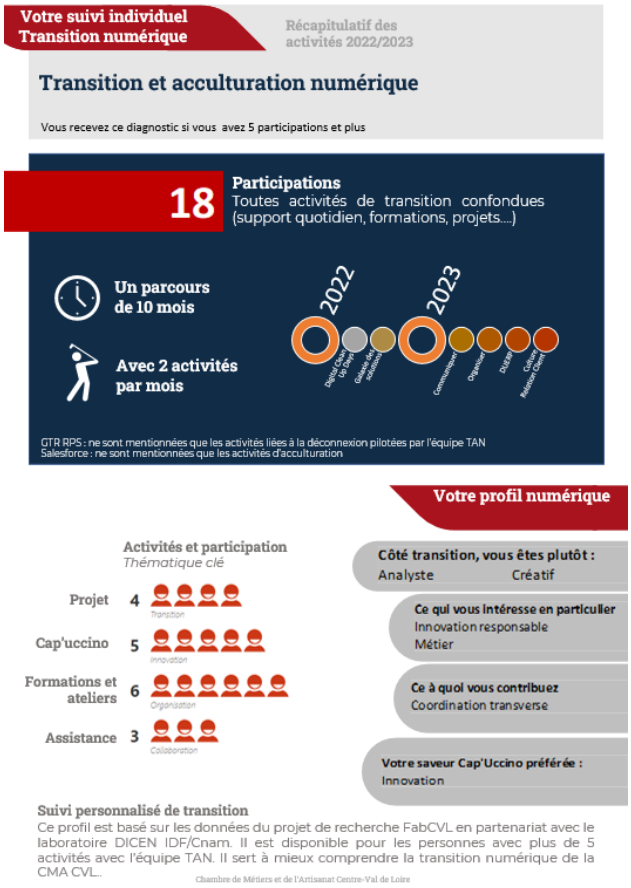


Figure 29 : Comparatif de flux transactionnels FabCVL 2023

	Communaut	11		Communau	10
		Communauté femmes créatrice			*Communauté des conseillers*
		Observation			Observation
		Femmes artisanes, entrepreneures, jeunes et public. Principalement Place du numérique et numérique responsable, surtout jeunes, public et artisans, conférences, ateliers et partage. Discussion, informel et pratique. Live Facebook et présentiel, puis projection et démonstration. Interactions animateurs et experts. Agora, espace métier et espace conférence. Centres villes, partenaires et CMA.			Conseillers : moitié région, moitié CMA, principalement conférences, mais aussi accueil et partage, discussion, découverte et informel, une signature. Beaucoup de projection, puis Teams et présentiel, compétences stratégiques et spécialisées, espaces conférences et espaces informels, place importante des territoires, des partenaires (déplacements).
		Relations extérieures			Relations extérieures
		Femmes artisanes et partenaires, numérique responsable, arts et saveurs, stratégie et partenariats. Surtout artisane et projets, paiement en ligne, assistance mail, suivi facturation et communication site.			Conseillers autres CMA intervenant uniquement dans les Cap'uccino pour des projets stratégiques transverses type CRM (partage d'expérience informel), partenaires et territoires pour projets spécifiques numérique responsable et évènementiel
		Relations terrain			Relations terrain
		Sélection : femmes, coordination, numérique responsable et management. Tension, projet et action, tensions complexité et manque d'intérêt, coopération Office et Visio, gestion d'équipe, communication interne et préparation, Teams et travail individuel, espace teams partagés, listes et flux et sharepoint.			Sélection : coordination, convivialité et GTR NR. Tension des actions et projet, visio, coopération office et présentiel, gestion d'équipe, préparation et relationnel. Teams, travail individuel et terrain. Espaces partagées, listes, flux et évènement. Gestion transition, partenariat et activités.
		Contexte			Contexte

Figure 30 : Exemple de fiche de suivi individuel FabCVL 2023



7.5. Caractérisation des cultures et relations via les cartographies symboliques en FabCVL 2023

Notre approche inductive s'appuie des conversations constituées par les activités, interactions et participations des collaborateurs et artisans de la CMA CVL. Nous avons désormais constitué un corpus de données structuré selon notre grille de lecture initiale de la transition hybride et une grille d'analyse pour caractériser leurs cultures et relations. A cette étape de notre recherche, nous aboutissons à la modélisation des flux transactionnels selon une dialectique territoriale hybride. Les interactions des collectifs sont présentées dans une cartographie où le parcours transactionnel (Zacklad, 2020) schématise des graduations antagonistes de territorialisation. La constitution d'un récit de transition commun s'effectue par analyse comparative des conversations dans une grille d'analyse des cultures et relations. Une interprétation basée sur le AB Modelling et la Simulation Multi-Agents (Phan, 2014) offre un

cadre et une méthodologie de visualisation des dynamiques transactionnelles, relationnelles et culturelles intercollectives structurant les sous-collectifs virtuels observés.

En mobilisant cette approche, nous proposons d'analyser les flux transactionnels à l'intersection de plusieurs collectifs en interaction. Les récits des collectifs sont constitués pour appliquer notre méthodologie de modélisation et visualiser les espaces et milieux communs. Notre objectif ici est de caractériser les relations entre les artisans et les conseillers, afin de déterminer les modalités d'accompagnement adaptées de la transition numérique. La relation conseiller-artisan est observée en tant que relation symbolique d'une transition numérique médiatisée. Comme l'explique Javelle (2021, p. 40), « les acteurs de la médiation numérique sont autant en capacité de proposer de faire de la médiation « au » numérique que d'utiliser le numérique « comme » médiation. »

Un collectif constitué autour de l'objet activité « artisan », nous permet comparer les variations transactionnelles avec d'autres collectifs thématiques. Nous pourrons alors identifier les proximités possibles entre les différents collectifs autour du collectif des artisans. Cette approche permet dans un deuxième temps de caractériser les flux relationnels et culturels afin de comprendre quelles cultures sous-tendent les postures et changements de relations obtenus. En fonction de cette analyse, nous pourrons déterminer le parcours transactionnel, relationnel et culturel inter-collectif qui permet une proximité servicielle, expérientielle et culturelle entre les artisans et des collectifs distincts. Une telle analyse apporte une réponse territorialisée, ambivalente, antagoniste et hybride sur la place de la CMA CVL dans l'accompagnement de la transition numérique des artisans. Comme le précise Torre (2022, p. 245), « cette implication, ainsi que l'intrication avec les actions entreprises par les acteurs locaux eux-mêmes, pose la question de la gouvernance de ces opérations, et plus particulièrement de la gouvernance territoriale ainsi en question, alliance de parties prenantes de différentes natures au service des projets de territoires. »

Nous cherchons premièrement à observer, dans les flux transactionnels assemblés par les collectifs, les sondes d'élicitation et les leviers d'engagement (Zacklad et Catoir-Brisson, 2021). Selon nous, ces éléments se caractérisent dans la comparaison située, c'est-à-dire territorialisée entre les flux transactionnels observés au sein des collectifs. Nous déterminons ensuite, dans l'observation des interrelations créées entre le collectif des artisans (appelé ici collectif test) que

nous observons et les différents collectifs que nous mobilisons pour les comparaisons (appelés ici collectifs témoins), le résultat de l'interaction dans la grille d'analyse relationnelle et culturelle.

Les conditions aménitaires et sérendipiennes ainsi reconstituées permettent d'évaluer le pouvoir d'interagir et les variations observées dans l'ensemble des parcours transactionnels inter-collectifs modélisés. Les variations mettent en avant des patrimonialisations variables. Elles caractérisent une complémentarité dans la confrontation ou le dépassement des postures des collectifs en interaction. Dans notre problématique de compréhension du rôle de la CMA CVL dans l'accompagnement de la transition numérique, nous pouvons ainsi caractériser, par étape de transformation, des milieux d'interactions préférentiels en lien avec les situations transactionnelles (régime de conversation, dimension de territorialisation), relationnelle (variation de rôle et de contrôle), et culturelles (règles, usages et pratiques acceptées). En constituant l'ensemble des sondes et leviers de la conversation territorialisée, nous pourrons caractériser les relations et interrelations entre les collectifs, et les cultures qui sous-tendent ces interactions.

8. Applications et développements

8.1. Le co-design comme pratique de recherche avec FabCVL 2024

Les cultures et relations observées dans les programmes FabCVL 2022 et 2023 nous permettent d'articuler les flux transactionnels de différents collectifs afin d'en visualiser la territorialisation des transactions intra et inter-collectives. Les expérimentations et observations que nous avons réalisées ont abouti à la proposition d'une grille d'analyse des cultures et de relations de la transition hybride de l'artisanat : cette dernière caractérise l'antagonisme des relations et l'ambivalence des cultures portées par des sous-collectifs sous-jacents à la transformation. Pour le programme 2024, nous partageons avec les participants les résultats d'une modélisation permettant d'observer la territorialisation des transactions entre un collectif de femmes créatrices (collectif test) et différents collectifs de métiers et expertises de la CMA CVL (collectifs témoins). Comme le précise Bouillon (2015, p. 93), « les méthodes de modélisation associées aux processus-métiers s'appuient au départ sur une modélisation de l'existant organisationnel donnant lieu à une analyse et à un diagnostic des forces et des faiblesses du système sous forme de cartographie des processus. » En poursuivant notre méthodologie des territoires-projets, nous proposons à la DR CAP d'exploiter les relations et cultures observées pour mettre en place de nouveaux évènements ouverts aux artisans, artisanes et créatrices d'entreprises. Cette application terrain poursuit plusieurs objectifs :

- La mobilisation des cartographies pour caractériser les relations et interrelations d'un collectif issu d'une problématique terrain, dans le cadre d'une étude « ad-hoc » discutée avec un partenaire et l'Observatoire de l'Artisanat Centre-Val de Loire, dans la perspective de produire une étude thématique publiée le jour de l'évènement. Dans cette approche, l'Observatoire se trouve dans une situation où il « contribue au développement numérique des territoires en fournissant des

données d'information accessibles sur le réseau qui, en retour, contribuent à conférer au territoire une place sur le réseau. » (Piponnier, 2010, p. 3).

- La participation renouvelée au dispositif des Human Tech Days avec l'exploration d'une thématique différente, cette fois-ci « les femmes, l'artisanat et le numérique » et la collaboration avec Artis'Up, intervenant de l'édition précédente. Dans cette situation la CMA CVL et ses partenaires se situent dans un processus qui «correspondrait pour nous à l'articulation des dynamiques de ces cultures au travers d'oppositions, de conflits, de rapports de force et d'ajustements vers la régulation et la construction de la culture en action qui permet ce passage d'un agir individuel vers un agir collectif » (Maas, 2015, p. 95).

- La mise en avant de profils hors artisanat, comme des start-ups ou des collectifs d'artisanes et de créatrices, afin de « croiser les regards » en explorant plusieurs parcours de création possibles, de la société à plus de 10 salariés en passant par le statut de la micro-entreprise. Selon une des participantes, « c'est pas notre métier de pitcher, c'est bien de savoir le faire. Je pense qu'il faut vraiment rester soi-même. » Dans cette situation, les confrontations culturelles s'inscrivent dans un cadre où « il s'agit, par le biais de normes et de règles formelles mais implicites, adaptant le travail prescrit, de permettre la réalisation du travail réel. » (Maas, 2015, p. 92).

L'ensemble de ces éléments permet ainsi de moduler les questions de départ du programme FabCVL 2024. Les conditions aménitaires et sérendipiennes entre les femmes créatrices et les collectifs témoins favorisent-elles un pouvoir d'interagir émancipateur et capacitant auprès des partenaires territoriaux ? Les profils et expertises réunis dans les collectifs interagissent dans différents espaces communicationnels afin de laisser s'exprimer les confrontations et coopérations. Ces dernières pourront être caractérisées au moyen des territoires-projets pour expliciter la proximité sociale et technique de la territorialisation, l'antagonisme relationnel et l'ambivalence culturelle résultante. Comme l'explique Jourdain (2017, p. 26), « les femmes revendiquent une conception plus artistique de leur activité indépendante que les hommes, qui se réfèrent davantage à l'artisanat traditionnel. » Dans une phase d'analyse préliminaire, l'équipe observe une cartographie initiale basée sur les données FabCVL 2023 entre les « femmes

créatrices », les « analystes », les « conseillers spécialisés » et « transition à la carte » pour observer les interactions de l'année passée.

8.2. Usage expérimental de l'Intelligence Artificielle Générative FabCVL 2024

Dans le programme FabCVL 2024, nous décidons de formaliser les cartographies en utilisant le logiciel Miro afin de représenter l'ensemble des sondes et leviers de manière lisible et de mettre en avant les agencements. Nous mobilisons également l'outil d'IA générative Co-Pilot, basé sur le modèle chatGPT3.5 d'Open AI, à la suite d'une analyse texto-métrique initiale sur l'ensemble des verbatims catégorisés en fonction de la grille de lecture de la transition hybride. Dans un effort d'expérimentation tacite de l'IA Générative (Gaglio et Loute, 2023), l'usage est ici restreint en limitant le nombre de verbatims analysés et en spécifiant à chaque requête des thématiques ou objectifs à analyser. De même, l'usage de l'IA Générative pour la réalisation de vidéos est restreinte à une idée de scénario de série ciblée (aucune image n'est générée pour ces réalisations). L'ensemble des prompts utilisés et des résultats sont accessibles en annexe à des fins de comparaisons des modèles de prompts utilisés. La lecture analytique en fonction des thématiques et tonalités permet ainsi une identification et une synthèse sémantique sur l'ensemble des verbatims. Le modèle de langage apporte un recul par rapport à la comparaison effectuée de manière texto-métrique uniquement en 2023. L'ensemble des résultats sont formalisés dans les cartographies présentées dans la partie suivante.

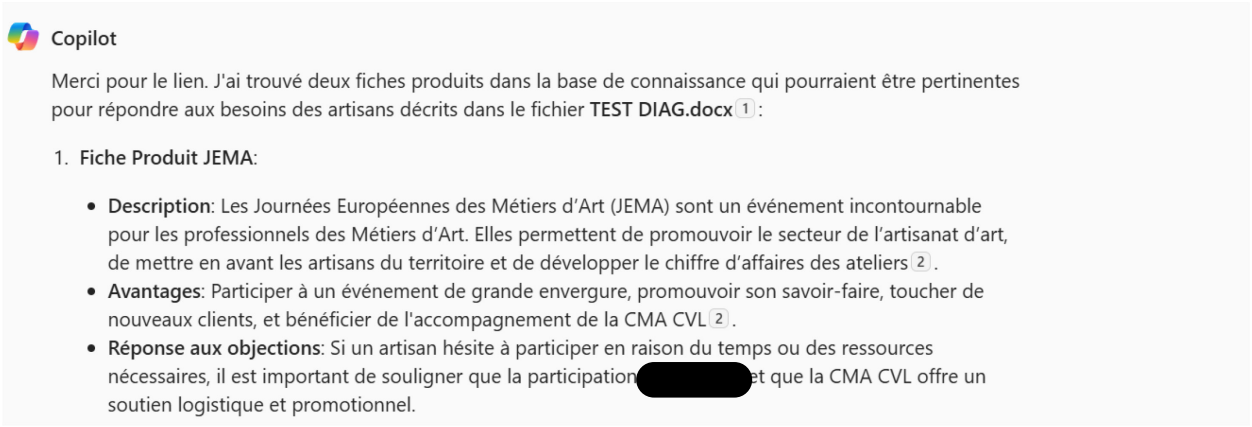
Différents tests de prompts et de modèles de flux automatisés sont testés dans l'optique de (voir fig. 31 et 32) :

- Permettre la saisie ou la récupération simple des données de diagnostics, de notes ou d'informations statistiques liées à un collaborateur ou un artisan, sur la commande et la sélection d'un conseiller ou d'une chargée de transition numérique (sur la suite Office, en modulant les espaces de stockage comme Sharepoint ou Teams)

- Faciliter la saisie de prompts élaborés en avance par la mise à disposition d'un document « bibliothèque », ou de flux dans une bibliothèque de flux, ou d'agents conversationnels situés
- Faciliter la sélection par le conseiller de fiches produits liées aux offres d'accompagnement ou de formation afin d'établir une analyse de potentielle correspondance avec le document client analysé

Figure 31 : paramétrage d'un agent conversationnel d'analyse de diagnostic FabCVL 2024

Figure 32 : Résultats du prompt automatisé FabCVL 2024



Copilot

Merci pour le lien. J'ai trouvé deux fiches produits dans la base de connaissance qui pourraient être pertinentes pour répondre aux besoins des artisans décrits dans le fichier **TEST DIAG.docx** [1] :

1. **Fiche Produit JEMA**:

   - **Description**: Les Journées Européennes des Métiers d'Art (JEMA) sont un événement incontournable pour les professionnels des Métiers d'Art. Elles permettent de promouvoir le secteur de l'artisanat d'art, de mettre en avant les artisans du territoire et de développer le chiffre d'affaires des ateliers [2] .
   - **Avantages**: Participer à un événement de grande envergure, promouvoir son savoir-faire, toucher de nouveaux clients, et bénéficier de l'accompagnement de la CMA CVL [2] .
   - **Réponse aux objections**: Si un artisan hésite à participer en raison du temps ou des ressources nécessaires, il est important de souligner que la participation [redacted] et que la CMA CVL offre un soutien logistique et promotionnel.

9. Conclusion de la troisième partie

En suivant le cadre théorique proposé autour du concept de territoires-projets, nous avons établi une méthodologie basée sur l'analyse des flux transactionnels entre collectifs identifiés pour aboutir à un diagnostic territorial hybride. Ce dernier aboutit à une cartographie symbolique permettant de caractériser les cultures et relations, et notamment les sous-collectifs à l'œuvre dans les activités de transition numérique. Les sous-collectifs permettent de déterminer différents degrés de proximité pour expliciter le pouvoir d'agir des collectifs.

Cette méthodologie est résumée dans le diagramme ci-dessous (voir fig. 33).

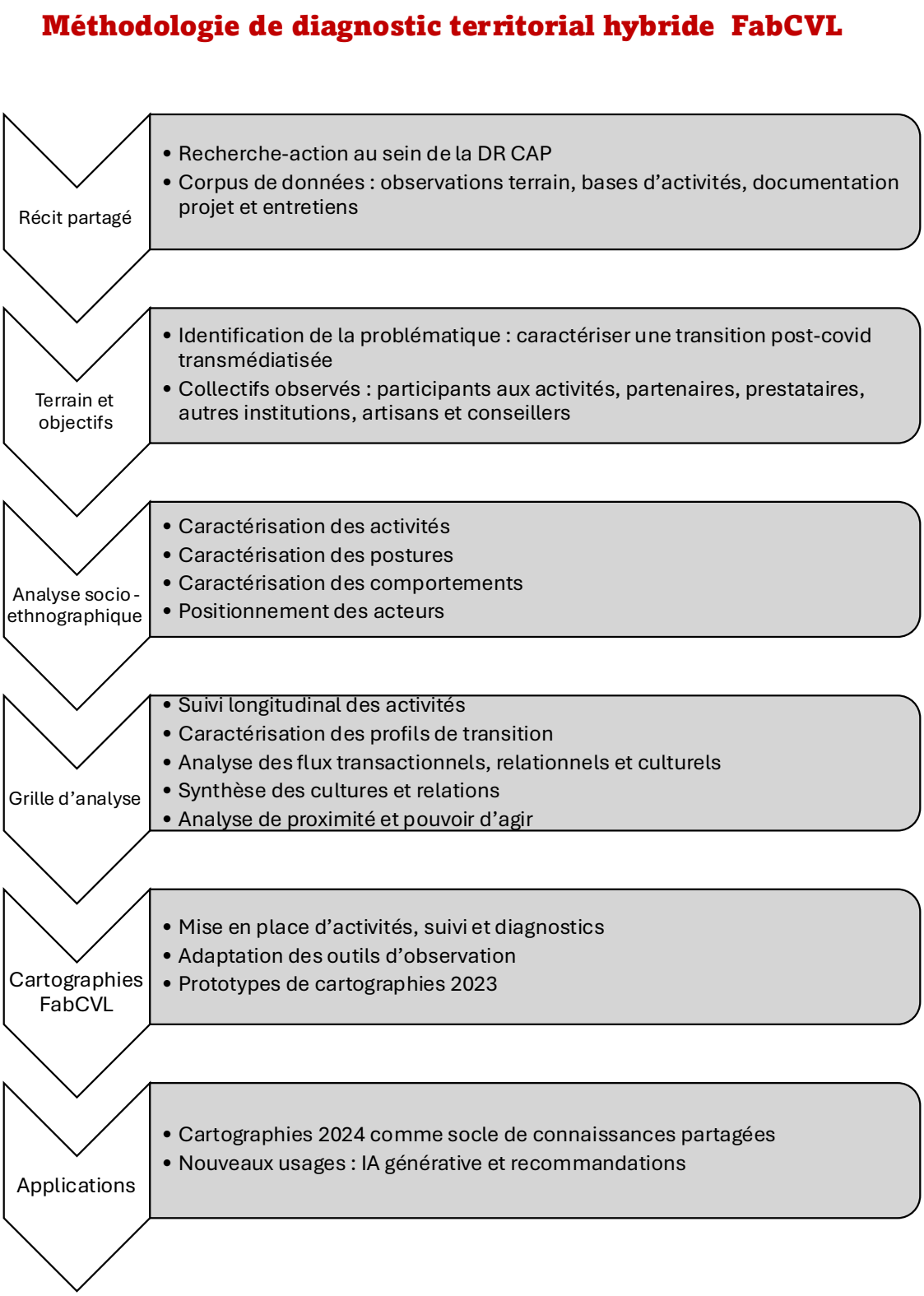
Les points clés de ce chapitre sont :

- Le détail de la problématique de recherche avec des questions initiales autour des adaptations possibles dans le contexte de transition numérique, les modalités de cette transition et notamment l'imaginaire commun projeté autour des activités, en particulier les difficultés rencontrées par les utilisateurs. Cette problématique explicite la mobilisation de l'observation participante et des cartographies symboliques FabCVL.

- Le détail de la méthodologie de diagnostic FabCVL qui présente une phase exploratoire, participante et expérimentale. Ces phases permettent de constituer les thématiques et catégories d'activités par micro-ethnographie et multi-ethnographie, afin d'aboutir à une grille d'analyse transactionnelle hybride, antagoniste et ambivalente. Cette dernière s'appuie sur l'analyse des flux transactionnels pour proposer un différentiel de proximité et de pouvoir d'agir en fonction des collectifs.

- Les cartographies FabCVL sont constituées en mobilisant des outils socio-ethnographiques et des activités permettant de caractériser les cultures et relations des collectifs. Une mise en application basée sur le co-design et un usage expérimental de l'IA générative y est proposée.

Figure 33 : Méthodologie de diagnostic territorial hybride FabCVL



Quatrième partie
Résultats de l'observation exploratoire et participante, méthodologie de diagnostic FabCVL 2022-2024 par les territoires-projets

1. Introduction de la quatrième partie

Les informations partagées dans les études de l'Observatoire, les interactions lors des activités avec les collaborateurs ou les artisans, font émerger des usages et non-usages (Kellner et al., 2010). Cette utilisation contrastée nous questionne. Les indicateurs numériques de l'Observatoire de l'Artisanat font apparaître des freins ou des motivations des artisans pour la mise en place d'usage spécifique comme un site Internet. Parmi ces derniers, nous retrouvons le frein d'un « manque de culture ou de connaissances du numérique », ou la volonté d'être «localisé facilement » parmi les motivations. Dans le même temps, l'étude fait état d'un usage partiel des sites Internet, avec 49% de non-utilisateurs parmi les répondants, en contraste avec 83% d'utilisateurs de réseaux sociaux. Un possible usage réapproprié de ces derniers pourrait-il faciliter la localisation ou la visibilité des artisans via des communautés plutôt que des vitrines de format site Internet individuel ? Quelle territorialisation, quelle place, valeur et enjeux de la visibilité ce choix implique-t-il ? Dans notre étude exploratoire, nous relevons que l'emploi du numérique se fait majoritairement pour « trouver des solutions », en particulier pour des «projets de gestion » ou des « problèmes techniques ». Les diagnostics numériques font ressortir un besoin de « culture numérique » autour de conseils spécifiques recherchés auprès des conseillers ou à travers une montée en compétences.

A l'instar des salariés et bénévoles des Fablabs observés par Téhel (2022, p. 91), dans certaines situations les pratiques « défendent et entretiennent une culture du faire qui cherche à produire un sens commun. » Cet artisan que nous rencontrons lors des Journées Européennes des Métiers d'Arts 2022 à Châteauroux en est un exemple. Il valorise son savoir-faire d'encadreur de l'œuvre en s'appuyant sur les réseaux des artistes. Selon l'artisan, ces derniers favorisent la visibilité de son travail dans des ateliers, espaces d'exposition prestigieux, sur leurs pages Facebook et Instagram[44] . Il n'est donc nul besoin, pour lui, de prendre trop de temps pour se lancer dans les vitrines numériques. Selon les études que nous menons, les artisans favorisent les réseaux sociaux pour des raisons de disponibilité de temps et de manque de compétences ou de

[44] Observation des Journées Européennes des Métiers d'Art 2023 à Châteauroux, et entretiens avec les artisans d'art sur leurs usages du numérique et l'évolution de leurs métiers : Inspiration, valeurs et co-création des métiers d'art - Proxiscope (ricod.net)

ressources [45]. Dans les diagnostics numériques, il est fait mention « d'une crise sanitaire qui catalyse les évolutions ».

Les adaptations et les difficultés concernent principalement les activités clients, leur diversification ou encore la structuration de l'entreprise. Les raisons de non-usage évoquées nous amènent à interroger les effets de la multiplicité des applications dans la réalisation de simple tâche de consultation et mise à jour documentaire. La prise en main de ces outils collaboratifs, les processus de sauvegarde pour les adapter en fonction des cadres de fonctionnement des organisations, des plateformes, des équipes sont-ils adaptés ? Quel rôle en particulier jouent les chargées de transition qui deviennent ici animatrices et facilitatrices d'accès à ces différents services ?

Selon nos observations initiales, la recherche de solution via le numérique concerne également des « projets ou mises en place d'une organisation », ainsi que la recherche de « solutions d'innovation. » Pour les collaborateurs de la CMA CVL, des ateliers et formations sont proposés sous forme d'un « Parcours Numérique » pour aboutir à un ensemble coordonné et hybride d'espaces de partage de connaissances et d'activités. On y retrouve les Cap'uccino, rendez-vous hebdomadaires courts, animés par les chargées de transition ou d'autres conseillers experts, sur une thématique d'actualité. On y retrouve également un calendrier annuel de formation sur la collaboration, la gestion des données, les espaces de partages et de travail en ligne, sur des sessions de deux heures en groupe.

A la fois révélateurs de limites et manques de compétences au sein des équipes, les usages contrastés que nous constatons sont sources de processus nouveaux ou adaptés. Ils permettent la montée en compétences d'une partie des utilisateurs. Les chargées de transition seraient alors porteuses d'un rôle de co-design des activités et relations (Zacklad et Catoir-Brisson, 2021), au sens d'une approche interventionniste de leurs relations et services avec les collaborateurs, les artisans et les partenaires. Trouver des solutions adaptées pour les équipes nécessite la prise en compte d'utilisateurs dont les compétences et aspirations varient entre l'innovation et des usages plus en retrait. Ce contexte cumule de nouvelles échelles de complexité dans les usages, comme la granularité des descriptions des processus, qui vont jusqu'à la multiplication de cartes mentales afin d'en faciliter la compréhension. Quel est l'impact de cette « patrimonialisation »

[45] Analyse qualitative des diagnostics numériques 2021

des usages et des accès (Billaudot, 2005) sur la territorialisation des cultures numériques de l'artisanat (Camp, 2023) ?

Les échelles d'observation des dispositifs mobilisés par les participants des activités, internes ou externes, font émerger de multiples plateformes utilisées au quotidien par les collaborateurs. Ces dernières constituent un ensemble d'interfaces de gestion mises à disposition des artisans par de multiples acteurs numériques, locaux, régionaux, internationaux. Ces différents niveaux de conversations (Zacklad, 2020) nous questionnent sur la capacité des acteurs à identifier et utiliser les solutions adaptées à leurs situations professionnelles. Différentes thématiques abordées lors des formations ou ateliers, comme les outils libres, propriétaires, mis à disposition par la CMA CVL ou provenant d'une plateforme extérieure, équipement PC et smartphones, reflètent la diversité des objets et projets qui composent les activités de transition. De même, les problématiques vont de la régionalisation de tableaux de bord à la prise en main de plateformes transverses.

Notre exploration initiale relève en particulier la place des nouveaux usages liés à la dématérialisation. Ces derniers sont décrits par « des usages et des propositions » d'une part, «des améliorations possibles sous forme d'erreurs » (dysfonctionnement identifié par un collaborateur) d'autre part. La complexité et la multiplicité se retrouvent parmi les plaintes récurrentes des utilisateurs. Un participant collaborateur exprime que « les tutoriels fournis pour des nouvelles fonctionnalités prennent du temps, cependant, les fonctionnalités sont sympas, mais elles demandent des tests à côté. » Nous souhaitons comprendre ce que produit ce participant dans un espace qu'il dénomme « à côté » et sur ce « temps » que cela lui « prend » : quel milieu participerait-il ainsi à co-produire en suivant les tutoriels des nouvelles fonctionnalités ? Nous identifions ici des situations où les promesses de facilité et d'agilité des outils numériques proposés peuvent parfois, même partiellement, se trouver contre-carrées par le manque de compétences, de temps ou de besoin des équipes. Au lieu de simplifier les missions, les outils numériques deviennent source de complexité (Bretesché, 2019).

Notre analyse relève toutefois une « vision du numérique homogène sur les besoins, la coopération et la technique » facilitée par le « suivi d'une méthodologie projet ». Les récits de transition des communautés de pratiques numériques, de compétences ou de mission semblent donc animées de « jeux relationnels » (Meunier, 2003) qui se structurent dans les activités et

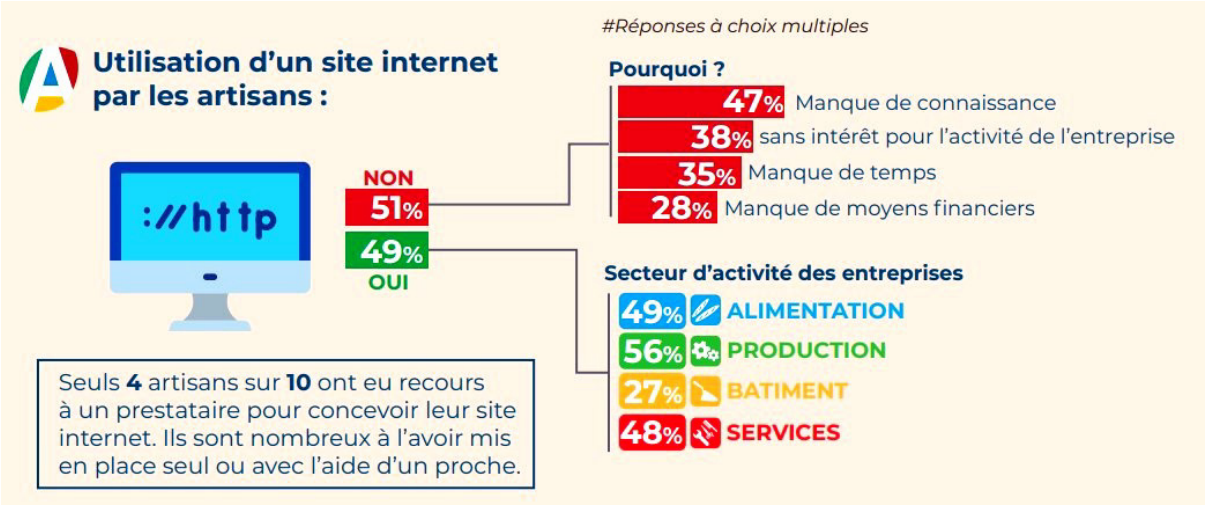
services. Le portrait socio-ethnographique que nous proposons vise à situer ces relations et cultures observées au sein de collectifs formés par des activités, projets et espaces hybrides. Nous pouvons caractériser leur « diversité ontologique » (Zacklad, 2005) en observant les interactions et activités des participants. Dans notre démarche en recherche action constructiviste (Allard-Poésie, 2003), les collectifs sont observés de manière exploratoire dans un premier temps, puis de manière expérimentale dans la deuxième partie de cette restitution. Dans le cadre de la mise en place d'une approche théorique formulée autour de la territorialisation des transactions (Zacklad, 2020), une modélisation de ces cultures et relations est proposée dans la troisième partie.

2. Résultats de l'observation exploratoire : FabCVL 2022

2.1. Distances et proximités

Selon l'étude des diagnostics numériques de l'Observatoire de l'Artisanat, en 2020, près de 50% des entreprises artisanales déclarent ne pas avoir assez de temps ou de connaissances numériques dans le cadre de leur activité d'entreprise (voir fig. 34). Au sortir d'une intense période d'accompagnement à l'équipement et l'usage professionnel du numérique liée aux confinements de 2020, cette statistique démontre une difficulté d'appropriation des outils digitaux pour les organisations artisanales. Ainsi, comme le précise l'étude, si 83% des répondants utilisent les réseaux sociaux, ils sont près de 20% à ne jamais les mettre à jour. De même, dans le cadre d'une enquête interne sur les besoins des collaborateurs CMA CVL, il est révélé qu'en dépit d'un niveau assez bon d'aisance, un besoin conséquent de mise à niveau était urgent pour mieux comprendre des usages basiques. Ainsi, une participante collaboratrice indique que « pour le gros des besoins que l'on va avoir, cela va surtout concerner l'automatisation des documents, avec un affinage à prévoir, car il est indispensable d'automatiser, avec ce volume de documents, il y a trop de non-conformités, les documents ne sont pas à jour, c'est ingérable d'envisager une déclinaison par thématique et par département». L'expression d'une forme d'urgence (« le gros des besoins ») et de souffrance (« c'est ingérable») souligne une forme non directe de précarité numérique face à des outils qui évoluent de manière continue. Nous nous interrogeons sur l'acceptabilité de la dématérialisation au sens de Gilbert et Coron (2023, p. 58) pour qui l'acceptabilité « ne peut se diffuser que dans un contexte social qui la favorise. Dans ce contexte, les pratiques de communication deviennent des moyens essentiels au service de l'appropriation d'une technique. »

Figure 34 : Etude des diagnostic numérique 2021 - Observatoire de l'Artisanat Centre-Val de Loire (CMA CVL, 2021)



2.2. Les freins identifiés

Dans notre observation initiale, cette appropriation se caractérise par l'expression récurrente de problèmes liés à :

- La multiplicité des outils et le besoin d'autonomie dans l'utilisation des outils : elle apparaît à la fois dans les diagnostics numériques des artisans et l'enquête des besoins des collaborateurs en 2021, avec la mise en avant du manque de temps, de ressources et de compétences pour mieux maîtriser l'ensemble de ces outils. Comme l'explique une participante collaboratrice, « j'ai au moins dix webinaires de retard, je n'y arrive pas. Ca m'énerve, j'aime bien être à jour. Il y a beaucoup de changements sur Facebook, il m'est arrivé de ne plus avoir d'accès à la page parce que ça change. » Nous établissons ici un lien entre l'acceptabilité et la proximité servicielle, dans la mesure où la disponibilité de temps dans son organisation capable de « mettre en œuvre des processus adaptés d'accompagnement, susceptibles de mobiliser positivement les collaborateurs » (Bretesché, 2019, p. 21). Ce niveau d'acceptabilité et d'accessibilité des activités de formation dépend, dans notre cas, de la disponibilité de temps des collaborateurs et des artisans pour une telle appropriation.

- Des incompréhensions dans les rôles des services et la difficulté de compréhension des différents outils : ces dernières émergent sous forme de tension lors des réunions de gestion de projet, puis dans les relations entre partenaires territoriaux ou économiques, avec une méfiance de la concurrence sur des projets d'innovation. En 2022, les participations aux formations thématiques trouvent peu d'écho auprès des agents au regard du besoin exprimé dans l'enquête interne et en dépit d'une élaboration en fonction de ce dernier. Comme le précise une participante, « on a de moins en moins de diagnostics, donc moins de financement, et c'est pas mon boulot d'en chercher. Dans mon esprit je le prends en compte. Si on veut perdurer, il faut qu'on propose des trucs à nous. » Nous voyons ici comment la situation de difficulté conduit d'une part à un effet sur l'efficacité professionnelle (de moins en moins de diagnostics) et sur l'efficacité organisationnelle (« c'est pas mon boulot », « proposer des trucs à nous. ») Comme le précise Meunier (2003, p. 50), «dans un système social, il y aurait crise lorsque les messages des individus ne pourraient plus être décodés au niveau de la collectivité, et réciproquement. » Dans cette crise, qui survient sous la forme d'une démobilisation, nous établissons un lien avec la proximité servicielle et la lisibilité : les acteurs peinant à identifier les rôles des autres, sont en difficulté pour les mobiliser et réaliser leurs missions.

Les conversations considérées comme des systèmes fonctionnent avec des « antagonismes » et des « complémentarités » en fonction d'affinités de valeurs et de priorités avec des ressources contraintes (Meunier, 2003). Comme l'auteur le précise (p. 32), « toute interrelation suppose à la fois l'existence d'affinités capables d'établir des liaisons entre éléments et de forces d'exclusion ou de répulsion capables de maintenir les différences. » Qu'en est-il de l'adéquation des modalités de coopération expérimentées par les participants ? Dans notre analyse qualitative, nous notons par exemple une priorité initiale de « coopérer pour trouver des solutions ensemble». Il appartient aux chargées de transition d'adapter les activités proposées en fonction des leviers et espaces à leur disposition pour créer ces conditions aménitaires (« ensemble », « trouver ») et sérendipiennes (« coopérer », « solutions »). Les relations et interactions des conversations intègrent notamment la subjectivation émotionnelle et cognitive. Elles révèlent les modalités d'accès aux services qui contribuent à la capacité des participants à être actifs dans des projets communs.

2.3. Les leviers identifiés

Dans d'autres cas, les cultures s'articulent pour générer une valeur, une compétence ou des liens nouveaux. Par exemple, une communauté croissante de collaborateurs s'inscrit régulièrement aux espaces de découverte d'outils numérique mis en place par la DR CAP, comme les Cap'uccinos et les assistances projet. En 2021, 328 participants s'inscrivent aux activités de la DR CAP, avec 128 participants uniques pour les 10 Cap'uccinos organisés. Dans notre observation, ces participants sont motivés par :

- Des outils adaptés à l'usage des artisans (plus d'une vingtaine sont abordés en 2021), formations suivies et services utilisés, accompagnements par les constructeurs pour les collaborateurs de la CMA CVL. Par exemple, une des participantes collaboratrice explique que « les outils bureautiques et la gestion relation client, ça rentre. Sur l'extraction de données, il y a des choses que je ne peux plus faire. Mais je me débrouille, ma manager aide beaucoup. » Ici, les différents outils s'ajoutent à la proximité du manager et « la débrouillardise ». Ces proximités s'inscrivent dans une accessibilité de service où le budget et les structures à taille humaine permettent à la fois une capacitation multiple, une prise de confiance individuelle et la création de liens avec la manager. Dans ce cas, nous identifions une situation de « réorganisation suffisamment structurée pour gérer a minima de manière cohérente les activités spécifiques de chacun afin de continuer à capitaliser les informations. Or, cette capitalisation n'a été réalisable qu'avec un certain niveau d'autonomie personnelle et organisationnelle dans le travail » (Comtet, 2021, p. 250).

- Une facilitation pour la prise en main, la formation et la mise à jour de ses connaissances en continu, la volonté d'adapter les outils à ses usages métiers et de développer une culture numérique. Les thématiques plébiscitées pour les Cap'uccino sont celles de la présentation de rentrée des activités de la DR CAP, du travail en mode projet avec Office, et la présentation du site intranet CMA News. Comme le précise cette participante collaboratrice, « grâce à ce portail, les jeunes ont accès aux ressources (articles et contenus magazine), on revient sur nos métiers

d'antan, accès à des ressources fiables numérisées. Ce portail joue le rôle de filtre.» Cette efficacité opérationnelle s'accompagne d'une nécessité de se différencier d'une concurrence accrue en utilisant les outils numériques. C'est ce qu'explique cette participante collaboratrice pour qui « le numérique intervient comme outil indispensable pour la visibilité du secteur auprès des différents publics. » Dans les deux cas, la proximité servicielle (accessibilité aux ressources, outil indispensable) facilite la proximité culturelle (retour aux métiers d'antan) et expérientielle (le portail devient un filtre, visibilité publique). Ces deux situations soulignent un contexte où « si un territoire est susceptible de devenir « créatif », c'est avant tout à travers un effort de mise en relation de l'ensemble de ceux qui sont susceptibles de l'animer : c'est un espace défini qui donne son sens et sa chance à un effort technologique puisque celui-ci s'inscrit dans une forme de partage humain et financier » (Berthou, 2013, p. 59).

Dans notre étude, les projets orientés « gestion » mobilisent en priorité les compétences d'écoute et de solution comme le « co-développement. » Ces jeux de distances et proximités culturelles et relationnelles illustrent une difficulté particulière d'une organisation consulaire telle que la CMA : principalement identifiée pour son rôle administratif de création d'entreprise et de formation métiers dans sa définition institutionnelle, elle se trouve dans la nécessité de s'adapter rapidement à des usages complexes et diversifiés du numérique[46]. Comme l'explique une participante collaboratrice, « on a besoin d'un renouveau avec une nouvelle génération, pour s'inscrire dans les valeurs de la société avec des objets qui ont un sens. » Trouver ces sens, dans les objets comme dans les services, appelle à une approche des proximités basée sur les transactions et les interactions. Cette lecture adaptée non seulement à un contexte mais également à des fonctionnements communs (Kellner et al., 2010) dépasse les seules limites des organisations.

Il s'agit de redessiner les collectifs d'action à travers des projets où différents acteurs peuvent intervenir, selon des modalités spécifiques à leurs métiers, cultures, compétences et

[46] Dans le document présentant les axes stratégiques de la CMA France, la transition numérique apparaît comme une priorité de développement (axe 2) : cop-cma-etat-2023-2027.pdf (entreprises.gouv.fr)

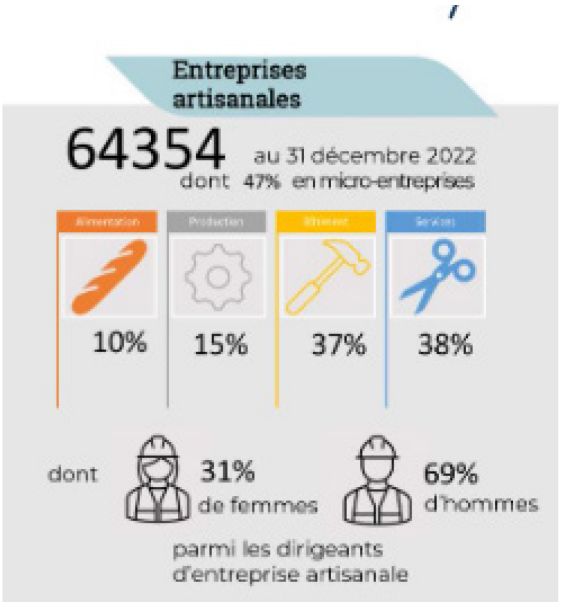
organisations. C'est la notion de proximité que nous explorons au sein de différents types de collectifs, réunissant collaborateurs, partenaires et artisans autour d'activités mobilisant des dispositifs transmédiatiques allant des tableaux de bord aux réseaux sociaux en passant par l'IA générative. Nous souhaitons comprendre comment « entre « le monde inscrit dans l'objet », le monde organisationnel, le monde de l'utilisateur, s'opèrent des hybridations, des confrontations, des actualisations, permises par les divers « déplacements » des scripts initiaux » (Carmes et Galibert, 2009, p. 194). Les proximités que nous observons articulent différents « mondes » qui se confrontent dans les choix, préférences et usages exprimés par les utilisateurs où les scripts se déplacent en fonction de la territorialisation au fil de leurs conversations.

2.4. Des collectifs autour des métiers

2.4.1. Classification des métiers artisanaux

La classification historique des organisations artisanales par branche de métier nous conduit initialement à observer ces collectifs et les effets de la transition numérique sur leurs activités communes en fonction des catégories de métiers existantes (voir fig. 35). Les situations observées dans les activités de transition montrent que si la coopération s'établit autour de projets (tableaux de bord, sites d'équipe et applications), la répartition des compétences et connaissances semble inégale dans l'organisation. Comme le précise une participante collaboratrice, « les conseillers ne sont pas réceptifs à certains changements. Ils ont l'habitude, ils font comme ça. Ils sont pas chauds pour un système plus moderne. » La transition émerge ainsi comme polarisée entre tradition et modernité. Elle est également polarisée par métiers : des conseillers en lien avec un public jeunes mettront plus facilement en place des dispositifs de QR Code ou des activités liés à TikTok. En revanche, ces mêmes acteurs peuvent se trouver en difficultés sur des outils de travail collaboratifs. De même, un artisan peut manipuler quotidiennement un système de gestion de ressources partagées et pour autant ne pas avoir mis en place de stratégie digitale. Dans notre étude, 20% des artisans sollicitent la CMA CVL en lien avec leurs compétences, et 46% dans le cadre d'une recherche de conseil.

Figure 35 : Réparition des entreprises artisanales par secteurs 2022 (CMA CVL, 2022)



La concentration des compétences numériques porte des effets sur la capacitation des artisans et collaborateurs. Comme l'explique une participante collaboratrice, « ce sont les référents qui diffusent l'information, chacun garde pas mal de spécificités : on s'adapte, mais il y aura des fiches formation régionales à décliner. » La présence et le rôle des « référents » pose la question de la facilitation à la transition. Si chacun « garde ses spécificités », comment la transmission de connaissances et la coopération sont-elles affectées par un contexte où les référents peuvent potentiellement disposer de moins de temps, de ressources, ou de connaissances ? Notre étude montre à ce propos que les artisans créent leurs sites Internet avec de l'aide (un proche ou un prestataire), avec des problèmes identifiés, et peu de projet de site Internet en autonomie. Nous retrouvons notamment l'idée de Lelong et al. (2004, p. 170) selon qui « de tels savoir-faire dépendent étroitement des milieux sociaux, et il n'est donc guère surprenant que la capacité à s'intégrer dans ces collectifs soit socialement marquée. » Quels sont alors ces « savoir-faire » et ces « milieux sociaux » qui structurent et maintiennent les cultures et relations entre les référents spécifiques et les autres artisans ou collaborateurs ?

La CMA CVL, et notamment l'Observatoire de l'Artisanat, base ses analyses sur une répartition sectorielle des métiers. On parle de « NAR4[47] » avec une répartition globale des activités artisanales dans des secteurs « alimentaire », « production », « services », « bâtiment ». Les

[47] On parle d'une codification liée à la Nomenclature des Activités Françaises de l'Artisanat dont le NAR4 est une synthèse : nomenclature_nafa_rev2.pdf (entreprises.gouv.fr)

artisans du secteur de la production sont 56% à avoir développer un site Internet en 2021, contre 27% dans le bâtiment. Cette répartition est inhérente à la construction institutionnelle du secteur de l'artisanat (Zarca, 1988), et est entretenue par une formation et des activités portées par des fédérations de métiers, locales, régionales ou nationales. Comme l'explique une participante collaboratrice, « la difficulté, c'est qu'on a un même secteur avec des réalités différentes. Il y a 281 métiers, avec des différences entre la création et la restauration, tous rattachés à des secteurs différents, comme l'industrie comme le métal ou les galeries pour les céramistes qui font des pièces uniques, avec une utilisation différente d'un secteur à l'autre, ils n'utilisent pas les machines et les imprimantes 3D de la même façon. » Le métier tient une place variable dans cette répartition et dans la construction des collectifs de transition. Comme l'explique Blanchard (2023, p. 112), « un artisan peut se définir comme un entrepreneur, un autre pourrait se définir comme un artiste, un troisième comme un fabricant. »

2.4.2. Impacts sur les modalités de transition

Cette culture pose un cadre spécifique à la transition numérique. Cette dernière se fait de manière diversifiée en fonction de ces différents facteurs. D'une part, les missions et les métiers induisent situations d'usage variables. D'autre part, l'identité mouvante des métiers redessinent les communautés et les situations d'usage de référence des artisans. Dans cette transition, la proximité d'usage au sein d'un collectif se transforme en fonction des situations, des rôles et des identités. Comme l'explique une participante collaboratrice, « les formations métiers d'art devraient être plus ouvertes, dans l'organisation des jurys il y a une perception négative des outils numériques pour la conception ou la communication. » Ainsi, la place des « jurys » qui portent une « perception négative » peut-elle transmettre ou conforter une approche sectorielle sélective du numérique alors même que ses acteurs, les artisans, pourraient être intéressés par de nouveaux usages.

Comme l'observe Blanchard (2023, p. 115) dans les relations entre artisan cédant et artisan repreneur, « les profils entrepreneuriaux prennent plus de risques, choisissent des projets plus ambitieux ; les artisans traditionnels privilégient des méthodes plus modestes, par exemple la coopération occasionnelle (Jaouen, 2006). » La répartition par métier se trouve ici dépassée par des communautés de pratiques et de relations qui placent leurs confiances et leurs défiances du numérique à différents niveaux (engagement, production, évaluation…) selon leur contexte

professionnel (jury, entrepreneur, artisan traditionnel…). Les artisans ayant suivi un diagnostic sont ainsi 40% à suivre une ou plusieurs actions recommandées par leur conseiller numérique deux mois après le diagnostic.

2.4.3. Complexité culturelle et organisationnelle

Les communautés de mission et de métiers s'observent également au sein de la CMA CVL qui œuvre à la transversalité des équipes réparties sur toute la Région. En 2021, 60% des collaborateurs déclarent passer au moins un jour de la semaine en télétravail. Dans notre étude, nous notons que le point de départ en transition des collaborateurs concerne « une gestion simple et adaptée à la mission des agents, basée sur l'écoute, la recherche de solution et les possibilités d'évolution. » La régionalisation, la transversalité et les nouveaux modes de collaborations participent d'une transformation organisationnelle majeure qui suit son propre processus de transition. Au terme de ce dernier, la CMA CVL propose des directions transverses organisée par métiers. Comme l'explique une participante collaboratrice, « on ne s'y retrouve plus, on est parti sur la base documentaire, mais on utilise encore des adresses mail pour l'apprentissage, pour les formalités et pour les entreprises. Il nous faut une seule adresse pour centraliser et redistribuer pour éviter que le travail ne soit pas fait. »

Ce double enjeu de complexité souligne l'opportunité pour le numérique de faciliter les collaborations à distance, y compris avec les artisans. Elle souligne aussi un contexte organisationnel en cours de formation qui complique l'accompagnement. Le cloisonnement culturel et métier rend en particulier la coopération moins aisée. Les choix de ces collectifs sont relatifs à l'expression d'une confiance ou d'une défiance projetée sur des dispositifs et leur contexte d'utilisation (production et communication des métiers d'art, création ou restauration, directions opérationnelles et relations au sein de la CMA CVL…).

La complexité se situe au niveau métier, culturel et organisationnel. Mais c'est également une complexité externe avec la mise en place des réglementations numériques, les effets humains et environnementaux. Comme l'explique une participante collaboratrice, « des fois je fais de la veille pour chercher le bon outil, mais je ne fais pas de tests, parce qu'avec les plateformes en ligne, on ne maîtrise pas la confidentialité, je n'ai pas envie de partager certaines informations.» Un contexte de risques numériques vient s'ajouter à la complexité des usages et pratiques situés. Cette addition de contraintes et d'opportunité permet à cette participante de « réaliser sa veille»,

enrichissant son socle de connaissances et de solutions de manière autonome. La multiplicité limite également ce que la participante souhaite accomplir, en raison de craintes qu'elle projette ou parce qu'elle « n'a pas envie » de partager des données sensibles, ne connaissant pas la localisation des données des plateformes.

Les communautés d'usages et de pratiques sont ainsi des communautés « d'envie » ou de «crainte » où s'articulent des risques et des opportunités numériques. Comme l'explique Meunier (2003, p. 60), « la communication est aussi à l'origine des transformations et nouveautés qui émergent des interactions systémiques. » La construction de la transition par collectifs s'inscrit dans une transition systémique où les relations, les envies, les métiers et les pratiques sont transformés dans un récit commun. Dans notre étude, les projets de coordination via le numérique concernent 27% des missions de l'équipe TAN. Pour les artisans, des points de risques sont identifiés concernant la gestion des mots de passe et la maîtrise du RGPD. Les dynamiques relationnelles et culturelles qu'induisent la confrontation de ces communautés dans des conversations partagées (Camp, 2024) structure des imaginaires commun de tradition, de modernité, d'entreprenariat et de risques numériques variés.

2.5. Des collectifs autour des territoires

2.5.1. Structuration territoriale de la transition

À cette dimension de communauté de pratiques et de situations professionnelles s'ajoute la dimension territoriale. La CMA CVL fonctionne désormais à l'échelle régionale grâce à 7 agences départementales. Elle est elle-même intégrée dans un réseau national des Chambres de Métiers. Comme l'explique de Sede Marceau (2011, p. 118), « il en ressort une complexité territoriale faite d'appartenances multiples et de réseaux entrecroisés, largement due à l'enchevêtrement des fonctionnements socio-spatiaux et aux coalitions territoriales. » La transition hybride que nous observons se construit à travers les partenariats territoriaux, mais également ses directions territoriales.

C'est ce qu'exprime cette participante collaboratrice qui nous confie que « la centralisation est hyper importante, on a du mal à avoir une vision globale des actions locales, à chaque fois c'est

un fichier différent, il n'y a pas de vision centrale pour analyser les données, on a entre 6 et 60 formats de fichiers différents. » Cette place du « global » et du « local » dans la transition hybride questionne de nouveau la proximité que la CMA CVL met au cœur de ses valeurs. Dans le même temps, l'objectif de la transition numérique pour les collaborateurs est d'aboutir à une stratégie de partage transverse des informations, de faciliter la coopération et d'automatiser les process. C'est une des caractéristiques qui en font un terrain favorable à l'observation de la transition dans une multiplicité de secteurs, de priorités, de territoires et d'organisations. Nous voyons dans cet exemple que le « global » est associé à une activité de synthèse pour « analyser les données». Comme l'explique Moine (2006, p. 116), cette activité relève « d'une logique liée au besoin de conserver un lien, dans le cadre d'un monde global avec le quotidien, avec les acteurs que l'on connaît, dans l'espace au sein duquel on évolue. »

La notion d'espace émerge régulièrement dans les interactions avec les artisans, de l'atelier à la page vitrine en ligne en passant par un lien avec leur territoire (Zarca, 1985). Comme l'explique cette participante collaboratrice, « l'achat dans les métiers d'art demande un contact, l'achat inclut la rencontre, pour comprendre le travail des matériaux et les sources d'inspiration, voir les nuances… Tout ceci constitue le cadre d'achat. » Cette proximité relationnelle, nécessaire aux relations commerciales des artisans, est donc à questionner dans l'enchevêtrement territorial complexe des relations des artisans, de leurs clients et communautés en ligne, de la CMA CVL et des collectivités territoriales de différentes échelles. Des partenariats avec des acteurs comme France Num, ou des plateformes globales comme Salesforce, la Power Platform de Microsoft ou les réseaux sociaux et site de recherche en ligne illustrent la multiplicité des relations et acteurs impliqués dans les services numériques apportés aux artisans.

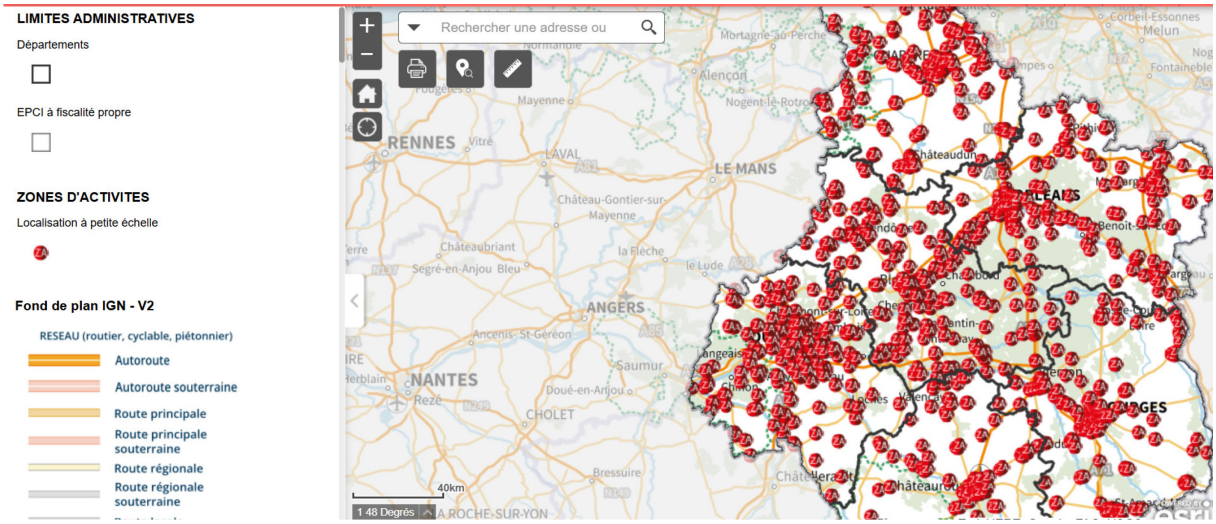
Les collectifs de transition entretiennent ainsi un patrimoine interactionnel de services et d'espaces, locaux et globaux. La culture du numérique et de la gestion du changement, l'entretien de nouveaux liens dans une posture active sont les priorités des artisans dans la transition numérique. Comme l'explique Lelong et al (2004, p. 168), « les recherches sur ces espaces de communication montrent qu'ils supportent des collectifs disposant de savoirs partagés sur l'histoire du groupe, ses règles de comportements, les formes acceptables de présentation de soi et d'adressage. » Au sein de ces communautés de territoires, des relations et cultures spécifiques peuvent être identifiées (Blanchard et Albert-Cromarias, 2020), et participent d'un patrimoine de transformations individuelles et collectives dont les activités

varient en fonction des échelles d'observation de la transition (achat, rencontre, synthèse…). En les animant, les collectifs participent à la même conversation dont les codes, les savoirs et les affinités aménagent les dispositifs de transition dans des espaces, milieux et environnements d'activités.

2.5.2. Activités territoriales de la DR CAP

C'est d'ailleurs par ses cartographies, ses analyses territoriales, et notamment ses « portraits de territoires » que l'Observatoire, au sein de la direction, nourrit le récit de transformation de l'artisanat. Il publie régulièrement des analyses quantitatives sectorielles, créées notamment à partir d'outils de Systèmes d'Information Géographiques développés en interne ou via des partenaires (voir fig. 36). Ces études mobilisent des agencements de dispositifs transmédiatiques allant du logiciel Performa administrer des enquêtes et diagnostics, aux réseaux sociaux et campagnes d'e-mailing utilisés pour relayer les questionnaires, ou encore les entretiens en entreprise pour mener les diagnostics numériques par exemple. En 2021, 424 personnes sont formées, avec des partenaires, à la prise en main d'outils de gestion de relation client, de traitement des données et de SIG. L'activité transformante de la production de données à des fins d'analyse et de pilotage se trouve ainsi transformée par sa territorialisation dans un enchevêtrement de structures, acteurs et plateformes (en présentiel, dans le cloud, en visite ou en visio). Cette activité s'apparente au design de territoire dans le sens où son action, nourrie et structurant des territoires hybrides professionnels, organisationnels et culturels, participe à coconstruire de nouveaux espaces avec leurs usages et leurs cultures.

Figure 36 : Impression écran d'un outil de cartographie utilisé par les conseillers (webSIG - OET41)



Par ailleurs, la DR CAP participe à la coordination territoriale. Ses activités de support des outils numériques de gestion permettent le partage des informations et usages dans l'organisation, avec les directions, les agences, les élus. La diffusion territoriale de la transition numérique s'opère de manière hybride dans une culture artisanale attachée à la proximité (Camp, 2023). Une participante explique que « le paiement en ligne, c'est innovant pour nous, mais c'est une commodité pour les artisans. » De même, une autre participante nous partage que selon elle, «il n'y a pas vraiment d'entraide. On échange, mais on ne s'entraide pas. On a encore une vision très départementale. » Dans notre approche hybride, les liens internes et externes de proximité et distance géographique (être sur le même site, organiser des journées de réunion d'équipe) structurent les interrelations entre collectifs territorialisés, dans des discours de proximité et de centralisation, voire de dématérialisation. L'action locale (Moine, 2006) que nous observons est ainsi délimitée, non pas uniquement par des distances techniques et physiques, mais également dans des territoires hybrides constitués d'appartenance, d'accès sécurisé, de convivialité. Dans notre étude exploratoire, les collaborateurs aspirent à des initiatives qui permettent de dépasser les tensions pour laisser une place prépondérante à la coopération.

Nous notons que les artisans se déclarant « débutants » sont proportionnellement plus nombreux dans les territoires à forte densité de population. Ils y représentent plus de 30% des artisans interrogés, contre 20% en moyenne dans des territoires à plus faible densité. Les collectifs territorialisés sont ici de différentes natures : partenariats autour des activités, collectifs

culturels en lien avec un patrimoine local partagé, collectif administratif avec des services d'état de proximité. Les relations et cultures qui en découlent démontrent la constitution de liens territoriaux axés autour d'activités centralisées ou de production de données. Ces derniers constituent des centres « d'intérêts collectifs » et « d'enjeux démocratiques » qui confèrent aux territoires hybrides un « enjeu fonctionnel » (Hémon et al., 2023). C'est dans l'interrelation des collectifs qui vivent le territoire, c'est-à-dire qui projettent, activent et ce faisant s'ancrent dans ce territoire, que se diffusent les transactions, cultures et relations. Les usages, savoir-être et savoir-agir qui structurent ces flux territorialisent des valeurs, des pratiques et des milieux d'activités.

2.6. Un usage numérique sélectif

Les artisans sont conseillés et accompagnés dans leurs choix de stratégie ou d'outils numériques. Comme l'explique un participant artisan, « personnellement, je suis très sensibilisé par ma fédération, mais j'ai également un intérêt personnel pour les BIM (modélisation des données du bâtiment).» Les études de l'Observatoire de l'Artisanat indiquent en effet des usages partiels (avec des taux d'équipement faible pour les sites internet par exemple) et sélectifs (choix d'un type de media sur Internet, le site ou les réseaux sociaux) qui soulignent les observations de Blanchard et Albert-Cromarias (2020, p. 6). Selon eux, « l'artisan est un professionnel qui adapte constamment son travail à la demande qui lui est faite, « la tête et la main » fonctionnent de concert pour obtenir un résultat conforme à son exigence qualitative (Sennett, 2008), ce qui reste conforme à la vision traditionnelle de l'artisan, homme de métier et professionnel consciencieux.» Dans notre étude, nous notons que les artisans ont une préférence pour « des outils accessibles en autonomie avec la possibilité de se faire aider. » Le premier critère de préférence est fonctionnel, avec la capacité des métiers à adapter des outils à un usage qui leur correspond. Ainsi, les artisans se contenteront de pages Facebook avec des communautés réduites, ou utiliseront des imprimantes 3D pour des usages sélectifs. La complexité sélective serait alors un levier de créativité, au sens de Montuori et Khalifa (2014, p. 191) : « l'ambiguïté et l'incertitude exigent une créativité quotidienne, ordinaire, distribuée et en réseau pour répondre aux nécessités de formulation, de développement et d'incarnation de nouvelles manières d'être, de communiquer, de savoir et de faire. »

La deuxième catégorie de critère de préférence est d'ordre pratique. Les collaborateurs adaptent les tableaux de bord et de suivi usuels à leurs usages métiers, et utilisent Power Automate pour re-créer une partie sélective d'automatisation. Cette pratique représente jusqu'à 12% des projets de co-développement en 2022, avec la mise en place d'une bibliothèque de flux partagés de 25 flux pour 300 automatisations et 12 utilisateurs. Ces usages répondent aux observations des situations initiales dont 34% sont liées à une problématique de gestion, comme des « enquêtes de satisfaction » ou le « suivi des dossiers » grâce à un outil de personnalisation des flux de travail en « no-code ». Ces projets relèvent du « bricolage » entendue comme « le développement de savoir-faire d'interface pour gérer les dimensions, spatio-temporelle, matérielles, informationnelles, cognitive, organisationnelle et sensorielle des environnements et des milieux» (Zacklad, 2018, p.8). Cette propension au bricolage est également portée par une culture de l'ingéniosité et de l'indépendance artisanale, qui se retrouve dans la volonté d'autonomie et de savoir-faire manuel. Comme l'explique Le Roux (2006, p. 59), « la conduite des affaires selon le « mode projet », archétype des organisations immatérielles actuelles fondées sur les connaissances, les compétences, le travail collaboratif, la confiance… correspond bien à certaines traditions artisanales (le chef d'œuvre). » Un participant prestataire nous parle ainsi des «artisans du numérique, une tendance craftmanship où le geste professionnel technique d'un développeur peut être technique et artistique, un artisanat numérique où l'on pratique un « bricolage noble.»»

La troisième catégorie de critères sélectifs est d'ordre organisationnel. Nous notons dans notre étude que l'adaptabilité portée par les artisans est liée à une « adaptation structurelle » réalisée en fonction du statut de l'entreprise, de ses ressources financières et de son temps disponible. Dans plus de 70% des cas, cette adaptation est réalisée par un artisan seul. Pour les 10% qui mettent en place des outils dédiés à la sécurité des données, la majeure partie adapte une plateforme globale à ses usages métiers. C'est le cas de cette artisane pour qui « la charge de travail importante empêche pour le moment le développement du numérique dans l'entreprise. La gérante en perçoit néanmoins la nécessité, notamment en termes d'organisation et de suivi d'activité. » Nous retrouvons ici un cadre d'activité similaire à « l'innovation-conception » de Bréchet et al. (2008, p. 47) pour qui « la question importante est de construire des routines mais aussi de réaliser à quel moment il faut savoir les dépasser ou les délaisser et comment le faire, afin que de nouvelles pratiques puissent apparaître et trouver leur place. »

Enfin, la quatrième catégorie de critères sélectifs est culturelle, avec des artisans qui ont peu recours à la planification et la stratégie. Les créateurs d'entreprises artisanales sont très peu à choisir des activités de stratégie et de prospective, entre 2 et 3% selon l'Observatoire de l'Artisanat [48].Les valeurs projetées par les artisans sur ce type d'activités relèveraient-elles d'une opposition à une culture « industrielle » des grandes entreprises (Granjon, 2010) ? Bréchet et al. (2008) expliquent que « les entreprises artisanales revendiquent leurs aptitudes à concevoir, c'est-à-dire à imaginer et concrétiser certains développements techniques ou commerciaux, de même que la capacité à apprendre sur ce qu'elles font. » Artisans et collaborateurs ont en effet recours à l'aide et la coopération pour établir des possibilités de développement, c'est d'ailleurs l'une des fonctions premières du conseiller économique : guider les entreprises artisanales de la création à la transmission. Dans notre étude, les artisans qui adaptent seuls leurs solutions numériques pratiquent régulièrement la formation ou l'auto-formation. De même, la recherche de coopération et de solution apparaît comme prioritaire pour les collaborateurs, qui sollicitent des accompagnements pour des problèmes identifiés.

2.7. Un usage numérique cloisonné

La physionomie de la transition numérique dépasse et reconstitue les collectifs au sein desquels les pratiques sont organisées en fonction de différentes catégories de critères. Une pluralité de situations se présente où l'accès et les moyens de contrôle, les modalités d'utilisation des différents services entravent la prise en main ou l'exploitation des outils mis à disposition des artisans ou des collaborateurs. Par exemple, les problèmes de mots de passe sont les demandes les plus récurrentes pour un des participants collaborateurs, notamment au niveau des jeunes utilisateurs qui sont peu habitués à gérer des comptes en ligne. De même, les demandes d'octroi de nouveaux droits d'utilisation pour l'édition de rapports sur l'outil CRM de la CMA CVL ou d'autres outils d'analyse de données ponctuent les activités des chargées de transition. Selon l'Observatoire de l'Artisanat, en 2021, 55% des collaborateurs déclarent faire face à des problèmes de débit Internet pour travailler, et 17% en télétravail. Les activités, relations et services participent d'une dynamique d'inclusion ou d'exclusion entre et au sein des collectifs. Cette dynamique module l'accessibilité de la transition et de ses productions par des effets de proximité technique et sociale (Billaudot, 2005).

[48] Panorama de l'apprentissage et de la formation, 2022

Les relations internes et externes à ces collectifs participent également aux modalités de transmission des accès. Dans ces dernières, la relation artisan-conseiller médiatise l'appropriation de gestes ou cultures numériques, en fonction des situations, des pratiques, cultures et relations. La constitution de nouvelles pratiques par la mise en relation est d'ores et déjà identifiée par Merlet (2020, P. 40) dans la mise en place des politiques RSE des entreprises artisanales, d'un point de vue économique. Selon lui, « les incitations d'une entreprise artisanale à adopter une pratique RSE seront en effet d'autant plus fortes que de très nombreuses entreprises du secteur ont déjà mis en œuvre cette pratique. » Dans notre analyse en SIC, c'est la place de la coopération et des projets dans la recherche de solution numérique pour les collaborateurs qui montre l'importance du travail en commun. Ce dernier participe ainsi à la prise en main des nouvelles fonctionnalités présentées. Dans notre étude, la coopération des collaborateurs concerne des visions du numérique portées par des sessions de co-développement pour classifier les activités, le suivi des tâches et l'aide à la modification en ligne des documents, des ateliers pour décrire, suivre et se former à l'utilisation de flux automatisés, des services pour faciliter le travail au quotidien comme l'organisation des conversations d'équipe.

Dans l'observation de la transition numérique, « bricolée » au sein de collectifs variés, les mécanismes de confiance et défiance articulent une diversité d'espaces communicationnels qui influence la mise à disposition, l'utilisation, le partage et la transmission des accès et droits aux dispositifs mobilisés entre plusieurs « mondes transactionnels » construits dans les communautés de métiers et de territoires (Zacklad, 2022). Selon nous, ce niveau de confiance et de défiance est observable dans les modalités de territorialisation qui émergent sur notre terrain sous forme de demandes d'accès (fréquence, expression de difficultés ou facilités d'exploitation des outils mis à disposition). Le temps de support technique lié à la complexité des outils des collaborateurs, le temps nécessaire à développer un flux automatisé, la multiplicité des outils et le besoin important de dématérialiser, sont les principales raisons conduisant les collaborateurs auprès de la DR CAP. Ce sont donc bien au niveau du contexte transactionnel, lié à ses cultures et ses relations, que notre observation permet de comprendre les conditions de réalisation non seulement d'une performance visée, mais également d'attente cognitive et émotionnelle liée à un sentiment de confort et de facilité dans des conditions aménitaires et sérendipiennes (Zacklad, 2005).

Par ailleurs, cette confiance et cette défiance entretiennent des croyances communes et tendent à limiter ou faciliter la transmission des connaissances. Les compétences qui facilitent la transition pour les collaborateurs sont celles de l'accompagnement, de la prise en main (sessions individuelles pour aider à comprendre un nouvel outil numérique), de la gestion de projet (appui à la planification ou la gestion avec des tableaux adaptés) et la possibilité d'agir pour montrer par l'exemple. Les actions sont liées à des projets qui paraissent « productifs, intelligents, créatifs ». De même, les priorités des artisans d'acquérir une culture numérique et une culture de la gestion du changement montrent que la constitution et la transmission de ces croyances se réalisent à travers les activités d'acculturation et de formation à la transition numérique. Lors des réunions de préparation ou des formations, ce sont souvent des interventions informelles, l'expression des opinions entre collaborateurs, qui coconstruisent l'imaginaire commun des participants autour d'un service ou d'une pratique numérique. Par exemple, l'émergence rapide des discussions sur l'Intelligence Artificielle Générative à partir de fin 2022 voit naître un ensemble d'activités, allant d'ateliers pratiques au partage d'exemples en réunion jusqu'à la mise en place d'un Cap'Uccino dédié et la création d'une formation numérique responsable dans le catalogue de contenu en ligne.

Pouvoir évaluer la confiance et la défiance dans des croyances communes reviendrait ainsi à observer les valeurs projetées, mais aussi les performances souhaitées et les capacités des participants à s'approprier les espaces collaboratifs et créatifs. C'est ainsi que les collectifs produisent la transition qu'ils souhaitent : en fonction de leurs relations et inter-relations. Comme l'explique Granjon (2010, p. 38), « l'usage et le non-usage décrivent des situations pratiques, mais ils sont également portés par des significations sociales qui émergent de la rencontre entre les dispositions des utilisateurs (manières de faire, d'être et de penser) et le cadrage techno-symbolique qui accompagne le dispositif technique (Jouët, 1997). » Le cloisonnement par métier et par éloignement se combine au cloisonnement par adhésion ou résistance aux transitions qui semblent contraires ou conformes aux valeurs des collectifs. Un artisan peut choisir le non numérique, un agent peut abandonner un usage numérique. Nous retrouvons ici les choix d'abandon exprimé par des collaborateurs, des distances mises volontairement.

Ainsi, comme le précise Granjon (2010, p. 45), « ce que nous désignons par « inégalités numériques » ne concerne pas tant des régimes de manipulations besogneuses de l'internet, que

des dissemblances effectives concernant la conversion en accomplissement de « bien-être » des possibilités d'action offertes par l'informatique connectée. » Les effets de cloisonnements, de sélectivité, de transmission de croyances, reconstruisent les imaginaires et les attentes des utilisateurs ou non-utilisateurs. Les artisans d'un niveau « avancé[49]» vont favoriser les outils d'auto-formation, pour gérer leur transition et leurs relations clients. Les « débutants » vont planifier des formations pour adapter leurs outils numériques à leurs outils de gestion. Les «experts » vont se tourner vers des stratégies de technologies de communication pour lesquelles ils souhaitent un support technique. C'est pour pouvoir interpréter les attentes, la satisfaction ou l'insatisfaction des imaginaires communs autour des outils numériques que nous nous attachons à comprendre les leviers d'acceptation et de refus de la transition.

2.8. Effets de dispositifs de transition

2.8.1. Des activités aux projets

La transition numérique des organisations artisanales observée sous l'angle de ses activités, services et relations fait ressortir des collectifs de transition, combinant communautés de métiers et communautés de territoires autour de dispositifs permettant différents degrés de participation, selon leurs modalités d'inclusion ou d'exclusion. Dépassant les métiers et les territoires, ces collectifs partagent des croyances et des projections de valeurs, dans leurs relations et interrelations. Les raisons qui motivent tel ou tel choix de solution par les collectifs sont permises par la mise en commun des solutions et compétences dans la relation artisan-conseiller. La prise de posture politique de la CMA CVL au niveau macro et la posture positive ou négative des équipes au niveau méso, le choix des services de partage des documents au niveau micro participent à cette mise en commun. La posture positive ou négative d'un artisan ou d'un collaborateur vis-à-vis de l'IA générative évoque les réactions de « prudence » d'artisans liée à des expériences de hacking précédentes, avec une croyance plus forte au marketing traditionnel (médias locaux, bouche à oreille et réputation pluri-générationnelle des entreprises, participation à des salons). Nous retrouvons ainsi une situation où, selon Granjon (2010, p. 51), certains participants « ne souhaitent pas pour leur part s'inscrire dans cette dynamique sociotechnique au motif qu'elle contribuerait à intensifier la destruction d'une culture du lien social à laquelle ils semblent se raccrocher afin de fonder de manière privilégiée leur rapport aux

[49] Dénomination reprise des diagnostics numériques menés par les conseillers numériques de la CMA CVL

autres dans un monde qui, aujourd'hui, laisserait de moins en moins de place au plaisir du face à face, à l'entraide, à la convivialité, etc. » Ces postures sont observables sur notre terrain à différents niveaux de cultures et de relations.

Les postures peuvent d'une part provenir de la perception sociale du numérique qui permet aux collectifs d'organiser leurs activités. Comme l'explique Candel (2020, p. 145), « opérant dans les relations que les hommes entretiennent entre eux comme dans celles qu'ils tissent avec leur environnement, les outils numériques sont dotés socialement de valeurs et représentent, en tant qu'ensemble, une panoplie d'objets à laquelle est attachée une série de valeurs. » Ces valeurs sont d'autant plus fortes qu'elles sont portées par des collectifs qui se positionnent pour ou contre des visions de transition pour choisir leurs usages numériques en fonction de leurs valeurs. C'est le cas par exemple des artisans pour qui des craintes sont observées quant au partage d'un parcours personnel en ligne et la protection de la vie privée. Certains éprouvent un manque d'assurance, une peur de l'échec ou notamment la peur des commentaires négatifs sur les réseaux sociaux. Des visions politiques, sociales ou techniques du numérique se trouvent incarnées dans des postures d'acceptation ou de refus (Lombardo-Fiault, 2017) par des mécanismes relationnels et subjectifs observables dans les relations interpersonnelles au sein de dispositifs définis. Comment les collectifs co-construisent-ils leur transition en territorialisant leurs visions du numérique parfois contradictoires ?

La DR CAP met en place des services et activités pour accompagner des collectifs évoluant dans ce contexte d'acceptation variable (Gilbert et Coron, 2023) des transformations et des cultures qui leurs sont associées. L'équipe TAN exploite une combinaison de formulaires, de tableurs élaborés et de flux automatisés pour analyser des bases de données complexes mises en place par les conseillers. Les équipes multiplient les questionnaires et bases de données. Elles aboutissent à des tableaux de bord personnalisés qui répondent, par leur mise à disposition rapide auprès des équipes opérationnelles, aux besoins des managers, des conseillers, et permet de piloter les activités liées aux artisans. Ce « bricolage » (Zacklad, 2016) pallie les retards et difficultés de prise en main d'outils complexes en utilisant les solutions valorisées par l'équipe TAN dans le Parcours Numérique. Ainsi, comme le constatent Dumas et al., (2017, p. 61), « à défaut d'une régulation des usages et des pratiques à une échelle organisationnelle, certains ont également décidé de promouvoir très explicitement des modes de fonctionnement auprès de leur équipe. »

Les discussions du projet de numérique responsable permettent d'initier les sensibilisations à cette thématique avec des projets de partenariats et des outils d'analyse partagés, via les « Digital Clean Up Days[50] » notamment. Comme l'explique un participant collaborateur, « nous, on fait durer le matériel, par notre comportement et par notre volonté de gain d'efficacité. On remet le matériel en circulation en fonction de son état, et on renouvelle les composants quand il y en a besoin. C'est la volonté de notre direction. » Notre étude montre ainsi que les aspects éthiques et durables sont abordés indirectement sous l'angle de l'efficacité et de la sécurité. Comme le précise Hoang et al. (2022, p. 12), « cette culture technique se fonde sur une réflexion matérielle à laquelle vient s'adjoindre dans un deuxième temps la dimension stratégique puis dans un troisième temps l'approche métier et fonctionnelle des services. » Ce cheminement d'une culture technique à l'engagement des partenaires et des collaborateurs articule une dynamique spécifique de numérique responsable. Les collectifs de transition sont ainsi capables de transmettre un fonctionnement dans lequel « s'adjoignent une dimension stratégique », mais également « une approche métier » et « des services. » Dans cette distribution des rôles, des valeurs et des postures, comment la territorialisation de la transformation implique-t-elle les cultures et relations des collectifs ?

2.8.2. Analyse des situations initiales

L'évolution des comportements et leurs capacités à engager une transition souhaitée par les collaborateurs et les artisans s'appuie ici sur l'analyse des situations initiales, des visions du numérique exprimées et des objectifs, missions et métiers mobilisés. Les participants des activités observées sont considérés comme des « usagers actifs » (Carmes et Galibert, 2009) dont les « logiques d'usages et de stratégie » diffèrent. Nous choisissons ce format de récit commun afin de compléter nos observations initiales autour des comportements identifiés, et en particulier pour identifier et observer des situations de transition faisant apparaître des variations culturelles et relationnelles dans des transactions qui peuvent être antagonistes (Meunier, 2003). Ces variations sont le résultat de sous-transactions symboliques opérant entre des collectifs virtuels qui se composent au cours de la transition, en fonction des projets, priorités, rencontres, milieux d'activités mobilisés. Constituer un premier récit commun sur l'expérience des artisans et des collaborateurs nous permettra d'en déduire des questions

[50] Initiative nationale permettant des activités de nettoyage des données dans le cadre de défis internes aux organisations : Digital Cleanup Day | Journée de nettoyage numérique (digital-cleanup-day.fr)

d'observation sur la base des situations considérées. Quels défis les collaborateurs et les artisans partagent-ils ? Quel patrimoine de connaissances et de valeurs communes ont-ils constitué ? Comment la relation artisan-conseiller évolue-t-elle au cours de cette patrimonialisation ?

Dans l'analyse qui va suivre, nous souhaitons d'abord déterminer les variations et similitudes de modalités de capacitation et de production souhaitées en comparant les comportements entre eux. Nous cherchons en effet, dans la suite de notre approche par catégorie conceptualisante (Paillé et Mucchielli, 2021, p. 406), à spécifier les propriétés des comportements que nous avons définis. Selon les auteurs, « la spécification des propriétés a ainsi fréquemment comme effet de désenclaver l'analyse, d'encourager l'examen transversal du matériau, d'alimenter la comparaison continue. Elle mène aussi directement à la mise en relation des entités analytiques.» Nous procédons pour cela à une analyse quantitative et comparative des situations initiales, des situations globales et des visions du numérique entre différents comportements. Les thématiques, catégories et tonalités définies dans notre grille de lecture nous permettent de filtrer les données en fonction des préférences et priorités des comportements. Les résultats de cette analyse sont donc à considérer comme des questions de recherche à approfondir dans un cadre expérimental et empirique. Dans cette analyse, nous mobilisons des éléments qui « sont souvent tirés de leviers théoriques bien articulés et relativement englobants qui, en vertu de ces qualités, permettent de replacer le témoignage ou l'observation à l'intérieur d'un contexte interprétatif, explicatif, théorisant » (Paillé et Mucchielli, 2021, p. 384).

Les variations entre situations initiales nous permettent de comprendre quel cadre socio-technique (Gilbert et Coron, 2023) différencie des profils productifs et des profils constructifs. Chez les artisans, les situations initiales font apparaître une variation au niveau des modalités de capacitation (conseil et compétences, mise en place de nouveaux outils), mais également de la production (développement de nouvelles activités). Pour les collaborateurs, nous voyons apparaître une variation de milieux : celui de l'organisation quotidienne ou de la gestion d'activité. La similitude des projets techniques pose la question d'une variation dans les modalités de capacitation. Les comportements productifs favoriseraient le conseil et la formation là où les constructifs favoriseraient la mise en place de nouveaux outils. Ce comportement est lié à la variation de production, qui serait pour les productifs de nouvelles compétences, et pour les constructifs, de nouvelles activités. Nous pouvons par ailleurs observer ces variations aux regards de milieux divergents : celui de l'organisation quotidienne pour les productifs, celui de la gestion

d'équipe ou de projet pour les constructifs (voir fig. 37). Cette différentiation illustre une variation ontologique de « contrôle réflexif » (Zacklad, 2005) lié dans un cas à un « contrôle en singularité » orienté vers la proximité (nouvelles compétences) et dans l'autre un « contrôle en généricité » orienté vers le plan (nouvelles activités.)

Figure 37 : Nuage de mots des artisans et collaborateurs constructifs - FabCVL 2022

Nuage de mots CMA CVL constructifs

Nuage de mots des artisans constructifs

Les variations dans les situations initiales en fonction des comportements sont également exprimées dans les situations globales. Nous proposons ici de comparer les situations globales des créatifs et constructifs. Pour les artisans créatifs, la thématique de la situation globale fait apparaître une préférence pour le développement de nouvelles activités clients, comme une artisane qui fait face à « une hausse de la demande suite à l'ouverture d'une nouvelle enseigne en ville. » Pour les artisans constructifs, la situation globale fait apparaître une priorité pour la diversification des clients. C'est le cas d'une entreprise qui « se développe et rencontre un vrai succès elle cherche désormais des canaux de ventes supplémentaires. » Nous voyons ici apparaître une variation de production, avec de nouvelles activités clients dans un cas et la diversification des relations dans l'autre cas. Pour les collaborateurs la situation générale des créatifs fait apparaître une préférence pour les opérations, comme la synchronisation de bases de données ou de développement des usages de solutions métiers. Pour les constructifs, nous observons une priorité sur les opérations, par exemple le « besoin d'automatiser des flux de

données » ou « le pilotage qualité. » Nous obtenons ici une similitude de milieux d'activité, les opérations, avec des productions qui diffèrent en fonction des métiers (pilotage ou analyse). Nous observons ici une situation où, par la création de nouvelles relations ou de nouveaux usages métiers, « c'est parce qu'il est capable de réviser continuellement ses pratiques à la lumière de nouvelles informations que l'individu pourra adapter les règles communicationnelles acquises par le passé au sein de diverses micro-cultures, à cette nouvelle situation » (D'Arripe, 2013, p. 146). Dans notre cas, les pratiques de développement (les opérations, les nouveaux projets) produisent des « micro-cultures » de métier (une hausse de la demande) et de pratiques (la mise en place de l'automatisation).

Enfin, nous observons les variations dans les visions du numérique entre les créatifs et productifs. Quelles sont les modalités de projection de valeurs pour ces deux typologies de comportements? Pour les artisans créatifs, les objectifs font apparaître une priorité pour les outils de communication et les compétences. Pour les artisans productifs, nous observons une priorité pour les outils de transition et les compétences de gestion. Nous obtenons ainsi une similitude d'objectifs (les outils) pour les deux comportements, avec une variation dans les utilisations (la communication et la transition). Pour les collaborateurs productifs, nous notons une préférence pour les l'écoute des besoins, comme les « difficultés d'adaptation » et les besoins «d'amélioration et de transformation. » Les objectifs des collaborateurs créatifs font apparaître une préférence pour la coopération, comme des outils numériques de conversation ou l'aide à la collaboration dans le cloud. Nous obtenons ici une variation d'objectifs, avec d'une part l'engagement par une écoute des besoins, et d'autre part la capacitation par des projets coopératifs. Ces variations d'utilisation et d'objectifs corroborent les observations de Carmes et Galibert (2009, p. 194) pour qui « loin d'être dans un rapport de souscription totale, l'intranaute actualise les scripts ainsi incarnés, traduits, dans les discours internes de légitimation, les modes d'accès, les politiques éditoriales, l'offre fonctionnelle, les interfaces, qui « font » le territoire numérique normatif de l'organisation. » Pour les productifs, la légitimation sera portée par l'écoute des besoins, et pour les créatifs, par la capacité à coopérer.

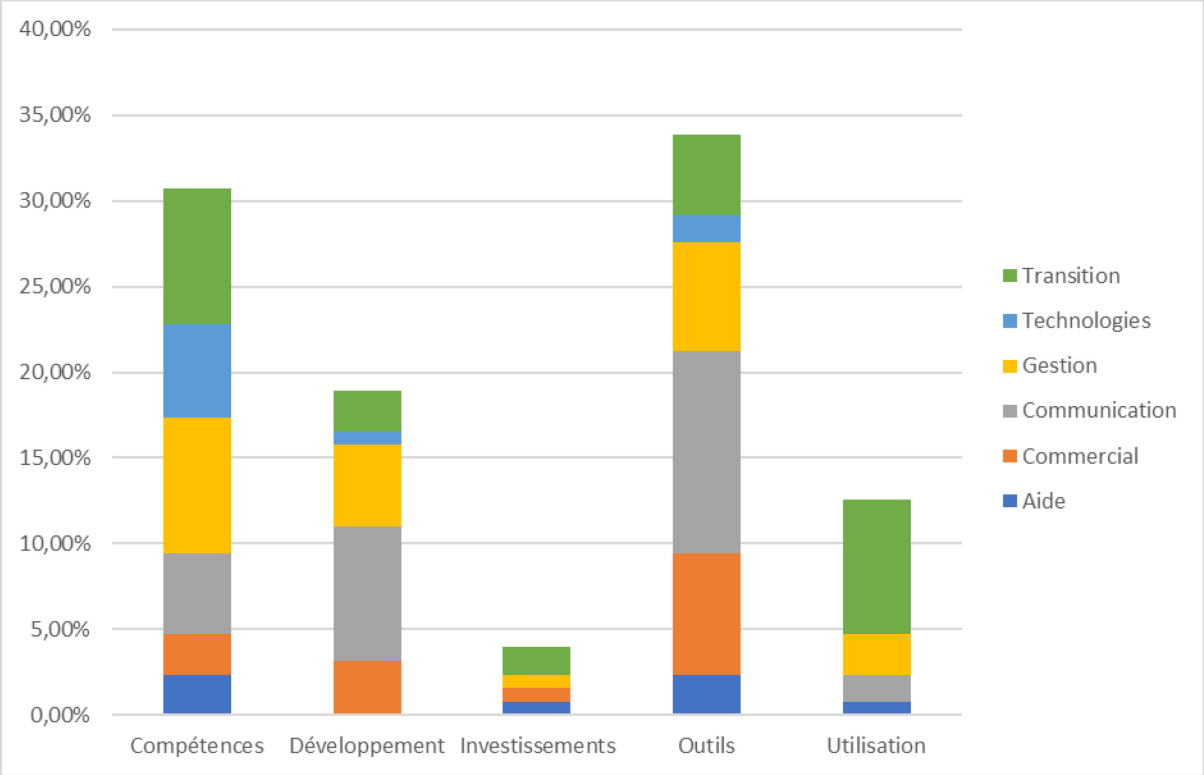
Si la caractérisation des comportements de transition permet de distinguer des situations initiales, générales et des objectifs illustrant les similitudes et variations possibles entre différentes attitudes face au numérique, elle est principalement une analyse comparative et ne permet pas, à ce stade, de comprendre les « superpositions » de valeurs, de projets et de visions

du numérique. Il nous faut désormais comprendre « les conditions d'existence d'un phénomène» qui « renvoient aux situations, aux événements ou aux expériences en l'absence desquelles le phénomène ne se matérialiserait tout simplement pas dans le contexte qui est le sien » (Paillé et Mucchielli, 2021, p. 408). Cette approche propose une typologie qui permet une vision ambivalente (Gilbert et Coron, 2023) de la transition numérique : elle en accepte les non-usages en focalisant l'attention sur l'objet de la transition en tant que réalisation (la productivité par exemple ou une spécialisation professionnelle comme l'analyse ou la communication) sans englober l'activité dans une approche uniquement sociotechnique.

Ainsi, des « réfractaires » au numérique sont-ils des productifs de relations de gestion quotidienne, ou des analystes qui gèrent leur entreprise grâce au numérique sans pour autant utiliser les réseaux sociaux. Les créatifs présentent effectivement une appétence pour le numérique mais n'en retiennent que la partie communication, de même que les constructifs se concentrent principalement sur la gestion du changement. D'autre part, cette approche permet de caractériser les similitudes et variations d'activités, ou de produits de cette activité, en observant à la fois des modalités de capacitation et de production, qui nous donnent un cadre de lecture de base pour identifier les activités, services et relations au moyen de la STC. Nous souhaitons désormais comprendre l'aspect relationnel des activités : si nous en avons une synthèse sur les attentes d'activités (dispositifs) et de produit d'activité (effets de dispositifs), il nous faut désormais comprendre comment cette attente se réalise dans les relations et cultures produites.

2.8.3. Analyse des pratiques et des activités

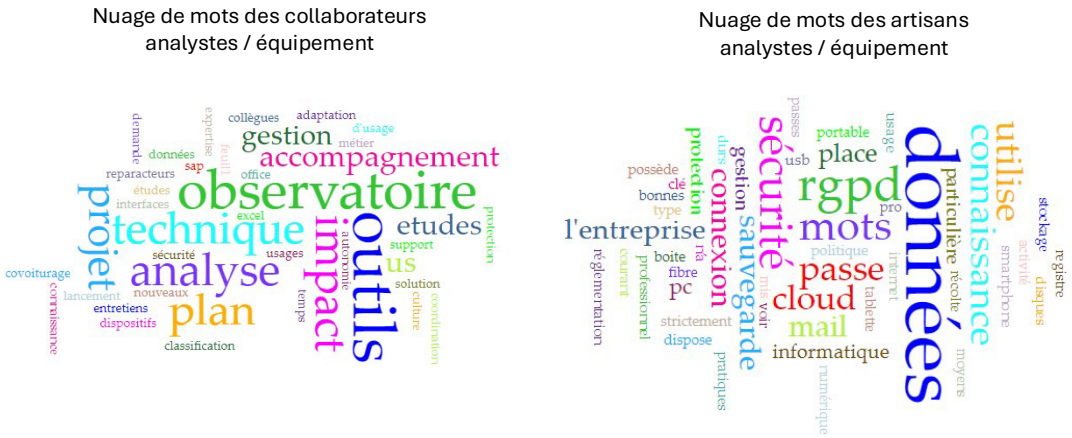
Figure 38 : Analyse thématique des équipements numériques des collaborateurs - FabCVL 2022



Cette synthèse des attentes et objectifs des collaborateurs et des artisans met en avant des variations et similitudes, avec des modalités de production et de capacitation spécifiques ou communes, en fonction des comportements, soulignant son caractère organisationnel et culturel. L'observation de l'équipement numérique (voir fig. 38), des compétences et pratiques mobilisés par les artisans et les collaborateurs nous permet de caractériser les usages et projets liés à chaque comportement, dans une lecture relationnelle et intentionnelle. Nous explorons les variations et similitudes de capacitation et de production opérant pour chaque comportement. Les variations de contrôle réflexif (Zacklad, 2005), de pratiques révisées selon des schèmes existants (D'Arripe, 2013) et d'actualisation des scripts par la redéfinition de règles communes (Carmes et Galibert, 2009) sont ici explorées sous l'angle des activités des artisans et des collaborateurs. Nous questionnons la relation conseiller-artisan dans l'expression de proximités relationnelles des comportements. Quels liens peut-on établir entre les comportements des artisans et des collaborateurs à travers les activités et projets observés ?

Notre analyse commence par la thématique de l'équipement numérique et sa comparaison entre les productifs et les analystes (voir fig. 39). Pour les artisans productifs, nous obtenons une préférence pour les sites Internet, et pour les analystes, une préférence pour les activités de référencement en ligne (SEO), avec la production de contenu qui les différencie des productifs. Nous pouvons ici questionner une variation d'outils : le site pour les productifs, le référencement et les contenus pour les analystes. Pour les collaborateurs productifs, nous observons une préférence pour les outils de gestion. Pour les analystes, nous obtenons cette fois-ci une préférence pour les outils pratiques, comme les listes et les espaces de stockage partagés. Nous pouvons questionner une variation de milieu d'activité, la gestion pour les productifs et la praticité pour les analystes. Dans la relation conseiller-artisan, la correspondance entre le milieu de la gestion et l'équipement par site web est à explorer au regard d'une proximité technique (gestion des contenus, gestion des accès…). La correspondance entre le milieu de la praticité et les activités de référencement et de production de contenu est à explorer au regard d'une proximité sociale (l'analyse, des outils pratiques et créatifs). Dans cette relation, se construirait une exploration partagée du régime temporel « quotidien » où « le quotidien est un terreau aux tâtonnements, essais, erreurs et tests, traduisant l'importance du régime exploratoire dans ces activités liées à la sociabilité » (Domenget, 2017, p. 134). La visibilité par le site web et le référencement, la praticité et la gestion, se construisent mutuellement dans la recherche de règles et pratiques définies et redéfinies dans les espaces communicationnels. Ces derniers réunissent artisans et conseillers dans des postures intentionnelles de visibilité ou de praticité (Florczak et Scroferneker, 2017.)

Figure 39 : Nuage de mots sur l'équipement des collaborateurs et artisans analystes - FabCVL 2022



Nous nous attachons à observer dans un deuxième temps les variations et similitudes entre les compétences mobilisées par les créatifs et les constructifs. Pour les artisans créatifs, nous obtenons une préférence pour le travail individuel, puis le travail d'équipe. Pour les constructifs, nous observons une préférence pour le travail individuel, puis les outils. Le travail individuel est favorisé dans les deux cas, avec une variation pour l'activité complémentaire par le travail d'équipe pour les créatifs et les outils numériques pour les constructifs. Pour les collaborateurs productifs de la CMA CVL, nous observons une préférence équivalente pour l'action et la présentation. Pour les constructifs nous obtenons une préférence pour l'action. La similitude partielle de compétences s'accompagne d'une action liée à la présentation pour les créatifs, et d'une action favorisée par les constructifs. Dans la relation artisan-conseiller, une proximité technique relie le travail individuel et les activités de présentation pour les comportements créatifs. Une proximité sociale relie le travail individuel complétée par des outils et une préférence pour l'action pour les constructifs. Ces observations rejoignent ici l'approche de Zacklad et Catoir-Brisson (2021) pour qui « les modalités de conduite du projet peuvent être plus ou moins créatives et coopératives. » Dans la relation artisan-conseiller, la présentation de nouveaux outils, qui permet un travail collectif exploratoire, est complétée d'un travail individuel via des outils ou des actions ciblées. Ensemble, ces modalités d'exploration (Domenget, 2017)

sont constituées de « leviers d'engagement » par le travail individuel ciblé et de « sondes d'élicitation » par le travail exploratoire collectif (Zacklad et Catoir-Brisson, 2021).

Nous observons enfin les variations et similitudes entre les pratiques de sécurité numérique entre les productifs et les créatifs. Pour les artisans productifs, nous obtenons une priorité pour la sécurité, pour les créatifs, pour le RGPD[51]. Si nous avons une similitude sur les risques liés à la sécurité, comme l'absence d'une politique de gestion des mots de passe, nous observons une variation sur les risques secondaires entre les usages (absence d'adresse mail professionnelle par exemple) pour les productifs et la méconnaissance du RGPD pour les créatifs. Pour les collaborateurs la variation de compétences mobilisées présente une aide technique pour les productifs et un partage culturel pour les créatifs. Dans la relation artisan-conseiller, une proximité sociale relie les risques de sécurité d'usage et une assistance technique pour les artisans et les collaborateurs productifs. Une proximité technique relie les risques de sécurité liés au RGPD et un partage de connaissances sur la sécurité pour les créatifs.

L'usage des diagnostics numériques et le traitement analytique qui en est fait nous questionne. Le recours à l'analyse quantitative des relations artisans-conseillers, la mise en commun de connaissances techniques fait émerger une situation où « il s'agit également de présenter les avantages d'une action dans un langage clair et concis, de mettre l'accent sur la preuve sociale par la comparaison, d'insister sur la popularité d'un choix spécifique » (Arruabarrena et Nesvijevskaia, 2024, p. 14). L'usage des données automatisées à des fins d'analyse de pratiques (les diagnostics, les listes automatisées, les données de l'observatoire) questionne le fait que «les questions éthiques que soulèvent les Nudges est souvent mise en avant au détriment d'une responsabilisation collective de l'organisation. » Le cadre d'usage automatisé des données prend-il en compte la proximité technique et sociale dans la relation conseiller-artisan ?

L'analyse des pratiques et activités met ainsi en avant proximité culturelle entre les pratiques de sécurité et les connaissances des collaborateurs de la CMA CVL qui façonnerait une éthique d'organisation dans la pratique d'un « micro-nudging » adapté à un contexte situationnel identifié par les comportements des collectifs en transaction. Ces derniers permettraient une proximité relationnelle, par exemple, entre les compétences d'action des collaborateurs constructifs et les compétences liées aux outils des artisans créatifs. Les interactions

[51] Règlement Général sur la Protection des Données

alterneraient entre leviers d'engagement et sondes d'élicitation dans l'exploration (Zacklad et Catoir-Brisson, 2021). Outre ces proximités, nous pouvons également voir les variations d'objet et d'activité de cette d'exploration (Domenget, 2017) d'un comportement à l'autre, avec des modalités de transaction qui varient. Différentes étapes de transformation (Zacklad, 2020) sont liées à ces comportements : l'engagement par l'exploration, la capacitation par le projet ou l'action, la performance par le co-design et l'évaluation par micro-nudging. Comme le rappelle Zacklad (2020, p. 10) : « les transactions communicationnelles sont donc médiatisées par des artefacts dont la fonction sémiotique est essentielle ou prime sur d'autres fonctions, artefacts sémiotiques qui sont notamment au cœur de notre définition de l'information. »

La construction transformante des artefacts, mais également les liens et les relations entre les actants transactionnels, permettent l'analyse de ces interactions, à la fois entre les personnes, les dispositifs, des milieux et les services. Selon nous, l'ensemble de ces relations s'incarnent dans des postures qui s'expriment dans l'interaction des individus dans leurs activités de transition numérique, dans les variations de contrôle réflexif et de rôle transactionnel qu'ils présentent. L'un des participants artisans nous rappelle que les artisans peuvent « avoir peur, on ne se rend pas compte de la portée, et pas uniquement sur les réseaux sociaux. Il faut étendre le truc, c'est ce qui peut amener de nouvelles personnes à s'y intéresser ». Ces sont la capacité et les compétences nécessaires pour accéder et bénéficier des activités qui sont observées dans une culture qui peut exprimer « de la peur » face à la transition numérique, autant que l'envie de faire adhérer « de nouvelles personnes » à ces pratiques.

Les études de l'Observatoire confirment que 73% des collaborateurs estiment avoir besoin de mettre à jour leurs connaissances en bureautique. Quelles modifications des activités, des valeurs et des envies peuvent ainsi ressortir dans un contexte où les modalités et préférences des activités varient et demandent des compétences et connaissances spécifiques ? Ce sont les confrontations culturelles et relationnelles territorialisées dans les similitudes et variations qui produisent différentes postures, notamment via la modification des rôles des actants transactionnels. Comme le précisent Zacklad et Catoir-Brisson (2021), « sans prise en compte des conditions concrètes d'accès aux conversations, tous les principes généraux liés aux relations entre les acteurs et à la transformation des savoirs restent lettre morte ou ne font que reproduire les inégalités d'accès classiques au sein des organisations. »

2.8.4. Analyse des postures de transition

2.8.4.1. Caractérisation de la posture de défense

2.8.4.1.1. Défense et non-usage

Dans notre questionnement, nous émettons plusieurs hypothèses afin de mieux comprendre la posture de défense dans la transition numérique. Notre observation exploratoire fait ressortir une première posture de défense qui fait varier le contrôle réflexif des collectifs observés de la généricité vers la proximité (Zacklad, 2005). C'est ce que nous mettons en valeur en nous référant à Granjon (2010, p. 34), nous notons que « les (non)-utilisateurs sont des agents sociaux qui conduisent toujours un double procès en légitimité : celui d'un outil technologique qui, en l'occurrence, leur est présenté comme nouveau sésame social (condition de leur bonne insertion dans la « société de l'information ») et aussi celui des systèmes de représentation prescriptifs qui cadrent symboliquement cette nouvelle nécessité ». Dans un premier temps, nous explorons donc « le nouveau sésame social » que représentent les outils collaboratifs dont les collaborateurs doivent se saisir, ainsi que les réseaux sociaux qui attirent une part prédominante des artisans. À ce sujet, deux participants de l'observation initiale mentionnent que, d'une part, « il faut venir avec un besoin, pas avec une tendance marché », selon un artisan, et d'autre part, qu'il faut « rapprocher les geeks des gens normaux », selon un responsable de formation numérique. Nous identifions dans les expressions des participants, une posture de défense face à des « tendances marché », qui ramène la transition numérique à une forme de pragmatisme artisanale éloignée des postures économiques et technologiques des « tendances ». Nous pourrions ici faire un rapprochement avec les variations d'objectifs entre l'écoute des besoins des collaborateurs productifs et les projets coopératifs des collaborateurs analystes. Une rupture culturelle pourrait exister entre une attitude participative des analystes en posture de conquête et une attitude d'attente de service des productifs en défense de leurs besoins spécifiques.

Dans un second temps, nous explorons la notion de « systèmes de représentations prescriptifs qui cadrent symboliquement avec cette nouvelle nécessité » (Granjon, 2010). Dans cette étape, la posture de défense concernerait une projection de valeurs contre laquelle la communauté se positionnerait. Dans nos entretiens terrain, nous proposons ici d'observer deux participantes

collaboratrices avec un comportement analyste ou productif. La participante analyste, faisant référence à ses expériences passées dans des entreprises privées, remarque que « dans d'autres entreprises, il y a des outils (pour le RGPD). Ici, tout est ici. » Exprimant une différenciation avec le monde des « entreprises », qui seraient dotées « d'outils », la participante oppose presque territorialement l'organisation de la CMA CVL en mentionnant, avec une tonalité de déception, « qu'ici, tout est ici. » De même, une autre participante productive exprime à quel point « les réseaux, je n'en suis pas une grande fan, Facebook, ça m'énerve, je n'aime pas me mettre en avant devant les cocotiers ». Dans son propos, on dénote un ton affectif, au sens de l'usage du mot « fan », de l'énervement, une vexation sous forme d'attachement négatif, rompu. La participante projette sur les utilisateurs l'idée qu'ils « se mettent en avant sous les cocotiers », une forme visibilité dont elle réprouverait les codes sur les réseaux sociaux. Dans ces deux cas, la première participante semble subir un espace informationnel jugé incomplet (Hugon, 2011), la seconde se positionnant en rupture (Imhoff, 2018) d'une pratique et en refus (Lombardo-Fiault, 2017) des valeurs portées. Ce positionnement est ainsi bien un contrôle réflexif en proximité.

2.8.4.1.2. Défense et refus de transition

Nous explorons ici les variations de contrôle réflexif de l'universalité vers la généricité (Zacklad, 2005). Selon Imhoff (2018, p. 49), « si ces nouvelles technologies bouleversent la société civile, elles apparaissent comme d'autant plus disruptives dans un univers institutionnel, reposant sur des structures hiérarchiques, des relations de pouvoir ainsi qu'une circulation de l'information et une communication codifiées ». Le pouvoir créé par la visibilité numérique des activités peut ainsi pousser des acteurs, collaborateurs ou artisans, à l'opposition à la transition numérique. Cette position entend préserver, pour la première participante, un capital d'outils proposé par les entreprises, qu'elle ne retrouverait malheureusement pas au sein de la CMA CVL. Pour la deuxième participante, il s'agirait de protéger une idée d'authenticité, en ne participant pas à l'image que les réseaux sociaux lui donnent des autres, à savoir de « fan » qui s'exposent « sous les cocotiers». Selon Lombardo-Fiault (2017, p. 89), nous voyons ici comment « les croyances normatives sont l'ensemble des croyances d'un individu quant à l'opinion de personnes ou de groupes de référence par rapport au fait qu'il réaliser un comportement ». Ces utilisateurs se positionnent contre ce « groupe de référence » en défendant une position alternative. Comme l'explique Hugon (2011, p. 39), « là le lien sociétaire est une concession, un abandon à son objet,

un artefact, le lien communautaire semble, lui, plus engrammé, incarné dans le groupe, par ses valeurs, son imaginaire fondateur, sa temporalité. » La similitude partielle entre les productifs et les créatifs fait varier les objectifs, dans une communauté favorisant la communication et une autre projetant des valeurs d'innovation sur la transition. Les productifs, par la préférence des actions de transition, se positionneraient en rupture d'une relation communicative de la vision du numérique en y préférant des outils de gestion de la transition. La posture de défense apparaît comme un effet de territorialisation dans la confrontation d'imaginaires projetés divergents.

Les relations entre les actants transactionnels (Zacklad, 2020) sont identifiées dans les récits des participants grâce au rôle et à la nature des artefacts qui sont mobilisés dans des situations données. Les participants collaborateurs mentionnent « un lien important avec le présentiel, la culture artisanale. » Ils mentionnent également la place des chargées de transition pour « la prise en main des outils, le travail avec les services et la compréhension des besoins ». Dans cette multiplicité de relations, une posture de défense émanerait des jeux de relations liés à l'antécédence de schèmes socio-culturels ou de compétences plus élaborées en visibilité des actions et des activités (d'Arripe, 2013). Les participantes collaboratrices mentionnent le besoin de « trouver un rythme équilibré entre les nouveaux outils, la formation et la possibilité de mettre en pratique », ou la « nécessité de revigorer la communauté en créant la confiance et la complémentarité. » Les multiples activités de transition numérique nécessaires à la bonne compréhension ou utilisation des outils relève d'une recherche d'équilibre dans laquelle des utilisateurs, par manque de temps ou de culture, peuvent se saisir d'une posture de défense comme moyen de subversion ou de dépassement des cadres (Zacklad, 2020). La volonté de maintenir le format papier, le « bouche-à-oreille », avec l'idée « d'arbitrer entre les besoins et les formats », ou encore entre « la sauvegarde individuelle, la gestion des mails, la sauvegarde partagée et le besoin de preuve », posent les participants comme « arbitre » de leurs transitions. Ces situations se rapprochent des observations de Dumas et al. (2017, p. 62) pour qui « certains cadres interrogés, anciennement salariés dans le secteur privé, déclarent bien plus nombreux les flux d'information dans le public. Certains peinent à prioriser les flux et se trouvent submergés.»

La territorialisation induit des attitudes défensives par la constitution d'un ensemble hybride de relations, de postures, de territoires et de croyances qui construisent une culture collective en rupture ou en transgression (Zacklad, 2020) avec un collectif de référence. Quels seraient alors les produits de cette confrontation, et comment les collectifs ainsi confrontés s'en trouvent-ils

transformés ? A ce propose, Soumagnac et al. (2015, p. 115) précisent que « la construction réticulaire de collections numériques peut créer un espace de médiatisation et de médiation du patrimoine informationnel dans les communautés de pratique qui ont besoin de se distinguer des usages informationnels dominants ». Dans les récits partagés par les artisans et collaborateurs en posture de défense, la constitution d'un tel patrimoine informationnel inclut des services, des espaces de stockage et des usages de sauvegarde, des modalités de communication en présentiel, sur papier comme sur les réseaux sociaux. Ce patrimoine est territorialisé dans une posture de défense face à un patrimoine dominant, sur lequel des collectifs ou un ensemble de sous-collectifs projettent de la méfiance sinon des peurs. Ces postures peuvent se lire dans des variations et similitudes entre comportements dont les modes de capacitation ou de production s'adaptent en s'opposant. Le comportement productif favorise le conseil et la formation, et les créatifs favorisent la mise en place de nouveaux outils. Quelle accessibilité, lisibilité, intelligibilité et crédibilité de l'ensemble des espaces partagés de la transition cette posture de défense et d'opposition provoque-t-elle (Soumagnac et al., 2015) ?

2.8.4.2. Caractérisation de la posture de conquête

En observant plus avant les relations induites dans le patrimoine d'espaces constitués par les participants du programme FabCVL, nous nous intéressons en particulier à l'approche territoriale empruntée par Labour et Astier (2021). Selon les auteurs, « un territoire focalise un ensemble de préoccupations identitaires, de ressources, de flux, et de politiques et de (non-)pouvoir. Par conséquent, il est postulé qu'en faisant siennes les opportunités et les limites d'un territoire désigné, les acteurs d'un site peuvent s'approprier un territoire à leurs manières respectives. » Cette approche nous permet d'observer la variation du contrôle réflexif de la proximité vers la généricité (Zacklad, 2005). L'émergence dans les récits des participants de la posture de défense nous oriente vers l'observation de « flux relationnels » dont les « processus communicatifs deviennent dépendants d'interprétations souvent conflictuelles » (Florczak et Scroferneker, 2017, p. 93). Parmi les participants du programme identifiés comme des constructifs, nous observons des objectifs de transition comme « apporter des solutions adaptées », « faire gagner du temps », « donner de la visibilité aux actions ». Ce serait, dans ce cas, une recherche d'efficacité qui justifierait une posture de conquête, ici par la culture du numérique. Pour d'autres participants que nous observons, les objectifs sont constitués de « faciliter le travail des équipes » avec un « usage expert des outils », « automatiser pour rendre les solutions pérennes»

et « un impact qui dépasse notre direction ». Nous y retrouvons la place du « travail » des équipes et d'un usage « expert » dans une posture d'autorité, avec une notion de dépassement avec «l'impact ». La posture de conquête émerge par l'autorité et l'efficacité des usages et des pratiques. Comme l'explique Candel (2020, p. 142) « cette dimension des interfaces numériques est à proprement parler sémiopolitique : elle manifeste une capacité d'action (une poten-tia) convertible en action effective (potestas), dont le propre est de tenir tout entière dans des signes.» La variation entre les équipements numériques des artisans pragmatiques (site Internet) et les analystes (SEO et contenu) fait apparaître une priorité portant soit sur l'artefact de capacitation de la communication en ligne, soit sur les artefacts porteurs de valeurs comprenant des réseaux ou des outils d'analyses. Dans notre étude, cette confrontation se retrouve dans les besoins identifiés pour les collaborateurs autour « d'une technicité et une complexité à gérer pour analyser au juste niveau. »

Sur notre terrain, l'opposition défense/conquête peut expliquer des situations de conflits entre collaborateurs de la CMA CVL, porteurs de projet, équipes créatives et équipes terrain. Le recueil des besoins est l'occasion d'exprimer le refus que d'autres services ou établissements puissent interagir sur des projets dont un groupe s'approprie l'usage. Nous voyons dans ces conflits comment les postures de défense et de conquête se territorialisent et imbriquent territoires, espaces, usages et positions hiérarchiques dans un récit qui aboutit à des situations de blocage ou de répartition inégale des usages. Cette opposition serait révélatrice, selon Imhoff (2018, p. 142), du risque de « voir apparaître soit des formes de surveillance et de concurrence entre pairs soit des formes d'intériorisation du pouvoir, d'autocontrôle ou discipline de soi derrière l'apparente autonomie laissée aux acteurs. » Ces situations conflictuelles peuvent se répéter entre différents collectifs. La thématique du « numérique responsable » en particulier fait émerger des postures en le définissant comme une « thématique naissante » (manque de crédibilité), à présenter avec des « usages précis » (manque d'intelligibilité), ou encore « proposer des solutions pérennes et qui inspirent » (crainte d'inaccessibilité). Cette confrontation culturelle impacte la dynamique de transition (Camp, 2024). Ces phénomènes de blocage autour de valeurs divergentes négocieraient l'émergence d'autres projets plus adaptés (Kellner et al., 2010) aux situations des collectifs et sous-collectifs qui les composent. Nous voyons ici apparaître un contrôle réflexif en généricité qui complémente le contrôle en proximité.

Dans la territorialisation des postures de transition, nous souhaitons caractériser également la variation de contrôle réflexif de la généricité vers l'universalité. Nous nous interrogeons donc sur « l'appropriation du territoire » mentionnée par Labour et Astier (2021). En effet, sur le terrain, les collaborateurs et artisans peuvent de positionner en tant « qu'évangéliste numérique » dans une logique d'influence. Ils mobilisent la production de connaissances et des compétences de visibilité au sein de réseaux d'organisations hybrides (Blanchard et Albert-Cromarias, 2020). La possibilité de maîtriser un langage de « startup » ou des termes techniques de SEO, ou encore les évaluations quantitatives des activités produisent des artefacts porteurs de valeurs où des confrontations culturelles conduisent d'autres collaborateurs, en défense, à qualifier ces discours de « lunaires ». L'engagement révélé par les postures est également le lieu d'autres types de discours comme l'humour (campagne de sensibilisation à la gestion des mots de passe basée sur des mauvais usages), ou encore la science-fiction, avec une campagne de lancement du logiciel de gestion des relations clients en référence à la série « Kaléidoscope » diffusée sur Netflix (voir fig. 40). Ces situations révèlent un contexte où, selon Lombardo-Fiault (2017, p. 97), le «sentiment d'efficacité et « l'auto-direction » deviennent des qualités nécessaires pour se construire une capacité de résistance et de développement (individuel ou collectif). »

Figure 40 : Websérie "Saga Salesforce" - Parcours numérique 2022 (CMA CVL, 2022)

2.8.4.3. Caractérisation de la posture de diplomatie

Nous identifions ainsi une dynamique opposition/conquête dans l'expression de l'appropriation des dispositifs territorialisés de la transition par différents collectifs. Nous cherchons ici à caractériser un maintien du contrôle réflexif en généricité. Si les situations de transition observées avec les collaborateurs et les artisans nous permettent bien d'identifier ces postures dans les confrontations culturelles et relationnelles de notre terrain, elles font également émerger des postures de dépassement ou de concertation, une attitude d'écoute et de diplomatie terrain. Les actants transactionnels que nous observons peuvent également être

porte-parole de valeurs auxquels ils adhèrent et former, par l'action et les projets, des collectifs qui partagent une même vision du numérique. Dans notre recherche, il s'agit d'un positionnement alternatif de coopération constructive. La dynamique de cette posture relierait celle de défense et celle de conquête.

Les activités identifiées dans notre observation concernent en effet la transmission, l'écoute des besoins et la recherche de solution pour contribuer à un projet commun. Une participante collaboratrice nous explique qu'il lui faut « trouver la bonne combinaison avec les outils. Les portraits marchent bien, les gens veulent connaître les autres. Ça a beaucoup marché. Les vidéos ne sont pas si vues que ça ». Dans son approche, on retrouve une analyse du besoin autour de ce que « veulent » les gens, mais aussi dans le constat de l'échec du format vidéo. Cette posture s'articule avec, d'un côté, une posture de défense (les vidéos qui ne sont pas vues) et une posture de conquête (« les gens veulent connaître les autres »). Entre ces deux éléments, une alternative est proposée en « trouvant la bonne combinaison avec les outils. » Les interactions permettent de faire un lien vers le comportement « constructif » identifié dans les variations culturelles et relationnelles. Elles s'inscrivent dans une territorialisation « stratégique » des espaces communicationnels tels qu'identifiés par Florczak et Scroferneker (2017, p. 99) pour qui : « la communication stratégique, fruit d'une pensée complexe, implique non seulement de parler et de diffuser, mais également d'écouter et de dialoguer (c'est nous qui soulignons), de rechercher l'articulation plutôt que la persuasion (…). »

Dans notre observation, le maintien du contrôle réflexif peut également concerner l'universalité. L'approche collaborative portée par la posture d'écoute est source de création ou de maintien de lien. La place du présentiel fait partie des modalités de partage de connaissances et d'informations au sein de la CMA CVL. On la retrouve dans la régularité des réunions plénières avec l'ensemble des équipes. Nous relevons par exemple que la compétence « d'écoute » est liée à des déplacements organisés par la DR CAP comme « le tour des CFA. » Ces réunions, organisées par l'équipe de Transition et Acculturation Numérique, peuvent être l'occasion de l'expression des manques ou des désaccords, comme l'occasion de tester et d'évoquer de nouvelles idées ou projets. Les réunions bi-hebdomadaires et conviviales des Cap'uccinos permettent de présenter de nouveaux outils. Elles sont souvent l'occasion de demander des avis, des retours ou des besoins de la part des participants. Dans cette posture, les chargées de transition et les conseillers présentent une position constructive entre les défenseurs et les conquérants. Ils

proposent des espaces d'expression, des modalités de partage et des solutions. Leurs projets semblent réguler les postures de conquête et d'opposition. Cette « triangulation » deviendrait une source d'activité et ou de tensions permettant de résoudre les conflits liés au numérique par l'expression et l'écoute des confrontations. Comme l'explique Catoir-Brisson (2022, p. 34), «cette médiation par le design est à la base de la création de lien social avec les participants pour développer un échange constructif. Les dispositifs de médiation mobilisés visent à favoriser la capacité d'agir et de concevoir des participants. »

Cette posture est néanmoins soumise à des risques liés au manque de culture numérique. C'est le cas des configurations où c'est le contrôle réflexif de proximité qui est maintenu. Ce dernier peut restreindre les possibilités de créations de projet, avec des solutions trop complexes parfois mises en place dans l'urgence qui doivent ensuite être rattrapées. Ce peut être le cas de la variation dans les compétences numériques mobilisées par les créatifs et constructifs. Dans le premier cas, le travail individuel est complété d'une équipe, dans le deuxième, il est complété d'un outil numérique. Comme l'explique une conseillère participante, « il y a un manque de temps pour l'artisan : c'est un couteau-suisse, il a toute la partie production, les devis, la facturation, le SAV, la gestion des ressources humaines s'il a des salariés, la partie numérique est mise de côté, il n'a pas le temps dans ses missions ». La mise en place des outils collaboratifs en condition de confinement, se reposant sur des structures informationnelles consolidées dans l'urgence, complexifie la migration vers de nouvelles bibliothèques partagées. Nous posons ainsi des limites à la posture de diplomatie avec les contradictions identifiées par Imhoff (2018) à l'égard des plateformes jugées « non-professionnelles » des dispositifs de contrôle, et d'une «logique utilitariste » dans une approche visant le « bien commun. » Pour faciliter la compréhension des postures dans les conversations que nous allons caractériser, nous proposons à ce stade de mobiliser les postures plutôt que les contrôles réflexifs afin de restituer à la fois la typologie de contrôle et les dynamiques relationnelles qu'elle induit entre les acteurs.

3. Résultats de l'observation participante : expérimentation du diagnostic et de la grille d'analyse FabCVL 2022

3.1. Analyse des situations de transaction

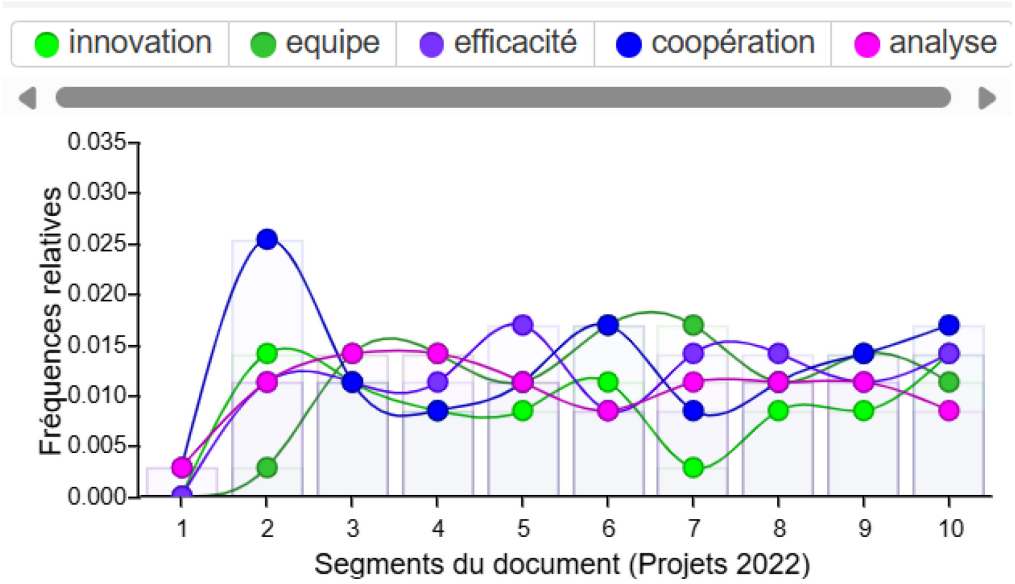
Notre analyse par catégories conceptualisantes s'applique ensuite aux 13 collaborateurs qui participent au suivi longitudinal. Elle fait état de situations initiales qui sont principalement orientées « recherche de solution » ou « exploration ». Par exemple, la situation initiale orientée recherche de solution de la participante 4 s'exprime ainsi : « Proposer des solutions qui permettent de gagner du temps, de se former, en faisant des liens entre les offres et activités numériques. » Pour la participante 10, dont la situation initiale est orientée exploration, les attentes s'expriment ainsi : « Accéder à des outils pratiques qui permettent d'être efficace, découvrir de nouveaux outils. » Dans ces situations, les priorités sont exprimées autour de la coopération en majorité, dont 2 situations initiales où la coopération est mentionnée sous forme de contrainte (mise en place d'outils de création d'entreprise ou de collaboration.) Les situations d'exploration montrent que les outils vont « vers un rôle où ils contribuent à l'élaboration du changement en générant des connaissances et en explorant des alternatives. » (Greenan et al., 2005, p. 28).

Le suivi des activités est ensuite réalisé de manière quantitative par ACMF et qualitative en se basant sur la grille de lecture de l'exploration initiale. Ce dernier fait apparaître des parcours allant de 3 à 5 étapes, où les participants assistent à des formations thématiques, des cap'uccinos de découverte, des séances de co-développement ou d'accompagnement projet, ou des séances d'assistance sur des outils particuliers. Si les étapes initiales sont en majorité orientées vers la création d'une culture numérique avec des outils d'analyse, elles se tournent principalement vers la culture d'équipe, puis vers la recherche d'efficacité. Les parcours plus longs présentent une priorité pour l'équipe et pour l'analyse. Les étapes orientées innovation concernent par exemple le co-développement d'un projet E-CDR[52], la priorisation des projets d'équipe, le pilotage de

[52] Centre de Ressources digital

performance ou le suivi automatisé de réclamation ou de diagnostic d'innovation des artisans. Les étapes orientées projet concernent le co-développement d'un outil de veille, la mise en place de kits numériques pour les artisans. L'identification de ces activités (voir fig. 41) permet de «mieux cerner le cœur de métier de l'entreprise et de contribuer à la mesure de la recomposition des chaînes de valeur qui accompagne le développement des relations interentreprises » (Greenan et al., 2005, p. 32).

Figure 41 : Analyse sémantique des projets FabCVL 2022



Sur la base des entretiens initiaux et des activités réalisées, nous procédons à une analyse des comportements de chaque participant. Si les constructifs et analystes sont répartis dans l'ensemble des équipes, nous notons que les comportements créatifs sont plutôt portés par les équipes entreprises et formation, et les comportements productifs dans le numérique et la relation client. Parmi les expertises présentées par les comportements constructifs, on retrouve par exemple des « conseils spécialisés, projets et partenariats développement durable et artisanat », ou la volonté de « créer des liens entre les chambres et les directions au niveau régional. » Nous retrouvons l'ambivalence soulignée par Greenan et al. (2005, p. 33) qui précisent que « le développement d'internet favoriserait les relations multilatérales ou en réseaux, ouvertes à tous, alors que les connexions informatiques spécialisées prolongeraient une intégration forte entre entreprises déjà intégrées informatiquement en interne et nouant des relations privilégiées. »

Pour les comportements analystes, on retrouve les expertises de « pouvoir montrer des preuves qualité en utilisant des outils centralisés » ou de développer une « agilité et créativité ciblée, via des formations, solutions et projets. » Pour le comportement créatif, on retrouve des expertises telles que la « visibilité des artisans et valorisation des métiers » et les éléments de « rapidité, collaboratif, analytique. » Enfin pour le comportement productif, on retrouve les expertises de «pilotage de la mise en conformité RGPD de la CMA CVL » ou le « pilotage et accompagnement de projets hybrides de gestion de l'information. » La diversité des objectifs et missions proposés nous semble révélatrice de l'enchevêtrement des milieux d'activités identifié dans notre exploration initiale. Comme le précisent Greenan et al. (2005, p. 41), « cette dimension de l'organisation de l'entreprise, qui surajoute à l'organigramme traditionnel un fonctionnement en groupes de travail plus ou moins éphémères, alimentés par des salariés provenant de services voire d'établissements différents, travaillant parfois avec des consultants, ou des clients, et qui peut, par son horizon limité et son caractère transversal, perturber l'organisation verticale et horizontale classique. »

Ces activités et comportements sont proposés sous forme de récit synthétique étayant d'une part la définition du numérique responsable pour le participant et d'autre part sa vision du numérique. On note pour les comportements constructifs l'idée que le numérique responsable est un numérique basé sur des solutions qui résolvent des problèmes concrets, avec un impact social, environnemental et économique. L'importance de l'agence TEE[53] est soulignée pour soutenir et proposer des projets. Pour les constructifs, le numérique responsable doit permettre d'être rapide, et proposer une approche du numérique compatible avec les valeurs des métiers d'art. Pour les analystes, un numérique responsable permet d'arbitrer entre sauvegarde de mail, gestion des mails, sauvegarde partagée et besoin de preuve. Il permet également de graduer les informations pour prendre en compte les compétences et capacité au changement de chacun tout en respectant la sensibilité des informations. Nous notons que les analystes proposeraient une voie du milieu à trouver entre un usage responsable des données et l'assurance de la bonne marche des services.

Les comportements constructifs voient dans l'innovation la possibilité de valoriser les métiers, de se professionnaliser et de se moderniser, pour accéder aux informations et créer des liens en

[53] Equipe de conseillers dédiés à la Transition Ecologique et Energétique des artisans

favorisant l'action et l'adaptation aux besoins. Cette approche est complétée d'un besoin de praticité chez les analystes. Les comportements constructifs favorisent une coopération entre les métiers, par une intelligence de proximité qui accompagne par la connaissance, en donnant du sens pour aider à mieux comprendre. Les analystes complètent cette vision de la proximité avec un besoin d'entraide. Nous relevons ici un défi partagé qui pourrait « participer à l'explication de phénomènes comme la difficulté d'appropriation par les salariés des nouveaux modes d'organisation ou des nouveaux outils informatiques, la baisse de leur implication dans le travail, ou encore l'importance du turn-over » (Greenan et al., p. 43).

Le suivi des activités des participants met en avant la place prépondérante des projets de coordination au sein des équipes, notamment en mobilisant des outils d'analyse (données d'exploitations, actions régionales, projets transverses entre directions…) L'analyse des profils des collaborateurs par comportements, types de projets et d'activités fait ressortir la transversalité des comportements constructifs, et la spécialisation des comportements productifs et créatifs (métiers orientés clients pour les productifs et orientés communication pour les créatifs.) En fonction des comportements observés, des variations apparaissent dans les priorités données au numérique, avec la mise en avant de l'impact, des valeurs et de l'efficacité du numérique responsable pour les constructifs et la nécessité de graduer et d'arbitrer en différentes priorités pour les analystes. De même, les constructifs envisagent une innovation orientée action et projet là où les analystes favorisent la praticité.

Si ces approches semblent se compléter dans la réalisation de projets communs, nous proposons désormais de comprendre comment elles se confrontent et ce qu'elles produisent dans la transformation des collaborateurs et de leurs milieux d'activités, de leurs pratiques et de leurs valeurs partagées. Comme le précisent Greenan et al (2005, p. 47), « recueillir de l'information à plusieurs niveaux permet de bénéficier de la complémentarité des points de vue des personnes interrogées et d'approfondir la réflexion sur l'entreprise en tant qu'entité collective. » Quels flux transactionnels, relationnels et culturels sous-tendent la réalisation d'une performance commune à l'ensemble de ces projets et comportements ?

3.2. Analyse de la territorialisation

3.2.1. Observation de la transition hybride

La transition hybride de l'artisanat se territorialise à travers l'action de la CMA CVL dans ses différents effets culturels et relationnels. Nous conduisons une analyse des activités de transition numérique de l'artisanat au niveau individuel, collectif et organisationnel des activités (Greenan et al., 2005). Notre observation initiale et notre analyse théorique nous mènent à observer les postures, comportements et modification des modes de conversation qui diffèrent selon les désirs et contraintes des acteurs en suivant les activités de 13 collaborateurs. L'enchevêtrement de relations, de comportements et postures des artisans et des collaborateurs évoluent dans les flux transactionnels opérant au sein de collectifs virtuels sous-jacents.

Pour apporter un éclairage de ces modifications de cultures et de relations au sein de la CMA CVL, notre approche par la territorialisation en STC commence par en décrire les différents niveaux d'activités. Nous relevons les plateformes, projets et priorités des collectifs observés. La compréhension du contexte de transition demande désormais d'en caractériser les effets dans les différents milieux d'activités. Si les différentes crises observées conduisent à un usage accru du numérique, les modalités d'engagement, de capacitation, de co-production et d'évaluation de la transition numérique sont ici explorées en fonction différentes échelles. Au niveau culturel, l'organisation de la CMA CVL évolue et influe sur la transition numérique de l'artisanat au niveau régional, mais également en lien avec des acteurs nationaux comme le réseau des CMA en France ou des prestataires nationaux, ou encore des plateformes internationales choisies pour numériser les services et relations avec les artisans. Au niveau relationnel, différentes équipes ou collectifs projets s'approprient les plateformes et services utilisés, pour mettre en avant un sous-niveau de relations et d'interrelations qui redessinent les postures et comportements autour des activités de la chambre et des artisans qu'elle accompagne. Enfin au niveau transactionnel, les projets structurent les activités et les postures des participants en fonction de priorités, dynamiques collectives et culturelles.

3.2.2. Contexte culturel de transition

3.2.2.1. Les directions régionales de la CMA CVL

Les relations et activités des directions régionales de la CMA CVL reflètent les effets de la régionalisation et des différentes réorganisations qui se succèdent entre 2021 et 2022. Les usages numériques, en interne entre équipes de la même direction, mais également avec les partenaires et les prestataires, et les différents publics que la CMA CVL accompagne, révèlent des différences de perception de la transition. Elles sont visibles au niveau collectif, dans un fonctionnement organisationnel où les objectifs sont déterminés par les directions et au niveau individuel, avec des priorités gérées par les collaborateurs en fonction des besoins des publics qu'ils accompagnent. Les postures, comportements et positionnement des acteurs, envisagés sous l'angle de la STC, évoluent au sein d'un collectif variable, de l'équipe à la direction en passant par les groupes de travail. Cette contextualisation nous éclaire sur la territorialisation spécifique aux collectifs observés. Le cadre organisationnel influence la transition des collaborateurs participant au programme FabCVL, comme l'exprime la participante 9 qui souhaite « rendre l'information exploitable et facile d'accès, en prenant en compte le contexte métier, pour permettre de dépasser les clivages et silos entre métiers et départements. »

Un ensemble de changements affectent la culture organisationnelle de la CMA CVL et de ses artisans. Nos observations initiales font état d'un contexte de mise en place de directions régionales dont la composition et les interrelations passent d'une priorité initialement départementale à une vision régionale pour l'ensemble des services. Cette évolution constitue un changement d'activité que nous pouvons observer au moyen de la STC. Comme l'explique la participante 1, les collaborateurs expriment « la volonté d'autonomiser les équipes et de mettre à disposition au bon format et au bon endroit les connaissances nécessaires pour chaque direction et chaque métier. » Les directions se mettent en place, la CMA CVL implémente ses outils numériques pour accompagner les artisans. Les différentes activités portées par la DR CAP pour accompagner la transition numérique des artisans et des collaborateurs suivent ainsi les phases et activités de transformation :

- Un lancement et une première mise en place d'activités selon les priorités établies par la première organisation régionale proposée par la CMA CVL à la suite de la régionalisation sur l'année 2021. À ce propos, la participante 9 souligne la nécessité selon elle de « prendre le temps pour être à l'écoute des tensions et des partages d'expérience, intégrer les CFA pour que les référents diffusent les informations, harmoniser les process et la communication. » Cette étape de mise en place et

d'écoute des besoins constitue un cadre structurel et organisationnel territorialisé dans la répartition des artefacts médiateurs par direction.

- Une accélération à la suite de la stabilisation de l'équipe de la DR CAP et des différentes directions régionales sur l'année 2022, année durant laquelle l'équipe développe de nouvelles thématiques : numérique responsable, IA générative et think tank sur l'innovation. À ce propos, la participante 2 explique qu'il est important de développer « la curiosité d'explorer, adapter, automatiser pour rendre les solutions pérennes et en phase avec les demandes spécifiques des métiers. » La mise en place des différents thématiques, appuyée par les rendez-vous des Cap'uccinos durant lesquels les participants sont invités à exprimer leurs souhaits de découverte

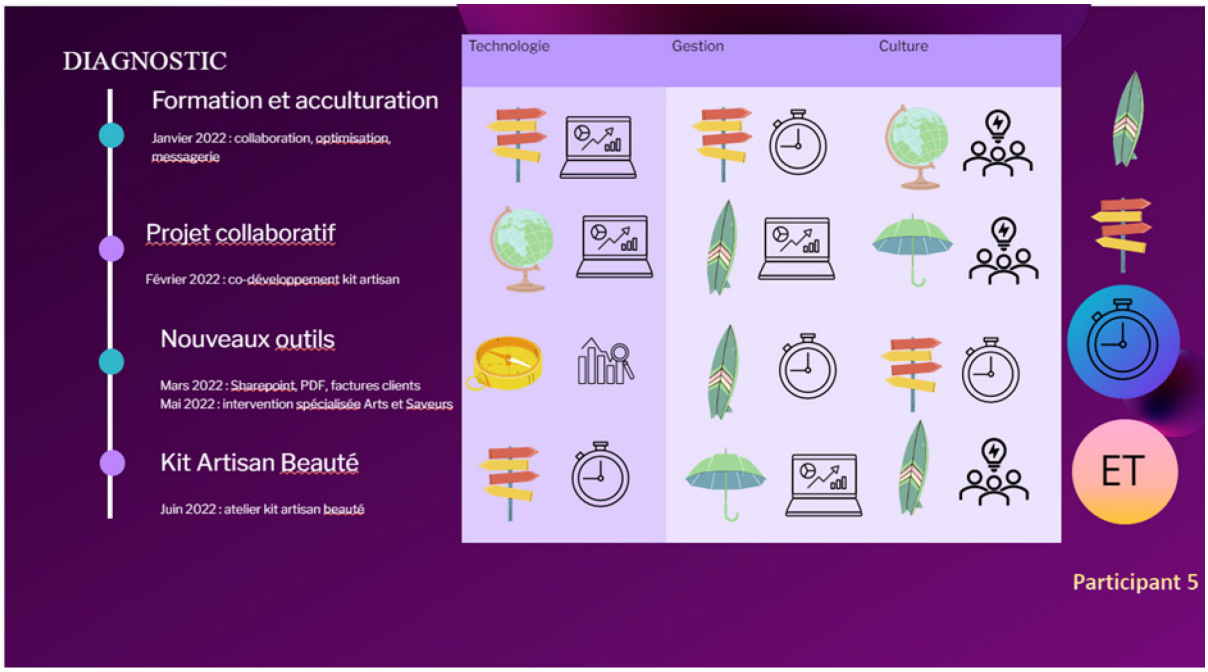
- Une transformation en fin d'année 2022 liée à la modification des directions initiales dans le cadre de modifications organisationnelles émanant de directives nationales et gouvernementales. Le contexte socio-culturel changeant des différents publics entraîne des modifications relationnelles et culturelles. Ces changements se retrouvent dans les propos de la participante 8 qui explique qu'il est important de «graduer les informations pour prendre en compte les compétences et capacité au changement de chacun. » La multiplicité des transformations est ici envisagée dans ses modalités de capacitation et d'appropriation pour s'adapter à des parcours, des expériences, des profils et postures qui diffèrent.

3.2.2.2. La place de la DR CAP

Si la DR CAP fait partie, en 2021, des directions régionales initiales, elle apparaît comme une entité spécifique pour plusieurs raisons. Comme l'expliquent Benedetto-Meyer et Boboc (2021), « il est donc important de ne pas sous-estimer les multiples facettes du métier de formateur en entreprise, l'importance des relations intersubjectives non médiatisées et les pratiques collectives par lesquelles les acteurs donnent un sens plus large aux savoirs fragmentaires acquis.» L'équipe initiale, composée de 2 chargés de transition et 1 analyste, constitue un ensemble de dispositifs afin d'organiser les bases des activités. Cette mission naissante et la taille restreinte de la direction soulignent la nécessité, pour l'équipe, de mobiliser des concepts

organisationnels et culturels nouveaux (l'acculturation numérique, la mise à disposition d'outils à l'échelle régionale, l'accompagnement au développement de projets). Le parcours de la participante 5 fait apparaître les activités suivantes (voir fig. 42) :

Figure 42 : Extrait d'un diagnostic participant FabCVL 2022



Les multiples thématiques mobilisées dans le parcours (« collaboration, optimisation, messagerie»), dans les formats d'activités (« formation, acculturation, projet, outils, kits ») et dans les activités elles-mêmes (« co-développement, sharepoint, pdf, facture, intervention spécialisée, atelier artisan beauté ») illustrent la complexité d'accompagnements possibles. Les cultures, services et relations identifiés graphiquement pour chaque étape (exploration, analyse, praticité, collaboratif, innovation, gestion et collaboratif) illustrent les variations de rôles, de conversation et de valeurs mobilisées pour l'accompagnement. Comme le précisent Greenan et al. (2005, p. 47), « rapprocher les enquêtes réalisées auprès des entreprises de celles réalisées auprès du salarié inaugure une vision binoculaire qui permet de saisir l'intrication des sphères économiques et sociales. »

L'équipe de départ contraste avec une organisation qui additionne les effectifs départementaux pour atteindre plus de 600 collaborateurs[54]. La prise en main des outils numériques s'est faite, pour certains, « à marche forcée » et nécessite de reprendre certaines bases (connaissances,

[54] Effectifs selon les chiffres clés de l'artisanat en 2022 : Chiffres Clés 2022 - Cma Centre-Val de Loire (calameo.com)

utilisation de base, process…). Les besoins d'accompagnement émanent aussi de personnes se considérant déjà avancées dans leurs connaissances numériques. Une lecture en STC fait apparaître un ensemble de dispositifs qui font interagir les directions avec des missions et des activités qui entraînent des usages par métier (les conseillers utilisant un outil de gestion de relation client par exemple et les collaborateurs de la formation en utilisant un autre). Les publics varient en fonction des directions (les jeunes pour l'orientation et l'apprentissage dans la direction URMA, les entreprises dans la direction entreprises et territoires), avec des usages et des process propres à chaque direction dans les activités quotidiennes (utilisation de fichiers communs, d'espaces de partages d'informations, de pratiques professionnelles comme l'accueil ou le suivi de dossier de création d'entreprise). Nous en présentons des exemples en fonction des missions portées par les participants. Comme l'expliquent Greenan et al (2005, p. 48), « il ne s'agit pas d'observer le travail réel, ce qui nécessiterait des dispositifs d'observation in situ, mais de rapporter, au sein même du contexte de travail, les déclarations des directions à l'aune de celles des salariés sur des objets centraux des nouveaux discours managériaux tels que la coopération, l'autonomie ou la hiérarchie. »

3.2.2.3. Exemples d'activités par direction

La direction Université Régionale des Métiers d'Art[55], réunit les 5 Centres de Formation à l'apprentissage, les pôles d'Orientation et d'Information Professionnelle et les centres de formation continue de la CMA CVL. Sa mission est de proposer des formations spécifiques aux métiers de l'artisanat aux apprentis, artisans, chefs d'entreprise ou salariés. Dans les missions numériques observées, nous retrouvons celles de la participante 2 qui mentionne « piloter et organiser la direction Orientation et Insertion Professionnelle pour garantir le soutien des entreprises, jeunes et partenaires dans la mission de valorisation et de développement des formations artisanales.» Ce profil pragmatique et analyste s'attache en particulier à « identifier et comprendre rapidement un problème pour lui trouver une solution efficace et pertinente. » Dans le contexte d'accompagnement des entreprises artisanales par la formation en

[55] Cette direction pilote l'ensemble des formations dédiées à l'artisanat en région Centre-Val de Loire : CMA Formation | www.cma-centre.fr (crma-centre.fr)

apprentissage et continue, cette transition est axée autour du pilotage dans l'intention de valoriser et développer des activités de manière pertinente et efficace. Ce sont ici des pratiques d'analyse et des milieux de formations qui articulent des valeurs ressources de capacitation et d'évaluation.

La direction Entreprises et Territoires réunit 6 agences départementales dont les missions concernent l'accompagnement des dirigeants et salariés d'entreprises artisanales dans la création, le développement et la transmission, en fonction de leurs statuts et de leurs métiers. Nous retrouvons ici l'exemple de la mission de la participante 11 qui est « d'assurer l'accueil des différents publics de la chambre, un suivi de premier niveau vers l'ensemble des services et la gestion des inscriptions pour les activités économiques, l'animation des relations (e-mailing et enquêtes). » Ce profil créatif et analyste souhaite en particulier « accéder à des outils pratiques qui permettent d'être efficace, découvrir de nouveaux outils. » Ce sont ici des activités présentielles (accueil des publics), d'animation et d'exploration qui sont mobilisées pour gérer des inscriptions et des relations. Dans cet exemple, des pratiques de gestion et d'animation sont mobilisées dans des milieux d'accueil et d'activités économiques autour de valeurs de production et d'engagement.

La direction Accueil, Relation Client et Formalités accompagne les démarches administratives des entreprises artisanales et des apprentis. Nous retrouvons la mission de la participante 8 qui est « d'organiser et optimiser les processus d'accueil et la plateforme téléphonique régionale. » Ce profil productif et analyste s'attache en particulier à « trouver du sens dans une multiplicité d'outils avec une mission où les outils numériques sont essentiels. » L'organisation et la mobilisation se retrouvent de nouveau dans des processus d'accueil, cette fois-ci émane d'une direction différente. Ici, des pratiques de gestion et d'optimisation, d'outils numériques et téléphoniques sont mobilisées dans des milieux d'engagement et d'évaluation.

3.2.2.4. Impacts sur la territorialisation

Cette configuration initiale, répartie sur l'ensemble des territoires, s'organise autour d'agences et de sites qui reconstituent à l'échelle d'un ou plusieurs départements les structures, moyens et services des directions. Par exemple, la direction coordination, appui et performance est répartie

entre des collaborateurs de Châteauroux et Orléans. Dans le suivi individuel, nous retrouvons ainsi chez la participante 2 un profil créatif et constructif qui porte la mission de « coordonner et déployer la communication interne, la marque employeur, de la stratégie aux opérations collaboratives et créatives. » Cela s'illustre par la mise en place des espaces de partage d'informations et des pratiques de communication mobilisant des ressources dédiées, de manière synchrone ou asynchrone afin de faciliter la coopération inter-sites.

Des directions ont des missions spécifiques comme l'accompagnement des artisans à la transition numérique ou écologique et énergétique. Dans ce cadre, ils disposent d'un ensemble d'outils numériques, comme l'interface de saisie des diagnostics numériques ou les fichiers Excel de suivi des Eco-Défis, qui sont propres aux équipes de cette direction mais dont ils assurent l'accès inter-sites, synchrone ou asynchrone. Un ensemble de pratiques de messagerie, de bibliothèques partagées ou d'applications centralisées est mis à disposition par les chargées de transition en fonction d'applications prestataires et partenaires. C'est la mission portée par la participante 13 qui est la « coordination du programme régional en faveur des entreprises des métiers d'art, lien avec les partenaires touristiques et économiques, territoire. » Pour cela, ce profil créatif et constructif s'appuie sur une expertise de « visibilité des artisans et valorisation des métiers » et souhaite en particulier développer la « coordination des actions des conseillers en lien avec les partenaires territoriaux. »

Cette répartition des missions, activités, services et interactions envers des publics spécifiques et territoires par direction va conduire la DR CAP à organiser l'accompagnement de la transformation numérique avec des parcours et des projets transverses (formations numériques, Cap'uccino). Des accompagnements ciblés suivent les outils, activités et pratiques des directions. Dans l'ensemble de ces projets, le partage de documents et le travail collaboratif à distance, lié à la multiplicité des sites physiques de la CMA CVL dans les différents départements, donnent lieu à des pratiques transverses (découverte et installation de la solution Sharepoint par exemple) et adaptée à chaque direction (nom et autorisations liées à chaque espace de partage ou de conversation en ligne, développement et amélioration des outils d'analyse des différentes directions). On retrouve par exemple la mission de la participante 4 qui est « la coordination départementale et régionale cellule d'apprentissage ARC (Accueil Relations Clients) et CFA, organisation des contrats et GPEC (Gestion du Plan d'Evaluation des Compétences). » Pour cela, ce profil constructif et productif s'appuie en particulier sur la « créativité projets et innovation

des services pour les artisans » avec l'objectif « d'innover sans perdre les publics éloignés, moderniser les services aux artisans. »

3.2.2.5. Usages cloisonnés observés

Dans les différentes étapes d'évolution organisationnelle, les espaces, pratiques et autorisations mis en place sont amenés à se transformer. Par exemple, lors de la phase de lancement de la direction, ce sont l'ensemble des espaces de partage qui vont commencer à se mettre en place, avec des étapes d'identification des besoins, des documents, des pratiques spécifiques à des services ou collaborateurs dans chaque direction. Comme le précisent Greenan et al. (2005, p. 49), « il s'agit d'objectiver tant le point de vue de l'observateur du travail qui qualifie et « construit» des collectifs que celui des acteurs de l'entreprise eux-mêmes traversés par des visions individualistes ou holistes du travail en liaison avec la circulation des discours – professionnels, managériaux ou savants – sur l'individualisation du travail ou la coopération. »

La structure initiale de l'ensemble des bibliothèques va ensuite servir de base lors des adaptations organisationnelles (en changeant, par exemple, le nom des directions) mais également lors de l'accélération de la mise en place des services. On retrouve ainsi la mission de la participante 12 qui consiste en « l'accompagnement sur tous les projets en lien avec les données personnelles et contact avec la CNIL. » Ce profil constructif et productif souhaite en particulier « responsabiliser pour garder la preuve des étapes de conformité, état des lieux et sensibilisation. » Des listes automatisées ou des redirections de messages et de documents sont mis en place grâce à des flux de travail développés par l'équipe interne. Ces listes concernent par exemple la mission de la participante 6 qui est « d'accompagner et acculturer les artisans dans leur transition numérique, le développement, l'innovation, de la stratégie au projet. »

Cet environnement organisationnel fondé sur des fonctionnements par direction structure ainsi l'architecture des services, avec l'intervention de directions techniques et administratives pour en assurer le fonctionnement et le financement. L'accompagnement par la formation, le développement spécialisé facilitent la gestion de projet avec les équipes de transition et acculturation numérique. Les directions, services, et managers eux-mêmes évoluent, notamment dans la participation à des ateliers de paramétrage qui vont concerner l'ensemble des services et

outils numériques, de manière directe ou indirecte (ils peuvent être l'objet ou le support de travail collaboratif lié aux ateliers). C'est le cas du participant 7 dont la mission est «d'accompagner et éduquer à la recherche et au traitement de l'information, éducation à l'esprit critique. » Ce profil productif et constructif a l'objectif « d'éduquer et proposer des solutions hybrides d'accès à des ressources et des bonnes pratiques informationnelles, avec des usages vertueux. » Comme le précisent Greenan et al (2005, p. 50), « le point de vue managérial sur le déploiement des TIC peut donc être relié à leur mise en œuvre effective par les salariés et à leurs effets sur l'évolution des relations au travail. »

Le fonctionnement par direction de la CMA CVL impacte la culture numérique différemment en fonction des étapes de transformation de l'organisation. En phase de lancement, elle institue et produit une codification initiale des limites et frontières d'usage des différents espaces et activités, en lien avec des missions, des objectifs et des moyens communs à la direction. Ce cadre pose les bases des accès possibles (autorisations et droits initiaux), ainsi que la culture d'usage qui lui est liée (collaboration à distance ou en présentiel, travail sur des documents communs ou partage de différentes versions par mail). En phase de consolidation, les directions vont exprimer des besoins et des usages différents (développer la saisie automatisée, ou l'analyse graphique des actions et des projets…). En phase d'amélioration, les directions vont ainsi être confrontées à des structures existantes à prendre en compte (accès et composition des espaces de partage initiaux), mais également des usages et pratiques d'équipes (modalités de saisie de l'activité ou habitudes de communication interne ou avec les artisans).

3.2.3. Contexte relationnel des activités

3.2.3.1. Activités de la DR CAP

Au sein de la DR CAP, l'équipe de transition et acculturation numérique prend en charge l'accompagnement de la transformation numérique de la CMA CVL et de ses artisans. Pour cela, elle met en place des activités qui permettent de former et sensibiliser les collaborateurs et les artisans à de nouvelles pratiques et de nouveaux outils pour la gestion, la communication, ou encore le travail collaboratif. Les activités de la participante 8 vont ainsi concerner une phase d'acculturation en février et mars 2022 autour d'un tableau de bord et de l'outil Sharepoint, puis de projets de performance en avril avec la mise en place de la satisfaction client et de la plateforme téléphonique. L'observation de l'évolution des relations et interrelations fait émerger

d'autres acteurs : les différentes directions régionales, le réseau CMA France, les prestataires et plateformes utilisés. L'observation des activités au niveau relationnel fait ressortir les thématiques, formats de formation et d'acculturation, mais également l'évolution du parcours numérique et des usages des collaborateurs comme des artisans qu'ils accompagnent. Comme le précisent Greenan et al. (2005, p. 51), « ces salariés déclaraient plus souvent que les autres interagir avec des collègues proches ou éloignées et avec des personnes à l'extérieur de l'entreprise, soit en échangeant des informations ou en recevant de l'aide, soit en ayant leur rythme de travail fortement influencé par d'autres personnes »

Ces relations et interrelations redessinent les activités, par exemple en accélérant ou en ralentissant la mise en place de programmes nationaux ou régionaux. L'intégration des activités réelles des collaborateurs ou des artisans dans l'usage d'une plateforme se fait parfois avec l'utilisation d'un modèle commun, adapté au niveau régional et au niveau métier, comme la GRC[56]. Les activités de la participante 11 font ainsi état d'une phase de d'acculturation pratique en janvier, avec l'optimisation d'Outlook, puis une formation outil en février avec la prise en main de Performa[57]. Une nouvelle acculturation d'outil métier est effectuée en mars avec les formats PDF et le processus de demande d'engagement. L'observation met en avant les postures (conquête par la formation), comportements (analyste par l'objet récurrent des outils métiers) et priorités des collaborateurs et artisans (activité de suivi de facturation et analyse de données). Ces éléments sémio-communicationnels articulent les usages au quotidien comme la diffusion des connaissances et des pratiques au sein des bureaux, des réunions, en fonction du fonctionnement des équipes.

3.2.3.2. Activités de la CMA France

La place du numérique présentée par la CMA France est porteuse d'une volonté de modernisation et de numérisation des relations avec les artisans[58] . Elle se retrouve dans les échanges de la CMA CVL à travers la présentation ou la participation directe d'experts venus d'autres CMA régionales dans les activités d'acculturation proposées aux collaborateurs ou aux artisans. Des « semaines du numérique » organisées au niveau national par exemple font

[56] Gestion Relation Client
[57] Outil de saisie des diagnostics numériques, économiques et de transition écologique du réseau CMA France
[58] Cet axe se retrouve dans le document d'objectifs nationaux de la CMA France : cop-cma-etat-2023-2027.pdf (entreprises.gouv.fr)

intervenir les chargées de transition dans des webinaires ouverts aux artisans de toute la France. La mise en place du logiciel de GRC fait intervenir des conseillers économiques venus d'autres régions pour partager leur expérience. Ils soulignent notamment les bénéfices identifiés dans leur métier avec les collaborateurs de la CMA CVL. Nous retrouvons ainsi les activités de la participante 13 qui mobilise une analyse des besoins via un questionnaire artisan en janvier, puis une priorisation de ces besoins en mars par des ateliers de design thinking. C'est bien par un ensemble de cultures, l'appartenance au réseau des CMA, ou l'appartenance d'un entrepreneur à la catégorie de l'artisanat d'art, que se transmettent les usages, les choix et les pratiques des collaborateurs et des artisans. Comme le précisent Greenan et al. (2005, p. 51), « ces interdépendances ne sont pas forcément perçues comme du travail collectif car elles se mettent en place au sein de regroupements de personnes dont les contours ne sont pas traditionnels : collectifs éphémères, collectifs virtuels, collectifs mélangeant les statuts plutôt que regroupement autour d'une famille de métiers. »

Cette incidence relationnelle des choix de la CMA France dans le mode de prise de décision et de déploiement des plateformes porte un impact à plusieurs niveaux. Elle affecte les modes de communication des conseillers et des artisans, avec par exemple la place des réseaux sociaux pour relayer les activités et la vie des entreprises artisanales (sur différentes pages Facebook, Instagram ou LinkedIn mutualisées au niveau régional avec des campagnes nationales). Dans les activités de la participante 10, on retrouve notamment le test d'outils vidéo en janvier, puis des tests de plateformes de partage de vidéos en streaming en février et la découverte de Sharepoint et des futurs parcours numériques en juin. Cette culture affecte la mise en place de formations dédiées à des thématiques numériques pour les artisans, notamment la gestion numérisée de l'entreprise avec les logiciels de comptabilité ou la mise en place d'un site de vente en ligne. Des régions testent l'offre en ligne et sa coordination en interne (prise en main des outils de suivi d'inscription, découverte et suivi d'un parcours utilisateur) avant de déployer l'offre en suivant les mêmes standards de service. On retrouve les activités de la participante 3 autour de la mise en place d'un quizz pour sensibiliser à la gestion de l'eau, puis une étude avec un partenaire économique. Elle suit ensuite des ateliers de co-développement en avril pour mettre en place une automatisation du suivi des diagnostics de transition. Les relations impactent également les artisans en leur proposant de nouvelles façons de travailler et de communiquer. En 2023, l'usage

prioritaire du numérique pour les artisans devient l'amélioration de l'image d'entreprise pour 77% des réponses. En 2021, cette priorité était d'être localisé facilement pour 90% des réponses.

3.2.3.3. Développement d'outils numériques adhoc

La DR CAP se dote elle-même d'une diversité d'outils numériques qui permettent de quantifier et de valoriser son travail notamment lors des comités de direction et des bureaux de la CMA CVL. Ce pilotage vise à d'affiner ses priorités et financer son fonctionnement. Elle influence par ses propres outils la mise en place de nouvelles activités dans l'ensemble de l'organisation. On retrouve par exemple les activités de la participante 2 qui commencent en janvier par la mise en place d'outils pratiques pour la gestion et la collaboration, puis l'exploration de nouvelles solutions de collaboration créative en mars (Sharepoint, Bookings, listes automatisées). La base documentaire Sharepoint, utilisée initialement par plusieurs équipes et directions pour partager des documents en ligne, est ensuite mise en avant comme outil de communication au sein des équipes, avec le développement de sites dédiés à des groupes et sous-groupes, dont les accès sont régulés en fonction des missions et projets de chacun. Dans cette situation, le travail collectif présente une « variété des significations de cette notion chez les salariés selon leur position professionnelle, leur trajectoire et leurs intérêts en liaison avec les changements organisationnels, la recomposition des collectifs notamment, et la diffusion de la vision managériale de la coopération » (Greenan et al., 2005, p. 52).

Les activités de la participante 12 qui rejoint l'organisation en juin 2022 reflète cette évolution. Elle découvre des solutions d'information puis les modalités de formation, met en place ses outils d'organisation sous forme de listes en juillet et participe aux activités de transition. L'équipe TAN diffuse ses propres pratiques et habitudes de travail, modifiant les activités des autres équipes. De nouvelles activités, comme se connecter à un nouvel espace de travail ou à comprendre une interface de collaboration (les liens partageables, les conversations, les commentaires…) constituent des artefacts capacitants qui transforment le métier quotidien des gestionnaires, des conseillers et des formateurs de la CMA CVL. Les activités de la participante 9 s'articulent en

janvier autour du partage d'un tableau de bord sur Sharepoint, puis en mars l'intégration des réclamations[59] dans ce même tableau, puis l'intégration dans l'espace Sharepoint des outils de veille en avril. Les nouvelles pratiques et usages numériques redessinent ainsi les relations et affectent le travail quotidien. Comme le précisent Greenan et al. (2005, p. 52), « les organisations qui gèrent leurs ressources au plus juste, en éliminant toutes formes de sur-capacité (« flux tendus»), qui imposent des contraintes temporelles fortes à la production (« juste-à-temps ») ou qui fixent des objectifs de qualité ambitieux (« certification ISO », « qualité totale ») rendent le travail des uns plus solidaire du résultat du travail des autres. »

Nous relevons enfin des situations de tension dans les projets entre les collaborateurs, les équipes, et les artisans qu'elles accompagnent. C'est le cas par exemple des activités de la participante 4 qui commencent en mai avec la reprise d'un projet de guide pour les entrepreneurs, puis la mise en place d'un espace Sharepoint avec des ateliers, de l'acculturation et la présentation de l'outil en mai. L'équipe TAN propose une nouvelle méthode de travail par la mise en place d'ateliers participatifs organisés pour améliorer le parcours numérique de 2022. Elle souhaite impliquer les besoins des collaborateurs et leurs missions sur le terrain dans la définition des activités. Les problématiques de disponibilités et de priorités demandent de travailler en collaboration avec les services RH, avec l'importance des partenariats pour le financement des études régulières. Dans cette situation, « la suppression de niveaux hiérarchiques est aussi un facteur accentuant les interdépendances horizontales puisque le travail de coordination du supérieur hiérarchique réduit le besoin de contacts directs entre les salariés » (Greenan et al., 2005, p. 52).

3.2.4. Contexte transactionnel des projets

C'est bien la méthodologie projet portée par la DR CAP qui se diffuse dans l'ensemble de l'organisation par l'usage d'outils numériques communs. Dès 2021, le parcours numérique, le Cap Lab et l'Observatoire suivent ensemble une méthode projet établie conjointement par les membres de l'équipe. Cette pratique émane en partie des chargées de transition, toutes deux anciennes professionnelles d'entreprises du numérique. Elles pratiquent différentes méthodes de suivi de projet qui relèvent pour certaines équipes d'une activité additionnelle aux missions quotidiennes : les opérationnels doivent prévoir du temps et de l'organisation qu'ils reportent

[59] Il s'agit ici des réclamations émises par les artisans au moyen de mails ou réponses à des questionnaires en ligne

sur la DR CAP. La feuille de route de la participante 1 se déroule autour de la transmission de Sharepoint et de l'innovation, en facilitant la compréhension par l'usage. Ses projets s'articulent autour de la place de l'humain et des cultures digitales, du verdissement des pratiques numériques, des bonnes pratiques de cybersécurité et du RGPD. Les réunions, visio-conférences de présentation et ateliers pratiques demandent aux équipes de réaliser des tâches de test et de fournir des informations en plus de leurs missions d'accompagnement des artisans. Un ensemble de projets, eux-mêmes porteurs de nouvelles pratiques, illustre comme « la mise en œuvre d'outils de gestion nouveaux conduit à transformer les manières de faire et les salariés doivent s'approprier collectivement les nouvelles procédures, règles, et principes d'action » (Greenan et al., 2005, p. 53).

La dimension projet fait émerger des interactions avec d'autres acteurs extérieurs, notamment les prestataires et les plateformes qui pratiquent et communiquent leurs propres méthodes de projet. Le travail réalisé par un intégrateur qui accompagne la CMA CVL dans le déploiement de la solution GRC va mobiliser des experts métiers (souvent des managers), puis des temps de formation et des activités de tests et de prise en main de la plateforme. La feuille de route de la participante 3 s'articule ainsi autour de l'évaluation de l'impact global de l'artisanat pour le développement durable, autour d'outils pratiques et modernes pour faciliter les missions quotidiennes des conseillers. L'organisation des différentes sessions, la diffusion des supports et la mise en place de sessions additionnelles de formation mobilise l'équipe TAN qui se charge de compléter les contenus proposés par une série de supports ludiques et créatifs. Ce projet met ainsi en lumière une chaîne d'interactions internes et externes dans laquelle les méthodes de travail évoluent en fonction des projets que les acteurs vont mettre en commun. Cette diffusion entre organisations, entre équipes et entre collaborateurs impacte également les artisans puisqu'elle modifie notamment les modes de communication (e-mails envoyés et suivis depuis la GRC par exemple). Dans la feuille de route de la participante 4, on retrouve ainsi « la nécessité de gérer la complexité et de proposer des solutions où l'on se sent plus libres, en développant ses compétences ».

La culture projet est portée par un suivi thématique des activités réalisé afin de permettre à l'équipe TAN de piloter son temps de travail mais également d'accéder à une synthèse d'information sur l'avancée des différents projets. En 2022, 18 projets transverses vont concerner le parcours numérique, l'expertise, l'analyse et l'innovation, le développement

commercial et les usages collaboratifs. 14 projets dédiés à l'URMA seront déployés, avec une spécificité autour de la transversalité des informations et des opérations comme thématique distinctive[60]. Comme le précisent Greenan et al. (2005, p. 53), « la diffusion massive de l'informatique au travail et la mise en réseau des ordinateurs qui ouvrent de nouvelles opportunités d'échanges à distance s'ajoute aux pratiques managériales qui augmentent les interdépendances horizontales dans le travail. »

Le Cap Lab devient ainsi un espace de travail où les chargées de transition informent la DR CAP par la mise en place d'un tableau de suivi thématique répartissant le temps de travail sous forme de « sprints[61] » entre les chargées de transition. Ces sessions de travail en commun permettent à l'équipe TAN de garder une visibilité sur leur disponibilité dans un contexte où les demandes augmentent de 15 accompagnements en 2021 à 144 en 2022 puis 675 en 2023. Cet espace de partage est également une source d'information pour l'équipe elle-même qui déploie des projets transverses, comme la mise en place de solutions automatisées basées sur Power Automate. Les flux de travail automatisés en « no code » via des sessions de formation et de prise en main visent à la mise en autonomie de ces outils pour les collaborateurs. La feuille de route de la participante 6 s'articule ainsi autour de l'accompagnement des conseillers dans leur mission vers la stratégie et l'innovation, avec une analyse des niveaux d'innovation des artisans, et l'apprentissage des cultures de l'innovation en interne comme en externe. Pour Greenan et al. (2005, p. 53), dans cette situation, « les nouvelles organisations favoriseraient donc les individus intégrés dans de vastes réseaux d'échange, de nature personnelle et professionnelle.»

3.3. Présentation des collectifs de transition FabCVL 2022

Cette analyse en STC fait l'objet d'un rapport d'observation (extrait en en annexe) dans lequel nous expérimentons la mise en commun des profils observés. Nous y analysons comment les collectifs virtuels agencent ensemble les dispositifs, les services et activités, et redéfinissent au cours de leur transition les relations et cultures qui y opèrent. Les collectifs virtuels expérimentaux que nous formons se basent sur les activités observées au niveau culturel, relationnel et transactionnel dans le contexte de transition des participantes. Les objets que nous mobilisons pour constituer les collectifs sont des valeurs, des milieux ou des pratiques

[60] Stratégie Transition Numérique 2022-2025 – document interne DR CAP
[61] Courtes périodes d'activités de 10 jours de développement projets inspirée des méthodologies Scrum de gestion de projet

représentatives du contexte observé. En observant ces collectifs virtuels, c'est-à-dire lisible à partir des activités des participantes, nous mettons en avant une approche expérimentale pour caractériser la projection, l'ancrage et l'activation qu'ils participent à construire dans les territoires-projets.

3.3.1. Collectif de l'analyse des données opérationnelles

Le collectif de « l'analyse de données » regroupe 5 participants dont la première étape de transition mobilise des compétences d'analyse (voir fig. 43). Leur diagnostic initial fait état d'une trajectoire avec comme point commun la mise à disposition des informations et outils pratiques pour le travail quotidien des équipes et les relations avec les artisans. On retrouve également la recherche de simplicité, de sens dans ces outils, et notamment une pratique éthique au sens de l'accès et de la consommation des informations, du respect des données personnelles. Pour la participante 7, la première étape concerne une analyse de besoin. Elle mobilise des outils d'organisation de projet, avec des solutions de coopération qui vont se heurter à des contraintes culturelles dans son équipe. Les participants de ce collectif recherchent des actions concrètes ou des outils faciles d'accès qui mettent en commun plusieurs métiers. Pour eux, un numérique responsable prend en compte les compétences, la gestion des données et l'impact économique dans le cadre de projets et actions concrètes. Enfin, ces participants recherchent plus de praticité et d'autonomie pour responsabiliser les utilisateurs pour un usage vertueux des données et des informations. Ce collectif est observé pour comprendre comment l'analyse de données permet l'émergence d'outils et méthodes qui participent « tantôt du design de solution, en lien avec les représentations individuelle et collective des artefacts, tantôt du design de relation, en lien avec les processus d'engagement et de métamorphose des acteurs » (Zacklad et Catoir-Brisson, 2021).

3.3.2. Collectif de la coopération de proximité par la création d'un réseau de confiance entre collaborateurs

Le collectif de la coopération de proximité regroupe 7 participants qui partagent des objectifs de coopération avec des projets de transition dont le nombre d'étapes et l'objet varient, de la découverte à la transmission, la collaboration interne ou l'harmonisation des projets entre équipes. Nous observons au niveau des profils et missions une majorité d'analystes constructifs.

Les missions se répartissent à 50% en accompagnement et 50% en coordination de programme ou service. Les expertises recouvrent de la créativité et l'innovation, l'impact éthique ou durable, l'animation de communautés internes. Les participants partagent des points de départ aux thématiques d'inspiration, d'innovation et d'actions. On retrouve par exemple la participante 5 pour qui la coopération doit « donner du sens pour revigorer la communauté et créer la confiance, la complémentarité ». La coopération est associée à des contraintes, de l'exploration ou une recherche de solution. Ce collectif est observé pour comprendre comment la coopération organise les conditions d'aménités et de sérendipité du collectif (Zacklad, 2016).

3.3.3. Collectif des missions par le partage de pratiques opérationnelles communes

Le collectif des missions regroupe 8 participantes qui se répartissent en 3 sous-groupes partageant des missions communes autour des opérations (organisation d'évènements, formations, gestion des activités), de la coordination (administration interne, gestion de projet ou d'équipe), ou de l'accompagnement (conseil des entreprises, assistance et projets numériques). On y retrouve la participante 6 dont le point de départ est « le partage d'expérience avec des outils harmonisés pour inspirer les utilisateurs. » On note une prédominance d'analystes dans les opérations, ainsi qu'un besoin d'efficacité technologique, organisationnelle ou culturelle tout au long de la transition. La communauté de la coordination porte une prédominance de constructifs, avec une place importante des solutions, de l'innovation et de l'exploration. La communauté de l'accompagnement présente des points de départ autour de la proposition de solutions et bonnes pratiques inspirantes. Ce collectif est observé pour comprendre les variations de contrôle réflexif et de rationalité des agencements virtuels qui le composent (Zacklad, 2005).

3.3.4. Collectif de l'innovation responsable pour limiter l'impact environnemental du numérique

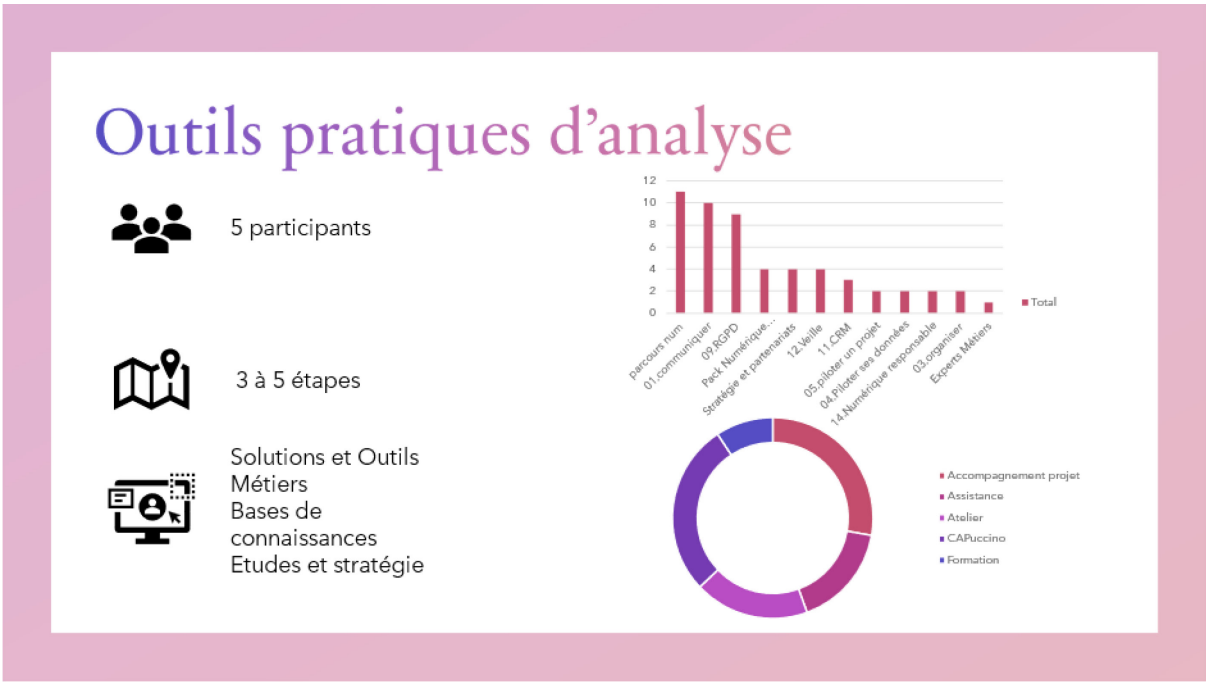
Le collectif de l'innovation responsable regroupe 3 participantes qui portent une vision de l'innovation et de la coopération responsable commune. Les participantes partagent des profils constructifs et créatifs, dont le point de départ commun est l'action, et la première phase centrée sur l'analyse. Elles mobilisent ensuite l'analyse des contraintes, la coopération et l'exploration, les projets et l'innovation pour identifier des solutions qui puissent être prises en main par leurs équipes dans un contexte de réticence culturelle. Leurs attentes sont de lever la réticence au

changement par l'analyse, la coopération et l'exploration. On y retrouve la participante 12 qui considère qu'une innovation responsable prend en compte le respect des métiers, les priorités et compétences de chacun. Ce collectif est observé pour comprendre les effets de substitution ou de capacitation des dispositifs mobilisés (Zacklad, 2020).

3.3.5. Collectif de l'innovation de proximité pour adapter le numérique aux métiers des artisans et des collaborateurs

Enfin, le collectif de l'innovation de proximité regroupe 4 participantes qui possèdent des profils d'innovateurs, d'exploratrices ou de facilitation de la transition dans l'objectif d'observer des projets complexes. Ces personnes sont constructives en recherchant la coopération face à des contraintes d'efficacité. Ces compétences permettent de faciliter les missions pas à pas pour s'entraider à travers une gestion des données adaptée. On y retrouve la participante 10 dont la feuille de route mobilise « l'aide et participation (photos) à la convivialité/partage de photos lors des évènements » et « la prise en main des nouveaux outils en liens avec les artisans, partenaires, stagiaires. » Ce collectif est observé au regard de l'identité et de l'imaginaire commun construits par les participantes autour de l'innovation (Astier et Labour, 2021).

Figure 43 : Présentation graphique du collectif de l'analyse de données FabCVL 2022



Pour l'ensemble des collectifs, une analyse sémiotique et transactionnelle des activités, services et relations mobilisés dans la transition numérique est réalisée sur la base de leur participation au parcours numérique et aux activités du Cap Lab. Les milieux d'activité constitués font l'objet d'un inventaire de dispositifs, d'actants, et d'artefacts médiateurs. Dans la suite de notre analyse, nous procédons à une étude de l'évolution des dispositifs observés pour mettre en récit la patrimonialisation des collectifs. Cette partie constitue ainsi la deuxième étape de notre démarche par les « territoires-projets » : il s'agit désormais de caractériser les éléments conversationnels des collectifs en effets de dispositifs pour établir une grille d'analyse des cultures et relations qui y opèrent.

3.3.6. Analyse transactionnelle par les actants

3.3.6.1. Analyse des bénéficiaires

Si la constitution des collectifs virtuels expérimentaux concerne un nombre de participants variant de 3 à 8 participants, l'analyse de la synthèse des diagnostics en STC fait ressortir des actants transactionnels plus nombreux autour des participants. Dans cette partie, nous synthétisons l'évolution du rôle des actants transactionnels. Comme le suggère notre cadre théorique, nous cherchons à déterminer les variations d'appartenance et de rupture (Imhoff, 2018) de la proximité sociale (Billaudot, 2005) pour caractériser les conditions d'aménités exprimées par les actants. Les situations transactionnelles relèvent d'une part d'une situation de rupture et d'autre part d'une situation d'appartenance par projection. Si les analyses en STC réalisées pour chaque collectif explicitent la territorialisation transactionnelle, la caractérisation de la projection de valeurs et de défis permet « d'analyser l'ensemble des dynamiques info-communicationnelles qui œuvrent à la construction des processus socio-territoriaux (…) » (Pailliart, 2018, p. 150).

La première typologie d'actant transactionnel que nous observons est celle du « bénéficiaire ». Selon Zacklad (2020, p. 19), les réalisateurs et bénéficiaires « concrétiseront les engagements grâce à leur savoir-faire et leur savoir-être ». Dans le collectif de l'analyse de données, le bénéficiaire représente les publics qui utilisent les services (élus, artisans, partenaires territoriaux), ainsi que les chefs de projets, service ou directeur qui demandent une formation

ou une solution pour un problème identifié. Dans l'analyse en STC, nous observons que d'une part, les utilisateurs bénéficient des espaces de mise en pratique en atelier, avec valeurs ressources qui incluent la possibilité de visualiser des gestes et de bénéficier d'une assistance présentielle. Les défis partagés concernent le co-développement limité par service ou encore un manque d'espace convivial pour tous. Nous déterminons les situations caractéristiques d'appartenance ou de rupture suivantes (voir tab. 8) :

Tableau 8 : Analyse transactionnelle des bénéficiaires - FabCVL 2022

Collectif	Actant transactionnel « bénéficiaires » caractérisés	Situation d'appartenance (Imhoff, 2018)	Situation de rupture (Imhoff, 2018)
Analyse de données	élus, artisans, partenaires territoriaux, chefs de projets, service ou directeur	espaces de mise en pratique, atelier gestes et assistance présentielle présentation en présentiel	co-développement limité par service/direction manque d'espace convivial pour tous
Coopération de proximité	équipes collaborateurs ou publics de la CMA CVL	Présentiel et proximité territoriale Autonomie et liberté	Dépriorisation des espaces Sharepoint Tensions et contraintes règlementaires
Missions	Communautés internes et externes coordonnées par les sous-collectifs	Accompagnement et co-construction tout au long du projet	Groupes dépendants et distants
Innovation responsable	équipe	Aide à la prise en mains	Manque de compétences
Innovation de proximité	Artisans, apprenants et entreprises	Méthode projet	Mise en place graduelle des projets transverses

L'analyse en STC de l'évolution des bénéficiaires fait ressortir d'une part l'importance de la proximité exprimée en présentiel mais également de la transversalité et de l'autonomie. Elle révèle également le besoin d'espaces conviviaux inter-directions ou encore les groupes distants et dépendants. La proximité sociale caractérise une projection dont les défis partagés révèlent la volonté que les règles de fonctionnement puissent être « exportées » à d'autres milieux ou échelles transactionnelles (Pailliart, 2018).

3.3.6.2. Analyse des réalisateurs

Notre deuxième typologie d'actants est celle du « réalisateur » (voir tab. 9). Dans le premier collectif, celui-ci représente les chargés de transition. La coopération de proximité facilite les ateliers et les formations. Nous notons cependant un manque de coopération ouverte dans le Cap Lab, ou encore une autonomie conditionnée aux compétences.

Tableau 9 : Analyse transactionnelle des réalisateurs - FabCVL 2022

Collectif	Actant transactionnel « réalisateur » caractérisés	Situations d'appartenance (Imhoff, 2018)	Situation de rupture (Imhoff, 2018)
Analyse de données	Chargées de transition	Coopération dans les ateliers et formations	Manque de coopération et de compétences
Coopération de proximité	Directions régionales ou chef de projets	Créativités des cap'uccino et des ateliers	Saturation des ressources de co-développement
Missions	Equipe	Report des projets et de la prise en main	Besoin fort d'accompagnement
Innovation responsable	Managers	Formations dédiées	Difficultés et contraintes organisationnelles
Innovation de proximité	Groupes spécialisés	Parcours numérique à la carte	Espaces de coopération inter-directions manquants

Pour l'actant transactionnel du réalisateur, nous relevons l'importance de la coopération entre équipes ou directions. Cette dernière est contrainte par des difficultés organisationnelles et culturelles. La proximité sociale exprimée s'articule autour de la « formation des identités territoriales et du lien entre habitants et territoires » (Pailliart, 2018, p. 152).

3.3.6.3. Analyse des entrepreneurs et commanditaires

La dernière typologie d'actant que nous analysons est celle de l'entreprise qui fournit le service et de l'institution qui finance ou permet la réalisation du projet, appelée « entrepreneur » ou «commanditaire » (Zacklad, 2020). Comme l'auteur l'explique, ces sujets « cadrent la visée de la transaction et les moyens qu'ils engageront. » Nous obtenons les résultats suivants (voir tab. 10):

Tableau 10 : Analyse transactionnelle des entrepreneurs - FabCVL 2022

Collectif	Actant transactionnel « commanditaire ou entrepreneur » caractérisés	Situations d'appartenance (Imhoff, 2018)	Situations de rupture (Imhoff, 2018)
Analyse de données	DR CAP, DSI et fournisseurs de services	Adaptation en phase de maquettage et apport d'expertise	Risques sur la gestion des données
Coopération de proximité	DSI, intégrateurs et partenaires territoriaux	Assistance en tête à tête (présentiel ou visio)	Tensions autour du numérique responsable
Missions	Fournisseurs de sevices et DR CAP	Capuccino et ateliers pratiques	Besoin de modernité et d'efficacité
Innovation responsable	Directeurs, managers et fournisseurs de service	Formations adaptées	Manque de ressources et de temps
Innovation de proximité	Gestionnaires d'offres et services internes ou externes	Démarche projet adaptée aux métiers	Besoin d'efficacité des données

Dans l'analyse en STC des commanditaires et entrepreneurs, nous aboutissons à un besoin d'efficacité dans la gestion des données facilitée par une démarche projet et des temps d'acculturation et de formation adaptés aux métiers. La confrontation de profils meneurs et facilitateurs exprime une proximité sociale en négociation. Comme l'explique Pailliart (2018, p. 153), « les supports d'information et de communication contribuent à ajuster, de manière continue, les structures politiques locales aux transformations et exigences sociales. »

3.3.6.4. Synthèse de l'analyse transactionnelle des actants

Cette première phase d'analyse des actants transactionnels dans les projets et activités de la transition numérique de la CMA CVL et de ses artisans fait ainsi ressortir des situations transactionnelles variantes. Dans notre démarche de caractérisation des flux transactionnels, nous établissons ici une grille d'analyse indiquant les situations d'antagonisme positif, c'est-à-dire favorisant les valeurs ressources du collectif, et des situations d'antagonisme négatif, c'est-à-dire favorisant les défis partagés. Comme l'explique Pailliart (2018, p. 156), « les projets donnent lieu à des conflits qui rejettent, ici comme dans d'autres domaines, les dispositifs de participation et de concertation institutionnalisées. » En observant les transactions, relations et

cultures des collectifs, nous caractérisons les dynamiques et flux qui articulent les postures, comportements et profils des actants. Ces flux opèrent dans des agencements de dispositifs aux aménités variables. Ceci nous permet d'éclairer, dans le cadre de transition observée, les antagonismes transactionnels que nous pouvons synthétiser dans le tableau suivant (voir tab. 11) :

Tableau 11 : Analyse transactionnelle des actants - FabCVL 2022

Actant transactionnel	**Situation de rupture des pratiques dispositives (Imhoff, 2018)**	**Situation d'appartenance des pratiques dispositives (Imhoff, 2018)**
Utilisateur	Manque de transversalité	Proximité et présentiel
Réalisateur	Contraintes culturelles	Coopération
Commanditaire/Entrepreneur	Besoin d'efficacité	Démarche d'adaptation aux spécificité métier

En fonction des rôles identifiés pour les actants, nous sommes en mesure d'identifier dans les récits de transition si ces derniers se situent dans une proximité sociale plus ou moins en rupture ou en appartenance, favorisant ou inhibant la patrimonialisation par des modalités d'aménités. Dans les activités que nous observons, nous pouvons caractériser les situations transactionnelles de projection dans un cadre commun d'analyse. Nous caractérisons ainsi les valeurs ressources territorialisées par les collectifs, une démarche d'adaptation (consentement) favorisant la proximité (confiance) et la coopération (responsabilité) dans le cadre des dispositifs mobilisés dans les activités-projets des actants transactionnels. Ces valeurs-ressources sont relatives à un défi partagé d'une culture en silo qui diminue l'efficacité. Ces dynamiques de projection dessinent les modèles de proximité sociale des collectifs (Pailliart, 2018).

3.3.7. Analyse transactionnelle par les artefacts

3.3.7.1. Artefacts d'engagement

Nous cherchons désormais à établir la proximité technique des artefacts en tant que composante de l'activation des milieux d'activités des collectifs en interaction. Elle participe à la patrimonialisation des milieux en régulant la sérendipité par des systèmes de représentation symboliques qui permettent la rencontre et la création de nouvelles idées. Notre analyse en STC nous permet d'identifier, au sein de différents collectifs, l'ensemble des artefacts qui structurent les projets et les activités des collaborateurs observés. Afin de comprendre comment ils participent aux modalités sérendipiennes, nous identifions ici ce qui provoque des situations de « d'acceptation » des pratiques ou « de refus » de ces dernières (Lombardo-Fiault, 2017). C'est en effet en fonction de cette acceptation que les membres du collectif peuvent provoquer, ou non, la possibilité de se rencontrer autour de thématiques ou activités communes. Nous nous appuyons sur les travaux de Torre (2022, p. 239) pour qui il importe d'analyser « l'implication des populations et des différentes parties locales et de leur contribution au développement des territoires. » Notre objectif est donc ici de déterminer ce qui, dans les situations observées, relève d'une pratique « acceptée » par l'actant transactionnel à travers l'artefact considéré, ou d'une situation « refusée. »

Selon Zacklad (2020, p. 20), « l'action des sujets est médiatisée par des artefacts dans le sens très large que nous donnons à ce terme qui désigne toutes les productions qui médiatisent les transactions entre les sujets, que celles-ci exploitent des supports pérennes ; objet, produit, écrit, etc., ou éphémères et gestuels ; parole, mimique, gestes techniques, etc. » La première catégorie d'artefacts que nous observons est celle des artefacts engageants. Dans le premier collectif, il consiste en des espaces Sharepoint, des outils pratiques ou métiers, des analyses stratégiques (enquêtes et suivi artisan), des outils informatifs et collaboratifs. Ils ont une pratique acceptée lorsqu'ils apportent une expérience de découverte et d'expertise. Ils ont une pratique refusée lorsqu'ils induisent un risque de temps excessif de gestion des données et une complexité d'accès. En poursuivant notre analyse, nous obtenons le tableau suivant (voir tab. 12) :

Tableau 12 : Analyse transactionnelle des artefacts d'engagement - FabCVL 2022

Collectif	Artefacts médiateurs d'engagement caractérisés	Pratiques acceptées	Pratiques refusées
Analyse de données	Espaces Sharepoint, outils pratiques (information, analyse et collaboration)	Découverte et expertise	Complexité des accès et gestion excessive des données
Coopération de proximité	Cahier des charges, supports et suivis plateforme transverse	Exercice créatifs et collaboratifs	Sur-sollicitation des acteurs internes
Missions	Liens dans les supports et applications, contenu libre d'utilisation	Coopération à distance	Complexité de l'information
Innovation responsable	Sites Sharepoint et tableaux de bord	Analyse approfondie	Difficultés de coopération
Innovation de proximité	Méthode projet et parcours numérique	Facilitation des missions	Nécessité d'inscription

Les artefacts d'engagement tendent à être acceptés dans un apport d'expertise ou de facilitation, et ils tendent à être refusés dans un excès d'information, d'activité ou de complexité. La proximité technique permet à des profils facilitateurs, innovateurs ou analyste de coopérer en phase d'engagement. Comme l'explique Torre (2022, p. 239), « les processus de développement territorial englobent plus d'actions que les seuls comportements des acteurs productifs et des institutions en charge des politiques de développement. »

3.3.7.2. Artefacts capacitants

La deuxième catégorie d'artefacts que nous observons est celle des artefacts capacitants. Nous obtenons le tableau suivant (voir tab. 13) :

Tableau 13 : Analyse transactionnelle des artefacts engageants FabCVL 2022

Collectif	Artefacts médiateurs capacitants caractérisés	Pratiques acceptées	Pratiques refusées
Analyse de données	Espaces de suivi et documentation projet	Connaissances adaptées aux besoins internes	Manque de convivialité
Coopération de proximité	Présentation des projets, maquette et espaces de suivi d'activité	Co-développement et formation	Silos des directions
Missions	Solutions créatives	Facilitation de l'exploration	Besoin d'assistance projet
Innovation responsable	Supports des groupes de travail et des Capuccinos	Montée en compétences	Attente de validation administrative
Innovation de proximité	Supports de veille et d'analyse, diagnostics numériques, informations internes	Facilitation de la gestion quotidienne	Efficacité limitée de la gestion des données

Ainsi, dans l'ensemble des collectifs, les artefacts capacitants sont acceptés lorsqu'ils sont codéveloppés pour s'adapter aux connaissances et qu'ils facilitent la gestion quotidienne. Ils sont refusés lorsqu'ils sont soumis à des silos administratifs qui limitent la convivialité, la simplicité et l'efficacité. La proximité technique est orientée vers l'efficacité dans une « volonté des réseaux d'acteurs locaux de choisir et de développer leur propre modèle de développement doit être prise en compte » (Torre, 2022, p. 240).

3.3.7.3. Artefacts porteurs de valeur et bilan

La dernière catégorie d'artefacts médiateurs que nous analysons est celle des artefacts porteurs de valeurs et des artefacts bilans. Nous obtenons les résultats suivants (voir tab. 14) :

Tableau 14 : Analyse transactionnelle des artefacts bilan FabCVL 2022

Collectif	Artefacts médiateurs porteurs de valeurs et bilan caractérisés	Pratiques acceptées	Pratiques refusées
Analyse de données	Support de formation et tutoriels	Inclusion par les compétences (gestion des données et relations)	Diminution de l'autonomie
Coopération de proximité	Présentation des projets et supports de formation, contrats et stratégie partenaires	Accompagnement du changement culturel et pédagogie adaptée	Manque de co-développement et convivialité
Missions	Supports d'accompagnement projet et des capuccinos	Transmission par le projet	Coopération inhibée
Innovation responsable	Tableaux de bord et sites Sharepoint	Praticité et efficacité des solutions	Dépriorisation des projets
Innovation de proximité	Analyses territoriales, espaces documentaires partagés	Analyses à la demande et personnalisées	Manque de lisibilité dans la classification des activités

L'analyse des artefacts médiateurs porteurs de valeurs et bilan montre qu'ils sont acceptés lorsqu'ils facilitent le changement par le projet en s'appuyant sur une pédagogie adaptée aux connaissances des participants. Ils sont refusés lorsque l'autonomie de ces derniers est diminuée par manque de convivialité et de coopération. Pour ces artefacts, la proximité technique participe du passage « d'une gouvernance multi-niveau, avec ses strates de compétences et de prise de décision, à une gouvernance qui inclut en plus les opinions et les oppositions des populations locales » (Torre, 2022, p. 241).

3.3.7.4. Synthèse de l'analyse transactionnelle des artefacts

Dans notre démarche des territoires-projets, nous avons ainsi établi pour chaque collectif les conditions de sérendipité favorisant la rencontre créative des acteurs. Ces dernières permettent de situer les flux transactionnels d'activation selon les conditions d'acceptation et de refus ci-dessous (Lombardo-Fiault, 2017) (voir tab. 15):

Tableau 15 : Analyse transactionnelle des artefacts - FabCVL 2022

Nature des artefacts médiateurs	Situation d'acceptation des pratiques dispositives (Lombardo-Fiault, 2017)	Situation de refus des pratiques dispositives (Lombardo-Fiault, 2017)
Engagement	Apport d'expertise et facilitation	Excès d'information, d'activité ou de complexité
Capacitation	Facilitation du quotidien par le co-développement	Silos administratifs qui limitent la convivialité et la simplicité
Performance/Bilan	Facilitation du changement par le projet adapté	Autonomie diminuée par le manque de convivialité

La sérendipité est permise lorsque les artefacts médiateurs de toute nature apportent une expertise qui facilite le quotidien ou le changement par le co-développement et l'adaptation. Nous avons également identifié les conditions de sérendipité qui limitent la proximité technique du patrimoine commun. Les relations de confiance sont limitées pour l'ensemble des collectifs lorsqu'elles induisent, par des effets de silos administratifs, un excès d'activité ou d'information et une autonomie réduite. Selon Torre (2022, p. 244), « on pourrait dire qu'il y faut de la proximité géographique, avec la faible distance entre les acteurs et l'appartenance à un même lieu, mais également de la proximité organisée, avec les relations de coopération et les collaborations qui se mettent ainsi en place, ainsi que l'esprit commun à ces entreprises. »

3.3.8. Analyse transactionnelle par les milieux

3.3.8.1. Analyse des milieux voulus

Dans cette partie, nous explicitons la territorialisation des transactions par les actants et les artefacts au sein de milieux d'activités transformés par les dispositifs. Cette étape consiste à définir l'antagonisme de l'ancrage des milieux d'activités par les collectifs. Selon Hugon (2011, p. 40), il existe une « volonté et acceptation, qui induisent deux dynamiques sociales différentes, l'émancipation et la prise en charge, l'initiative et la prorogation, la société et la communauté. » Notre objectif est donc ici de déterminer ce qui, dans les situations observées, porte un caractère « voulu » par l'actant transactionnel à travers le milieu observé, ou d'une situation « subie. »

Cette dynamique permet de déterminer les variations d'une patrimonialisation lisible, accessible, intelligible et crédible dans les flux transactionnels d'ancrage (Soumagnac et al., 2015). Nous analysons les milieux d'activité « voulus » ou « subis » dans le récit des collectifs.

Nous observons dans un premier temps les milieux d'activités « voulus » par les collectifs. Selon Zacklad (2020, p. 13), « dans toutes les configurations, l'activité est relationnelle et médiatisée. Elle comporte souvent une dimension de relation interpersonnelle, les artefacts et l'environnement médiatisant les conversations entre les sujets. Mais la relation s'établit aussi avec les artefacts non vivants dont il s'agit d'explorer les propriétés. » Pour le collectif de l'analyse de données, ce sont les milieux de l'assistance présentielle qui facilitent l'utilisation de gestes et d'écoute, ainsi que la présentation de résultats. Ce sont des milieux de capacitation et d'évaluation. Pour l'ensemble des collectifs, nous obtenons les résultats suivants (voir tab. 16):

Tableau 16 : Analyse des milieux voulus FabCVL 2022

Collectif	Milieux voulus (Hugon, 2011)	Régime de conversation
Analyse de données	Assistance et présentation de résultats	Capacitation et évaluation
Coopération de proximité	Assistance technique, acculturation, ateliers pratiques	Engagement ou capacitation
Missions	Opérations, coordination, accompagnement	Engagement, capacitation, création/évaluation
Innovation responsable	Accompagnement et assistance	Capacitation
Innovation de proximité	Espaces documentaire et visites d'ateliers	Capacitation et évaluation/bilan

Pour l'ensemble des collectifs, les milieux d'activités sont voulus lorsqu'ils facilitent le présentiel, pour une transmission conviviale des pratiques, facilitant l'harmonisation les activités quotidiennes. Comme l'explique Houllier-Guibert (2009, p.9), « proximité et identité ont en commun l'idée de vivre ensemble, à partir du postulat que le lien social se construit principalement dans les relations de proximité, ce qui est paradoxal puisque le lien social ne peut être réductible uniquement aux relations proches mais inclut aussi la relation citoyenne. »

3.3.8.2. Analyse des milieux subis

Nous observons à présent les milieux « subis » dans les récits des collectifs. Nous obtenons les résultats suivants (voir tab. 17):

Tableau 17 : Analyse des milieux subis FabCVL 2022

Collectif	Milieux subis (Hugon, 2011)	Régime de conversation
Analyse de données	Accompagnement projet et inscriptions au parcours numérique	Engagement et capacitation
Coopération de proximité	Ateliers de co-développement et ateliers de stratégie	Capacitation et création/évaluation
Missions	Partages documentaire	Capacitation
Innovation responsable	Analyse, coopération et exploration	Création/évaluation
Innovation de proximité	Formations et production spécialisée	Capacitation et évaluation/bilan

Pour l'ensemble des collectifs, les milieux sont subis en raison d'une perte de convivialité et de solidarité, ainsi qu'un manque de simplicité et de compétences qui entraînent un besoin de formation. Ceci s'apparente à l'analyse de Houllier-Guibert (2009, p.9) pour qui « le développement urbain devient difficile à expliquer sans que les nuisances, la densité, la pollution, la précarité et autres effets néfastes de la ville ne soient associés à l'idée de développement. »

3.3.8.3. Grille d'analyse des transactions territorialisées

Nous avons ainsi établi des conditions de patrimonialisation où les milieux sont voulus, avec une transmission pratique conviviale (accessible) par le présentiel (crédible), et des conditions où ces milieux sont subis, avec un manque d'entraide (non-intelligible) et un fort besoin de formation (non-lisible). Ayant ainsi complété notre recherche des conditions de territorialisation dans l'ensemble des collectifs, nous pouvons établir notre grille d'analyse antagoniste des transactions territorialisées au sein des collectifs identifiés (voir tab. 18):

Tableau 18 : Grille d'analyse antagoniste des situations de transaction FabCVL 2022

Dimension de territorialisation	Antagonisme positif (Meunier, 2003)	Antagonisme négatif (Meunier, 2003)
Projection	démarche d'adaptation (consentement) favorisant la proximité (confiance) et la coopération (responsabilité)	culture en silo qui diminue l'efficacité
Activation	expertise qui facilite le quotidien ou le changement par le co-développement et l'adaptation	silos administratifs, un excès d'activité ou d'information et une autonomie réduite
Ancrage	une transmission pratique conviviale par le présentiel	manque d'entraide et un fort besoin de formation

Dans notre approche, l'évaluation de cette territorialisation permet d'expliciter le pouvoir d'agir des collectifs dans une approche ambivalente (Gilbert et Coron, 2023) des différents niveaux de projection, d'ancrage et d'activation des territoires-projets. Ces derniers sont constitués de l'agencement des milieux d'activités par structuration des collectifs (ancrage) au moyen des valeurs imaginées par appropriation (projection) et des solutions actualisées par habitation (activation). Les collectifs définissent ainsi les conditions d'aménités et de sérendipité qui favorisent la permaculture des espaces partagés. Il devient possible de reconstituer les récits des collectifs en fonction de leur territorialisation pour caractériser leur pouvoir d'agir. Comme l'explique Houllier-Guibert (2009, p. 13), « la compréhension de la communication des territoires doit passer par la prise en compte des acteurs, ce que les politologues envisagent et ce que les géographes appellent aujourd'hui le tournant actoriel (collectif, 2008). »

3.4. Analyse des flux transactionnels

3.4.1. Analyse du flux transactionnel du collectif de l'analyse de données

Nous proposons de reprendre le récit de transition des collectifs des analystes, de la coopération de proximité, des missions, de l'innovation responsable et de l'innovation de proximité pour observer, au sein des collectifs, l'évolution des flux transactionnels désormais antagonistes. Nous nous appuyons sur la proximité sociale et technique du patrimoine constitué pour poser une grille d'analyse territorialisée que nous mobiliserons au niveau relationnel et culturel. La permaculture articule les dynamiques de transactions au niveau de la projection, de l'activation

et de l'ancrage des territoires-projets. Envisagée à l'échelle transactionnelle dans un premier temps, l'observation des flux transactionnels territorialiés nous permettra d'établir une grille d'analyse relationnelle et culturelle ambivalente. Une telle grille nous ramène aux travaux de Régimbeau (2015, p. 19) pour qui « ce qui compte dans la réticulation du web c'est le maillage numérique d'objets prenant une dimension non pas (forcément) inédite mais pertinente, concernant aussi bien les cultures quotidiennes (De Certeau, 1983) que la culture muséifiée (…).» Nous détaillons dans un premier temps la démarche appliquée au collectif de l'analyse de données puis nous procédons à l'analyse des flux transactionnels de l'ensemble des collectifs.

Le collectif de l'analyse de données est constitué par des participants qui recherchent des espaces de mise en pratique, des ateliers et Cap'uccino du parcours numérique, avec un apport de compétences de développement du CapLab. Ce sont ici des rôles de bénéficiaires que les participants expriment (participation aux activités), avec la mobilisation d'artefacts médiateurs engageants (les espaces de partage des Cap'uccino) et capacitants (les ateliers d'accompagnement projets). Les participants mobilisent des milieux d'activités de l'acculturation et de l'accompagnement. Au sein de ces derniers, nous observons une projection en appartenance par la découverte des activités du parcours numérique, par exemple. Ces valeurs ressources génèrent une « démarche d'adaptation (consentement) favorisant la proximité (confiance) et la coopération (responsabilité) ».

Nous notons d'autre part que le co-développement est limité par service ou direction régionale, ce qui entraîne un manque d'espace convivial pour tous. Cette fois-ci, les participants jouent un rôle transactionnel de réalisateur (co-développeuses des outils), avec la mobilisation d'artefacts de performance (les services développés). Ici, les artefacts indiquent une situation transactionnelle où « les silos administratifs entraînent un excès d'activité ou d'information et une autonomie réduite. » Ces artefacts participent d'une activation qui s'exprime en rupture. Enfin, nous observons que les milieux d'activités que sont les activités de découverte, l'apport de compétences, la présentation des résultats sont porteurs d'une transmission pratique conviviale par le présentiel au niveau de la performance de transition, là où le milieu de développement spécialisé présente une situation de manque d'entraide et d'un fort besoin de formation. Nous pouvons ainsi présenter, pour le collectif des analystes, le flux transactionnel territorialisé suivant voir fig. 44) :

Figure 44 : Flux transactionnel du collectif de l'analyse de données - FabCVL 2022

Régime de conversation	Engagement	Capacitation	Performance/Evaluation
Projection	✓Appartenance à la découverte de nouvelles activités (Parcours Numérique)		
Activation		✗*Refus du co-développement des services*	
Ancrage	✓Découverte voulue	✗*Développement spécialisé subi* ✓Apport de compétences voulu	✓Présentation des résultats voulue

Dans notre interprétation de la territorialisation, nous notons que la proximité sociale s'articule autour de la découverte dans la phase d'engagement. La proximité technique est limitée par le refus de co-développement. La constitution du patrimoine est ainsi facilitée par une découverte, un apport de compétences et une présentation voulue, mais limitée un développement spécialisé subi. En nous appuyant sur les travaux de Soumagnac et al (2015), nous pouvons conclure que la patrimonialisation est lisible : elle permet une exploration en phase d'engagement (découverte). Elle est accessible : elle permet un apport de compétence en phase de capacitation. Elle est crédible : elle permet une présentation voulue en phase d'évaluation. Cependant elle est non-intelligible : elle produit des co-développements subis en phase de capacitation. Dans notre analyse, nous avons noté un changement de rôle, où les bénéficiaires en phase d'engagement deviennent réalisatrices en phase de capacitation. Cette variation génère un refus du co-développement des services et un développement spécialisé subi. Nous voyons ici se construire « une sémantique de l'accès auprès d'utilisateurs aux attentes diversifiées » (Régimbeau, 2015, p. 21). Dans la présentation du collectif, nous avons noté que les participants recherchent plus de praticité et d'autonomie : le pouvoir d'agir des profils innovateurs et influenceurs est ici limité par la patrimonialisation non-intelligible du flux transactionnel.

3.4.2. Analyse du flux transactionnel du collectif de la coopération de proximité

La communauté de la coopération de proximité s'appuie de son côté sur une diversité des métiers et besoin de compétences techniques, avec un fort besoin d'assistance. Pour ce collectif, nous obtenons le flux transactionnel suivant (voir fig. 45) :

Figure 45 : Flux transactionnel du collectif de l'innovation de proximité - FabCVL 2022

Régime de conversation	Engagement	Capacitation	Performance/Evaluatio
Projection	✓Appartenance à la découverte d'une diversité de métiers		
Activation	✗*Besoin d'assistance (refus de prise en main autonome)*		✓Acceptation de cap'uccinos, des personac de la production de groupes de travail
Ancrage		✗*Milieu de la formation subi* ✓Milieu de la gestion de projet voulu	✓Milieu de la stratégie voulu

La proximité sociale est portée par la découverte des métiers. La proximité technique est portée par les supports créatifs et collaboratifs, elle est réduite par le besoin d'assistance. Les milieux capacitants et performatifs voulus présentent une patrimonialisation lisible, intelligible et crédible, mais non accessible (Soumagnac et al., 2015). Dans les changements de rôles, nous observons un passage de bénéficiaire à réalisateur, puis de réalisateur à commanditaire dans un milieu évaluatif voulu (le milieu de la stratégie), et des pratiques acceptées (la production des groupes de travail). Comme l'explique Régimbeau (2015, p. 22), dans ce cas si la patrimonialisation est « plutôt centrée sur les collections à préserver par la numérisation dans une optique patrimoniale en première intention, elle devient petit à petit un ensemble moins défini, acceptant dans sa définition une amplification qui correspond à ses différentes réalités

physiques. » Le pouvoir d'agir des profils explorateurs et facilitateurs peut se trouver empêché par une patrimonialisation non accessible dans leurs « réalités hybrides », le besoin d'assistance limitant la proximité technique du patrimoine.

3.4.3. Analyse du flux transactionnel du collectif des missions

La communauté des missions présente le besoin de modes de communication qui doivent permettre de retrouver facilement tous les outils « en un clin d'œil » (multiplier les liens dans les supports et applications) pour favoriser et accompagner la coopération à distance. Pour ce collectif, nous obtenons le flux transactionnel suivant (voir fig. 46) :

Figure 46 : Flux transactionnel du collectif des missions - FabCVL 2022

Régime de conversation	Engagement	Capacitation	Performance/ Evaluation
Projection	✗ *Découverte des outils créatifs en rupture*	☑ Mise à disposition de contenu en appartenance	
Activation	✗ *Retrouver les outils en refus* ☑ Multiplier les liens en acceptation ☑ Coopérer à distance en acceptation		
Ancrage	☑ Milieu du projet voulu	☑ Milieu du groupe coopératif voulu ☑ Milieu du travail à distance voulu	

La proximité sociale est portée par les aménités de la mise à disposition de contenu. Elle est diminuée par la découverte des outils créatifs, qui devient ici un défi partagé. La proximité technique est portée par des pratiques acceptées pour l'engagement (multiplier les liens et collaborer à distance) mais limitée par le refus des pratiques pour retrouver ses outils. Cette patrimonialisation est donc crédible, lisible, accessible et intelligible (Soumagnac et al., 2015).

Nous notons ici également l'absence d'éléments de conversation performants/évaluatifs. Le pouvoir d'agir des meneurs, innovateurs et influenceurs dépend de la rémanence des accès à des dossiers individuels ou sur Teams pour des pilotes, facilitateurs et explorateurs.

3.4.4. Analyse du flux transactionnel du collectif de l'innovation responsable

Pour le collectif de l'innovation responsable, nous notons l'importance de l'accompagnement, de l'assistance et du suivi des projets. Nous obtenons le flux transactionnel suivant (voir fig. 47):

Figure 47 : Flux transactionnel du collectif de l'innovation responsable - FabCVL 2022

Régime de conversation	Engagement	Capacitation	Performance/Evaluation
Projection	✓Prise en mains des équipes en appartenance	✗*Praticité en rupture*	✓Efficacité en appartenance
Activation	✗*Espaces et temps de découverte en refus*	✗*Espace et temps de formation en refus*	
Ancrage		✓Accompagnement et assistance voulue	✓Suivi qualitatif et quantitatif des projets voulu

La constitution du patrimoine est portée par une proximité sociale autour des valeurs-ressources de la prise en main des équipes et de l'efficacité. Elle est diminuée par la praticité. La proximité technique est limitée par la découverte (refusée) et la formation. La patrimonialisation est ainsi crédible (par l'efficacité et le suivi des projets) et lisible (par la prise en main), mais non-accessible (par manque de praticité) et non intelligible (par des temps de découverte et de formation entraînant un excès d'activité). Le pouvoir d'agir des facilitateurs dépend ici des pratiques d'évaluation pour les pilotes. Dans cette configuration, « les fonctions de stockage, d'activation, d'assimilation sont maintenant en constante interaction (…) les rôles et les fonctions des acteurs sont soumis à un équilibre toujours instable » (Régimbeau, 2015, p. 23).

3.4.5. Analyse du flux transactionnel du collectif de l'innovation de proximité

Nous observons enfin le collectif de l'innovation de proximité. Pour eux, nous notons la nécessité de revisiter la méthode projet pour l'adapter aux étapes de transition. Nous obtenons le flux transactionnel suivant (voir fig. 48) :

Figure 48 : Flux transactionnel du collectif de l'innovation de proximité - FabCVL 2022

Régime de conversation		Engagement	Capacitation	Performance/Evaluation
	Projection	☑ Identification des besoins en appartenance	☒ *Revisiter les méthodes en rupture*	
	Activation		☑ Intégration dans la mission acceptée Soin à l'autre accepté	☑ Priorisation par territoire acceptée
	Ancrage	☒ *Milieu des espaces communs subis*	☑ Milieu de la formation et de l'accompagnement voulu	☑ Milieu de l'accessibilité voulu ☑ Milieu de l'impact régional voulu

La proximité sociale est favorisée par l'identification des besoins mais limitée par la crainte du changement (avec la nécessité de revisiter les méthodes). La proximité technique est portée par des pratiques acceptées : l'intégration dans la mission, le soin à l'autre et la priorisation par territoire. Finalement, la patrimonialisation est lisible (identification des besoins), intelligible (intégration et soin à l'autre), crédible (priorisation des territoires et impact régional) mais non-accessible (espaces communs et méthodes en silo). Pour les profils innovateurs, explorateurs et facilitateurs qui composent le collectif, le pouvoir d'agir « s'inscrit dans la continuité du processus ancien et anthropologique du stockage, du traitement, de la mémorisation et de la publicisation de la vie des sociétés à partir de facettes tentant d'articuler des entités de plus en plus diversifiées et inter reliées » (Régimbeau, 2015, p. 24). La difficulté du collectif émane de cette diversification qui rentre en tension avec les processus anciens.

3.4.6. Synthèse de l'analyse des flux transactionnels

La lecture des récits de transition fait apparaître différents flux de transaction aboutissant à un pouvoir d'agir variable des milieux d'activités en fonction de la proximité sociale et technique observée. Ces flux de transactions sont analysés au regard de notre grille d'analyse des transactions territorialisées. Nous sommes désormais capables d'articuler des éléments conversationnels au niveau transactionnel pour en définir les effets de projection, d'activation et d'ancrage dans une graduation d'acceptation, d'appartenance et de volonté variable. Les patrimoines informationnels sont constitués selon des flux transactionnels où différentes craintes et désirs de transformations sont exprimés. Si cette lecture nous éclaire sur les priorités et modalités préférentielles d'engagement, de capacitation, de performance et d'évaluation des collectifs, nous nous intéressons désormais aux cultures et relations qui sous-tendent la territorialisation de ces transactions. Nous nous basons sur la communication dialogique et relationnelle de Florczak et Scroferneker (2017) pour établir les jeux de relations au regard de l'appropriation variable de Gilbert et Coron (2023). Cette appropriation est analysée dans l'approche informationnelle de Dumas et al. (2017) et des champs de force culturelles et sociales de Ramos (2020). Cette étape finale nous permettra de proposer une grille d'analyse de la territorialisation au niveau transactionnel, relationnel et culturel.

3.5. Analyse des relations

Dans cette partie nous reprenons les récits de transition des collectifs pour en analyser les relations puis les cultures. Le recours aux comportements, profils et compétences dans les variations de rôles transactionnels nous permet d'explorer les effets de la territorialisation. Différentes configurations de milieux, de valeurs et de pratiques sont observées. A ce stade, nous cherchons principalement à établir les liens transactionnels, relationnels et culturels empiriques que nous observons au sein des collectifs. Cette analyse préalable est nécessaire à l'observation des relations et interrelations entre plusieurs collectifs dans des étapes ultérieures. Elle nous permet en outre d'actualiser notre grille d'analyse pour y intégrer l'ensemble des échelles d'observation.

Si nous nous attachons en premier lieu aux « interactions dialogiques spontanées » telles que définies par Florczak et Scroferneker (2017), nous observons que celles-ci concernent les transactions liées à la « découverte ». Ces milieux, valeurs et pratiques territorialisés varient selon les collectifs. Ces activités sont en effet liées aux discussions internes aux projets ou aux équipes. Ces dernières font émerger des besoins de découverte de nouveaux outils. Les occasions de partager des astuces pratiques se multiplient. La découverte en elle-même est formalisée par le partage de support ou d'un Cap'uccino sur les outils pratiques identifiés. Cependant, c'est bien l'activité d'une découverte amenant une « interaction et une action non planifiée » (Florczak et Scroferneker(2017) qui mobilise les participants des collectifs. La découverte participerait d'une intention stratégique spontanée, constructive de sens, orientée engagement. Comme dans le collectif des missions, les participants sont ici en majorité des constructifs en posture de conquête par un apport de compétences qui ritualisent une augmentation du contrôle réflexif par l'engagement. Le collectif de l'innovation responsable est en posture de défense et face à des défis partagés (manque de praticité, manque de temps). Les collectifs de l'innovation et de la coopération de proximité partagent une posture de diplomatie à travers des pratiques créatives ou stratégiques dans un changement d'image. Comme le précise Bossu (2021, p. 75), «les technologies sont intégrées à cette dynamique avec une approche artéfactuelle, car elles relèvent de constructions humaines (…). »

Ces exemples nous permettent d'explorer les situations relationnelles en fonction des variations de rôle des collectifs dans les différentes étapes de transformation, par le moyen d'espaces communicationnels dont les finalités varient selon l'approche de Florczak et Scroferneker (2017). La posture de conquête, variation d'un contrôle réflexif de proximité vers la généricité, singularise le collectif de l'analyse de données et des missions. Pour le collectif de l'analyse de données, cette posture vise à modifier la réputation dans des interactions stratégiques ritualisées dans un milieu d'évaluation (présentation des résultats). Le collectif des missions construit cette conquête par la spontanéité en ritualisant des valeurs et des milieux de capacitation (mise à disposition de contenu, travail en groupe et à distance). La posture de défense constitue un esprit collectif vers un processus d'interaction géré dans le collectif de l'innovation responsable avec une la ritualisation de la prise en main des équipes en milieu d'engagement dans une singularité de variation du contrôle réflexif vers la proximité. Ces interactions sont ritualisées dans un antagonisme négatif. La posture de diplomatie est l'esprit collectif de l'innovation de proximité

et de la coopération de proximité, qui ritualisent une activation acceptée en milieu de capacitation et de performance/évaluation. La construction de sens spontanée est territorialisée dans un antagonisme positif, avec la singularité d'une ritualisation par la priorisation par territoire, l'impact régional, les Cap'uccinos et la stratégie. Ainsi, nous pouvons établir la grille relationnelle suivante (voir tab. 19) :

Tableau 19 : Analyse des flux relationnels - FabCVL 2022

Analyse relationnelle des postures identifiées	**Conquête : collectifs des analystes et des missions**	**Défense : collectif de l'innovation responsable**	**Diplomatie : collectifs de l'innovation et de la coopération de proximité**
Intention stratégique et orientation	Institutionnalisation par capacitation/évaluation	Institutionnalisation par l'engagement	Spontanéité par la capacitation/performance
Antagonisme	Positif	Négatif	Positif
Esprit collectif	Conquête par capacitation/évaluation dans des milieux voulus	Défense par engagement face à des milieux subis	Diplomatie par capacitation/performance dans des milieux voulus
Singularité	Augmentation du contrôle réflexif par la présentation de résultats, les groupes de travail et le travail à distance	Diminution du contrôle réflexif par la prise en main des équipes, l'assistance et l'accompagnement	Stagnation du contrôle réflexif par la priorisation par territoire, l'impact régional, les cap'uccinos et la stratégie

Sur la base de ces résultats expérimentaux, nous pouvons explorer de nouvelles questions de recherche. Par exemple, la posture de défense du collectif de l'innovation responsable s'oppose-t-elle à la posture de conquête du collectif des analystes ou encore celle du collectif des missions? La posture de diplomatie des collectifs de l'innovation de proximité et de la coopération de proximité participe-t-elle, et à quelles étapes, à faciliter les coopérations entre postures de conquête et de défense ? L'observation des collectifs permet de comprendre les transactions symboliques à l'œuvre dans les postures lisibles au niveau relationnel, mais ne permet pas de comprendre comment les collectifs coopèrent. Dans notre approche systémique et complémentaire des communications (Meunier, 2003, Moine, 2006), les collectifs mobilisent des interactions stratégiques, antagonistes, collectives et singulières qui modulent les relations en fonction des postures, des profils et des comportements. Comme le constate Bossu (2021, p. 87),

« selon leur collaboration et association entre eux, ou avec des experts extérieurs, ils constituent différents collectifs comme des communautés scientifiques, des communautés de pratiques, des équipes de travail. Les interactions sont également fréquentes entre tous ces partenaires et collectifs pour concevoir des livrables. » Certains espaces communicationnels sont communs à plusieurs collectifs, comme celui de la découverte. Une observation inter-collectifs nous permettra de comprendre comment ces postures se complémentent dans un parcours transactionnel partagé.

3.6. Analyse des cultures

3.6.1. Variations culturelles des postures

Dans notre analyse relationnelle, nous observons deux postures de conquête au sein desquelles le contrôle de réflexivité des collectifs est amplifié d'une part par l'apport de compétences (pour l'analyse de donnée) et d'autre part par la mise à disposition de contenu (pour les missions). En nous référant à la philosophie processuelle de Ramos (2020, p. 49) pour qui « la relation génère nécessairement une expression de la sociabilité déclinée sous forme de culture » nous souhaitons comprendre quelles cultures peuvent se caractériser en fonction des relations ainsi observées. Selon l'auteur (p. 50), « le champ social, tracé par l'élément de forme de la fonction sociale, est intimement relié à la façon comment le pouvoir prend place comme relation de forces. » La relation de force que nous identifions ici est la conquête entre un rôle de réalisateur ou de bénéficiaire vers un rôle de commanditaire ou de réalisateur. Le champ social serait l'ancrage ou la projection, et la fonction sociale serait dans les deux cas la capacitation. Par ailleurs, selon Ramos (2020, p. 50), « il y a toujours variation dans l'expression de la fonction. Cette variation est la culture. » Dans l'expression de la capacitation par ancrage (compétences) ou projection (contenu), nous voyons ainsi apparaître une variation culturelle.

La variation culturelle que nous identifions dans notre exemple s'inscrit selon nous dans la considération de Gilbert et Coron (2023) qui observent en particulier l'ambivalence technologique portée par une acceptation à géométrie variable des cultures numériques. Dans cette posture de conquête, c'est l'acceptation d'une capacitation par projection (les actants) ou ancrage (les milieux) qui caractérise la géométrie variable des pratiques du collectif. Cette

acceptation opère un renforcement de l'acceptabilité au sein du collectif (contrôle en singularité ou universalisant amplifié) et renforce la place des usages (fonction capacitante). Dans le cas du collectif de l'analyse de données, l'apport de compétence renforce l'acceptabilité de l'ancrage, pour les missions, le contenu renforce l'acceptabilité de la projection. Le flux relationnel identifié devient un flux culturel ambivalent. Ce dernier renforce, par des territorialisations successives, les usages et pratiques au sein des collectifs par l'ambivalence de ses transactions initiales. Comme le constate Bossu (2021, p. 88), cette multiplicité « permet d'associer le rôle des personnes dans les formes organisationnelles investies : les acteurs oscillent entre plusieurs rôles et collectifs. »

Nous nous appuyons alors sur l'approche de Dumas et al. (2017), pour caractériser les règles tacites des cultures organisationnelles que nous observons. Les auteurs identifient (p. 62) au sein d'un de leurs panels que « la maîtrise de la dispersion entre le privé et le professionnel est au mieux assumée : elle relève d'une culture acceptée par les interactants, à l'intérieur de laquelle une démarche réflexive permet de construire des compétences. » La culture par les collectifs des analystes et des missions dans notre exemple permet ainsi une « démarche réflexive » variant entre la capacitation par la projection ou l'ancrage, qui devient une règle tacite de la culture organisationnelle liée à la posture de conquête des collectifs des missions et de l'analyse de données.

En appliquant cette analyse à l'ensemble les flux relationnels, nous pouvons proposer des flux culturels liés aux postures dans le tableau suivant (voir tab. 20) :

Tableau 20 : Typologie de flux relationnels - FabCVL 2022

Typologie relationnelle	Culture organisationnelle	Variation du contrôle	Règle tacite	Patrimonialisation
Conquête	Proximité vers généricité	Par projection	Acceptation de l'ancrage	Milieux voulus et pratiques acceptées d'évaluation
Défense	Généricité vers proximité	Par ancrage	Refus des pratiques ou valeurs en rupture	Valeurs d'appartenance et milieux voulus d'évaluation
Diplomatie	Contrôle universalité stagne	Par activation	Evaluation ou capacitation	Pratiques acceptées et milieux voulus

3.6.2. Rationalité des cultures organisationnelles observées

Les flux culturels ainsi caractérisés présentent ici des dimensions de patrimonialisation distinctes en fonction des flux relationnels liés aux postures des actants. De même, l'ontologie des règles d'acceptation varient en fonction des postures, avec des dimensions de territorialisation, le produit de la territorialisation ou l'étape de territorialisation. Ces flux culturels opèrent dans les dynamiques au sein des collectifs par les variations de contrôle et les règles tacites pour patrimonialiser un ensemble de valeurs d'appartenance, de pratiques acceptées et de milieux voulus. Cette patrimonialisation s'effectue tout en acceptant par règle tacite des projections en rupture ou une activation refusée (patrimonialisation antagoniste), des dimensions variables de territorialisation (patrimonialisation ambivalente) ou des modalités de territorialisation différente (patrimonialisation hybride). Selon nous, ces règles tacites soulignant les ambivalences sont le signe de sous-collectifs opérant à un niveau transactionnel et inter-collectif que nous souhaitons observer.

Sur le terrain des interactions autour des MOOC, Bossu (2021, p. 89) nous confirme que « les supports numériques permettent aux individus de passer d'un rôle à un autre facilement mais également de jouer plusieurs rôles en même temps au sein d'un MOOC. Les contraintes spatio-temporelles semblent encore une fois être transformées. » En fonction des rationalités

observées dans les flux culturels, nous pouvons proposer une typologie de cultures organisationnelles et ambivalentes (voir tab. 21) :

Tableau 21 : Analyse des flux culturels - FabCVL 2022

Rationalité des cultures organisationnelles (Ramos, 2020)	**Critères de variation de contrôle réflexif (Zacklad, 2018)**	**Règle tacite d'acceptation (Dumas, 2017)**
Culture des milieux	Dimensions de territorialisation (projection ou ancrage)	Ambivalente : acceptation de cultures à géométrie variable (Gilbert et Coron, 2023)
Culture des valeurs	Effets de territorialisation (valeurs ressources en rupture ou pratiques refusées)	Antagoniste : appartenance ou rupture des valeurs, acceptation ou refus des pratiques, milieux voulus ou subis (Meunier, 2003)
Culture des pratiques	Modalité de territorialisation (évaluation ou capacitation)	Hybride : engagement, capacitation, performance ou évaluation (Zacklad, 2020)

3.7. Grille d'analyse de la transition hybride

3.7.1. Synthèse des cultures et relations observées

Nous synthétisons ici une la grille d'analyse culturelle les postures relatives aux flux culturels considérés. Le pouvoir d'agir de l'ensemble des collectifs est caractérisé par :

- Une culture des valeurs qui produit des conditions aménitaires antagonistes par la projection variable des valeurs ressources ou une gestion des défis partagés en silos. Ces conditions sont lisibles dans le produit de la territorialisation (valeurs en appartenance ou en rupture).

- Une culture des pratiques qui produit des conditions sérendipiennes variables entre une expertise qui facilite le quotidien et le changement ou des silos

administratifs aboutissant à un excès d'information, d'activité ou une autonomie réduite. Ces conditions sont lisibles dans les régimes de conversation portant une intention stratégique dans la territorialisation des transactions.

- Une culture des milieux qui produit un pouvoir d'agir variable entre une transmission pratique et conviviale par le présentiel et un manque d'entraide lié à une fort besoin de formation. Ces conditions sont lisibles dans les dimensions de territorialisation, c'est-à-dire la projection, l'ancrage et l'activation.

Nous pouvons ainsi présenter la grille d'analyse relationnelle et culturelle de la transition hybride ci-dessous (voir tab. 22) :

Tableau 22 : Grille d'analyse de la transition hybride - FabCVL 2022

Caractérisation relationnelle et culturelle de territorialisation	Conditions favorisant le pouvoir d'agir des collectifs	Conditions limitant le pouvoir d'agir des colleciifs
Conditions aménitaires	Territorialisation produisant une culture des valeurs en défense d'une démarche d'adaptation, de proximité et de coopération	Territorisalisation produisant une culture des valeurs liées des défis partagés en silo qui diminue l'efficacité
Conditions sérendipiennes	Régimes de conversation induisant une culture des pratiques par l'expertise qui facilite le quotidien ou le changement par le co-développement et l'adaptation	Régimes de conversation induisant une culture des pratiques en silos administratifs, un excès d'activité ou d'information et une autonomie réduite
Permaculture des activités collectives	Dimensions de territorialisation induisant une culture des milieux qui favorise une transmission pratique conviviale par le présentiel	Dimensions de territorialisations induisant une culture des milieux qui provoque un manque d'entraide et un fort besoin de formation

3.7.2. Proximité et pouvoir d'agir des collectifs

Pour le collectif des analyses de données, nous avons défini un flux transactionnel aboutissant à une patrimonialisation non intelligible (Soumagnac et al., 2015), dans une posture de conquête. Au niveau relationnel et culturel, nous pouvons observer la défense de valeur de « découverte »

qui devient ici une valeur ressource favorisant le pouvoir d'agir. La patrimonialisation présente des milieux, mais ne dispose pas de nouvelles valeurs. Le pouvoir d'agir culturel se trouve ainsi limité par un manque de valeur patrimonialisée en capacitation ou évaluation. Les conditions d'aménités sont dépendantes de l'émancipation permise par la projection et notamment la découverte, qui participe ici d'une « porosité » entre les milieux et les pratiques (Bossu, 2021).

Pour le collectif de la coopération de proximité, nous avons défini un flux transactionnel aboutissant à une patrimonialisation non-accessible (Soumagnac et al., 2015), dans une posture de diplomatie. La patrimonialisation présente une défense des valeurs du collectif (ici les métiers). Au niveau de la sérendipité, nous constatons un besoin d'assistance qui diminue le contrôle par empêchement (ici, le manque de compétences techniques), limitant ainsi les interactions au sens de Bossu (2021). Le pouvoir d'agir culturel du collectif est limité par l'engagement (l'assistance) et porté par l'évaluation (gestion de projet et stratégie).

Pour le collectif des missions, nous avons observé un flux transactionnel qui aboutit à une patrimonialisation crédible, lisible, accessible et intelligible. Un défi partagé de complexité patrimonialisé diminue le contrôle des actants dans les conditions aménitaires. La sérendipité permet une adaptation en territorialisant des valeurs d'appartenance et des milieux voulus de capacitation. Le pouvoir d'agir culturel du collectif est fonction de la projection (complexité) et de l'ancrage (milieux de capacitation).

Le flux transactionnel caractérisé pour le collectif de l'innovation responsable aboutit pour sa part à une patrimonialisation non-accessible et non-intelligible. Une diminution du contrôle face à un défi partagé empêche la compréhension culturelle des participants. Le pouvoir d'agir est favorisé par des valeurs en appartenance. Ceci démontre, comme l'explique Bossu (2021, p. 92), que les collectifs « intègrent les connaissances partagées et distribuées ainsi que les réflexions des producteurs et des utilisateurs sur les finalités ou fonctionnalités. Les artefacts font partie intégrante du système qu'ils peuvent influer. » Enfin, le flux transactionnel de l'innovation de proximité aboutit à une patrimonialisation non-accessible dans une posture de diplomatie. Nous observons des défis partagés qui restreignent les aménités (crainte du changement), et une sérendipité facilitée par des pratiques acceptées. Le pouvoir d'agir culturel est fonction, pour ces deux collectifs, de la défense de valeurs ressources face à des défis partagés.

Nous pouvons ainsi conclure, dans l'ensemble des collectifs observés, que les collectifs de l'innovation responsable et de l'innovation de proximité participent à la proximité culturelle par une culture des valeurs qui fait varier la projection des valeurs ressources et défis partagés par l'ensemble des collectifs. Le collectif de la coopération de proximité contribue à la proximité servicielle par une culture des pratiques qui module les régimes de la conversation de l'ensemble des collectifs. Les collectifs des missions et de l'analyse de données contribuent à la proximité expérientielle par une culture des milieux qui module la territorialisation du patrimoine constitué par l'ensemble des collectifs.

Dans notre approche expérimentale d'observation socio-ethnographique, nous pouvons ainsi envisager différents niveaux de proximité transactionnelle, relationnelle et culturelle :

- la proximité servicielle comme une proximité technique patrimonialisée basée sur les modalités de territorialisation (régimes de conversation). La proximité servicielle favorise la lisibilité du patrimoine de pratiques par des modalités de capacitation acceptées. Dans notre observation, cette proximité est caractérisée dans le flux culturel ambivalent du collectif de la coopération de proximité, en fonction des régimes d'évaluation et de capacitation observés.

- la proximité culturelle qui serait, elle, la proximité sociale patrimonialisée basée sur la défense de valeurs face à des défis partagés. Dans nos exemples, les collectifs de l'innovation responsable et de l'innovation de proximité présentent cette proximité culturelle qui favorise l'intelligibilité du patrimoine de valeurs.

- la proximité expérientielle serait la patrimonialisation des milieux basée sur les dimensions de territorialisation (projection, ancrage, activation). Dans nos exemples, les collectifs de l'analyse de données et des missions présentent une proximité expérientielle par la porosité entre les valeurs, milieux et pratiques observées. Comme l'explique Bossu (2021, p. 93), « le dispositif contribue à l'autorégulation, en développant la confiance aux autres, au système, ainsi qu'à soi-même, avec ses traces personnelles visibles et ses participations aux cocréations associées. » Cette proximité serait garante de la crédibilité et de l'accessibilité du patrimoine ancré.

3.8. Nouvelles questions de recherche

L'observation longitudinale des 13 collaborateurs fait état d'activités, services et relations antagonistes de la transition numérique en 2022. Dans leur contexte d'organisation, de projets et d'activités, les participants présentent différents profils prenant en compte les objectifs, les missions et les feuilles de route des participants. En constituant des collectifs virtuels expérimentaux selon une diversité ontologique représentative des thématiques observées dans l'exploration initiale, nous avons caractérisé des flux transactionnels territorialisés par chaque collectif. Ces derniers sont situés en fonction des valeurs éthiques et risques perçus d'Astier et Labour (2021), de la territorialisation des pratiques (Carmes et Galibert, 2009) et du patrimoine informationnel constitué (Soumagnac et al., 2015).

La lecture antagoniste des transactions conduit à une grille d'analyse des conditions favorisant ou inhibant la patrimonialisation au sein des flux transactionnels. En suivant notre cadre théorique de la territorialisation des relations, nous avons relié les flux transactionnels, les postures et les profils pour observer les variations de rôles transactionnels au sein d'espaces communicationnels stratégiques (Florczak et Scroferneker, 2017). Ces variations définissent des flux relationnels antagonistes (Meunier, 2003). Puis ces flux relationnels ont été observés en fonction d'une approche processuelle (Ramos, 2020) et dialogique (Florczak et Scroferneker, 2017) pour caractériser des flux culturels ambivalents (Gilbert et Coron, 2023).

Nous avons ainsi pu définir une grille d'analyse de la transition hybride pour caractériser les cultures et relations patrimonialisées par les collectifs observés. Cette grille apporte un éclairage sur la proximité servicielle liée aux modalités de transformation, la proximité culturelle liée aux valeurs de transformation, et la proximité expérientielle liée aux dimensions de territorialisation. La territorialisation explicite le pouvoir d'agir des collectifs en fonction des conditions d'aménités et de sérendipité du patrimoine de milieux constitué. Les proximités observées explicitent le rôle et la place des collectifs dans l'ensemble des activités-projets considérées. Comme l'explique Maas (2015, p. 83), « régulatrice, la culture est à l'origine d'un référentiel de comportements communs qui se matérialise dans des normes acceptables et reconnaissables par le collectif. »

Si cette observation de collectifs expérimentaux nous permet de conceptualiser la patrimonialisation des transactions, relations et cultures des collectifs, elle présente toutefois plusieurs limites. La démarche s'applique d'abord à des effectifs de collectifs limités, permettant une observation en profondeur des activités des membres, mais n'amenant pas à ce stade, par exemple, d'autres de postures de défense ou d'autres valeurs que celles proposées par les collectifs. Par ailleurs, si nous avons identifié des valeurs, pratiques et milieux communs à plusieurs collectifs, nous ne disposons pas d'outil permettant de caractériser la patrimonialisation de plusieurs collectifs en interaction. Comme l'explique Rchika et al (2021, p. 27), « il existe une tension au niveau des frontières propres à la communauté : d'une part, elles sont essentielles pour que les membres puissent s'identifier les uns aux autres et développer une pratique partagée, formant un socle commun autour duquel s'ancrent leurs échanges (homogénéité) et d'autre part, il est nécessaire de maintenir une ouverture sur l'extérieur afin d'intégrer continuellement de nouveaux membres auxquels se confronter pour s'enrichir mutuellement et innover (hétérogénéité). »

Ces nouvelles questions de recherche nous amènent à explorer la complémentarité des postures et des flux relationnels et culturels qui les sous-tendent. Les variations de contrôle observées sont-elles liées entre collectifs ? Répondre à cette question nous demande à la fois d'augmenter les effectifs des collectifs observés mais également d'adapter les récits de transition constitués et les outils facilitant peur analyse pour considérer des flux transactionnels partagés par plusieurs collectifs. Comme l'explique Bourret (2008, p. 84), « nous rencontrons ainsi les enjeux des interactions entre les acteurs et l'importance de l'intelligence territoriale conçue comme construction de connaissances collectives. » L'analyse transactionnelle, relationnelle et culturelle, s'appuie sur la constitution des récits de chaque collectif. Notre catégorisation initiale (Paillé et Mucchielli, 2021) permet de stabiliser une observation homogène pour faciliter l'analyse par variations de rôles et de contrôles et caractériser les transformations observées. Nous souhaitons, dans les prochaines étapes, reprendre cette méthodologie pour observer des collectifs en interrelations. Cette caractérisation nous permettra proposer apport méthodologique et conceptuel des territoires-projets par une modélisation basée sur les agents (Phan, 2014).

4. Résultats de la phase d'expérimentation participante : cartographie sémiotique des transactions intercollectives territorialisées FabCVL 2023

4.1. Contexte des activités

4.1.1. Services, relations et activités FabCVL 2023

Dans le cadre notre approche inductive, nous mettons en place une démarche qui facilite la saisie, la synthèse et l'analyse des flux de territorialisation, selon la méthodologie expérimentée dans notre deuxième partie. Une analyse lexico-métrique facilitée par ce dispositif nous permettra un travail « sur la façon dont les formes données mobilisent un sens qui change d'un contexte à l'autre » (Angermuller, 2006, p. 232). En effet, l'approche socio-ethnographique et l'analyse documentaire de notre première phase de recherche aboutit à la confirmation de :

- La nécessité d'une observation aux échelles micro, méso et macro, en particulier pour comprendre la subjectivation cognitive et émotionnelle telle qu'exprimée et identifiée par les participants. Le dispositif s'appuie sur des relevés terrains, le relevé des activités et des interactions, dans leur thématique d'activités, leur tonalité d'expression et leur occurrence dans l'ensemble des transactions analysées

- La nécessité d'observer les interactions en tant qu'interventions, participations aux activités, modalités d'expression et tonalité émotionnelle, afin de pouvoir évaluer l'inclusion et l'autonomie permises par la transition, telle qu'exprimée par les participants.

A la différence des communautés expérimentales du programme 2022, FabCVL 2023 propose cette fois-ci d'observer des collectifs de pratiques, d'actions et de projets interagissant au sein des activités de la DR dans un même intervalle de temps, avec des activités et des programmes communs, et observés selon les mêmes modalités. Comme le précise Angermuller (p. 233), dans

cette analyse quasi-qualitative, nous cherchons à déterminer « les règles, opérations et unités d'une formation donnée, l'analyse constitue des modèles théoriques transversaux qui ne peuvent être « vécus » par les acteurs. » Nous nous basons sur le suivi des inscriptions au parcours numérique 2023, aux projets du Cap Lab de cette même période, qui s'adressent aux collaborateurs mais impliquent aussi des artisans (intervention des chargées de transition sur les outils de paiement en ligne), les partenaires économiques et territoriaux (conférences et études), les élus et les collaborateurs d'autres CMA en France lors des Cap'uccinos et des évènements. Les relevés terrains et comptes rendus détaillés des évènements saisissent les activités Human Tech Days organisés par la CMA CVL en 2023, une formation numérique pour les créateurs d'entreprise, et un ensemble d'interventions extérieures avec des partenaires territoriaux. Ce sont 449 personnes qui vont participer à la construction d'un corpus de 952 interactions et participations catégorisées en fonction de la grille d'analyse relationnelle et culturelle définie dans la deuxième partie.

Ces interactions sont contextualisées par l'ensemble des diagnostics de transition établis pour les collaborateurs, qui sont construits sur le modèle des récits de transition 2022. Comme le précise Angermuller (2006, p. 234), « dans cette perspective, une conversation est une séquence structurée de prises de parole dont on peut montrer des contraintes pragmatiques. Son but n'est pas de représenter un sens vécu spécifique, mais de découvrir les règles qui peuvent rendre compte d'une pluralité d'interactions différentes. » C'est ainsi que seront interprétés la participation globale des collaborateurs aux activités thématisées de transition numérique, la participation des partenaires et prestataires de services, notamment les partenaires économiques et territoriaux, les relevés terrains effectués lors des activités et enrichis des interventions identifiées dans les rapports détaillés des observations terrain (visites, conférences thématiques et évènements partenaires). L'ensemble des interventions lors des activités régionales (de la préparation à la mise en place et au suivi des projets) y est observé. Ces éléments restituent les flux de territorialisation transactionnels, relationnels et culturels où « le territoire se (re)construit sans cesse par la rencontre de l'identité et du projet avec la valeur ajoutée de la connaissance et de l'innovation » (Bourret, 2008, p. 87). Ils permettent d'analyser les flux conversations et sous-conversations qui opèrent entre et au sein des collectifs. Nous procédons à la mise en récit puis à l'observation des collectifs en fonction de ces conversations.

En particulier, les interactions sont catégorisées et typifiées dans leur thématique d'activités et dans le ressenti exprimé par le participant.

4.1.2. Human Tech Days, Place du numérique et formation numérique des artisans

4.1.2.1. Cap'uccino sur le numérique responsable

Ces évènements sont proposés au sein de la CMA CVL comme « le mois du numérique responsable » avec 4 évènements invitants les collaborateurs, les partenaires et les artisans à découvrir la thématique du numérique responsable et son importance pour l'artisanat. Les projets sont préparés en amont avec des partenaires experts et des conseillers spécialisés. Le premier évènement consiste en un Cap'uccino dédié à une approche responsable de l'IA générative. Dans ce format traditionnel adapté pour l'occasion, nous proposons des connaissances génériques sur l'intelligence artificielle, un cadre d'usage éthique et durable basé sur un socle de connaissances partagées sur l'impact environnemental, informationnel et cognitif du numérique, des exemples d'usages pratiques pour faire découvrir des résultats concrets. Dans cette situation, un comportement constructif mobilise des compétences d'influence et de facilitation dans une posture de conquête au sein d'un milieu de découverte et de convivialité. Comme le précisent Coutant et Millette (2021, p. 63), « cette influence se traduit en objectifs et applications diversifiés, qui vont du plaidoyer au service à la clientèle, en passant par la recherche de notoriété, d'une identité de marque ou encore la promotion de comportements d'achat et civiques. » Les chargées de transition concluent en préconisant un usage « mixte » s'appuyant sur les compétences créatives des outils pour donner des scripts ou des traductions en les combinant avec des outils graphiques existants (Canva, outils de montage vidéo…).

Lors des échanges, une formatrice de CFA nous interpelle sur l'impact de ces technologies sur les formations et notamment les liens avec les apprenants. Nous explicitons la nécessité de les sensibiliser, notamment concernant les impacts et les limites présentées dans cette session de Cap'uccino. Ainsi, nous retrouvons ici les caractéristiques de ces temps d'échanges, désormais institutionnalisés dans les activités de la DR CAP, qui permettent à la fois le partage de connaissances expertes, le partage d'expérience axé sur les métiers et les ressentis des chargées de transition, ainsi que l'expression de craintes ou d'opportunités liées à la thématique abordées.

Comme le précisent Auray et Vétel (2013, p. 155), « la présence de la curiosité marque ainsi la multiplication d'un type d'activité nouveau dans ces sphères de la modernisation de la société : des actions ouvertes sur l'aventure et l'inattendu, tout en étant marquées intentionnellement et donc identifiées thématiquement comme telles par les acteurs. »

4.1.2.2. Human Tech Days à Châteauroux

Le deuxième évènement est organisé à Châteauroux le 1er juin, dans le hall d'accueil de la CMA CVL, dont l'espace accueille régulièrement des conférences et réunions territoriales (voir fig. 49). 15 participants se retrouvent au petit déjeuner offert pour l'occasion au public, aux conseillers, aux artisans et intervenants. Une dizaine d'entre eux s'installent pour la conférence où nous proposons un socle de connaissances sur le numérique responsable, préparé en collaboration avec les conseillers spécialisés et les chargées de transition, suivi de l'intervention d'Artis'Up, manufacture de proximité en cours de création au moment de la conférence. Chacun présente son parcours et ses projets, et met en avant les créations et motivations de s'inscrire dans les initiatives présentées. Ici ce sont des comportements productifs qui mobilisent des profils d'exploration dans des milieux d'analyse de données et de convivialité. Comme le précise Berthou (2013, p. 71), dans ce type d'évènement, l'objectif est de « penser les modalités d'une «communauté territoriale » susceptible de stimuler une créativité éditoriale et de poser les conditions permettant d'initier de nouveaux projets. » Les artisans présents échangent ensemble ensuite dans le cadre d'un temps plus convivial autour des réalisations possibles avec les machines à disposition à la manufacture. Si ce format offre l'opportunité d'échanges en présentiel, ce dernier ne trouve pas un formidable écho auprès des artisans locaux. Cependant, la convivialité informelle permet des partages plus pragmatiques entre artisans et conseillers, qui échangent leurs cartes de visite et se montrent des pièces réalisées avec les machines d'Artis'Up.

Figure 49 HTD organisé à Châteauroux (CMA CVL, 2023)

4.1.2.3. Human Tech Days à Orléans

Le troisième évènement proposé est une visite dans l'atelier d'un partenaire de l'agence TEE lié au numérique responsable et solidaire. Un partenariat formel entre la CMA CVL et cet acteur régional est signé à l'occasion. Un petit déjeuner permet d'accueillir un public de nouveau peu nombreux, cette fois-ci principalement composé des conseillers spécialisés et des élus de la CMA CVL, avec une personne extérieure mais non artisane. Le groupe visite l'ensemble des espaces, de réparation, de stockage, en fonction des matériels recyclés : électro-ménager, matériel électronique et vêtements sont ici reconditionnés par des personnes en réinsertion sociale accompagnées par l'acteur régional qui nous reçoit. Nous sommes ici à la fois entre profils innovateurs et explorateurs, dans des comportements productifs et constructifs. Les échanges démontrent une posture de conquête et de diplomatie : nous notons un sentiment de découverte et des visiteurs « impressionnés » de l'ampleur physique de l'atelier. La diversité des métiers réunis dans les différents espaces donne à plusieurs professionnels l'occasion de

partager leurs expériences et savoir-faire, comme la destruction des disques durs lors du reconditionnement des ordinateurs.

Des idées de projets liés à la filière de reconditionnement et de flocage des vêtements sont évoquées. Dans cette situation, « la créativité qu'il s'agit de favoriser passe en effet avant tout par la définition d'une forme d'hospitalité : le territoire doit se doter des moyens d'héberger un certain nombre d'entreprises, mais également de les accompagner par le biais d'un conseil personnalisé portant aussi bien sur leurs méthodes de gestion que sur leurs modes de production» (Berthou, 2013, p. 71). Cette matinée de découverte propose de multiples espaces et exemples de l'appropriation observés notamment dans le collectif des missions. La place de la convivialité, portée par des temps de partage d'expérience, la signature d'une convention de partenariat et le petit-déjeuner d'accueil, font émerger des milieux et pratiques de capacitation, de performance et d'évaluation voulus et acceptés. C'est en revanche de nouveau un manque de lisibilité, notamment la disponibilité des collaborateurs et des artisans qui limite la participation à la visite en cette fin d'année scolaire où les évènements se multiplient.

4.1.2.4. Ateliers numérique responsable au GIP Recia

Enfin le quatrième évènement est organisé chez notre partenaire, le GIP Recia, qui nous accueille le 29 juin pour des temps d'ateliers pratiques à Orléans (voir fig. 50). Ici, une quinzaine de participants se présentent pour découvrir les notions clés du numérique responsable et participer, au choix, à un atelier de nettoyage de données ou un atelier sur la facturation électronique présentés tous deux par des partenaires. La conférence sur le numérique responsable donne lieu à des échanges et des questions sur les besoins des artisans, notamment pour des entreprises ayant plusieurs salariés et souhaitant mettre en place des partenariats locaux pour recycler leur matériel électronique. L'atelier pratique de nettoyage de données, présenté de manière ludique par une chargée de transition, permet aux participants de découvrir des astuces et habitudes de tri sur une variété d'applications (mails, dossiers, photos et vidéos). Ils apprennent à limiter le stockage et le chargement de données inutilisées. L'atelier sur la facturation électronique est l'occasion d'échanges sur les modalités à anticiper dans une mise en place complexe de plateformes d'authentification et de gestion centralisée des factures[62] . Nous sommes ici en présence d'influenceurs et de facilitateurs, dans des comportements

[62] La mise en place de la facturation électronique sera plus tard reportée de juillet 2024 à une date ultérieure

pragmatiques, qui alternent entre postures de défense et de diplomatie. Comme l'explique Berthou (2013, p. 74), « cette conception de la communication produit donc bel et bien quelque chose puisqu'elle permet la constitution d'une étrange organisation : fruit d'interactions, celle-ci est constamment amenée à évoluer et à être repensée en fonction de l'intégration de nouveaux membres ou la définition de nouveaux « intérêts ». » La convivialité est apparente : les participants rient, posent des questions, et rebondissent sur les remarques techniques et commentaires experts de la facturation électronique pour expliquer leurs besoins et inquiétudes, et notamment sur la place des cabinets d'experts comptables pour accompagner une transition d'une telle ampleur. Cette convivialité se poursuit lors d'échanges informels autour d'un déjeuner servi dans le hall jouxtant la salle de conférence où l'ensemble des activités se sont déroulées. Des directeurs des deux structures partenaires de l'évènement nous rejoignent à cette occasion pour participer aux échanges.

Figure 50 Ateliers HTD organisés à Orléans (CMA CVL, 2023)

4.1.2.5. Formation numérique des créateurs d'entreprise et aux activités

En marge des activités du programme FabCVL, nous participons également à un ensemble d'évènements qui sont pour nous l'occasion de rencontrer entrepreneurs et artisans pour observer leur relations, services et activités dans la transition numérique. Parmi ces évènements, deux autres Human Tech Days organisés à Châteauroux et Orléans sont observés, leurs thématiques de sensibilisation du grand public aux risques numériques étant liées aux activités observées dans FabCVL. Nous avons concentré nos observations sur les participants et intervenants professionnels, ainsi que les réunions préparatoires et la présentation des résultats en plénière régionale, pour intégrer des interactions de secteurs différents dans notre corpus de données. Un ensemble de femmes entrepreneures du numérique est ainsi suivi sur les deux évènements pour observer leurs approches, parcours et expérience partagée à la lumière des cultures et relations caractérisées sur notre terrain.

Dans ces collectifs partenariaux, nous observons en fonction des thématiques abordées des postures de défense et de conquête, avec des comportements principalement analystes et créatifs, et des profils innovateurs. Dans cette situation, « l'enjeu est de formuler des messages, d'organiser des rencontres et de présenter des axes de coopération invitant les différents acteurs du secteur et adhérents de ces associations à dépasser les lois de la concurrence » (Berthou, 2013, p. 75).

Nous sommes par ailleurs sollicités pour accompagner un groupe de créateurs d'entreprise artisanales dans leur formation présentielle aux outils numériques. Une journée entière est passée avec eux pour faciliter leur prise en main des outils bureautiques en vue de la présentation de leur business plan devant un jury à la fin de leur semaine de formation. Ce temps se dédie ainsi à la présentation des outils et fonctionnalités (Word, PowerPoint et Excel), puis après un tour des besoins de chaque entrepreneur, à l'accompagnement spécifique de leur projet. Nous modulons les activités en fonction de leurs compétences et du travail qu'ils ont réalisé en amont. Cette session de formation nous permet ainsi d'observer les usages, pratiques, interactions et intervention de l'ensemble des participants. L'ensemble de ces activités et des Human Tech Days

sont retranscrits sur le carnet de recherche du Proxiscope pour partager avec les participants les analyses et observations que nous menons[63] .

4.1.3. Synthèse du rapport d'impact de transition numérique FabCVL 2023

4.1.3.1. Institutionnalisation de la découverte

Après une première année de mise en fonctionnement des parcours numériques et du CapLab, un rapport d'impact de la transition numérique est proposé à la CMA CVL. Celui-ci se base sur l'édition des diagnostics personnalisés envoyés aux participants des activités de la DR CAP à la fin du programme annuel, afin d'accompagner la transition de manière personnalisée. Ces diagnostics reprennent les thématiques utilisées pour le suivi longitudinal des participants au programme FabCVL 2022, mais ils proposent une analyse quantitative plus synthétique à l'ensemble des participants. Le rapport est également basé sur l'analyse des activités de la DR CAP en 2023, qui s'étendent désormais à l'ensemble des directions, mais aussi aux partenaires et aux artisans. Nous en proposons une synthèse ici pour expliciter le contexte de transition du programme 2023. Ce rapport est remis à la DR CAP et au secrétariat général de la CMA CVL en juillet 2023. Les résultats sont partagés avec les participants du Cap'uccino de fin d'année le même mois.

Le contexte présenté est celui d'une gestion d'activité adaptée avec une nouvelle structuration du calendrier, des thématiques et un catalogue de compétences à destination des collaborateurs et des managers. Le développement projet est adapté avec plus d'ateliers et d'assistance pour répondre à l'évolution des effectifs de la direction[64] et intégrer les recommandations du projet FabCVL 2022. L'équipe met également en place des *sprints*[65] par projet, format de production en temps court de 10 jours pour réaliser des tâches définies ensemble et piloter l'activité en co-gestion. Le suivi des activités se fait ainsi de manière globale au niveau des participations. 232 personnes s'inscrivent, via leur manager, au nouveau programme de formation, sur un total de

[63] Numérique responsable et proximité - Proxiscope (ricod.net)
[64] Au courant de l'année 2023, 3 membres de la DR CAP quittent l'organisation sans être remplacés
[65] Ce format de travail s'adapte à la culture « startup » entretenue au sein de la DR CAP en adaptant les process de gestion agile des entreprises numériques aux développements d'activités des chargées de transition, notamment par l'intervention d'un stagiaire accueilli par la DR CAP spécialisé dans les systèmes d'information

677[66] collaborateurs. 1600 participations au parcours numérique sont enregistrées, en prenant en compte les formations, activités métiers et les développements de projet. La participation globale s'élève à 2104 participants, avec 676 accompagnements projet, 491 participants aux cap'uccinos, 406 assistances réalisées, 313 collaborateurs formés et 179 participants aux ateliers collaboratifs (voir fig. 51).

Figure 51 : Extrait du rapport d'impact de transition numérique - FabCVL 2023

La présence du Cap'uccino en deuxième place des participations confirme le besoin de découverte par acculturation conviviale mais également selon les spécificités projets. Le parcours numérique enregistre une progression notable de 96% par rapport à 2022. Ce contexte nous permet ainsi de constituer un cadre d'analyse dans lequel « notre approche de compréhension et de reconstruction du territoire autour de connaissances partagées suppose la collecte et la gestion dynamique de données à la fois quantitatives et qualitatives » (Bourret, 2008, p. 88). Dans la territorialisation des cultures et relations observées, nous pouvons ici questionner une proximité sociale portée par la découverte et la convivialité, et une proximité technique facilitée par le parcours numérique. Le pouvoir d'interagir des collectifs de la convivialité et de la formation pourrait ainsi être analysés. Comme le précise Dulaurans (2012, p. 200), « notre retour constant entre connaissances théoriques et celles issues du terrain de recherche par un travail

[66] Selon les chiffres clés 2023 : Présentation PowerPoint (crma-centre.fr)

de collecte et d'analyse, nous a imposé une démarche itérative souple, avant tout orientée sur la construction des savoirs. »

4.1.3.2. Une performance contrastée par thématique

Les thématiques de formation font ressortir une prépondérance du RGPD (28%), du pilotage de données et de la communication (29%) en fonction des thématiques proposées aux participants (catalogue de compétences). Les ateliers les plus suivis sont ceux du pilotage des données. Les thématiques de développement projets concernent à 36% des sites Sharepoint, 21% de la coordination transverse et 19% la stratégie d'actions numériques responsables. 1082 personnes sont accompagnées avec 88 nouveaux projets. Enfin, les activités d'acculturation, qui incluent les Cap'uccino et les activités évènementielles, sont suivies par 526 personnes. Les thématiques principales sont les Digital Clean Up Days[67] , Salesforce et Sharepoint. Le projet FabCVL contribue également aux participations, avec la thématique de la recherche et développement (partenariats, financement, coordination transverse), dont la production d'études et de diagnostics ciblés. Un *think tank* interne est mis en place pour proposer une veille collaborative active dans ce cadre spécifique et une base de connaissances pratiques sur la transition numérique est mise à disposition des collaborateurs (collectifs de transition, compétences de transition, études et rapports d'activités…).

Le parcours numérique global constitué obtient une satisfaction à 74% de 4 ou 5 étoiles, et à 93% au-dessus de 3 étoiles. Les thématiques les plus appréciées sont ici « manager-piloter », « administration fonctionnelle de Sharepoint » et « collaborer. » Les formations experts métiers obtiennent la satisfaction la plus basse avec 3,5 étoiles (formation CRM, Réseaux sociaux, outils métiers…). Il est noté l'impact d'un contexte et la réfraction au changement comme source de mécontentement, ainsi de l'inadéquation des contenus à la réalité exprimée par les équipes. Ces évaluations constituent selon nous les éléments d'un « diagnostic du territoire de projets à partir des principales données collectées, en intégrant, comme nous l'avons déjà souligné, des analyses sur les représentations des acteurs, notamment à partir de constitution de cartes cognitives » (Bourret, 2008, p. 89). Dans notre approche territorialisée, ce sont les thématiques d'analyse, de collaboration et de partage d'information qui facilitent la lisibilité, l'accessibilité, l'intelligibilité

[67] Action de « numérique responsable » portée par la DR CAP auprès de l'ensemble des collaborateurs dans le cadre d'une action nationale : Digital Cleanup Day | Journée de nettoyage numérique (digital-cleanup-day.fr)

et la crédibilité du patrimoine informationnel constitué autour de la transition numérique (Soumagnac et al., 2015).

Les besoins initiaux identifiés sont en majorité la découverte des outils et un usage existant à renforcer : 33% des participants suivis présentent un profil analyste (usage spécifique métier), et 31% un profil créatif (usage de communication). Une très faible part de participants souhaitent se spécialiser ou aller plus loin dans l'usage de leurs outils numériques : seuls 12% des participants présentent un profil constructif (transformation pratique et métier). L'apport des formations est principalement celui d'idées d'actions ou de nouvelles pratiques, avec une minorité de compétences réellement développées : 24% des participants présentent un profil productif (orienté mission). Les projets à la suite des formations portent une prédominance d'amélioration au quotidien avec de nouvelles pratiques. Il est noté que 13% des répondants identifient une difficulté culturelle par rapport à la compétence acquise (besoin de temps, incompréhension, difficulté à comprendre et à se projeter.) Les participants assistent en moyenne à 5,5 sessions d'accompagnement projet (suivi et assistance) et à 3,7 activités du parcours numérique (cap'uccino, formation et ateliers.)

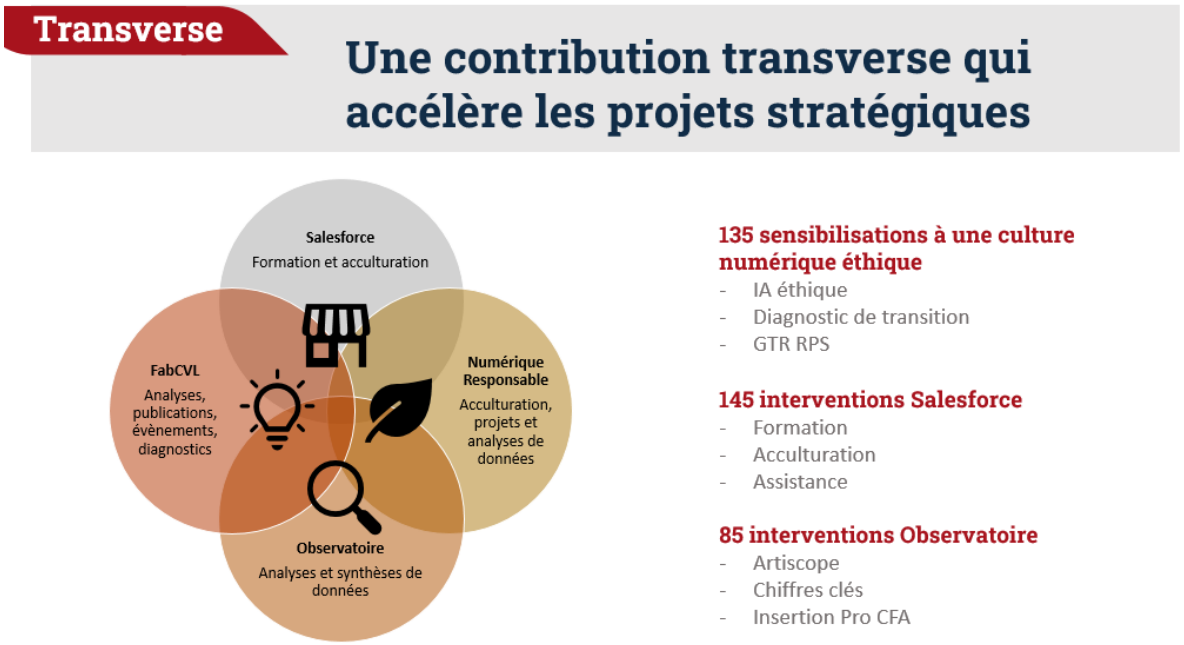
4.1.3.3. Participations et relations

La DR CAP enregistre également 82 participations extérieures, dont 41 artisans et entrepreneurs, 27 partenaires et 14 intervenants CMA autres. Les assistances et l'accompagnement projet représentent 62% des activités extérieures. L'intégration des interactions extérieures nous permet d'ancrer les activités de la DR CAP dans un écosystème territorial d'accompagnement du numérique afin de « recenser les sources d'information complémentaires des données émanant des projets de territoire, en articulant les nombreuses ressources documentaires numérisées existantes » (Bourret, 2008, p. 89). C'est ici l'interaction avec l'ensemble des acteurs recensés qui nous permettra de comprendre comment cet écosystème territorial s'articule dans les flux de territorialisation des collectifs.

La synthèse des résultats des fiches individuelles fait ressortir 80% de participations enregistrées pour les Direction Régionale (DR) URMA (formation) et Entreprise et Territoires, qui proposent des formations, services et conseils de développement économique et territorial. On note la plus faible participation de la DR Communication, qui anime la communication institutionnelle de la CMA CVL. La répartition par département suit celle des effectifs, avec une prépondérance

métropolitaine. Les profils de transition font ressortir 78% de transition par l'exploration, la facilitation ou le pilotage, et 22% pour l'innovation, l'influence ou le leadership. C'est la DR E&T qui se distingue avec une proportion supérieure d'explorateurs, et présente ainsi une part plus importante de collaborateurs constructifs. Les directions supports, elles, se distinguent avec une plus grande part d'influence et d'innovation. Enfin, en reprenant la définition des collectifs de transition observés en 2022, sur les 101 profils édités, 41 participants se situent dans le collectif de l'innovation responsable, 22 dans celui de l'analyse de données, et 27 dans le collectif de l'innovation de proximité. Les collectifs des missions et de la coopération de proximité réunissent en thématique secondaire 44 et 24 participations. La part importante des projets dans les valeurs de transition indique une prédominance d'humain et d'éco-responsable pour la direction E&T, une prépondérance du projet et de l'équipe pour la direction URMA. La DR ARC porte une sensibilité plus accrue sur l'humain, à mettre en lien avec des métiers d'accueil physique des artisans. Au niveau régional, ce sont les thématiques de la coordination transverse et de la recherche de résultats qui sont prépondérantes.

Figure 52 : Impact transverse de la DR CAP FabCVL 2023



Dans les contributions transverses (voir fig. 52), on note la mise à disposition d'un espace de formation et d'acculturation pour intégrer Salesforce dans les codes de transition de la DR CAP. Des compétences d'analyse et de synthèse de données sont mises à contribution pour l'Observatoire. Ces activités concernent également la mise à disposition d'un espace

d'information sur le numérique responsable et l'accompagnement de projets de transition écologique et énergétique à travers les outils d'analyse de l'agence TEE, avec la concrétisation d'un partenariat sur le recyclage solidaire du matériel numérique. L'analyse de données territoriales et économiques s'inscrit dans une démarche d'évaluation « avec la question centrale de l'interopérabilité qui se pose à deux niveaux : interopérabilité technique et interopérabilité sémantique » (Bourret, 2008, p. 89).

Le rapport de transition numérique fait ainsi état d'une transition dans un contexte complexe, notamment une réduction d'effectif de la DR CAP. La participation globale double en dépit de ce contexte, avec 16% de managers qui accèdent à des formations dédiées. La transition observée est orientée projet et résultats, avec une part importante de compétences de découverte et de facilitation. Les impacts transverses, eux, accélèrent la transition des projets stratégiques avec des compétences spécialisées d'analyse et d'étude, et des espaces d'activités mis aux services de projets stratégiques transverses. Nous questionnons la place de la convivialité et de la découverte dans les flux transactionnels constitués, la place de l'analyse de données économiques et territoriales dans le pouvoir d'interagir, l'évaluation et l'interopérabilité des informations territorialisées dans un écosystème d'accompagnement numérique autour des artisans et de la CMA CVL. Dans cette démarche, nous proposons « des éléments pour une approche de l'intelligence territoriale comme synergie de projets locaux pour développer, réaffirmer ou construire une identité collective » (Bourret, 2008, p. 91).

4.2. Cartographie des transactions territorialisées

4.2.1. Collectifs de transition, récits et cartographies

L'observation initiale de la transition hybride fait apparaître une transformation des pratiques, des outils et des usages en contraste. Des postures et comportements individuels et collectifs nous questionnent quant à la place des institutions comme la CMA CVL dans la transition numérique des organisations artisanales. L'observation des activités collectives des collaborateurs nous permet de constituer un cadre d'analyse d'une transition hybride au niveau transactionnel avec des projections, ancrages et activations variables. Ces variations induisent des relations antagonistes et des cultures ambivalentes sous-jacentes. Dans notre approche pragmatiste et participative de la recherche-action (Allard-Poesi et Perret, 2003), nous proposons une modélisation des flux transactionnels opérant entre les collectifs observés. Afin de

caractériser la relation artisan-conseiller, nous proposons d'observer les leviers et espaces de transition de quatre communautés :

- Le collectif des artisans : il s'agit de notre collectif « test », que nous allons donc observer en interaction avec plusieurs collectifs « témoins » issus du corpus de données. Il totalise 81 interactions et se compose des élus, entrepreneurs et artisans qui participent aux projets de la DR CAP, de la gestion du site vitrine des métiers d'art à la formation numérique des créateurs d'entreprise, avec des dispositifs internes et externes de suivi, d'information, de formation et de communication. Les dispositifs mobilisés par ce collectif sont principalement les communications par mail et le présentiel. Ils présentent une frugalité d'usage liée à un travail individuel important, et le paiement en ligne apparaît comme une activité complexe à développer. Leurs valeurs ressources sont celles des études, de l'analyse et de la pratique. Leurs relations sont ainsi tournées vers l'analyse pratique : ils se forment à la gestion et l'analyse via le numérique, de la communication à la facturation. D'un point de vue culturel, ils favorisent la formation et l'assistance. Nous souhaitons comprendre comment ce collectif transforme les métiers de l'artisanat à travers le numérique (interactions avec le collectif de l'innovation vers les métiers), la place de la convivialité (interactions avec le collectif de la convivialité), et leur relation avec les conseillers (interactions avec le collectif des conseillers). Comme le précise Pailliart (2018, à. 153), « les politiques d'information et de communication se trouvent donc à gérer un double mouvement : celui de la fragmentation des territoires et celui des interrelations entre diverses échelles locales d'une part, celui des pratiques sociales des individus qui relèvent de plusieurs territoires (de vie, de travail, de scolarité, de loisirs, de consommation) d'autre part.»

- La communauté de l'innovation vers les métiers : c'est notre premier collectif témoin. Il regroupe 14 participants collaborateurs du programme FabCVL dont les activités sont orientées vers des outils pratiques de gestion ou d'analyse, avec la découverte de nouvelles fonctionnalités ou la formation à de nouvelles pratiques de gestion de données. Leur objectif principal est de réaliser leur mission, sur le terrain ou dans le cadre de la gestion transverse de leur activité. Ils entretiennent des relations fortes avec les partenaires mais sont peu en relation avec les

artisans. Ils sont en relation avec les jeunes, les conseillers, les organisateurs de visites et de conférences. Ils mobilisent ainsi la formation, les évènements, Power Automate et les Cap'uccino. Les informations étant complexes à partager et retrouver entre organisations. Leur valeur ressource est l'innovation responsable, ils entretiennent une méfiance concurrentielle avec les partenaires. Leurs relations sont celles d'une innovation pratique : ils ouvrent des discussions sur le terrain. Leur culture est orientée vers la concurrence partenariale autour des projets et de la disponibilité des informations. La récurrence des échanges et les liens informels entretenus constituent un cadre dans lequel, selon D'Arripe (2013, p. 146), « en se comportant de telle ou telle manière et en observant la réaction des autres participants à ses comportements et à ceux des autres membres du groupe, l'individu testera presque littéralement les règles communicationnelles qu'il pressent. »

- La communauté de la convivialité : ce sont les participants internes et externes du programme FabCVL qui assistent principalement aux évènements conviviaux, déjeuners, petits-déjeuners, conférences, ateliers et visites, qui partagent à ces occasions des conseils et activités formels ou informels, et participent à l'organisation ou la coordination des projets. Ils totalisent 15% des interactions partenaires, 35% des relations terrain et 56% des relations conseillers, élus, directeurs intervenants et publics. Ils mobilisent les évènements partenaires et les conférences. Leurs valeurs ressources sont la convivialité et la transversalité. Leurs relations sont tournées autour de l'engagement et du travail collaboratif, avec des temps de convivialité autour d'experts et une coordination territoriale informelle (sans partenariat ni format institutionnel). Nous explorons ici les liens entre proximité et identité abordés par Houllier-Guibert (2009) dans la constitution d'une relation citoyenne dans ces espaces de convivialité, au sens de la définition de la place et des rôles territoriaux des participants dans une relation informelle et présentielle.

- La communauté des conseillers : ce sont les experts, prestataires, conseillers ou personnels support qui accompagnent les collaborateurs, les partenaires ou les artisans dans la transition numérique. Un ensemble de services, activités et projets impactent les décisions du collectif par des conseils experts ou la formation

spécialisée. Ils sont constitués en partie par des conseillers CMA CVL et de conseillers extérieurs. Ils assistent principalement à des conférences, mais aussi à des partages, discussions, découvertes et activités informelles. Une signature de convention est mentionnée. Ils mobilisent des dispositifs de projection (écran, présentation, projecteur…), des dispositifs de visio-conférence et du présentiel. On note des tensions liées aux actions et aux projets, avec une complexité liée à l'informel et à la facilitation. Leurs valeurs ressources sont l'innovation, la collaboration, la convivialité. Un besoin de spécialisation les amène vers des partenaires, des experts et d'autres conseillers. Leurs relations sont tournées vers le conseil spécialisé, avec des temps de partages informels et des présentations en conférence ciblées, préparées et développées avec des partenaires territoriaux. Leurs cultures sont ciblées en fonction de publics spécifiques pour échanger et informer sur une thématique identifiée, avec une équipe d'experts. Nous nous attachons ici au fait que les participants de ce collectif se rencontrent dans des situations de représentation signifiante et médiatisée du territoire. Selon Raoul (2017, p. 140), « si le territoire est fait de matière spatiale – existant à l'état naturel pour une part, et élaborée par l'homme pour une autre (édifices patrimoniaux, aménagement, urbanisme, etc.) – et de réseaux, il tient aussi de signes, et par là de représentations et d'un imaginaire, toutes choses qui impliquent de saisir les médiations (…) par lesquelles ces représentations et cet imaginaire se formalisent et adviennent à la visibilité et à la signification. »

4.2.2. Modélisation des transactions intercollectives

4.2.2.1. Modélisation détaillée

Dans cette partie, nous détaillons la démarche de modélisation des éléments conversationnels obtenus dans l'interaction des collectifs. Ces derniers ont été constitués dans l'observation d'activités communes (celles de la DR CAP) dans un espace-temps commun (le programme FabCVL 2023). Nous nous attachons désormais à caractériser leurs conditions d'aménités, de sérendipité et leurs pouvoir d'interagir ainsi coconstruit. Comme le précise Raoul (2017, p. 131), « l'idée de territoire renvoie à une instance, territoriale en l'occurrence, qui, fondée sur une telle substance et une telle forme, « fait communauté », fait sens pour une collectivité. » Pour cela,

nous modélisons pour chaque dimension de territorialisation et chaque régime de conversation les sondes d'élicitation et les leviers d'engagement caractérisés selon la grille d'analyse des cultures et relations, du point de vue du collectif test, à savoir les artisans. Le détail cartographique de cette modélisation n'est ici fourni à titre illustratif que pour les interactions entre le collectif des artisans et de l'innovation métier, cependant il est explicité pour l'ensemble des collectifs témoins mobilisés.

4.2.2.2. Cartographie de projection intercollective

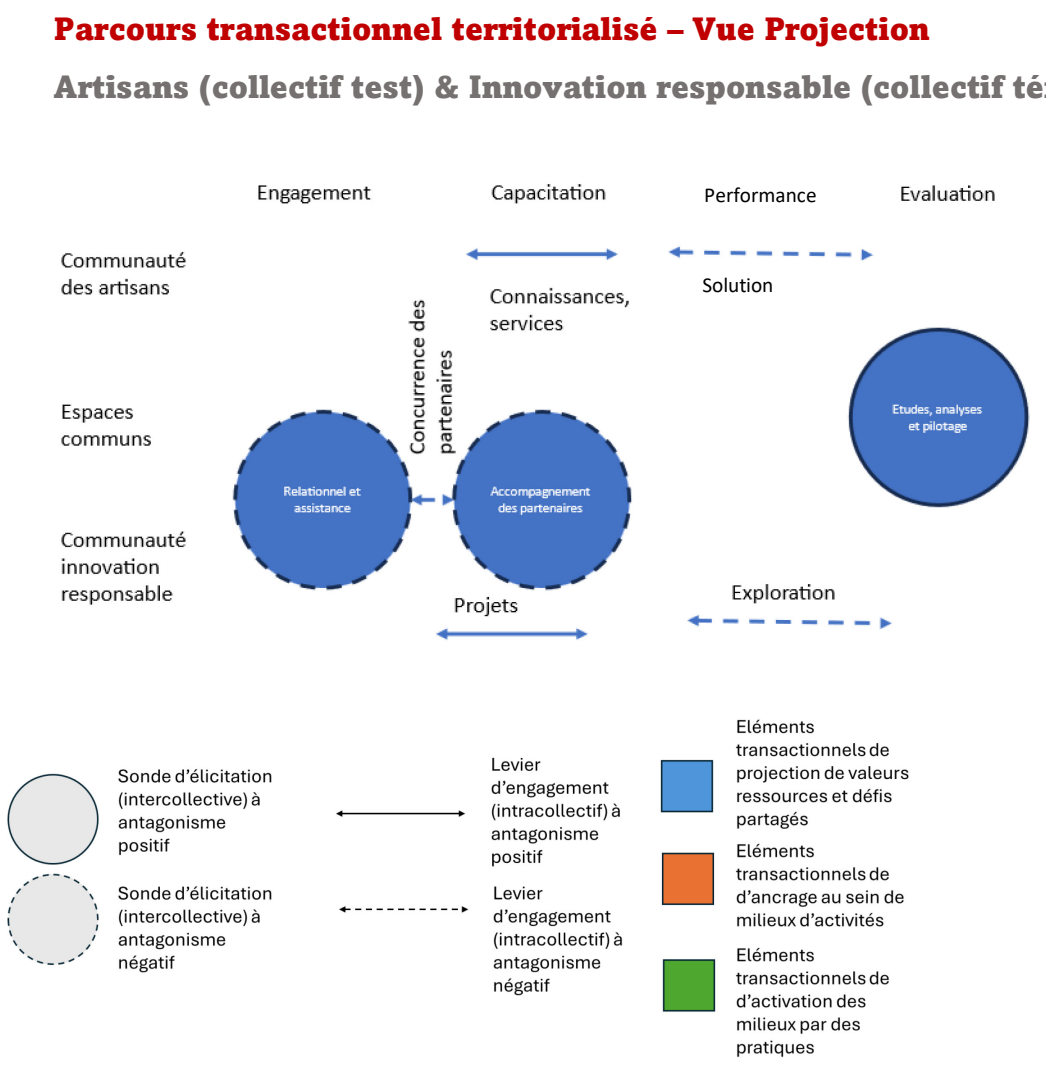
Afin de modéliser les éléments conversationnels des interactions observées, nous constituons un tableau comparatif des valeurs et défis territorialisés par les collectifs à chaque étape de transformation. Pour cela, nous identifions dans les récits les éléments conversationnels relatifs à l'appropriation pour chaque collectif. Nous déterminons ensuite leur régime de conversation (en fonction de la situation, du sujet, de l'emplacement de l'élément dans le déroulé de l'évènement), ainsi que l'antagonisme transactionnel pour les artisans. Dans cet exemple (voir tab. 23), nous observons « le relationnel et l'assistance » comme une valeur ressource commune: elle est ainsi représentée comme sonde d'élicitation en appartenance pour les deux collectifs. Nous observons aussi que seul le collectif de l'innovation responsable territorialise la valeur «projet » en capacitation, qui est ainsi représentée comme un levier d'engagement en appartenance. L'ensemble de ces observations est présenté dans un tableau récapitulatif permettant de modéliser les éléments conversationnels intra et inter-collectifs.

Tableau 23 : Analyse des valeurs ressources et défis partagés - FabCVL 2023

Projection	**Collectif**	**Individuel**
Valeurs ressources	Evaluation : études, analyse et pilotage Engagement : relationnel et assistance Capacitation : partenaire et accompagnement	Création : solutions ou exploration
Défis partagés	Création : accompagnement et partenaires	Capacitation : connaissances, services ou projets Création : confiance ou méfiance

En procédant à la modélisation de l'ensemble des éléments conversationnels ainsi analysés (voir fig. 53), nous pouvons proposer une visualisation des différents leviers et sondes en fonction de leur niveau de territorialisation et de leur régime de conversation. Ainsi caractérisés, les éléments conversationnels construisent une territorialité qui « sous-tend les repères culturels et symboliques qu'intériorisent les individus pour se positionner et agir dans l'espace, pour se penser dans le monde (géographique), et à travers lesquels, en définitive, ils se reconnaissent » (Raoul, 2017, p. 132).

Figure 53 : Cartographie de projection intercollective - FabCVL 2023



Dans la modélisation de ce flux transactionnel, nous observons l'intersection des transactions intercollectives territorialisées par deux collectifs, les artisans et les collaborateurs de l'innovation vers les métiers. Les sondes d'élicitations ainsi obtenues, les transactions inter-

collectives, font apparaître des défis partagés comme « le relationnel et l'assistance » et « l'accompagnement des partenaires » et des valeurs ressources d'évaluation, la production «d'études, d'analyse et de pilotage. » Nous observons une projection dont l'antagonisme négatif est similaire au collectif d'innovation responsable observé dans notre partie expérimentale. Pour confirmer cette territorialisation, nous devons désormais observer les autres dimensions d'ancrage et d'activation. Comme le précise Raoul (2017, p. 132), « derrière l'idée de territorialité faut-il entendre aussi, outre une question de « communauté », une problématique de « mémoire collective » et d'identité, mais en rapport avec un espace donné. »

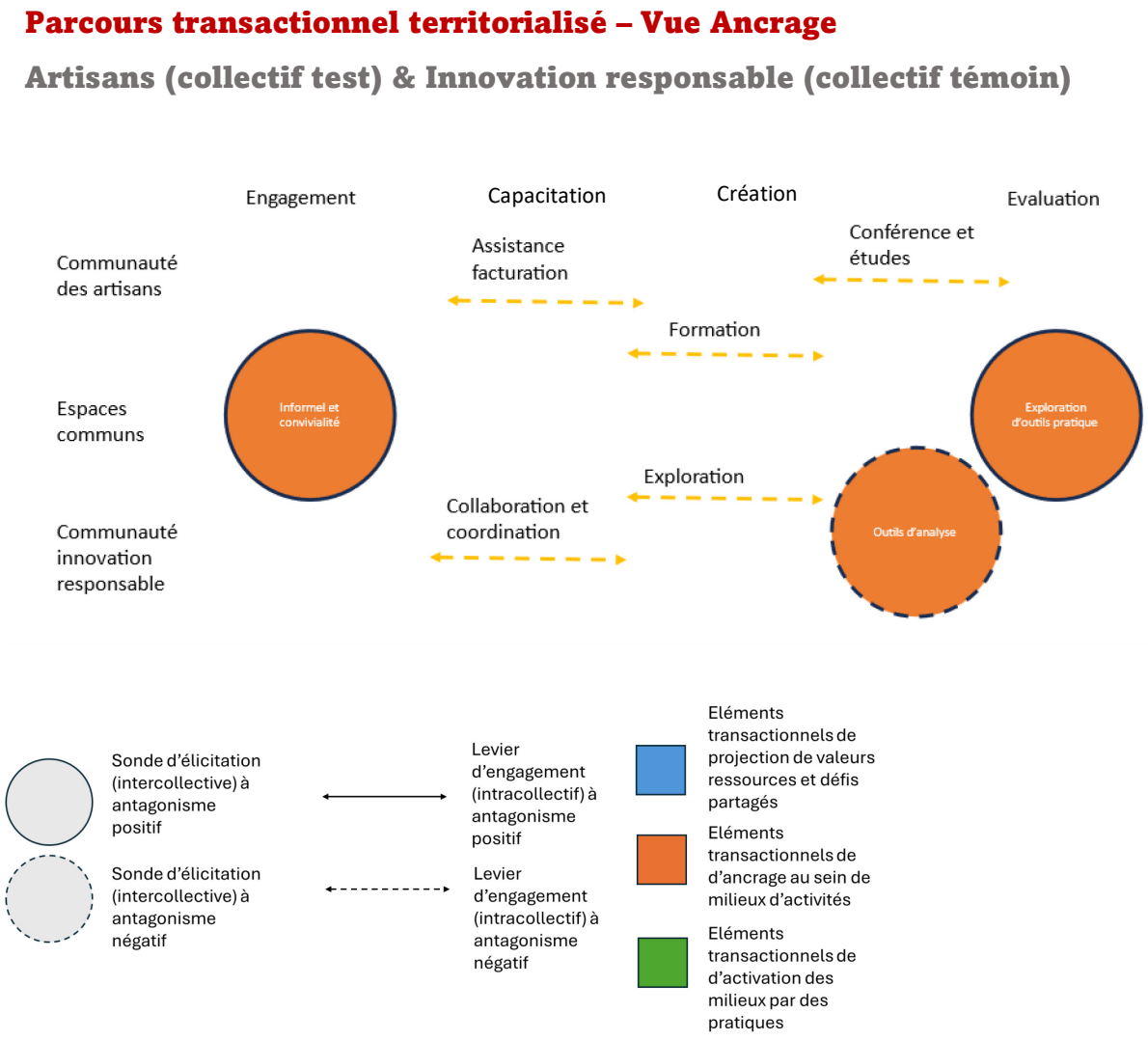
Dans ce niveau de projection, des leviers apparaissent en capacitation (« connaissances » pour les artisans et « projets » pour les collaborateurs métiers) et de performance (« solutions » pour les artisans et « exploration » pour l'innovation responsable.) Si les leviers de capacitation sont territorialisés en appartenance, les leviers de performance sont, eux, territorialisés en rupture. L'appropriation s'effectue selon des modalités de performance intra-collective, posant la question d'un milieu ou d'une pratique permettant l'expression de ces valeurs en commun avec d'autres collectifs. A ce niveau d'analyse, la proximité sociale facilite l'accès au patrimoine d'espaces constitués par les collectifs observés par des sondes d'évaluation et des leviers de capacitation positifs (les études, analyses et le pilotage). Elle est limitée par des sondes d'engagement et de capacitation et des leviers de performance négatifs (relationnel et assistance, accompagnement des partenaires).

Ces observations questionnent ainsi d'une part la relation artisan/collaborateur dans une possible configuration relationnelle de type conquête/opposition où l'artisan, qui est ici notre collectif test, territorialise des valeurs d'appartenance communes avec le collaborateur. Les relevés terrain indiquent par exemple que « les groupes de participants sont organisés par établissements, et les intervenants répartis le long d'un parcours. » Dans cette configuration, «l'arrangement matériel de l'espace, jusque dans certains de ses moindres détails, dessine en effet une matrice symbolique et mémorielle où, pourrait-on dire, se substantialisent les souvenirs partagés des membres du groupe » (Raoul, 2017, p. 132).

4.2.2.3. Cartographie d'ancrage intercollectif

Nous poursuivons notre analyse transactionnelle par l'observation de l'intersection des territorialisations au niveau de l'ancrage (voir fig. 54). De la même manière que pour la projection, une analyse des milieux d'activités inter et intra-collectifs est réalisée. Elle aboutit à la cartographie des milieux territorialisés suivants :

Figure 54 : Cartographie d'ancrage intercollectif au sein de milieux d'activités - FabCVL 2023



Nous voyons ici apparaître, en comparaison avec la projection, un milieu partagé préférentiel d'engagement et d'évaluation, c'est-à-dire une patrimonialisation accessible et crédible, dans les milieux de l'informel convivial et l'exploration d'outils pratiques. Comme le précise Raoul (2017, p. 134), ce le pouvoir d'agir permet ici « une reconnaissance d'un vivre ensemble sur un sol

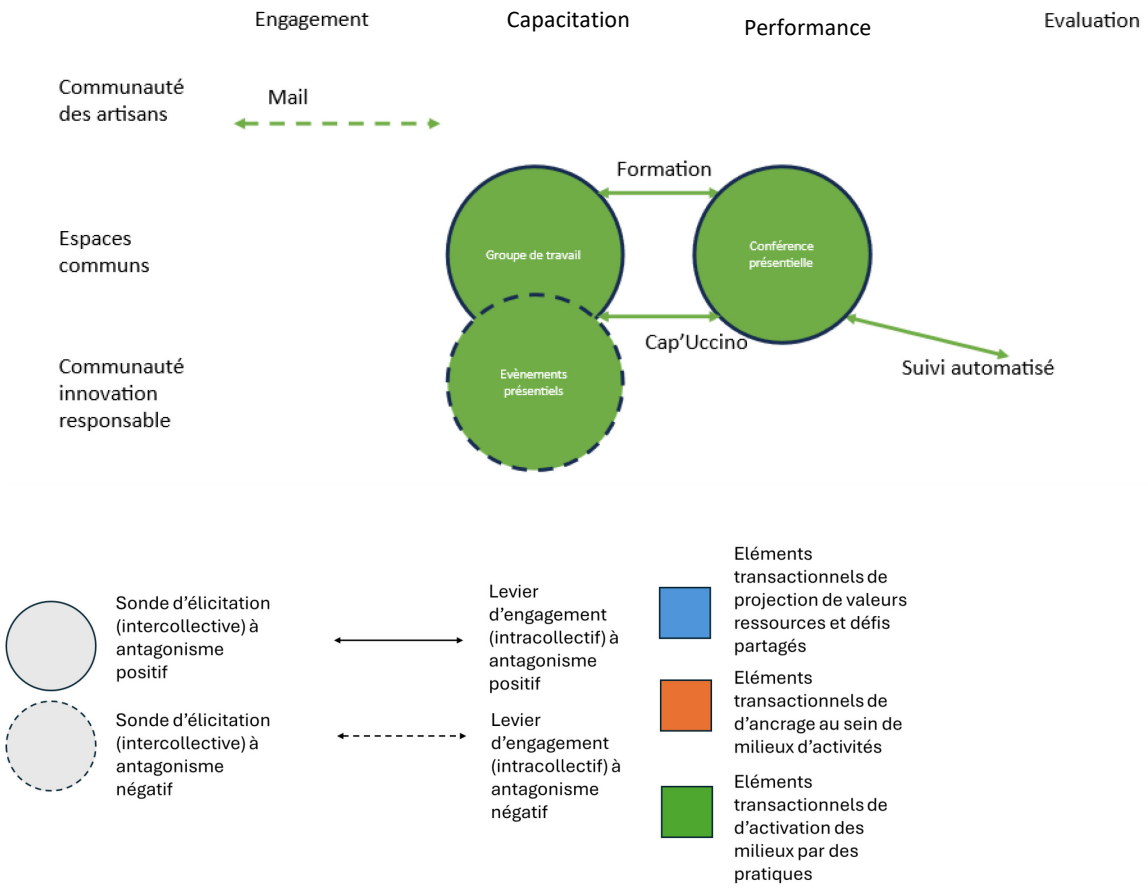
fréquenté/pratiqué de manière commune et donc par laquelle l'espace révèle sa signification collective. »

Dans cette observation, nous pouvons considérer deux mouvements distincts : l'un orienté engagement qui se poursuit par une phase de capacitation en leviers subis, et l'autre orienté évaluation, précédé de leviers et sondes de performance subis. Dans cet ensemble, nous revenons à la question d'une possible posture conquête/défense entre les deux collectifs. Ici, cette question s'éclaire à l'aide de l'émergence de la sonde d'élicitation d'engagement, voulue, de la convivialité. Dans les relevés terrains, nous notons qu'un intervenant partenaire étaye «l'ensemble des acteurs impliqués dans la démarche. Puis, il explique l'ensemble du parcours, de l'idée au montage qui lui permet notamment de proposer les activités sous un format dédié à son métier. » Il conviendrait donc de comprendre, dans cette capacitation par le projet, comment les pratiques territorialisées participent à la territorialisation des sondes en appartenance et voulues d'évaluation à l'intersection des transactions des collectifs, en s'appuyant notamment sur un ensemble de leviers en rupture ou subis de capacitation et de performance.

4.2.2.4. Cartographie d'activation intercollective

A ce stade de notre observation, nous pouvons caractériser une patrimonialisation facilitée par des sondes positives d'engagement et d'évaluation, polarisant un ensemble de leviers et de sondes négatives de capacitation et de performance qui sont à relier avec les leviers de projection négatifs eux aussi. Selon nous, cette patrimonialisation est liée à une projection en rupture. Nous souhaitons en particulier comprendre comment les sondes de capacitation et d'évaluation facilitent la lisibilité et la crédibilité du patrimoine de transition (Soumagnac et al., 2015). Pour cela, nous terminons notre analyse transactionnelle par la lecture des sondes et leviers d'activation caractérisés selon les mêmes modalités que précédemment. Nous obtenons la cartographie d'habitation suivante (voir fig. 55) :

Figure 55 : Cartographie d'activation - FabCVL 2023



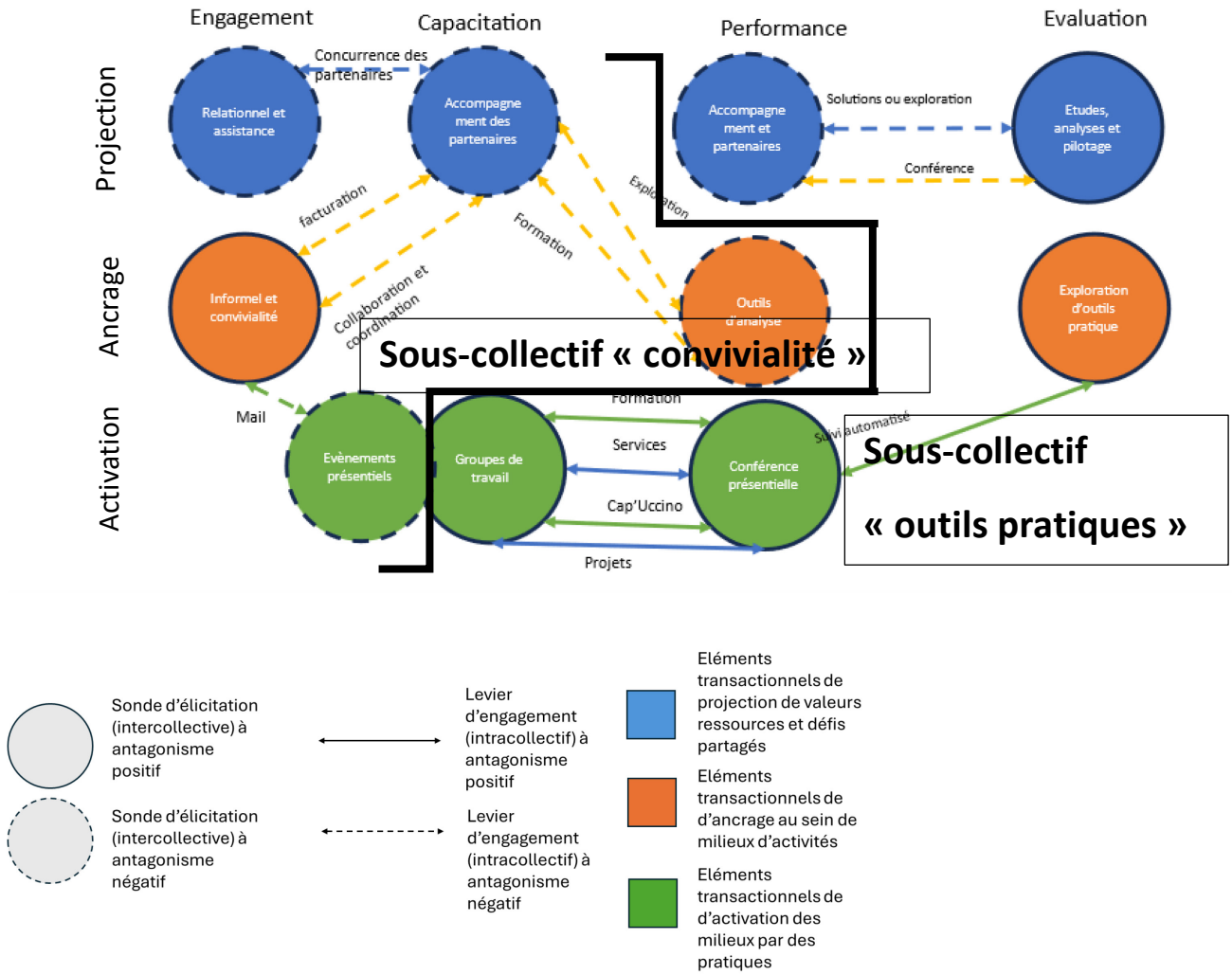
Au niveau de l'activation, la territorialisation des transactions modélisées fait ressortir un « bloc central » de sondes et leviers de capacitation et de performance acceptées, autour des groupes de travail et des conférences en présentielles. Ce bloc est accompagné d'une part d'un levier d'engagement négatif pour les artisans, l'envoi de mail, ainsi qu'une sonde positive pour la capacitation, à savoir les évènements présentiels. Nous voyons ici apparaître, en comparaison avec la projection et l'ancrage, des pratiques préférentielles de capacitation et de performance par le groupe de travail et la conférence présentielle, elle-même territorialisée en suivi automatisé, levier d'évaluation accepté des collaborateurs. Ainsi, nous pouvons ici observer un basculement de rôle de réalisateur à bénéficiaire pour l'artisan (variation de contrôle réflexif du collectif vers la proximité par la formation) et de réalisateur à commanditaire pour le collaborateur (variation de contrôle réflexif vers l'universalité par l'introduction d'outils

automatisés.) Nos relevés terrains font ici état d'échanges et de présentations autour des thématiques du ré-emploi, des cultures et risques liés au numérique, de la parité, des métiers et de l'innovation, dans des modalités de discussion, de sensibilisation ou de pilotage de projet. Nous y observons une situation où, d'un point de vue info-communicationnel, « l'acteur par sa production et ses interactions devient médiateur » (Bossu, 2021, p. 92). Le collectif des artisans permet au collectif de l'innovation métier de produire de nouveaux projets dont ils vont bénéficier (formations et sensibilisation au numérique responsable).

A ce stade de notre analyse transactionnelle, nous pouvons caractériser la proximité technique des pratiques territorialisées par les deux collectifs observés comme facilitée par l'antagonisme positif du groupe de travail et des conférences. Les conditions sérendipiennes sont limitées par un levier d'engagement en refus pour les artisans, celui du mail, et une sonde de capacitation refusée, celle des évènements présentiels. Nous observons ici un croisement des évolutions des rôles des actants : une augmentation du contrôle réflexif des collaborateurs et une diminution du contrôle réflexif des artisans qui tendrait à questionner une posture en conquête collaborateur face à une posture en défense des artisans. Pour comprendre le résultat de cette confrontation des postures au niveau transactionnel, nous devons désormais l'observer au niveau relationnel et la caractériser au niveau culturel.

Nous procédons à la synthèse cartographique de la territorialisation des transactions intercollectives des artisans et de l'innovation responsable. Nous obtenons la cartographie suivante (voir fig. 56) :

Figure 56 : Cartographie des transactions territorialisées - FabCVL 2023



Dans cette cartographie, nous identifions deux blocs autour des milieux territorialisés. Le premier s'articule autour de la sonde d'ancrage en phase d'engagement « informel et convivialité », espace communicationnel d'interactions non planifiées (Florczak et Scroferneker, 2017) amenant une série de relations antagonistes négatives vers un espace communicationnel stratégiquement géré, les outils d'analyse. Ainsi, un agencement de dispositifs d'engagement destinés à l'informel et la convivialité, s'étendant des évènements présentiels jusqu'aux milieux d'outils d'analyse, territorialise des défis d'assistance et d'accompagnement des partenaires. Cette sous-conversation est orientée « performance » par la production finale du milieu des outils d'analyse. Dans cet agencement, les artisans n'augmentent pas leur contrôle : leur rôle transactionnel reste

celui de bénéficiaire (d'accompagnement, d'outils d'analyse, d'évènements présentiels.) Le contrôle des collaborateurs reste celui du réalisateur.

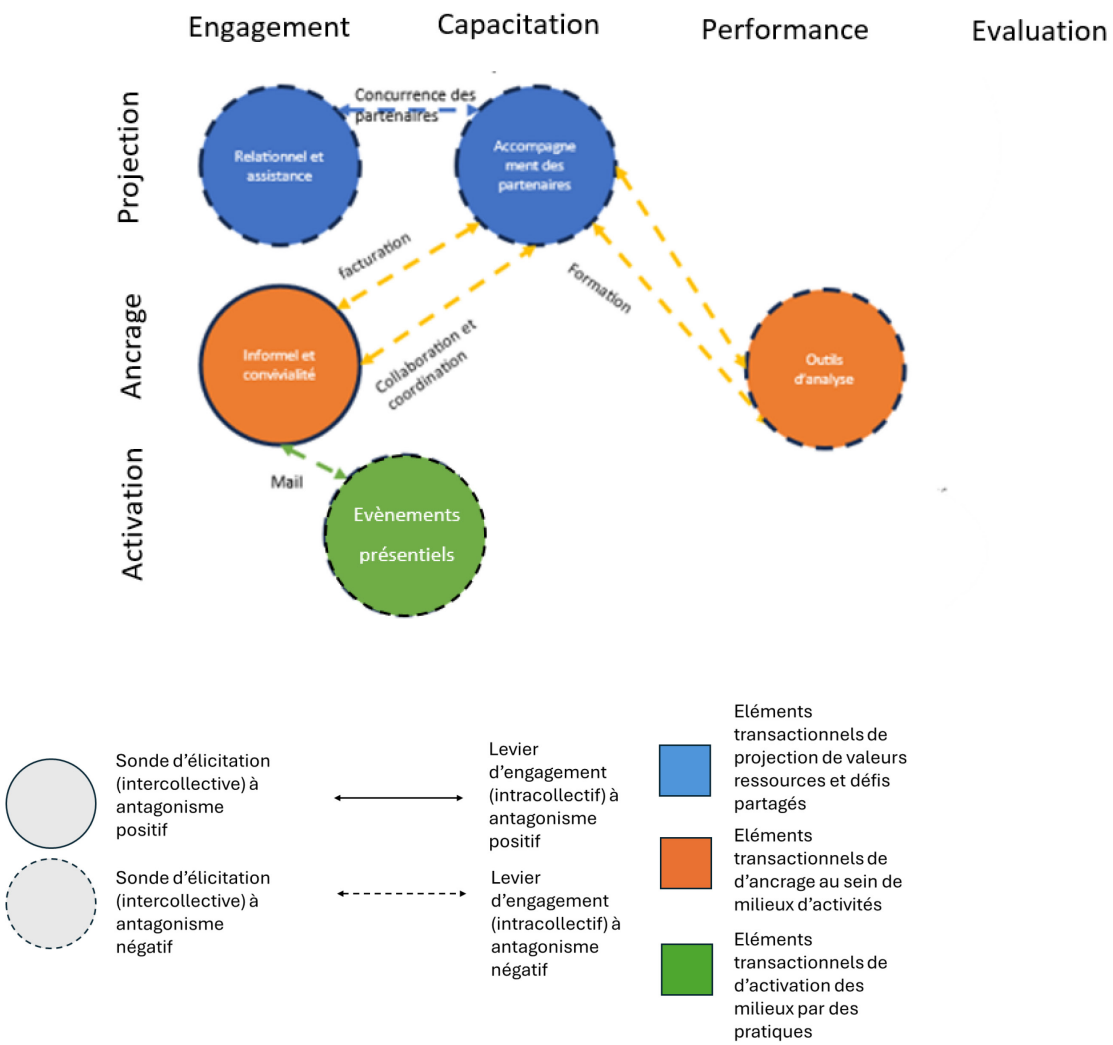
Dans l'autre bloc, qui commence par les groupes de travail et territorialise l'exploration d'outils pratiques, on observe une accumulation de sondes et de leviers positifs. Nous partons ici d'un espace communicationnel stratégique (Florczak et Scroferneker, 2017) pour aboutir à un espace communicationnel non planifié. Dans ce deuxième agencement, le rôle des artisans varie : ils sont bénéficiaires des groupes de travail, deviennent réalisateurs dans la conférence en phase de performance et donneurs d'ordre dans l'exploration d'outils pratiques. Nous retrouvons une situation où, d'un point de vue territorial, « on peut avancer l'idée qu'un « discours territorial » s'enchâsse dans le discours social, enchâssement par lequel la territorialité advient à la reconnaissance » (Raoul, 2017, p. 136).

Nous observons ainsi une dynamique entre deux agencements modélisant deux sous-transactions aux finalités distinctes : l'engagement par la convivialité pour l'une, l'évaluation participative pour l'autre. Dans ces agencements, des variations de contrôle opèrent différemment. Nous pouvons ici poser la question d'un pouvoir d'interagir où des sous-collectifs alternent ou confrontent différents objectifs durant leur transformation. D'une part, un agencement dont les antagonismes négatifs s'expriment à tous les niveaux de territorialisation, et d'autre part un agencement plus centré sur la capacitation et la performance dont aux antagonismes positifs. Au niveau transactionnel, l'intersection de la territorialisation fait apparaître une sous-territorialisation hybride (par l'engagement et par l'évaluation) dont nous allons analyser les relations. Comme le précise Raoul (2017, p. 140), « considérer le territoire comme objet communicationnel, c'est donc chercher à identifier comment, dans le quotidien de notre présence au monde, nous avons affaire à des discours médiatiques – en premier lieu –, mais aussi à des discours institutionnels, politiques, économiques, militants par lesquels sont entretenus, reconduits, voire réactivés, des repères fondant l'imaginaire de cette présence au monde. »

4.2.3. Analyse relationnelle inter-collectif

Nous avons ainsi réalisé une analyse transactionnelle basée sur la modélisation des leviers et sondes territorialisés à l'intersection des transactions des artisans et de l'innovation responsable. Cette analyse met en évidence des milieux d'engagement et des pratiques de capacitation et de performance préférentiels pour les artisans. Elle met également en évidence une variation positive du contrôle réflexif des collaborateurs vers un milieu voulu d'évaluation avec une valeur ressource de convivialité. Pour comprendre comment les postures de conquête et d'opposition ainsi observées s'articulent entre les collectifs, nous procédons désormais à l'analyse relationnelle des interactions.

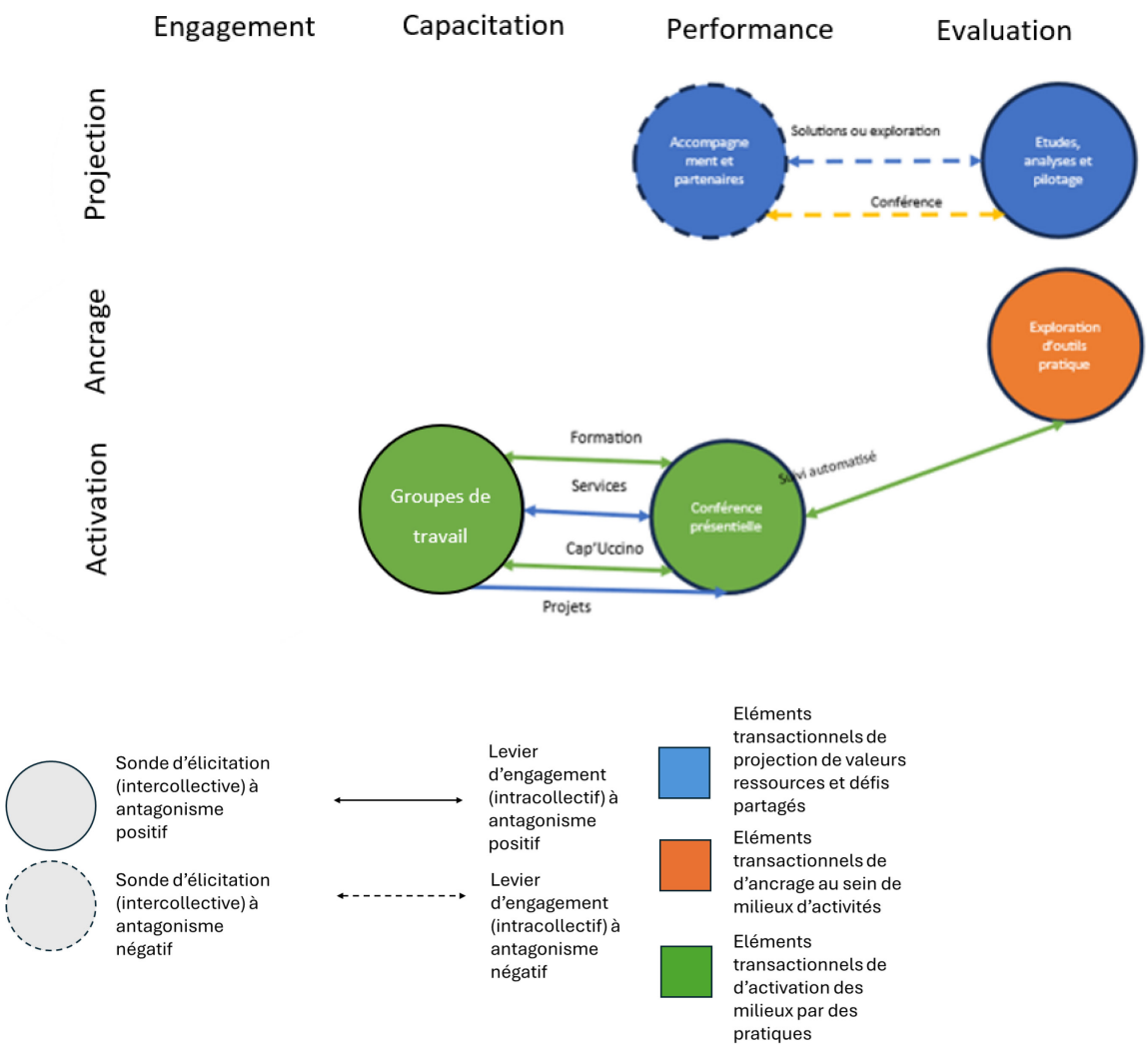
Figure 57 : Agencement de la convivialité - FabCVL 2023



Dans le premier agencement, celui centré sur le milieu de convivialité (voir fig. 57), les interrelations observées dans les sondes d'élicitations sont basées sur des contrôles réflexifs stables liés à des rôles transactionnels invariants. Ainsi, cette stabilité est ritualisée dans un antagonisme relationnel de réfraction (Meunier, 2003) multipliant les milieux subis, les pratiques en refus et les risques-perçus. De même, les leviers d'engagement, de capacitation et de performance sont ritualisés (Hugon, 2011) dans une alternance avec les sondes, de manière négative. Il est intéressant de noter, dans les thématiques des leviers et sondes, la récurrence des activités de gestion (facturation, outils d'analyse, coordination) et de la collaboration (assistance, partenariat, accompagnement), un ensemble de services positionnant le couple artisan-conseiller dans des rôles stables. Dans notre approche, nous identifions ici un comportement de type gestionnaire/productif dont les activités sont en partie numérisées pour le conseiller (outils de gestion et de collaboration) et orientés vers l'informel et le convivial pour l'artisan productif. Ces comportements mobilisent des profils de facilitation et de pilotage, cependant ne génère pas de variation de rôle.

Nous identifions ici une posture de défense, à la différence que dans cette lecture des interrelations, cette posture est partagée dans un couple défense/défense. Dans nos relevés terrains, nous notons que « les participants sont intéressés d'avoir les contacts pour cette initiative. » C'est ici un milieu qui est défendu, à savoir celui de l'informel (avoir des contacts) et de la convivialité des échanges autour du numérique responsable (pour l'inititaive), dans une sous-conversation orientée « performance » et portant une intention stratégique d'institutionnalisation (Florczak et Scroferneker, 2017.)

Figure 58 : Agencement de l'exploration d'outils pratiques - FabCVL 2023



Il est également intéressant de noter que cette posture défense/défense aboutit à un deuxième agencement (voir fig. 58) en phase de capacitation (groupe de travail), autour d'un milieu partagé d'évaluation territorialisé de manière positive (exploration d'outils pratiques). Cette fois-ci, l'agencement concentre une multiplicité de leviers d'engagements entre deux pratiques acceptées : les groupes de travail et les conférences en présentiel. Ces leviers font varier le rôle des artisans et collaborateurs dans une posture conquête/diplomatie. Ainsi, ce sous-collectif complémentaire ou généré par la posture défense/défense du premier agencement permet au collectif global d'aboutir à un milieu voulu d'exploration d'outils pratiques et des valeurs partagées d'études, d'analyse et de pilotage. Ce sont ici des compétences d'innovateur et d'influenceur, mobilisant des profils créatifs, analystes et constructifs. Ils portent une intention stratégique de spontanéité (Florczak et Scroferneker, 2017) dans une sous-conversation orientée

évaluation. Nos relevés terrain font état d'une visite qui va être l'occasion, pour les conseillers qui y participent, de projeter des idées de créations ou d'activités au fur et à mesure de la découverte des espaces et des équipements[68], ou encore de groupes de travail thématiques mis en place à la suite des conférences pour aboutir à la proposition de la création d'une filière du numérique responsable en comité régional.

Nous mettons ainsi en évidence deux phases interrelationnelles d'engagement et d'évaluation complémentaires (voir fig. 59) : l'une où les sous-collectifs défendent ensemble l'informel et la convivialité dans un ensemble de service au contrôle stable (les présentations donnent lieu à des idées de partenariats, par exemple), et l'autre où les sous-collectifs négocient la territorialisation d'un milieu d'évaluation voulu pour l'ensemble du collectif (des visites ou des groupes de travail organisés après les activités.) Cette configuration conditionne ainsi le pouvoir d'interagir à la présence et à la disponibilité des ressources adéquates pour les sous-collectifs, mais permet une interaction en complémentarité vers des sondes d'évaluation voulues dans une approche d'exploration, comme la projection d'idées d'activités ou la proposition de filières d'activités. Selon nous, cette situation illustre par la territorialisation des relations un parallèle avec la réticularisation des patrimoines où les deux sous-collectifs « négocient » (Soumagnac et al., 2015) les conditions aménitaires et sérendipiennes de leurs pouvoirs d'interagir au prix cependant d'un une posture défensive d'institutionnalisation de la performance. D'un point de vue territorial, nous identifions une configuration relationnelle où « l'ancrage territorial oblige l'organisation à appréhender chacune de ses parties prenantes comme un visage, c'est-à-dire une singularité, une unicité, qui ne se fond pas dans une définition abstraite et désincarnée » (Pigé, 2018, p. 2).

[68] La visite de la manufacture de proximité est relatée sur le Proxiscope : En visite chez Artis'Up, manufacture de proximité - Proxiscope (ricod.net)

Figure 59 : Analyse inter-relationnelle FabCVL 2023

Analyse inter-relationnelle par postures identifiées des sous-collectifs	**Défense/défense**	**Conquête/diplomatie**
Intention stratégique	Institutionnalisation orientée performance	Spontanéité orientée évaluation
Antagonisme	Principalement négatif	Principalement positif
Esprit collectif	Performance ritualisée en leviers et sondes de manière négative	Capacitation/performance ritualisées en leviers et sondes d'habitation voulues
Singularité	Stabilité des rôles par activités de gestion, de collaboration, d'assistance et d'accompagnement partenaire	Augmentation du contrôle et variation des rôles par l'exploration d'outils pratiques, les études et les analyses de pilotage

4.2.4. Analyse culturelle inter-collectif

Si l'analyse relationnelle met en évidence deux agencements aux dynamiques transactionnelles distinctes, l'analyse culturelle que nous allons mener questionne la concentration des activités dans un agencement mobilisant des compétences possiblement peu répandues dans les collectifs. Pour comprendre comment ces confrontations opèrent au niveau culturel, nous observons l'ambivalence sociotechnique, l'actualisation des pratiques et la culture informationnelle qui résultent des interrelations entre sous-collectifs. Nous observons en effet deux variations de contrôle, l'une neutre et l'autre faisant évoluer les rôles, qui s'appliquent à deux combinaisons de profils et compétences, l'une orientée gestion et productivité avec des profils de facilitation, l'autre orientée créativité et constructivité, avec des profils d'innovation et d'exploration ou d'influence. Dans nos relevés terrain, nous identifions ainsi que certains participants soulignent l'importance d'une valorisation plus accrue des labels d'innovation, ou encore la prise en compte des besoins en formation des entreprises. Nous souhaitons désormais comprendre comment ces cultures s'articulent entre les sous-collectifs après les avoir caractérisés pour déterminer le pouvoir d'interagir ainsi construit.

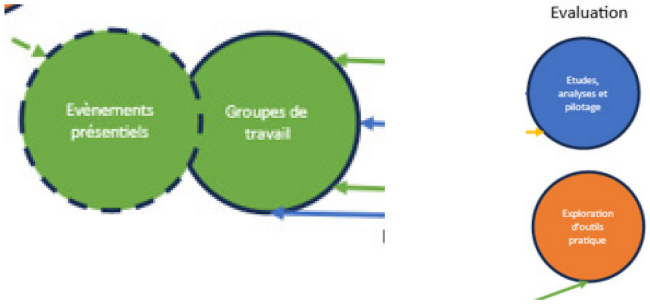
Dans l'agencement mobilisé autour de la convivialité, nous observons des interrelations ritualisées autour de la défense d'une sonde d'élicitation de convivialité amenant à un ensemble de sondes et leviers de capacitation et de performance d'antagonismes négatifs. Nous avons noté que ce sous-collectif mobilise des thématiques de gestion et de collaboration appelant possiblement des compétences de facilitateurs et d'explorateurs pour des comportements productifs et analystes. La posture en défense/défense du couple artisan-collaborateur conduit à un maintien des contrôles en généricité. Dans notre cadre expérimental, nous identifions une culture des valeurs une projection inter-collective en rupture (risques-perçus de l'assistance et de l'accompagnement des partenaires) et une activation inter-collective en refus (évènements en présentiels.) Dans cette phase institutionnalisante, les actants opèrent une communication stratégique de changement d'image auprès de leurs interlocuteurs. Ils mobilisent une culture des valeurs pour, dans nos relevés terrain, prendre en compte « que les artisans, qui ne fonctionnent pas encore et qui ne sont pas encore pourvus en facturation électronique à ce moment-là, devront gérer, stocker et traiter des factures électroniques qui leur seront envoyées par les grandes entreprises. »

Dans le deuxième agencement structuré autour d'un milieu inter-collectif d'exploration des outils en phase d'évaluation, nous observons une variation du contrôle réflexif des artisans et une adaptation du contrôle en généricité du collaborateur. Le couple artisan-conseiller en posture conquête/diplomatie aboutit ainsi au renforcement d'un milieu partagé et voulu d'analyse et de pilotage en phase d'évaluation. Par rappel, nous nous appuyons ici sur le fait que, pour Dumas et al., (2017, p. 58), « tous ceux qui perdurent dans le métier présentent donc un autocontrôle très fort, des tactiques pour minimiser les flux, des techniques très précises pour les structurer, en d'autres termes, développent une culture informationnelle, qui permet l'appropriation des flux d'information entrants et sortants. » Pour cela, le collectif mobilise des profils explorateurs et innovateurs autour de comportements créatifs et constructifs. Nous identifions ici une double culture des milieux et des pratiques où, par exemple, les participants de l'atelier de gestion des données apprécient la présence physique de l'animatrice pour pouvoir montrer sur l'écran les gestes techniques à réaliser.

Ainsi, nous identifions dans ce couple de collectif artisan et innovation responsable deux sous-collectifs en défense/défense d'une part et conquête/diplomatie qui confrontent une culture des valeurs et une culture des milieux et pratiques. Les visites et présentations aboutissent à des

idées de partenariats, les groupes de travail aboutissent à des idées de filières d'activités. Nous nous situons dans une configuration où, d'un point de vue territorial, « ce qui fait qu'une parole est tenue pour vraie indépendamment des moyens de contrôle et de coercition est que la parole s'adresse d'une personne à une autre dans un face-à-face où l'autre est reconnu dans sa singularité » (Pigé, 2018, p. 7).

Figure 60 : Ressources régulatrices des sous-collectifs - FabCVL 2023



Dans la phase de capacitation, deux sondes d'activation (évènements présentiels et de groupes de travail) conduisent à l'une ou l'autre des cultures en présence. De même, nous notons en phase d'évaluation une sonde d'ancrage (exploration d'outils pratiques) qui se couple à une sonde de projection (études, analyse et pilotage) (voir fig. 60). Selon nous, nous localisons ici deux intersections culturelles, des ressources régulatrices (Zacklad, 2018) des sous-collectifs permettant la sérendipité par des sondes d'activation (des évènements présentiels et groupes de travail) et des sondes d'ancrage et de projection (exploration d'outils pratiques et d'études, analyse et pilotage.) Ainsi, « les interactions dépendent des acteurs mais le jeu dans lequel s'exercent ces interactions est régi par les normes qui s'appliquent au sein du territoire considéré» (Pigé, 2018, p. 8).

Enfin, les collectifs ritualisent une sonde de performance (les outils d'analyse) avec le premier agencement, et des sondes et leviers de capacitation et de performance avec le deuxième agencement (groupes de travail et évènementiel en présentiel.) Nous proposons de considérer ces sondes comme des ressources génératrices des sous-collectifs, propre à chaque sous-collectif, permettant les aménités d'une part par l'ancrage (les groupes de travail de manière positive) et par l'activation d'autre part (les évènements présentiels, de manière négative). Dans ce cas, selon Pigé (2018, p. 8), « les liens entre l'organisation et ses diverses parties prenantes peuvent donc être appréhendés comme autant de canaux de communication qui, s'ils ne sont

pas entretenus, perdent petit à petit leur efficacité et deviennent incapables de transmettre un signal compréhensible entre les acteurs. »

Dans cette configuration, le sous-collectif de la convivialité porte une culture des valeurs et le sous-collectif de l'exploration des outils porte une double culture de pratiques et de milieux. Artisans, entrepreneurs, chefs d'entreprises artisanales et élus mobilisent des dispositifs numériques avec des relations d'analyse pratique et une culture de formation. Le collectif de l'innovation vers les métiers réunit des collaborateurs avec des relations d'innovation pratique et une culture concurrentielle. Nous cherchons ici à déterminer comment ces deux collectifs transforment les métiers de l'artisanat à travers le numérique. Les pratiques, valeurs et milieux à l'intersection de ces cultures consiste ainsi en un patrimoine régulateur et générateur où les deux collectifs mettent en commun leur expérience tout en générant leurs produits respectifs. Dans les compétences et profils mobilisés, ce sont dans ces espaces sérendipiens et aménitaires (accompagnement, gestion, études, exploration d'outils pratiques et pilotage) que les sous-collectifs actualisent leurs pratiques.

Tableau 24 : Analyse inter-culturelle des sous-collectifs - FabCVL 2023

Analyse inter-culturelle en fonction des sous-collectifs	**Convivialité**	**Exploration des outils**
Modalités de patrimonialisation	Activation capacitante en posture défense/défense	Ancrage et projection conquête/diplomatie
Rationalité culturelle	Valeurs	Pratiques et milieux
Compétences et profils	Facilitateur/explorateur Productif/gestionnaire	Explorateur/innovateur Créatif/constructif
Actualisation des pratiques / ressources régulatrices	Evènement présentiel	Groupe de travail
Ambivalence socio-technique / ressources génératrice	Outils d'analyse	Groupes de travail et évènements présentiels
Acceptation variable	Ancrage en performance	Activation capacitante et performante

Nous avons établi deux flux culturels complémentaires et ses pratiques, valeurs et milieux de régulation et de génération (voir tab. 24). Dans notre approche pour caractériser le pouvoir

d'interagir ainsi obtenu au niveau culturel, nous pouvons conclure que ce dernier est dépendant d'une part des aménités projetées par le sous-collectif de la convivialité, dans une culture des valeurs et une stabilité des rôles transactionnels, et par la sérendipité ancrée et activée par le sous-collectif de l'exploration des outils pratiques d'autre part, dans une culture des milieux et pratiques portant une évolution des rôles transactionnels. Afin de comprendre comment cette complémentarité constitue une proximité servicielle, culturelle et expérientielle pour les artisans, nous poursuivons l'étude comparative des dynamiques relationnelles et complémentarités culturelles avec les autres collectifs témoins sélectionnés.

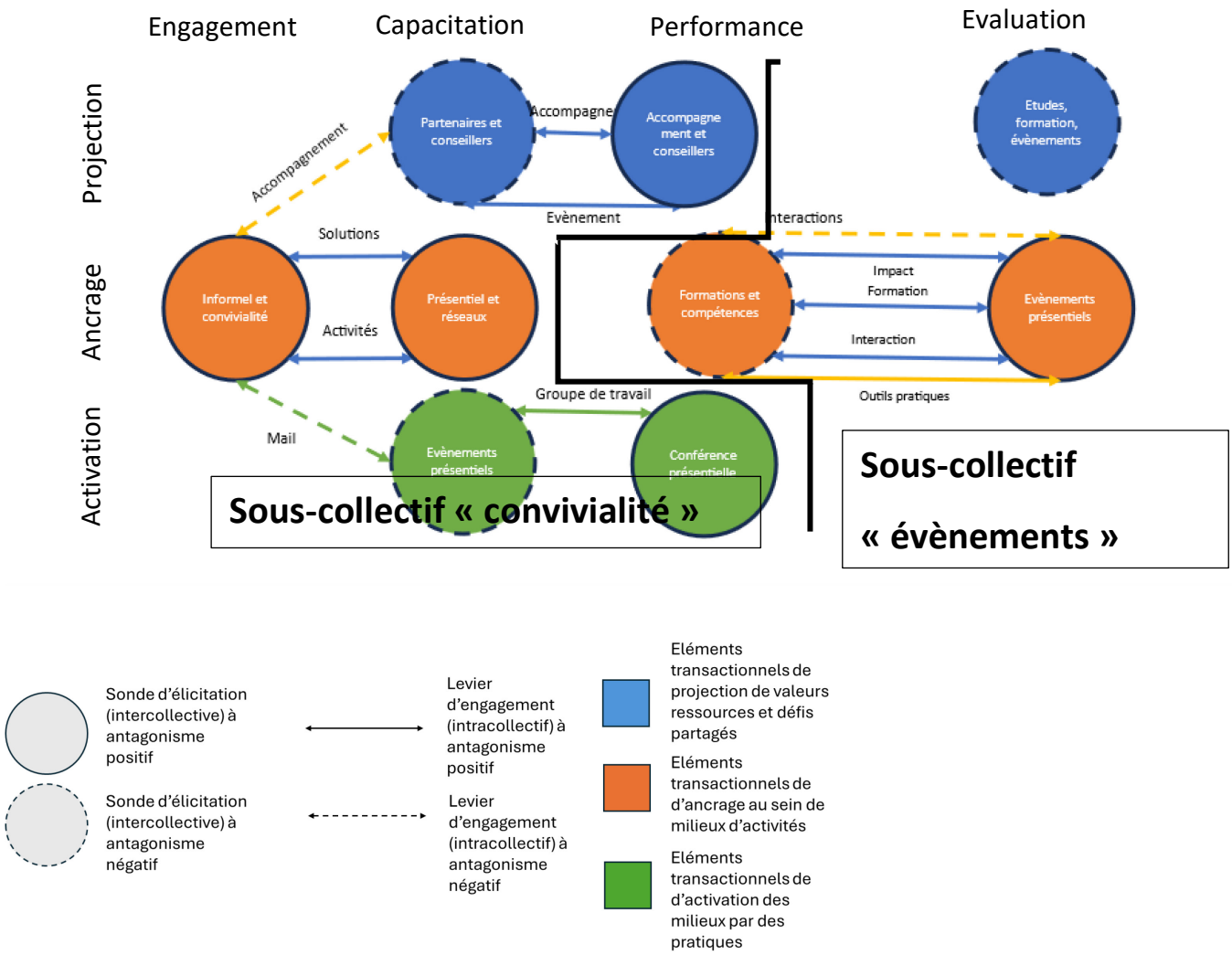
4.3. Relation conseiller-artisan : une culture numérique commune ?

4.3.1. Comparatif relationnel et culturel des collectifs

4.3.1.1. Analyse inter-collective des artisans et de la convivialité

En mobilisant la méthodologie de modélisation, nous synthétisons la cartographie suivante pour le collectif des artisans et de la convivialité :

Figure 61 : Parcours transactionnel territorialisé Artisans et Convivialité - FabCVL 2023



Dans cette cartographie (voir fig. 61), un premier sous-collectif de l'informel et de la convivialité territorialise une sonde d'ancrage positive de capacitation (activités présentielles et réseaux) puis deux sondes positives en performance (accompagnement et conseillers, conférence présentielle). Le collectif part d'espaces communicationnels non gérés vers des espaces communicationnels stratégiquement gérés en territorialisant des leviers et sondes à antagonismes principalement positifs dans une sous-conversation orientée performance. Nous reconnaissons ici une posture conquête/diplomatie : les relevés terrain font état d'une conférence thématique organisée pour des groupes scolaires où des entrepreneurs « passant par là » en profitent pour solliciter des aides. Comme l'explique Pigé (2019, p. 9), « il existe donc une

dimension humaine qui renvoie aux rapports humains, à la confiance qu'une personne accorde à une autre et qui la conduit à lui transmettre des informations porteuses de sens. Dans le cas contraire, on se limite à la transmission de bruit : des informations dépourvues de signification.»

Dans le deuxième agencement, un sous-collectif des évènements se maintient dans des espaces stratégiquement gérés en territorialisant des leviers et sondes de performance et d'évaluation principalement négatifs dans une sous-conversation orientée évaluation. Nous y reconnaissons une posture défense/défense avec des profils pilote/meneur (« études » et « impact ».) Nos relevés terrain font état notamment d'intervention d'un artisan en conférence qui regrette que les statistiques présentées ne mentionnent que les usages de communication du numérique. Nous retrouvons ici une situation où, selon Pigé (2019, p. 9) : « dans une approche purement cybernétique, il suffirait de concevoir de nouveaux canaux de transmission ou de rénover les anciens canaux pour permettre le rétablissement de la communication. Mais le canal de transmission ne suffit pas. ».

Au niveau interrelationnel, le sous-collectif de l'informel ritualise une singularité principalement positive par une projection et une activation de performance (Hugon, 2011). On note ici une alternance de sondes et leviers dans un antagonisme où chaque modalité de territorialisation (engagement, capacitation, performance) alterne entre du positif et du négatif, signe d'une négociation entre productifs et explorateurs dans une intention stratégique d'institutionnalisation (Florczak et Scroferneker, 2017). Le sous-collectif des évènements ritualise une majorité de sondes de projection et d'ancrage négatives avec toutefois une concentration de leviers de projection évaluatifs voulus, signe d'une défense de ces évènements par l'évaluation de l'impact, la formation et les interactions d'au moins une partie du sous-collectif (meneurs/analyste.) Dans nos relevés terrains, nous notons que les participants s'invitent réciproquement dans des projets aux thématiques connexes auxquels ils participent localement, et proposent des idées d'application pour localiser les matériels à recycler.

Au niveau inter-culturel, nous identifions de nouveau une complémentarité entre une culture des valeurs et une double-culture des pratiques et des milieux qui permet la patrimonialisation dans une intention partagée d'institutionnalisation. Cependant, cette configuration culturelle diffère par rapport aux collectifs précédents : ici, c'est le premier sous-collectif (le collectif de l'informel), qui permet une négociation entre facilitateurs et explorateurs, en portant la culture

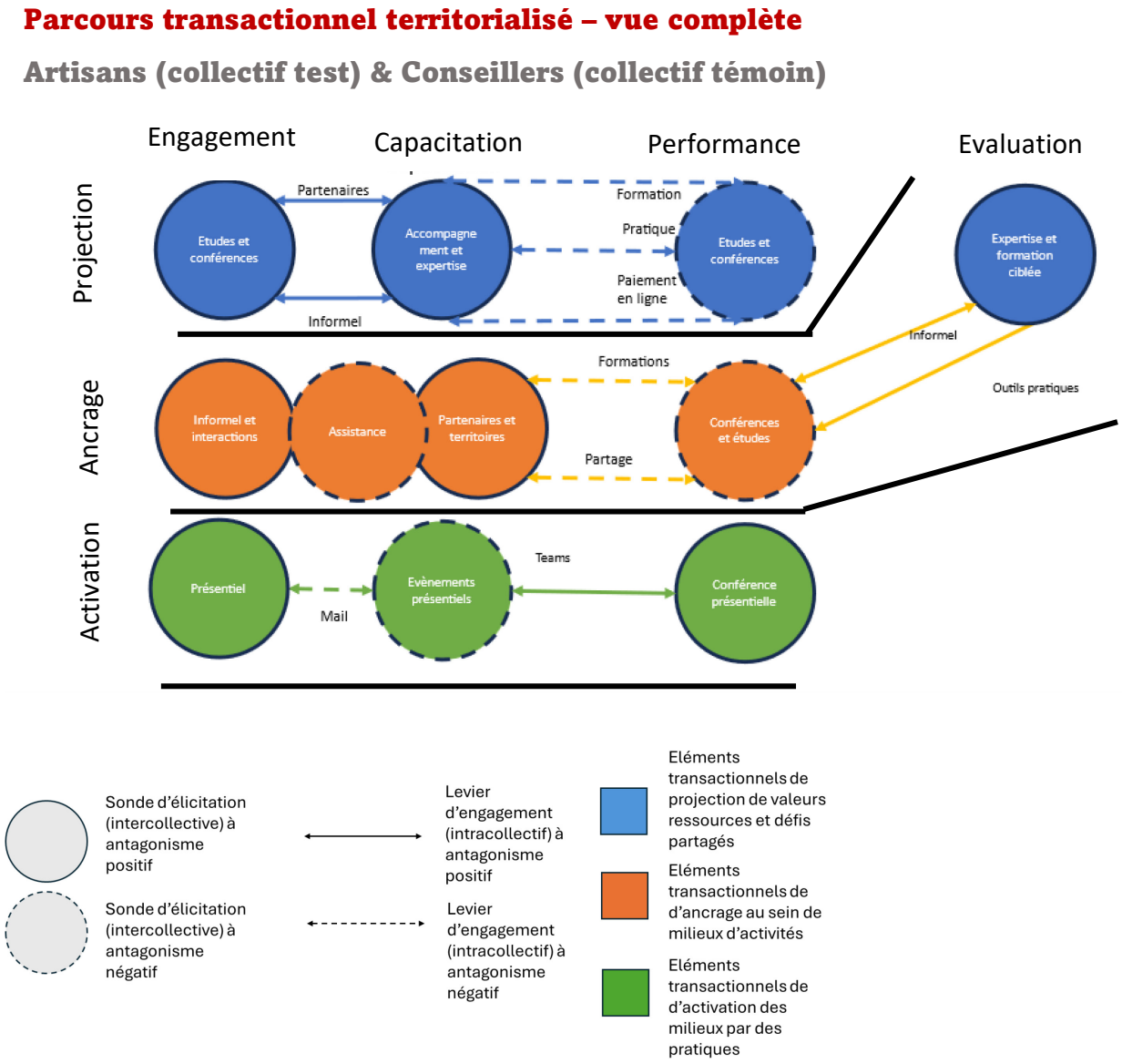
des pratiques et des milieux. Il s'appuie sur une activation capacitante et performante en partant d'une sonde d'activation voulue de convivialité. Nos relevés terrains mentionnent notamment un temps en aparté pendant l'accueil des participants où les intervenants profitent du passage de conseillers spécialisés autour du petit déjeuner pour présenter des projets plus spécifiques. Comme le précise Pigé (2019, p. 11), « le face-à-face fait éclater la représentation chiffrée car il apporte un supplément de sens à des représentations abstraites, il rend singulier ce qui n'était qu'un concept. » Le sous-collectif des évènements présentiels, lui, porte la culture des valeurs par un ancrage de performance et d'évaluation. Le patrimoine régulateur est ici constitué du milieu de performance des formations et des compétences, le patrimoine générateur étant lui formé du milieu d'engagement de convivialité et des leviers d'évaluation (impact, formation, interaction, outils pratiques).

Le sous-collectif de la convivialité négocie les conditions de sérendipité en actualisant les pratiques et milieux par un ancrage et une activation de performance et permet, par l'évaluation de ses compétences dans les formations, au sous-collectif du présentiel de défendre des conditions d'aménités. Dans cette inversion interculturelle par rapport à l'analyse précédente, nous identifions que la concentration de leviers d'évaluation est formulée par le sous-collectif du présentiel dans le registre des valeurs, mais il s'exprime dans les transactions par l'ancrage d'un milieu voulu d'évaluation. C'est le cas des participants qui, dans nos relevés terrains, préparent leurs interventions en s'appuyant sur les vidéos Live Facebook des évènements précédents, et évaluent ensemble l'efficacité d'un format structuré de manière similaire dans plusieurs villes. Comme l'explique Pigé (2019, p. 11), « cette capacité à appréhender la réalité d'un environnement, le concret d'un territoire, dépend des personnes qui dirigent et animent chaque organisation mais elle dépend également des structures, des mécanismes, qui régissent les rapports des parties prenantes au sein de l'organisation et les modalités de prise en compte de leurs intérêts. »

4.3.1.2. Analyse inter-collective des artisans et des conseillers

Nous proposons enfin la cartographie ci-dessous issue de l'analyse transactionnelle des collectifs artisans et conseillers :

Figure 62 : Parcours transactionnel territorialisé Artisans et Conseillers FabCVL 2023



Dans cette cartographie (voir fig. 62), nous identifions 3 sous-collectifs, celui des études et conférences, celui de l'informel et des interactions, enfin celui du présentiel. Pour le premier (études et conférences), les rôles se maintiennent dans une stabilité des contrôles réflexifs par une sous-conversation orientée performance alternant positif et négatif. On identifie une posture défense/diplomatie : les rôles sont stables et la territorialisation se fait partiellement en antagonisme négatif jusqu'aux études et conférences. Le sous-collectif de l'informel territorialise des sondes et leviers dans une alternance positive et négative par une sous-conversation orientée évaluation. Ce sous-collectif présente une variation de contrôle réflexif dans une posture conquête/conquête. Enfin le sous-collectif du présentiel territorialise des sondes et leviers principalement positifs (le présentiel, Teams et les conférences) par une sous-

conversation orientée performance. Les rôles s'adaptent dans une stabilité du contrôle porté par une posture diplomatie/diplomatie.

Au niveau interrelationnel, le sous-collectif des études et conférences ritualise une stabilité des rôles en opposant des analystes et des facilitateurs dans une intention partagée d'institutionnalisation. Le sous-collectif de l'informel et des interactions ritualise une augmentation partagée du contrôle réflexif montrant une négociation entre créatifs et productifs, dans une intention partagée de spontanéité. Enfin, le sous-collectif du présentiel ritualise une stabilité des rôles par des influenceurs avec une intention partagée d'institutionnalisation. Par exemple, une signature de convention est relevée, mais également des formations présentielles des artisans où les créateurs présentent leur business plan devant un jury.

Au niveau interculturel, la complémentarité se construit autour d'une double culture des valeurs et des pratiques, une culture des milieux, et une culture des pratiques. Dans cette configuration, le patrimoine régulateur est constitué des milieux, valeurs et pratiques de conférence en phase de performance. Le patrimoine générateur est formé par les études, l'expertise et le présentiel. Nos relevés terrain font ainsi état d'échanges entre participants, à l'issue des évènements, où les initiatives de valorisation des femmes dans le numérique faciliterait la prise de confiance des jeunes filles, avec l'importance des modèles et de la représentativité des publics ciblés au sein des équipes techniques. Comme le précise Pigé (2019, p. 11), « une organisation doit s'affranchir de la maximisation de l'efficience à court terme pour se mettre en situation d'équilibre instable impliquant l'exigence du mouvement et donc du dialogue avec ses parties prenantes. » Ce sont les sous-collectifs des études et de l'informel qui négocient les conditions d'aménités, et le sous-collectif du présentiel qui adapte les conditions de sérendipité, permettant le « dialogue » entre les profils et comportements divergents.

4.3.1.3. Caractérisation des pouvoirs d'interagir

Nous pouvons désormais comparer les pouvoirs d'interagir ainsi caractérisés. Dans la première configuration, nous avons noté que le pouvoir d'interagir était dépendant des aménités produites par le collectif de la convivialité, et de la sérendipité construite par le collectif de l'exploration des outils. Si un risque lié à une répartition des profils et compétences qui paraît clivante (créativité vs. gestion) est identifié, cette configuration permet l'émancipation du sous-

collectif de l'exploration des outils dans une posture conquête/diplomatie. Dans la deuxième configuration, le pouvoir d'interagir dépend des aménités défendues par le sous-collectif du présentiel et de la sérendipité négociée par le sous-collectif des évènements : dans nos exemples terrain les temps d'aparté autour du petit-déjeuner ou l'utilisation des Live Facebook pour préparer ses interventions participent des leviers et sondes de structuration positifs. Nous identifions ici un risque lié à la dépendance des aménités aux leviers d'évaluation des meneurs/analystes. Cette configuration permet toutefois l'émancipation du sous-collectif de l'informel, composé de productifs/pragmatiques aux profils facilitateurs/explorateurs dans une intention stratégique d'institutionnalisation. Enfin, dans la troisième configuration, le pouvoir d'interagir dépend des conditions d'aménités négociées par les sous-collectifs des études et de l'informel, et des conditions de sérendipité adaptées par le sous-collectif du présentiel. Nous y notons un risque lié à la dispersion plus forte des sous-collectifs, mais qui permet l'émancipation du sous-collectif de l'informel. Comme le précise Pigé (2019, p. 11), « l'organisation développe un cadre favorable aux interactions sociales quand elle maintient une proximité avec ses territoires et qu'elle permet un véritable dialogue avec ses parties prenantes. » Nous pouvons ainsi proposer le tableau comparatif des cultures et relations territorialisées ci-dessous (voir tab. 26) :

Tableau 26 : Analyse des pouvoirs d'interagir des collectifs - FabCVL 2023

Patrimonialisation du pouvoir d'interagir	Configuration 1	Configuration 2	Configuration 3
Conditions d'aménités	Produite par le sous-collectif de la convivialité	Défendue par le sous-collectif de l'informel	Négociées par les sous-collectifs des études et de l'informel
Conditions de sérendipité	Construite par le sous-collectif de l'exploration des outils	Négociée par le sous-collectif des évènements	Adaptées par le sous-collectif du présentiel
Impact sur le pouvoir d'interagir	Singularité négative des aménités et répartition clivante des compétences, émancipation du sous-collectif de l'exploration des outils.	Dépendance aux leviers d'évaluation des meneurs/analystes, émancipation du sous-collectif du présentiel.	Dispersion des sous-collectif et émancipation du sous-collectif de l'informel.

4.3.2. Proximité culturelle intercollective

Dans notre recherche, nous avons caractérisé la proximité culturelle comme une proximité sociale patrimonialisée basée sur la défense de valeurs ressources à des défis partagés. Dans notre comparatif relationnel et culturel, la proximité sociale présente un cas plus favorable dans la configuration culturelle 3, c'est-à-dire à l'intersection des cultures des conseillers et des artisans. Nous observons ici que cette proximité est le résultat d'une négociation entre sous-collectif, portant le risque d'une non-disponibilité de ressources par exemple en contexte de frugalité, ou d'un accroissement de la complexité (diminution de la lisibilité et de l'accessibilité du patrimoine.) Par exemple, les relevés terrain mentionnent l'absence de coordination interne pour certains évènements dont il est jugé, par des équipes spécialisées, qu'ils ne ciblent pas les publics de la CMA CVL. Or ces équipes se retrouvent finalement ensemble lors de ces évènements. Pigé (2019, p. 10) nous éclaire ici sur un risque où « l'information émise n'est pas l'information reçue car les codes entre l'émission et la réception ne sont pas les mêmes. Ces codes d'émission et de réception sont liés aux normes qui régissent les territoires d'implantation des acteurs. L'éloignement du territoire et la gestion abstraite des données génèrent une perte

d'information car tout un pan de l'information inaccessible par des données numérisées disparaît. »

Cette proximité culturelle permet l'émancipation du sous-collectif de l'informel, constitué de productifs et créatifs au profil innovateur. Dans nos observations, nous avons noté que ce profil ne concerne qu'une partie des 22% de collaborateurs présentant des profils innovateurs, et une part infime uniquement des artisans dans notre observation initiale. Si cette proximité culturelle est favorisée, elle pourrait ne parler qu'à une proportion restreinte des participants, ce qui explique une participation faible des artisans aux activités des Human Tech Days par exemple. La proximité culturelle concerne également les profils productifs, qui, dans notre observation, représentent la majorité des collaborateurs et artisans recherchant principalement des conseils. C'est le cas, par exemple, des entrepreneurs qui accueillent des groupes scolaires à des ateliers sur les jeux vidéo ou sur les risques de l'IA générative, ou encore des réunions préparatoires où les intervenants s'accordent ensemble sur les thématiques à aborder en table ronde autour des animateurs et organisateurs de l'évènement. C'est ainsi la négociation culturelle entre les productifs et les innovateurs qui permet la proximité culturelle par la production d'études et conférences liées à l'expertise des artisans. Pour y arriver, il s'agirait de dépasser une situation où, « les utilisations des TIC se situent dans la reproduction et la continuité des pratiques existantes, cependant les pouvoirs locaux s'en saisissent pour disposer de marges de manœuvre et tenter quelques innovations dans un domaine où celles-ci demeurent rares, ponctuelles et fortement encadrées » (Pailliart, 2014, p. 132).

Nous identifions en effet dans cette configuration un contraste entre des innovateurs et des productifs : il repose sur la valorisation de l'expertise qui s'oppose ici à la valorisation de l'innovation. Dans nos relevés terrain, les échanges sur la thématique de la féminisation des métiers de numérique mentionne le besoin de valoriser des initiatives et des modèles locaux, afin de s'insérer dans un « mouvement » territorial porté par un « dialogue » des parties prenantes (Pigé, 2018). Nous nous questionnons sur une posture de « non-usage » territorialisé et idéologique de l'innovation (Granjon, 2010) qui favoriserait des valeurs métiers (« expertise ») et conduirait ainsi à la dispersion des sous-collectifs dans des communautés locales, en fonction de proximité d'usages ou de métiers. Selon Granjon (2010, p. 48), « les (non-) utilisateurs jugent alors négativement leur valeur sociale à l'aune de l'horizon idéologique de la « société de l'information » dont une des particularités est précisément de considérer l'estime sociale comme

une affaire individuelle et non collective. » La mobilisation de modèles locaux participerait à faciliter « l'usage » dans une négociation idéologique avec des présentations trop vagues et favoriser le choix d'un métier. Nous voyons ici dans le sous-collectif des études et conférences que ce sont les valeurs de performance qui sont en rupture (compétences, praticité), là où les valeurs de capacitation sont valorisées (partenariat, informel, accompagnement et expertise.)

Ainsi, c'est en opérant un choix dans les expertises mises en avant dans les études et conférences d'engagement que les conseillers favorisent la proximité culturelle : les groupes sont orientés dans les parcours des évènements, les thématiques sont préparées par les intervenants. Dans la constitution d'un patrimoine culturel commun, cette sélectivité négociée des expertises permet ainsi de conserver et partager des valeurs communes dans des priorités de métiers exprimées de manières informelles et valorisées par le travail d'étude des conseillers et des partenaires.

4.3.3. Proximité servicielle intercollective

Dans notre expérimentation, nous avons caractérisé la proximité servicielle comme une proximité technique patrimonialisée en modulant les régimes de conversation identifiées. Dans le comparatif relationnel et culturel, la proximité servicielle est plus favorable aux artisans dans la configuration 2, celle des artisans et de la convivialité, qui territorialise de multiples sondes et leviers sur l'ensemble des phases de transformation. Dans cette configuration, nous nous intéressons en particulier à la proximité technique qui dépend des conditions de sérendipité négociées par le sous-collectif des évènements, avec un risque d'une dépendance aux leviers d'évaluation et une émancipation du sous-collectif de l'informel et de la convivialité. Sur notre terrain, nous avons vu que les participants préparent leurs interventions avec les vidéos Live Facebook, ou profitent du passage de conseillers spécialisés lors des petits-déjeuners pour présenter leur projet. Ce sont des conditions territoriales où les « structures et mécanismes » des espaces mobilisés par les organisateurs permettent un « face-à-face » où se rencontrent les « singularités » constructrices de « sens » (Pigé, 2018). Ces espaces réunissent des comportements productifs/pragmatiques avec des profils facilitateurs/explorateurs. Dans notre observation initiale, ces profils représentent une partie majoritaire des collaborateurs et des artisans, qui se « libèrent » de la charge technique en s'appuyant sur les compétences et activités du deuxième sous-collectif constitué de créatifs/analystes au profil meneur/pilote. Nous nous questionnons ici sur deux phénomènes observés : la concentration des sondes en capacitation et performance,

et la concentration des leviers dans la performance et l'évaluation. Selon nous, ces sous-agencements sont révélateurs des « régimes d'activités collectives » (Zacklad, 2018) qui complètent les intentions portées par les « espaces communicationnels » (Florczak et Scroferneker, 2017) identifiés dans notre analyse.

En observant en effet les activités-projets de la sous-conversation portée par le collectif de l'informel et de la convivialité, nous identifions des activités qui relèvent d'un « rythme régulier», à savoir les rencontres présentielles avec des partenaires ou des conseillers (rendez-vous à la CMA, réunions de points et suivis réguliers, réunions et groupes de travail, réunions de réseaux…) Selon Zacklad (2018, p. 11), il s'agit d'un rythme « dans lequel les activités projets sont rythmées par les habitudes du calendrier et calées sur les grandes étapes associées à la construction progressive de l'œuvre. » Ce rythme est combiné à un espace communicationnel stratégiquement géré (rendez-vous programmé, accompagnement défini, évènement planifié). Ici, la multiplicité des sondes révèle une institutionnalisation de la régularité, facteur de «réification et d'incarnation » (Zacklad, 2018) sous-jacent à la négociation des conditions sérendipiennes dans les ressources régulatrices. Ce facteur agit pour l'ensemble du collectif par l'intermédiaire sous-collectif des évènements présentiels. Nous retrouvons dans ces ressources les petits-déjeuners et moments conviviaux en aparté qui permettent la rencontre en face-à-face des porteurs de projets et des conseillers spécialisés.

A l'inverse, l'accumulation de leviers en phase d'évaluation indique un « rythme évènementiel» des activités, un rythme dans lequel « des rencontres de tous les membres de l'activité projet ou de plusieurs activités projets sont organisées de manière à produire des confrontations d'idées, des synthèses des changements d'orientation, des décisions à fort impact. » (Zacklad, 2018, p. 11). Dans notre analyse, les leviers observés permettent ainsi aux meneurs/pilotes de confronter des interactions, leurs propres formations et cultures, dans des évènements présentiels. Combiné à une intention institutionnalisante du collectif (Florczak et Scroferneker, 2017), ce rythme évènementiel facilite les « habitudes et affordances » (Zacklad, 2018) dans les ressources génératrices propres à chaque sous-collectif, facteur d'aménités (ici, les leviers sont voulus ou acceptés.) Les accumulations de sondes et de leviers indiquent ainsi une patrimonialisation qui favorise le pouvoir d'interagir des collectifs observés en créant une interdépendance des sous-collectifs dans la négociation et la construction de leur proximité servicielle. On retrouve dans

ces sondes et leviers l'exemple de la vidéo Live Facebook, liée aux évènements passés et diffusés, qui permet aux intervenants de préparer leurs futures interventions.

4.3.4. Proximité expérientielle intercollective

Notre recherche propose d'envisager la proximité expérientielle comme la patrimonialisation des milieux territorialisés basée sur les dimensions de territorialisation. Dans notre analyse, cette proximité est favorable aux artisans dans la configuration 1 où les sous-collectifs territorialisent chacun un ensemble de pratiques et valeurs liées aux milieux patrimonialisés (là où, dans la configuration 3, les sous-collectifs ne territorialisent chacun que des milieux, des valeurs ou des pratiques.) Dans cette configuration, le pouvoir d'interagir est limité par des aménités négatives et une répartition clivante des compétences, mais permet l'émancipation du sous-collectif de l'exploration des outils. Ce dernier est constitué de comportements créatifs/constructifs aux profils explorateur/innovateur. Dans notre observation, ces caractéristiques concernent une part limitée des participants mais permet une cohabitation avec des comportements productifs et gestionnaires, ce qui crée une interdépendance entre les sous-collectifs. Nous avons vu que les ateliers de gestion des données étaient facilités par la présence de l'animatrice, ou encore le besoin de valorisation des labels d'innovation exprimé lors des évènements du comité régional. Ces derniers entretiennent des « canaux » territoriaux de communication où les « signaux » transmis facilitent le dialogue entre les acteurs (Pigé, 2018). On peut ainsi observer une complémentarité des parcours transactionnels de chaque collectif dans la territorialisation : à chaque régime de conversation hormis l'engagement, les sondes et leviers en antagonisme négatif du premier sous-collectif est complété d'un levier ou d'une sonde en antagonisme positif par le second sous-collectif. Ce qui retient notre attention également dans cette configuration, c'est la place du profil explorateur dans les deux sous-collectif et de l'exploration comme activité citée plusieurs fois le long du parcours transactionnel.

Cette patrimonialisation asymétrique nous questionne sur « l'exploration » des outils pratiques du deuxième sous-collectif, au sens de Domenget (2017, p. 131). En effet, selon l'auteur, « dans le contexte actuel du web, le régime exploratoire rentre en tension avec les régimes complémentaires de la recommandation et de la prescription. » En observant les milieux patrimonialisés par les collectifs, les activités d'accompagnement, d'assistance, d'évènements, de conférence et les groupes de travail agissent dans différentes temporalités et territorialités

comme des sondes prescriptives (par le refus de pratique ou la rupture de valeurs) ou de recommandation (par l'acceptation, la volonté ou l'appartenance). Ce que nous observons ainsi, c'est une exploration d'une part qui se fait de manière subie entre les accompagnements partenaires en capacitation et les outils d'analyse en performance. Nous avons vu dans notre observation initiale, lors des opérations comme les Digital Clean Up Days, que des participants pouvaient se sentir « jugés » par le partage des volumes de données de leur boîte mail, ou ne pouvaient réaliser les manipulations faute d'avoir l'interface adéquate. Elle se fait d'autre part en rupture entre les accompagnements partenaires et l'évaluation voulue (études, analyses et pilotage). Selon nous, cela démontre une inadéquation des outils explorés (sont mentionnés ici la facturation, la collaboration), l'exploration restant négative y compris en prenant compte des formations et de l'assistance.

C'est ici la place des partenaires qui nous questionne, ces derniers prescrivant des usages responsables, ou d'autres fois l'usage de plateformes globales comme Facebook ou Google (les fiches entreprises), ou encore des plateformes de gestion en ligne complexes pour des entrepreneurs au temps et aux moyens limités (facturation électronique). Nous nous trouverions ici dans un risque de communication paradoxale amenant un statuquo sociotechnique, limitant le sens construit par les conseillers et les artisans (Camp, 2024, Hoang et al., 2022). Selon Domenget (2017, p. 133), « ces systèmes ont le double rôle d'inciter les utilisateurs à participer, en leur recommandant des activités susceptibles de les intéresser, et d'exploiter les relations nouées pour effectuer des prescriptions commerciales adaptées. » Ce sont ici les groupes de travail et l'accumulation de leviers d'activation et de projection positifs qui permettent aux explorateurs du deuxième sous-collectif de patrimonialiser une exploration voulue. Comme le précise Domenget (2017, p. 135), « pour éviter un enfermement dans une « bulle informationnelle » et la reprise d'une même information, allant à l'encontre d'une logique de curation, l'algorithme de recommandation doit être source d'une ouverture thématique et relationnelle, proposer une diversité de contenus, objet d'une « logique d'exploration curieuse». »

Ici, si le sous-collectif de l'exploration des outils pratiques effectue un suivi automatisé (partage de la veille dans des listes, partage dans les réseaux sociaux d'entreprise), c'est par le groupe de travail et les rencontres en évènements présentiels que s'effectue une « ouverture thématique.» (curation au sein des think tank internes, échanges en aparté). Les habitudes instituées dans les

leviers de capacitations (les comités régionaux) et de performance (les ateliers pratiques présentiels) permettent ici de dépasser une possible réfraction idéologique (Granjon, 2010) portée vers les outils recommandés par les partenaires pour aboutir à une « logique d'exploration curieuse » en sonde voulue d'évaluation (rire en atelier de nettoyage des données).

4.4. Place de la CMA CVL dans la transition numérique des artisans

4.4.1. Synthèse des résultats

En 2023, le programme FabCVL fait état d'une transition qui s'institutionnalise au sein de la CMA CVL par la mise en place d'un suivi personnalisé de transition numérique, mais également l'ouverture du programme à des partenaires, élus, artisans et jeunes participants à divers évènements de sensibilisation aux risques du numérique. Nous avons modélisé des flux transactionnels nous permettant de comprendre la place de la CMA CVL pour accompagner la transition numérique des artisans. Cette modélisation s'appuie sur un modèle basé sur les agents (AB modelling) permettant de simuler les interactions entre agents intentionnels (Phan, 2014). La modélisation mobilise également une codification des activités en leviers d'engagement et sondes d'élicitation (Zacklad et Catoir-Brisson, 2021). Cette expérimentation de modélisation se base ici sur l'observation de l'ensemble des activités de la DR CAP afin d'analyser les interactions entre collectifs constitués par diversité ontologique (Zacklad, 2005). En caractérisant les transactions, relations et cultures au moyen de la grille d'analyse définie dans notre deuxième partie, nous avons cherché à exprimer la place de la CMA CVL dans la transition numérique des artisans en fonction de la proximité culturelle, servicielle et expérientielle observée.

Pour réaliser cette analyse, nous nous sommes basés sur des collectifs représentatifs des principales activités de la DR CAP et de la CMA CVL. Le collectif des artisans réunit l'ensemble des entrepreneurs, salariés et créateurs d'entreprises ayant suivi une activité de la DR CAP (formation, assistance experte, rencontres en évènements…), avec des problématiques de gestion d'entreprise, de prise en main d'outils bureautique et de communication en ligne. Le collectif de la convivialité réunit les directeurs, partenaires, intervenants experts, élus, conseillers et entrepreneurs présents lors de déjeuners, petits-déjeuners, échanges informels et non-planifiés (assistance, échange en Cap'uccino, demande d'information). Le collectif de l'innovation

responsable est constitué de participants plaçant l'impact environnemental au cœur de leurs actions numérique, par l'accompagnement à la prise en main et à la sensibilisation à cette thématique, mais aussi à la mise en place de services et offres éco-conçus par les artisans. Enfin, le collectif des conseillers réunit l'ensemble des conseillers (toutes spécialités confondues, orientés jeunesse, économie, territoire ou numérique) avec des activités de formation, d'acculturation et d'accompagnement à la prise en main d'outils et services déployés au sein de la CMA CVL. L'observation des relations et interrelations entre les artisans (collectif test) et chaque collectif (collectifs témoins) se fait en fonction des régimes de conversation et des dimensions de territorialisation définis dans notre cadre théorique et notre expérimentation en 2022.

Les cartographies font ressortir un ensemble de sous-collectifs observables dans des sous-conversations dont les dynamiques sont caractérisées par un agencement de sondes et leviers antagonistes, selon notre grille d'analyse FabCVL 2022. En décrivant l'évolution des rôles transactionnels et des artefacts médiateurs dans les milieux territorialisés, nous caractérisons la proximité sociale et technique, ainsi que la constitution du patrimoine par les collectifs observés. Nous déterminons plusieurs sous-collectifs à l'œuvre en fonction de sous-conversations dont les objectifs et la capacitation peuvent varier en fonction du régime de conversation et de la dimension de territorialisation. En suivant nos analyses théoriques, nous déterminons à partir de ce niveau transactionnel une analyse relationnelle et interrelationnelle antagoniste qui met en avant les intentions stratégiques des sous-collectifs en fonction des rituels et de la singularité des postures observées mais également des espaces communicationnels mobilisés. Enfin, nous nous basons sur cette analyse relationnelle pour caractériser les cultures ou multicultures ambivalentes mobilisées par les sous-collectifs dans la constitution de leur patrimoine. La rationalité des cultures en fonction des postures observées détermine l'actualisation (Dumas et al., 2020), l'ambivalence et l'acceptation de chaque sous-collectif (Gilbert et Coron, 2023). Ce faisant, nous explicitons la complémentarité des sous-collectifs dans la constitution des aménités et de la sérendipité du patrimoine à travers des ressources régulatrices et génératrices (Zacklad, 2018). Nous caractérisons ainsi le pouvoir d'interagir des collectifs observés, dans une approche complémentaire des cultures et relations territorialisées.

Les résultats sont exprimés dans une analyse comparative des pouvoirs d'interagir des simulations multi-agents ainsi observées. Cette analyse nous permet de comparer la proximité

culturelle, servicielle et expérientielle en fonction des valeurs et risques identifiés, des modalités de transactions (régimes de conversation) ou de territorialisation (projection, ancrage, activation). Selon cette analyse, il apparaît que le collectif des artisans entretient une proximité culturelle plus élevée avec le collectif des conseillers (configuration 3), notamment à travers la négociation culturelle entre les productifs et les innovateurs par la valorisation de l'expertise des artisans. Cette proximité culturelle met en avant un non-usage idéologique de l'innovation (Granjon, 2010) permettant la constitution réticulaire d'un patrimoine culturel commun (Soumagnac et al., 2015). L'analyse fait également ressortir une proximité servicielle plus adaptée aux artisans avec le collectif de la convivialité (configuration 2), à travers la délégation des activités techniques au sous-collectif des évènements qui permet l'émancipation du sous-collectif des artisans (augmentation de leur contrôle réflexif dans une intention stratégique d'institutionnalisation partagée.) Cette configuration interculturelle fait ressortir des rythmes d'activités (Zacklad, 2018) institutionnalisés (Florczak et Scroferneker, 2017) observables dans les accumulations de sondes et leviers. Ils créent une interdépendance dans la constitution des conditions aménitaires et sérendipiennes des milieux patrimonialisés. Enfin, l'analyse comparative aboutit à une proximité expérientielle favorable au collectif de l'innovation responsable vers les métiers (configuration 1) à travers la complémentarité des parcours transactionnels observés. Cette dernière fait apparaître une exploration inter-collective par recommandation et prescription (Domenget, 2017) pour patrimonialiser des sondes d'ancrage d'évaluation voulues et des sondes de projection d'évaluation en appartenance.

4.4.2. Place de la CMA CVL et ressources identifiées

Nous pouvons ainsi conclure, à la lumière de ces analyses, que la place de la CMA CVL dans la transition est observable sous différents angles. Sous l'angle culturel (culture des valeurs), la place de cette institution est de constituer un patrimoine culturel par la négociation idéologique de l'innovation à l'intersection des cultures des conseillers et des artisans. Cette négociation dépend dans notre analyse de la capacité des sous-collectifs à exprimer leur non-usage idéologique d'une part et la préservation de valeurs réticulaires d'autre part. Dans nos observations, ces dernières sont constituées en sondes de projection : valorisation, partenariat informel, accompagnement, expertise, formation, pratique et dématérialisation des relations. Elles aboutissent à une sonde d'évaluation en appartenance d'expertise et de formation ciblée : sous conditions de protéger ces valeurs et prémunir les artisans de ces risques, elle conduit à la

valorisation et l'évolution d'expertises communes. Nous avons donné l'exemple de la circulation des groupes scolaires dans le parcours des évènements partenaires ou des réunions préparatoires qui valorisent l'expertise métier plutôt que l'innovation dans une relation dialogique et territorialisée entre les parties prenantes (Pigé, 2018).

Sous l'angle relationnel (cultures des pratiques), la place de la CMA CVL est de prendre en charge la complexité technique et technologique de l'organisation d'une convivialité émancipatrice pour les artisans. En ce sens, elle institutionnalise les rythmes d'activités régulières ou évènementielles pour coconstruire des interrelations d'engagement, de capacitation, de performance par les deux collectifs (artisans et convivialité). Ces activités relèvent d'accompagnement, de conférences, évènements, formations et groupes de travail qui structurent des « habitudes et affordances » d'interactions (Zacklad, 2018), d'analyse d'impact, d'outils pratiques et de formation du sous-collectif des évènements. Elle aboutit à la mise en place de nouveaux évènements qui permettent aux artisans de découvrir des solutions ou de construire leur réseau professionnel. Nous avons donné l'exemple des Live Facebook et des petits-déjeuners conviviaux qui permettent des face-à-face entre des singularités constructrices de sens (Pigé, 2018).

Sous l'angle patrimonial (culture des milieux), la place de la CMA CVL est d'apporter une complémentarité d'expérience à chaque étape de transformation des artisans, en proposant des alternatives aux solutions explorées avec leurs partenaires dans une approche prescriptive et recommandée. Les activités assemblées permettent de constituer un patrimoine projeté, ancré et dont l'activation est acceptée (études, exploration d'outil et conférences). Ce sont ici les profils explorateurs qui permettent d'établir une liaison entre les différentes dimensions de territorialisation au sein des sous-collectifs de l'informel et de l'exploration d'outils pratiques. Ils naviguent entre d'une part la formulation des objections avec des comportements productifs et d'autre part la mise en place d'un rythme évènementiel et institutionnalisé au sein d'activités-projets. Nous avons donné l'exemple des ateliers pratiques de gestion des données et des comités territoriaux qui permettent une « exploration curieuse » (Domenget, 2017) par l'entretien de canaux de communication territorialisés (présentiel, espaces de convivialité) où les signaux sont transmis jusqu'aux acteurs (Pigé, 2018).

Dans l'ensemble des configurations interculturelles observées, les sous-collectifs sont interdépendants dans la négociation, la co-construction ou la complémentarité des conditions

aménitaires et sérendipiennes de leur pouvoir d'interagir : les sous-collectifs s'exposent ainsi à des risques liés à la disponibilité des ressources régulatrices et génératrices, aux compétences nécessaires et à la modularité des espaces proposés (voir tab. 27). Chaque configuration apporte une émancipation d'un sous-collectif grâce à l'autre, l'analyse comparative des pouvoirs d'interagir permet d'observer une complémentarité entre collectifs. Les collectifs observés constituent ainsi un patrimoine de ressources régulatrices et génératrices qui animent les dynamiques transactionnelles, relationnelles et culturelles. Ce patrimoine restitue les composantes caractérisées du territoire-projet de leur transformation inter-collective. Dans le cadre de la transition hybride de l'artisanat, la CMA CVL devient ainsi le guide, gardien et régulateur des valeurs, milieux et activités du numérique et de l'artisanat. Elle permet une convivialité émancipatrice, une exploration appropriée et une transformation qui défend les valeurs de l'artisanat. Elle dépend, dans cette situation, de compétences de facilitation et de comportements constructifs et analystes, au sein de ses conseillers ou des partenaires qui les accompagnent.

Tableau 27 : Ressources génératrices et régulatrices patrimonialisées - FabCVL 2023

Collectif témoin en interaction avec le collectif des artisans	**Ressources régulatrices**	**Ressources génératrices**	**Culture portée**
Innovation responsable vers les métiers (configuration 1)	Evènements présentiels et groupes de travail	Outils d'analyse, groupes de travail et évènements présentiels	Cultures des pratiques
Convivialité (configuration 2)	Milieu de performance de la formation et des compétences	Milieu d'engagement de la convivialité, leviers d'évaluation des meneurs/analystes	Culture des milieux
Conseillers (configuration 3)	Milieux et pratiques des conférences	Etudes, expertise et présentiel	Culture des valeurs

4.4.3. Limites de la démarche et nouvelles questions de recherche

Notons toutefois que cette analyse s'appuie ici sur un cadre antagoniste tendant vers une complémentarité des cultures et inter-cultures, ce qui impacte notamment l'analyse de

proximité et la rend relative aux collectifs témoins sélectionnés. Par ailleurs, nous avons noté l'expression de recommandations de plateformes, dont nous analysons la patrimonialisation des milieux et pratiques à travers des outils d'analyse, des mails, des outils pratiques, de facturation ou de pilotage. Ces recommandations nous questionnent quant à l'influence des partenaires et prestataires dans l'ensemble des relations de prescriptions et de recommandations transmédiatiques ciblant les artisans. De même, l'émergence et la disparition d'une thématique comme le numérique responsable dans un ensemble de nouvelles valeurs portées par la transformation nous questionne quant aux cultures accumulées par les conseillers (Camp, 2024) à l'intersection des cultures artisanales, elles-mêmes multiples (Hoang et al., 2022).

Nous posons ici une double question : celle de l'observation multiple, à des échelles plus globales, de collectifs industriels (niveau solution) ou administratifs, voire financiers (niveau service) à l'œuvre dans l'acculturation des conseillers. Ses effets seraient lisibles dans un ensemble de transactions qui négocient l'impact idéologique de l'innovation (Granjon, 2010) : si les vidéos Live Facebook permettent une préparation des futures interventions, celles-ci rentrent en tension avec l'organisation et la présentation des expertises qui induisent un choix dans la répartition des activités. Par ailleurs, si les cartographies permettent de caractériser des négociations à travers les postures, elles ne rendent pas compte du résultat de ces dernières in fine : que se passe-t-il en cas d'échec de ces négociations ? Si les conditions aménitaires et sérendipiennes ne sont pas réunies, que devient le pouvoir d'interagir des collectifs et comment est-il exploité ?

En définitive, nous cherchons désormais à comprendre, une fois la place de la CMA CVL définie de manière expérimentale en lien avec ses artisans dans la transformation numérique, quelle projection, ancrage et activation s'y organise dans le temps, et avec qui, de manière empririque. C'est dans cet esprit que nous proposons en 2024 une étude sur les femmes, le numérique et l'artisanat : en observant la territorialisation des transactions entre les artisanes, les partenaires, les institutions, les conseillers et l'organisation, nous pourrons proposer une analyse plus globale des inter-relations et inter-cultures à l'œuvre dans la transition numérique. En outre, en proposant un cadre d'analyse relationnel des offres et services de la CMA CVL, nous pourrons comprendre comment ces systèmes relationnels et culturels se traduisent jusqu'aux artisans. En définitive, nous pourrons conclure d'une part sur les limites de notre terrain, dont un approfondissement industriel ou administratif semble désormais pertinent, d'autre part sur la place territorialisée par la DR CAP et la CMA CVL dans la transformation qu'elles accompagnent.

5. Résultats de l'observation participante empirique : co-design de services et de territoires FabCVL 2024

5.1. Un co-design de collectifs avec « La Fibre Créative »

La démarche des territoires-projets nous permet de mettre cette approche en perspective avec des questions de fond qui traversent l'ensemble du projet de recherche. D'une part, nous souhaitons analyser, encadrer et souligner les apports méthodologiques des territoires-projets au regard des résultats obtenus en 2023 et de l'évolution de l'organisation de la CMA CVL que nous suivons dans un nouveau cas d'étude sur les femmes, le numérique et l'artisanat. D'autre part, nous souhaitons proposer un cadre d'interprétation stratégique et managérial des résultats obtenus dans nos différentes expérimentations. Des applications concrètes pour les activités de pilotage, les publications de l'Observatoire et la mise en place d'un cadre d'usage de l'IA générative sont ainsi discutées dans la partie conclusive. Nous ouvrons enfin les discussions sur les limites théoriques et pratiques de la méthodologie des territoires-projets pour en présenter de futures adaptations possibles.

L'observation des territoires-projets de la relation conseiller-artisan nous permet de mettre en lumière une complémentarité des cultures portées par des collectifs et sous-collectifs en interaction. Dans un jeu relationnel de défense, de conquête et de diplomatie, les actants transactionnels coconstruisent des espaces de transgression incarnés dans un patrimoine de valeurs (le relationnel et l'assistance, l'accompagnement, l'expertise), un patrimoine d'espaces (les partenariats économiques et territoriaux, l'informel et la convivialité, l'exploration d'outils pratiques) et de solutions actualisées (les évènements présentiels, les groupes de travail, les Cap'uccino.) L'interprétation relationnelle des dynamiques qui régissent cette projection, cet ancrage et cette activation des territoires-projets fait ressortir des appartenances et ruptures liées à la dépendance aux partenaires et prestataires. Cette dépendance est à mettre en lien avec des oppositions culturelles entre performance et évaluation. Comme le précise une participante des évènements organisés en 2024, « le made in France n'était pas vraiment tendance à l'époque.

Tout le monde m'a conseillé d'aller faire fabriquer mes produits en Chine. Et je me suis dit mais ça va pas ou quoi ? » Si la méthodologie des territoires-projets propose un cadre d'interprétation, nous proposons en 2024 une mise en application par le co-design territorialisé de collectifs créatifs autour de la thématique des femmes, du numérique et de l'artisanat.

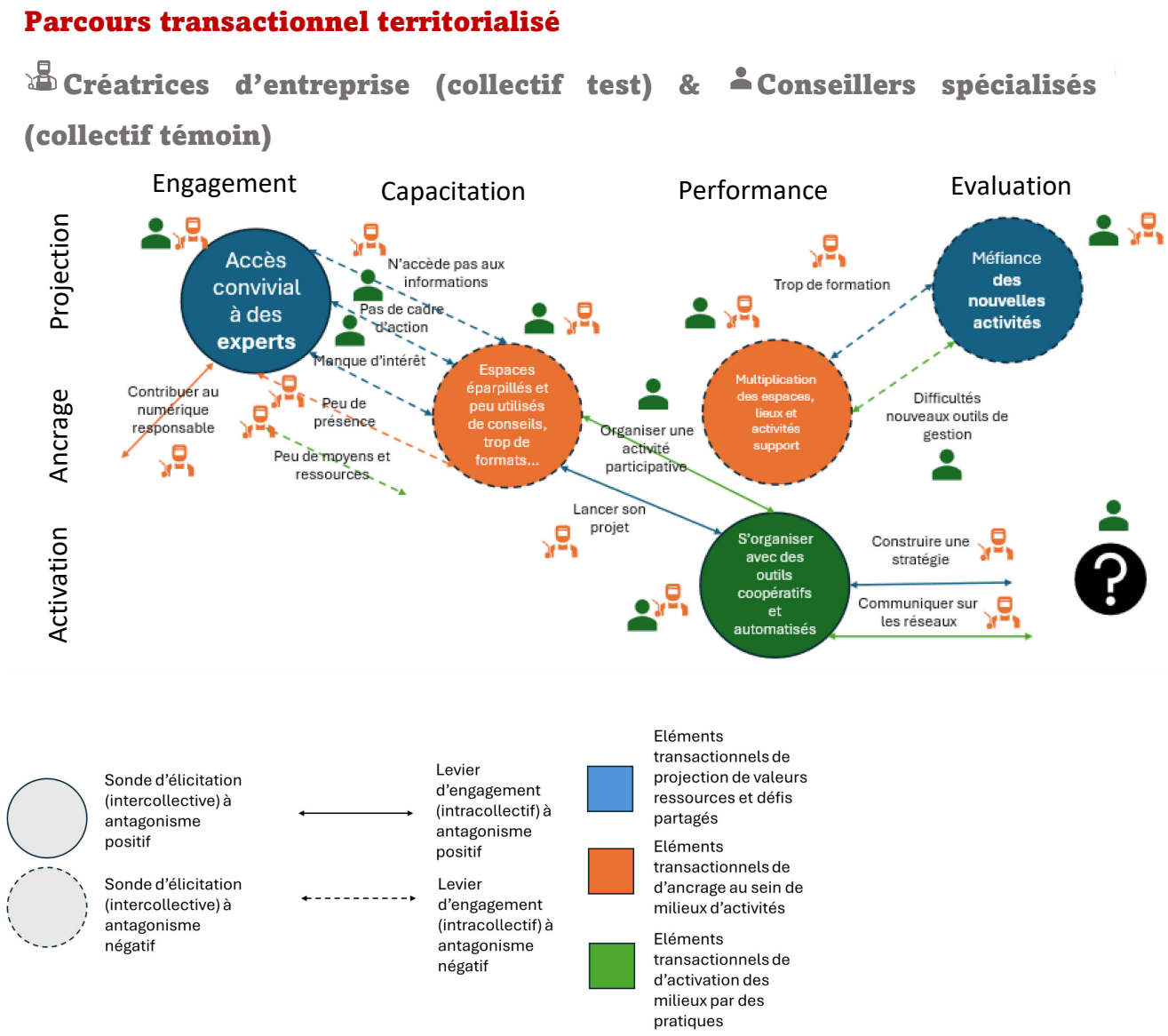
La réalisation des évènements Human Tech Days dans le cadre du programme FabCVL 2023 conduit les équipes à entretenir les relations partenariales impliquées. La féminisation des métiers apparaît comme une thématique possible pour de nouveaux Human Tech Days 2024. Ces évènements annuels proposent une série de thématiques illustrant « l'humain au cœur de la société numérique », dont le numérique responsable abordé en 2023, et les « femmes et le numérique. » Avec nos partenaires territoriaux, nous nous posons la question de la place des manufactures de proximité[69] dans l'appropriation des outils de fabrication numérique pour les métiers de l'artisanat, et notamment pour les femmes. Si notre méthodologie s'est basée sur l'observation des activités et services de la CMA CVL, l'un de ses objectifs d'application est bien de permettre à des acteurs de l'accompagnement de la transition comme la manufacture de proximité de situer leur place et leur rôle dans une approche territorialisée de la transition. Par ailleurs, la mise en place des nouvelles directions transverses au sein de la CMA CVL pousse les chargées de transition et l'Observatoire à renouveler leurs approches d'accompagnement des partenaires économiques et territoriaux. A l'issue de ces échanges, il est proposé de reconduire des Human Tech Days prenant cette fois-ci en compte la démarche FabCVL en tant de production d'un socle de connaissances initiales communes sur les cultures et relations des femmes artisanes et du numérique (voir fig. 63).

Si les programmes FabCVL 2022 et 2023 fournissent un cadre de lecture et d'interprétation des relations et cultures entre la CMA CVL et ses artisans, nous souhaitons désormais vérifier l'applicabilité de ce cadre méthodologique dans une mise en application en s'appuyant cette fois-ci sur une catégorie d'acteur différente, celle des partenaires économiques et territoriaux. Dans cette partie, nous nous inscrivons dans les travaux de Jourdain (2017, p. 26) pour qui « la majorité des femmes artisanes d'art sont des reconverties et la majorité des artisans d'art reconvertis sont des femmes. De fait, l'accès aux métiers d'art indépendants diffère selon le sexe.

[69] Typologie de Tiers-Lieux accompagnés par France Tiers-Lieux et l'Agence Nationale de la Cohésion Territoriale : Manufactures de proximité | Agence nationale de la cohésion des territoires (agence-cohesion-territoires.gouv.fr)

Consécutivement, les manières de travailler et de gérer sa petite entreprise d'artisanat d'art sont elles aussi profondément influencées par le genre. »

Figure 63 : Parcours transactionnel territorialisé Créatrices d'entreprise et Conseillers Spécialisés - FabCVL 2023



5.2. Désirs et contraintes de transformation

Quel patrimoine de ressources régulatrices et génératrices permet aux collectifs, et notamment aux institutions et aux partenaires, de négocier ou coconstruire cette permaculture des milieux d'activités ? Les collectifs observés et la comparaison des pouvoirs d'interagir indiquent une proximité servicielle, culturelle et relationnelle en lien avec les partenaires territoriaux, les institutions, les conseillers et l'équipe d'organisation. Selon une participante des évènements

FabCVL 2024, « je suis entrepreneuse à l'essai dans une couveuse, ça m'aide en fait à créer mon projet sans me mettre en danger. » L'étude des cartographies de 2023 met en lumière une nécessité d'articuler la place de la CMA CVL via à vis de ses partenaires territoriaux et économiques dans la construction d'une culture numérique de proximité commune. Les cartographies révèlent également une série de « volontés » de transformation exprimées par les participantes en 2023 :

- La volonté de participer au « numérique responsable », dans laquelle nous interprétons une dimension d'engagement : défendre des valeurs communes. Cette volonté de contribution est un désir de transformation fort qui amène à la rencontre d'experts (les créatrices se déplacent à leurs rencontres et participent aux services et activités proposés). Comme l'explique Jourdain (2017, p. 45), « la reconversion dans un domaine culturel à vocation artistique comme celui de l'artisanat d'art, de surcroît en tant qu'indépendante, permet précisément aux femmes (…) d'espérer satisfaire leurs aspirations. »

- La volonté de se former et de comprendre par le terrain, dans laquelle nous identifions une culture pragmatique et sélective : les créatrices choisissent en fonction de leurs priorités et disponibilités de temps, de leurs compétences… A ce propos, Jourdain (2017, p. 33) ajoute que « l'engagement dans un métier d'art relèverait en partie d'une logique d'organisation familiale pour ces mompreneurs issues des classes moyennes et supérieure. »

- La volonté de créer des stratégies, et notamment d'exploiter les réseaux sociaux pour se valoriser et développer ses créations, son projet ou son entreprise. Comme l'explique Jourdain (2017, p. 46), « leur aspiration à l'indépendance prime parfois sur le choix de l'exercice d'un métier particulier. »

Quel parcours transactionnel favoriser pour les femmes créatrices ? L'analyse de la proximité des collectifs observés et la caractérisation du patrimoine constitué apporte un éclairage territorialisé aux transformations culturelles et relationnelles observées dans l'étude de l'Observatoire produite pour l'occasion. En plus de cette synthèse socio-économique, le programme FabCVL fournit une liste de difficultés identifiées dans l'analyse cartographique des territoires projets 2023 :

- Une complexité décourageante des outils, des expertises, des espaces de partages, mais aussi des modalités de communication (les créatrices sont parfois peu disponibles pour prendre en main de nouveaux outils dans une disponibilité de temps limitée). Une participante des évènements 2024 explique que « pour l'entrepreneuriat au féminin, il n'y a aucun dogme. Il n'y a que de la haute couture de ce qui convient à chacun. C'est tout sauf simple. »

- Une dépendance matérielle/financière forte pour appliquer les conseils prodigués par les experts, et notamment la possibilité de recourir à un prestataire pour être accompagnée. Selon une participante en 2024, « ce qui est important, c'est de se faire confiance, s'entourer de personnes qui participent. Des personnes qui participent vraiment au projet. »

- Une disponibilité de temps et de ressources limitée pour participer à toutes les activités, avec l'obligation de sélectionner en prenant de risque de n'avoir qu'une partie des connaissances et donc de contribuer à la complexité des informations… Comme une participante l'explique en 2024, « moi, l'administratif, ça me fait peur parce que j'ai l'impression qu'on n'a pas toutes les informations. Enfin, il n'y avait pas un guide. »

Notre problématique de recherche revient à expliciter, par les interventions d'un panel de créatrices d'entreprises de secteurs variés, les difficultés et opportunités liées au numérique dans la création d'initiatives autour de l'artisanat. Nous étudions pour cela leurs interventions à travers la territorialisation des valeurs, milieux et pratiques exprimées. Les collectifs sont mobilisés au fil du projet « Human Tech Days 2024 » lancé en avril 2024 par les chargées de transition. La mise en place suit la gestion de projet établie par l'équipe, notamment les espaces de partage de conversation, de réunions, de conférences, et les modalités de coopération internes et externes. Ce sont en tout 41 participants qui permettent la catégorisation de 585 interventions en fonction de la grille de lecture des activités-projets 2022. Basées sur des enregistrements permettant d'analyser des verbatims par intervenants et participants, ces interventions constituent le corpus de données FabCVL 2024 modélisées en cartographies de parcours transactionnel entre le collectifs des femmes créatrices (11 intervenantes), des conseillers et des élus de la CMA CVL (18 participants dont 7 collaborateurs de l'équipe d'organisation), des partenaires économiques et territoriaux présents lors des évènements organisés à Châteauroux, chez un partenaire, et Orléans, au siège de la CMA CVL (8 participants).

12 entrepreneurs, artisans, artisanes et participants extérieurs se sont également joints aux évènements.

5.3. Collectifs créatifs autour des femmes et du numérique

Sur la base du partage de ce socle d'information, nous mettons en place les espaces de conversations en co-design (Zacklad et Catoir-Brisson, 2021) pour observer et recueillir les interventions entre les collectifs de participants. Un premier espace mis en place sera celui de la conversation interne de l'équipe d'organisation. Lancée dès le début d'année 2024, ce fil de sicussion s'intensifie avec la mise en place des communications et permet à l'équipe de partager des questions, des liens vers un espace de travail partagé créé pour l'occasion, les études et les résultats de l'Observatoire, la revue des formats de communication et des détails logistiques des évènements. Les échanges sont d'une tonalité conviviale et opérationnelle, impliquant le pôle numérique, l'observatoire et l'équipe communication. 138 verbatims sont analysés depuis cette source. Dans cette situation, « les techniques de l'observation sont une aide précieuse, notamment pour réaliser le diagnostic territorial, un instrument de gestion en usage à toutes les échelles du territoire » (Piponnier, 2010, p. 2).

Un deuxième espace mis en place permet aux intervenants et aux chargées de transition de préparer la mise en place des évènements, en partageant en amont des informations sur les artisanes, le déroulé, les horaires et lieux, les questions prévues lors des conférences. Réalisée en visio-conférence entre Orléans et Châteauroux, cette réunion est aussi l'occasion de confirmer les participations définitives des créatrices, ainsi que de leur permettre de se présenter et de se connaître. 131 verbatims vont être analysés à partir de cette visio-conférence. Dans cet espace, « les médiateurs numériques peuvent avoir pour rôle d'accompagner des communautés d'utilisateurs, non pas uniquement à manipuler les outils eux-mêmes, mais surtout à les utiliser dans un contexte social et collectif permettant de servir des objectifs communs » (Javelle, 2021, p. 37).

Le troisième espace suivi est celui de la conférence de Châteauroux, où 17 personnes sont présentes, et assistent au partage d'expérience d'adhérentes ou futures utilisatrices des espaces de la manufacture de proximité Artis'Up. Cette session ouvre les Human Tech Days 2024 de la

CMA CVL et se déroule directement dans les espaces concernés, avec un temps convivial organisé dans l'espace de restauration à l'issue des présentations. 85 verbatims vont être analysés depuis cette première conférence. La conférence d'Orléans est donc le quatrième espace mis à disposition (voir fig. 64), sur un temps plus long pour accueillir des intervenantes plus nombreuses et une phase de clôture prévue avec la présidente, présente aux deux conférences. Cette session prévoit un temps convivial en amont des échanges, pour permettre notamment de découvrir les créations des intervenantes exposées tout autour de la salle de conférence, réaménagée en salon accueillant pour l'occasion. 228 verbatims sont analysés depuis cet évènement. Lors de ces conférences, pour les chargées de transition, « l'omniprésence du numérique autant que la transversalité dont il est porteur ne posent en effet pas seulement des questions pratiques d'utilisation des outils mais, surtout, des questions sociales et politiques » (Javelle, 2021, p. 37).

Figure 64 : Conférence "La Fibre Créative" à Orléans - FabCVL 2024

5.4. La Fibre Créative : étude interactive sur les femmes et le numérique

5.4.1. Approche interactive en co-design

Dans notre approche en co-design, nous proposons à l'ensemble des participants présents un exemple de l'étude « Femmes, numérique et artisanat » publiée par l'Observatoire de l'Artisanat à l'occasion des Human Tech Days 2024. Ce socle de connaissances, dont la méthodologie d'analyse est présentée plus haut, est destiné à animer les échanges entre les participants tout en fournissant aux partenaires et entrepreneurs présents des données socio-économiques sur la féminisation des métiers et du numérique. L'étude[70] pose la question suivante : « l'innovation frugale, la coopération et le numérique peuvent-ils être des moyens potentiels, pour les femmes, de dépasser, par exemple, des limites liées aux modalités d'activités (temps plein ou temps partiel, statut juridique, ressources initiales…) ? » Une analyse qualitative et quantitative est réalisée sur l'ensemble des secteurs afin « d'initier, pour les futures dirigeantes d'entreprises artisanales et leurs partenaires, des conditions de coopération et d'innovation où le numérique favorise la confiance, créativité et la pérennité de leurs projets. » Selon Jourdain (2017, p. 46), «les créatrices s'investissent avant tout dans leur travail de conception et de fabrication qu'elles tentent de concilier avec le travail domestique. » Ces informations sont présentées dans un format ludique le jour des évènements : les principales tendances sont utilisées dans un prompt pour générer un scénario de série sur ChatGPT. Ce dernier est utilisé dans la créations collaborative d'une série de vidéos et de quizz interactifs basés sur les résultats de l'étude[71].

L'étude présente ainsi des secteurs artisanaux avec un taux de féminisation de 27% et des variations par métiers montrant une part de 49% de femmes dirigeantes dans le secteur de la production, de 40% pour les services, 31% pour l'alimentation et 4% pour le bâtiment. Dans le secteur de la production, 34% des femmes dirigeantes ont une activité dans le textile et l'ameublement. Au niveau territorial, « alors que le Loiret affiche un taux de dirigeantes féminines de 26%, l'Indre-et-Loire se distingue avec un taux de 30%. » Par ailleurs, « les entreprises artisanales dirigées par les femmes sont comparativement plus jeunes que celles

[70] Etude thématique de l'Observatoire de l'Artisanat Centre-Val de Loire, « Les femmes, l'artisanat et l'innovation numérique »
[71] L'ensemble des vidéos et quizz est présenté sur le site du Proxiscope : La fibre créative - Proxiscope

dirigées par les hommes. 56% des entreprises artisanales dirigées par les femmes ont ainsi moins de 4 ans, contre 48% chez les hommes. » Enfin, 57% des femmes dirigent une micro-entreprise, contre 42% chez les hommes. Ce contexte socio-économique souligne dans notre approche des affinités et des répulsions possibles au niveau des activités (secteur de la production, textile et ameublement) comme au niveau territorial (une féminisation plus forte en Indre-et-Loire), avec des entreprises comparativement plus jeunes et dans un statut plus instable (micro-entreprise) par rapport aux hommes. Les échanges qui vont se dérouler nous servent à comprendre comment ce contexte est approprié par les femmes artisanes et quelles modalités de territorialisation de leurs activités peuvent s'exprimer. Selon Jourdain (2017, p.47), « se référant au modèle selon lequel l'artiste serait seul·e producteur·rice de l'œuvre d'art, les créatrices s'accommodent mal d'un travail collectif qui les associerait à des ouvriers salariés. »

5.4.2. Différentes priorités et objectifs observés

Une approche qualitative permet ensuite d'ouvrir de premières pistes de réflexion entre participants autour des exemples d'initiatives mis en avant par l'équipe d'organisation. Les conclusions de l'étude des femmes créatrices en 2023 sont ainsi partagées en expliquant que «les femmes créatrices qui participent à la transition numérique montrent des valeurs d'engagement (citoyen, écologique, santé, humain…). » Cette observation permet d'aborder la projection par les valeurs identifiées notamment auprès des entreprises participantes en 2024, qui mettent en avant que « les pièces sont approvisionnées régulièrement avec une empreinte carbone zéro et une viande diététique » ou encore « plusieurs milliards de produits jetables qui ne se retrouvent pas dans la nature grâce à des carrés démaquillants lavables ou des kits complets pour tous les usages quotidiens. » Les valeurs ressources et les risques partagés sont envisagés comme les leviers et sondes de projection facilitant la proximité sociale des outils numériques et permettant la création d'entreprise. Les données 2023 montrent en effet des leviers d'engagement autour du numérique responsable. Comme l'explique Jourdain (2017, p. 44), « pour les artisans d'élite, le métier d'art est une histoire de famille ; pour les créatrices, il est plutôt vécu comme un moyen d'accomplissement de soi et de sa singularité. »

L'étude partagée relève également « une priorité sur les projets stratégiques de gestion ou d'organisation d'équipe » et « une préférence pour le travail en groupe et la possibilité de bénéficier de partenariats structurants sur le long terme. » Les milieux d'activités territorialisés

par les femmes créatrices en 2023 font en effet apparaître des espaces de partage, des espaces d'activités, des présentations d'études et des espaces d'assistance patrimonialisés de manière variable. Ces leviers et sondes de structuration indiquent d'une part une sélectivité induite par les différents statuts et métiers, qui entraînent par exemple des difficultés de gestion supplémentaires pour les conseillers. Pour Jourdain (2017, p. 31), « les femmes ne s'orientent pas vers les mêmes métiers d'art que les hommes. Les métiers du bois, du métal, de la pierre, ou encore de la facture instrumentale, sont aujourd'hui davantage exercés par des hommes tandis que ceux de la céramique, de la décoration et de la mode, auparavant essentiellement exercés par des hommes, apparaissent désormais comme plutôt féminins. » Les milieux territorialisés entre les créatrices et les analystes en 2023 indiquent également des ressources régulatrices autour des études thématiques et des activités de formation, avec des expertises réparties entre les analystes et les partenaires qui soutiennent des relations spontanées (assistance et partage) et stratégiques (évènement et formation présentielles). Les collaborateurs qui suivent une transition à la carte offrent la possibilité aux femmes créatrices d'accéder à des groupes de travail qui territorialisent des contradictions culturelles en projets transverses et en outils d'analyse coopératifs.

Enfin, l'étude souligne que « les femmes créatrices souhaitent plus de clarté et de facilité dans l'accès à des informations expertes pour les accompagner. En particulier, la compréhension des rôles des partenaires et la gestion de cultures diverses facilitent les liens créatifs de proximité. » Les pratiques territorialisées montrent en effet une activation positive commune à l'ensemble des collectifs autour des outils coopératifs et automatisés, conditionnés toutefois à une série de sondes d'ancrage ou de projection en antagonisme négatif. Les femmes créatrices présenteraient une proximité culturelle plus forte avec les « analystes », notamment via une culture des valeurs défendue par ces derniers à travers les partenariats, l'analyse coopérative et les études thématiques. Pour Jourdain (2017, p. 32), « la plupart d'entre eux·elles exerçaient auparavant une profession prestigieuse et rémunératrice : 34 % étaient cadres ou exerçaient une profession intellectuelle supérieure, 34 % relevaient des professions intermédiaires. » Elles présenteraient une proximité servicielle plus favorable aux conseillers, en dépit d'une territorialisation essentiellement en antagonisme négatif. Cela traduit une posture de défense des pratiques d'activité participative, de lancement de projet, d'organisation autour d'outils coopératifs, de construction de stratégie et de communication sur les réseaux sociaux. Enfin, les femmes

créatrices présentent une proximité expérientielle plus forte avec le collectif de la « transition à la carte » avec des transactions réparties sur l'ensemble des dimensions de territorialisation. Cette sérendipité est liée à un ensemble de leviers dont la multiplicité des activités indique à la fois une institutionnalisation des activités évènementielles et une institutionnalisation des activités régulières. Ce sont ici les groupes de travail qui régulent et permettent la négociation des conditions d'aménités et de sérendipité.

5.4.3. Exemples d'entreprises et affinités observés

Les exemples de création d'entreprise portées par les femmes en 2024 dépassent le cadre de l'artisanat mais valorisent une coopération opérationnelle ou culturelle avec un artisan. Dans le premier exemple, ce sont les atouts techniques d'Artis'Up, manufacture de proximité, qui sont mis en avant : « découpe laser, fraisage, découpe jet d'eau, impression 3D et équipement professionnel pour les métiers de la mode et de la couture sont autant d'activités potentielles pour les artisans qui sont formés et aiguillés par des professionnels sur place. » La deuxième entreprise valorise pour sa part un « travail avec des artisans des métiers de bouche, pour proposer des recettes à base de gibier. » La troisième entreprise met en avant « des vitrines dynamiques dans les centres-villes tout en valorisant les savoir-faire et entreprises locales. » Enfin, la quatrième créatrice présente « des kits pratiques qui permettent de remplacer jusqu'à 6 ans de produits jetables. »

Une cartographie modélisant l'ensemble des milieux territorialisés par ces entreprises nous permettra d'observer les proximités expérientielles, servicielles et culturelles intercollectives. L'étude conclut en partageant une numérisation des entreprises artisanales dirigées par des femmes où 54% de ces dernières s'estiment « avancées » et une mise à jour quotidienne ou hebdomadaire des réseaux sociaux comparativement plus fréquente pour les femmes. Notre analyse va consister à comprendre les composantes des flux transactionnels, relationnels et culturels menant à ces affinités et répulsions en fonction des valeurs, milieux et pratiques territorialisées par les femmes créatrices du programme FabCVL 2024. Selon Jourdain (2017, p. 33), « les phénomènes massifs de féminisation et de multiplication des reconversions professionnelles achèvent de mettre à mal le modèle classique de transmission du métier de père en fils qui caractérise les métiers d'art traditionnels. » Quelle place joue la CMA CVL et ses partenaires dans la projection, l'activation et l'ancrage de ces territoires-projets ? Quels rôles

joués par des sous-collectifs sous-jacents permettent ce pouvoir d'interagir entre les collectifs observés ?

5.5. Les territoires-projets des femmes créatrices d'entreprise

5.5.1. Présentation des collectifs

Dans cette partie, nous développons la méthodologie des territoires-projets pour caractériser les cultures et relations des femmes créatrices, de la CMA CVL et des partenaires mobilisés pour les accompagner en 2024. Dans cette étude de cas, nous avons choisi d'observer les interactions in situ des participants des Human Tech Days en caractérisant l'ensemble des interventions des activités de préparation, des conférences et réunions préparatoires avec les participants. Cette base de données nous permet d'observer, en mobilisant le dispositif d'analyse développé précédemment, les collectifs suivants :

- Les femmes créatrices : elles totalisent 300 interventions dont les solutions s'orientent principalement vers les métiers (par exemple, la mise en avant d'un modèle économique vertueux ou un parcours d'assistante de direction) et la pratique (mails, réseaux sociaux et téléphone). Les thématiques abordées sont principalement celles de l'innovation (aisance sur les réseaux sociaux ou création d'une deuxième marque) et de la pratique (algorithmes et hashtags de publication ou contraintes de gestion avec les enfants.) Les profils identifiés sont en majorité productifs et constructifs. Les compétences de transition identifiées sont celles du pilotage, de l'innovation et de l'influence. Les créatrices favorisent leurs outils métiers, puis les outils d'analyse de données et de convivialité. La tonalité de leurs échanges est principalement celle de l'action (partager ses créations sur LinkedIn ou volonté de faire du concret) et du projet (participer à ramener les gens dans les centres-villes ou ouvrir son propre atelier.)

- L'équipe d'organisation : elle totalise 68 interventions dont les solutions s'orientent vers la pratique (création des vidéos ou réservation des viennoiseries) et le collaboratif (mettre à disposition les vidéos ou créer une ambiance conviviale). Les thématiques abordées sont la pratique (présentation des données ou préparation logistique) et l'innovation (animer avec un format vivant et des formats créatifs basés sur des duos ou des trios). Les

profils observés sont ceux des productifs (points d'avancement sur les supports ou présentation des conditions d'accueil), et de créatifs (préparer des supports de présentation, impliquer les participants avec un quizz.) Les compétences identifiées sont principalement celui du pilotage (prendre le temps d'expliquer le contexte), de l'influence (proposer un format pour les réseaux sociaux) et de la facilitation (demander le partage d'un document). Les outils mentionnés sont la présentation visuelle, la convivialité et la communication. Les tonalités utilisées sont celles de la présentation et de l'action.

- L'institution : elle totalise 100 interventions avec des solutions orientées métier (mise en place du guichet unique et place des CFA) et collaboratif (organisation des publications et des relations presse.) Les thématiques abordées sont l'innovation (développement des entreprises et études de l'Observatoire) et le collaboratif (diffusion des informations dans les équipes). Les profils observés sont constructifs (partenariats institutionnels), productif (envoi des dossiers) et créatif (travail des maquettes). Les compétences observées sont le pilotage et la facilitation. Les outils mentionnés sont les services de la CMA CVL, la communication et les services des partenaires. Les tonalités utilisées sont l'action et la présentation.

- Les partenaires : ils totalisent 82 interventions et abordent des solutions métiers (les couveuses d'entreprises) et le collaboratif (faire le tri dans son réseau). Les thématiques abordées sont l'innovation (sortir de sa zone de confort) et la collaboration (place des structures locales). Les profils observés sont productifs et constructifs. Les compétences sont le pilotage et l'influence. Les outils mentionnés sont les services partenaires et les métiers artisanaux (l'importance de l'indépendance et de la pérennité.) Les tonalités utilisées sont la tension (multiplicité des contacts) et le projet (solutions numériques).

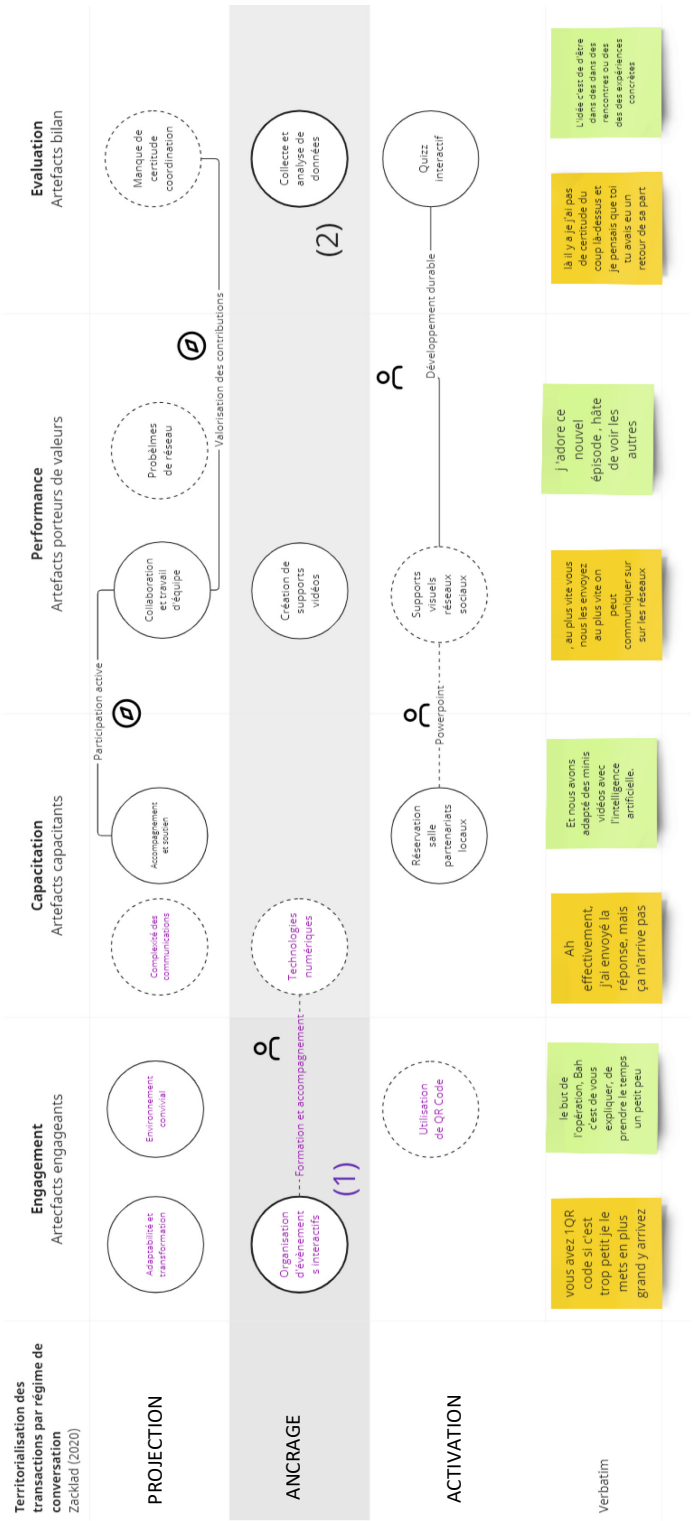
- Les conseillers : ils totalisent 39 interventions et abordent des solutions métiers et collaboratif. Les thématiques abordées est l'innovation (réactivité des services). Le principal profil est productif (accompagnement numérique). Les compétences observées sont faciliter et piloter. Les outils mentionnés sont les services de la CMA CVL dans une tonalité projet.

En caractérisant les transactions, relations et cultures qui opèrent à l'intersection de la territorialisation de leurs transformations, nous souhaitons déterminer les modalités d'accompagnement préférentielles des femmes créatrices, c'est-à-dire les configurations dispositives dans lesquelles la proximité servicielle, culturelle et expérientielle leur sont favorables. Pour cela, nous constituons les récits intra-collectifs et les tableaux de correspondance pour établir les cartographies synthétiques des parcours de transaction avec chaque collectif. Nous en proposons une analyse transactionnelle, relationnelle et culturelle en suivant la méthodologie des territoires-projets. La comparaison des pouvoirs d'interagir nous permet de conclure sur la proximité servicielle, relationnelle et culturelle obtenue, les impacts sur les observations initiales des femmes créatrices en 2023 et sur la relation conseiller-artisan. Comme l'exprime une participante en 2024, « le fait d'être dans une structure comme ça, ça crée certainement une émulation, une convergence d'idées. »

5.5.2. Cartographies et territoires-projets

5.5.2.1. Les créatrices et organisatrices

Figure 65 : Parcours transactionnel territorialisé - Créatrices et organisatrices - FabCVL 2024



Définitions
(d'après les synthèses des verbatims selon nos thématiques en STC générées par Co-Pilot)

- **Adaptabilité et transformation :** Il est question de transformer les défis économiques en opportunités, ce qui implique une acceptation des changements et une capacité à s'adapter.
- **Création d'un environnement convivial :** L'accent est mis sur la convivialité et le fait de se sentir à l'aise, ce qui favorise un engagement plus naturel et spontané.
- **Organisation d'événements interactifs :** Planification de sessions avec des quizz, questions-réponses et échanges autour de thématiques spécifiques.
- **QR codes :** Utilisés pour faciliter l'accès aux informations et aux interactions en direct.

- **Communication claire et transparente :** Le texte insiste sur l'importance de fournir toutes les informations nécessaires pour que chacun se sente à l'aise et puisse poser des questions.
- **Accompagnement et soutien :** L'importance de l'accompagnement par des conseillers et des réseaux sociaux, ainsi que le soutien mutuel entre entrepreneurs, est soulignée comme un facteur clé de confiance.
- **Utilisation de technologies numériques :** Adaptation de vidéos avec l'intelligence artificielle et mise à disposition de contenus via QR codes.
- **Réservation de salles :** Organisation d'événements dans des salles de conférence adaptées.

- **Collaboration et travail d'équipe :** Il est mentionné que le projet est porté ensemble, ce qui montre l'importance de travailler en équipe et de valoriser les contributions de chacun.
- **Problèmes de réseau :** Le texte mentionne des interruptions de communication dues à des problèmes de réseau, ce qui peut perturber le déroulement des activités.
- **Création de vidéos :** Utilisation de vidéos pour présenter des résultats, animer des discussions et illustrer des thématiques.
- **Préparation de supports visuels :** Création de vidéos et de diapositives pour animer les discussions et présenter les résultats.
- **Valorisation des contributions :** Le texte mentionne l'importance de donner la parole aux participants et de valoriser leurs expériences concrètes, ce qui renforce leur sentiment d'engagement.
- **Développement durable :** L'entreprise se concentre sur la création de produits durables et de haute qualité, en valorisant des ressources exceptionnelles.

- **Manque de certitude et de coordination :** Le texte montre des incertitudes et un manque de coordination entre les participants, ce qui peut augmenter les risques d'erreurs et de malentendus.
- **Collecte et analyse de données :** Réalisation d'études et de comptes rendus pour fournir des informations pertinentes et détaillées aux participants.
- **Quizz interactifs :** Mis en place pour impliquer les participants et animer les discussions.

miro

Le parcours transactionnel (voir fig. 65) des femmes créatrices ( ) et de l'équipe organisatrice ( ) fait apparaître la territorialisation de 4 milieux d'activités dont les pratiques sont acceptées, excepté pour la formation et l'accompagnement aux technologies numériques, pour lesquels les artisanes créatrices ont peu de temps disponible. Au niveau transactionnel, les organisatrices et les artisanes créatrices présentent une proximité sociale forte avec les milieux territorialisés, notamment dans les valeurs d'engagement partagées en appartenance. La proximité technique est limitée par l'usage de technologies rentrant en interférence avec des risques-perçus : les problèmes de réseaux, le manque de certitude dans l'organisation et la nécessité d'une communication claire et transparente. Ainsi, le patrimoine constitué est lisible (environnement convivial), intelligible (supports vidéos), non-accessible (problèmes de réseaux) et crédible (collecte et analyse de données). Pour une participante créatrice d'Orléans, « effectivement, c'est la suite, c'est le développement qui est compliqué et qui prend du temps à mettre en place. »

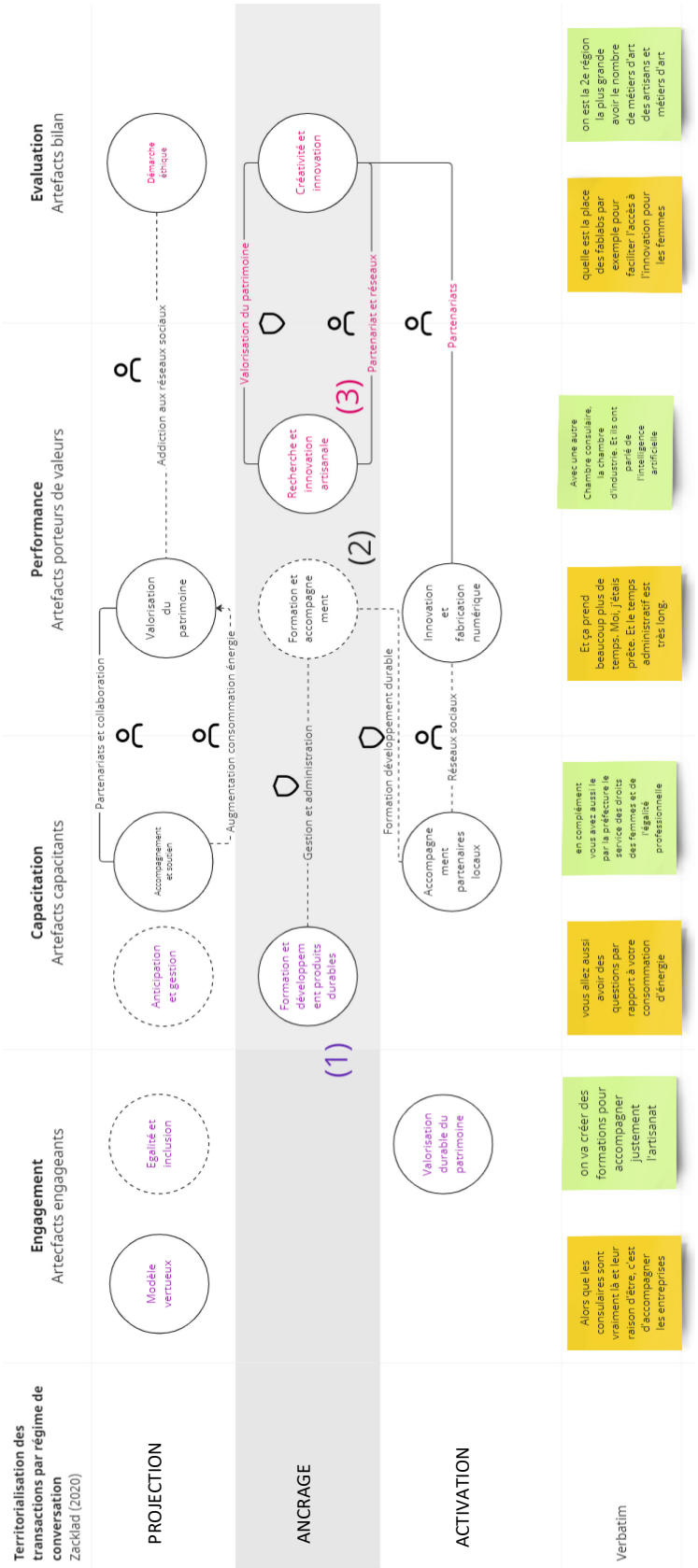
Au niveau relationnel, nous identifions deux agencements : le premier autour de la sonde de l'organisation d'évènements interactif en posture conquête (artisanes) / défense (organisation). Le sous-collectif négocie les variations de contrôle autour de l'adaptabilité et la transformation, un environnement convivial et d'une communication manquant de clarté. Dans le deuxième agencement structuré autour du milieu partagé de la collecte et analyse de données, nous identifions une posture conquête (artisanes) / diplomatie (organisation) qui s'adapte aux contraintes négociées en phase d'engagement par l'adaptation et l'environnement convivial. Selon une participante artisane, « ça faisait 2 ans que je sortais d'école, c'était pas du tout prévu au programme. Mais je l'ai créé en fait, parce que quand on travaille dans le spectacle, on est intermittent, on n'a pas du boulot tout le temps. »

Au niveau culturel, nous pouvons caractériser une complémentarité réalisée en deux temps dans une double culture des milieux et des valeurs dont la confrontation détermine les conditions d'aménités du patrimoine des collectifs (convivialité et adaptation), puis dans une double culture des milieux et des pratiques qui permet la sérendipité du patrimoine des collectifs (création des supports et quizz interactif). Les points d'intersections interculturels sont ici les évènements et l'accompagnement qui permettent de réguler les alternances de culture de défense ou de diplomatie pour l'équipe d'organisation. Comme le précise une participante artisane à Orléans,

« monter son entreprise c'est aussi l'hyper indépendance, je pense que chacune d'entre nous on est hyper indépendantes, donc en fait on fait le truc nous-mêmes. »

5.5.2.2. Les créatrices et l'institution

Figure 66 : Parcours transactionnel territorialisé - Créatrices et Institution - FabCVL 2024



Définitions
(d'après les synthèses des verbatims selon nos thématiques en STC générées par Co-Pilot)

- **Égalité et inclusion :** La promotion de l'égalité professionnelle et le soutien spécifique aux femmes entrepreneuses pour renforcer leur légitimité et leur confiance.
- **Modèle économique vertueux :** Vente directe permettant aux berrichons de redécouvrir le gibier.
- **Valorisation du patrimoine :** La mise en valeur du patrimoine artisanal et touristique pour attirer l'intérêt et le soutien.

- **Anticipation et préparation :** Anticiper au maximum et lever toutes les barrières pour se prémunir contre les obstacles futurs.
- **Innovation et financement :** Les défis liés à l'innovation d'usage et hors cadre des projets traditionnels, rendant difficile l'obtention de financements.
- **Accompagnement et soutien :** L'importance des chambres consulaires et des réseaux professionnels pour soutenir les artisans et entrepreneurs.
- **Formation et développement :** L'évolution des contenus de formation et la constitution du patrimoine de l'entreprise.
- **Gestion et administration :** La gestion des statuts d'entreprise, la recherche de financements et la gestion administrative quotidienne.
- **Accompagnement institutionnel :** Les chambres consulaires et autres institutions offrent un soutien crucial pour la création et le développement des entreprises.

- **Valorisation du patrimoine :** La mise en valeur du patrimoine artisanal et touristique pour attirer l'intérêt et le soutien, notamment lors d'événements comme les Human Tech Days.
- **Partenariats et collaborations :** Création de Hubert & Collette pour la collecte et transformation du gibier en circuit court.
- **Formation et accompagnement :** Ils offrent des formations continues et accompagnent les entrepreneurs dans la création et le développement de leurs projets.
- **Recherche et innovation :** La création de programmes de recherche pour observer les cultures et les relations de la transition numérique, ainsi que l'utilisation de l'intelligence artificielle pour améliorer les processus.
- **FabLabs :** Ces laboratoires de fabrication numérique fournissent des ressources et des machines pour les artisans.
- **Partenariats :** Collaborations avec des artisans et des professionnels pour développer des recettes et des produits.

- **Démarche éthique :** Promotion d'une alternative à empreinte carbone nulle et qualitative.
- **Égalité et inclusion :** La promotion de l'égalité professionnelle et le soutien aux femmes dans les métiers d'art pour renforcer leur légitimité.
- **Fabrication et artisanat :** Les ateliers de menuiserie, métallerie, couture et maroquinerie, ainsi que les ateliers de fabrication numérique.
- **Création et innovation :** Ils développent des solutions innovantes comme [redacted] pour la collecte et transformation du gibier en circuit court, et créent des meubles et objets artistiques.

miro

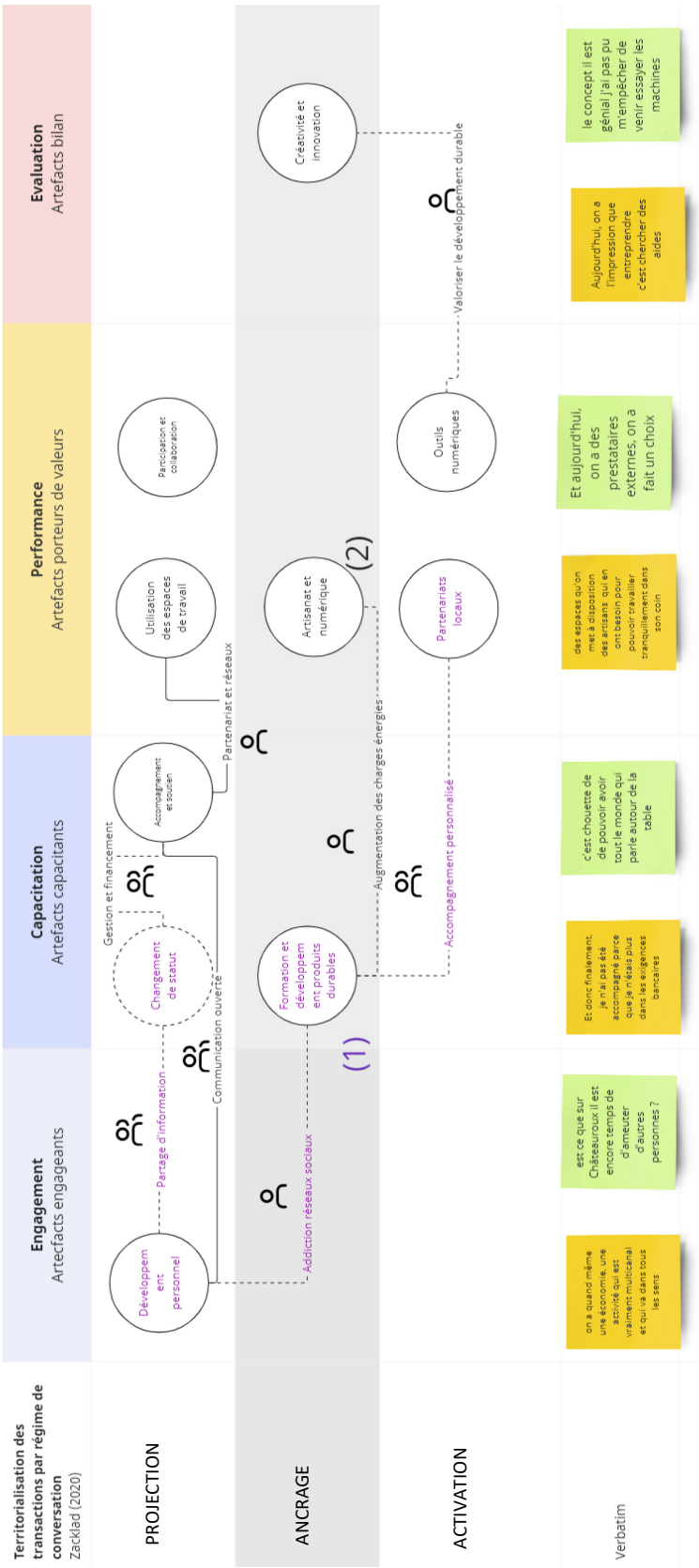
Dans cette cartographie (voir fig. 66), la proximité sociale est portée par des valeurs ressources de l'engagement à l'évaluation (modèle vertueux ou démarche éthique), mais limitée par des défis partagés de manque d'anticipation, d'inégalité et d'exclusion. La proximité technique est portée par des pratiques acceptées communes (valorisation du patrimoine, accompagnement, innovation). La patrimonialisation est ici lisible, crédible, accessible mais non intelligible (défi partagé de l'inégalité et de l'exclusion). Comme l'explique une participante artisane, « nous on sait qu'on peut être accompagnées, mais bon, on ne va pas forcément faire la démarche parce que d'abord on n'y pense pas. »

Au niveau relationnel, on distingue 3 agencements aux dynamiques distinctes. Dans le premier, agencé autour de la formation et du développement de produits durables, nous pouvons caractériser des interrelations de diplomatie/conquête qui participent à la définition des pratiques acceptées de valorisation d'un patrimoine durable. Dans le deuxième agencement structuré autour du milieu de la formation, les artisanes et l'institution développent des interrelations de conquête/conquête pour valoriser leur patrimoine (projection) et innovation via la fabrication numérique (activation). Enfin, le troisième agencement s'articule autour des milieux de recherche et innovation artisanale dans des interrelations défense/défense. Un exemple de cet agencement est souligné par une participante artisane de Châteauroux pour qui, « cette auto-entreprise, moi m'a beaucoup aidé. Ça m'a montré que ça valait le coup, que c'était possible et que c'était un projet viable. »

Ainsi au niveau culturel, la complémentarité s'établit en trois temps. Dans un premier agencement, une double culture des milieux et des pratiques détermine la sérendipité du patrimoine du collectif. Un deuxième agencement réunit une culture des milieux où s'expriment des leviers et sondes ambivalents (accompagnement, gestion et formation). Enfin, un troisième agencement réunit une culture des valeurs dans la défense commune d'une démarche éthique qui permet l'expression des aménités positive de créativité et d'innovation artisanale. Dans ces agencements, le pouvoir d'interagir est régulé par les formations, l'accompagnement et l'innovation. Comme l'explique une participante créatrice à Orléans, « on est en train d'essayer de développer justement des accompagnements à l'entreprise parce que les clients sont très très demandeurs et ils demandent à progresser. »

5.5.2.3. Les créatrices et les partenaires

Figure 67 : Parcours transactionnel territorialisé - Créatrices et Partenaires - FabCVL 2024



Définitions
(d'après les synthèses des verbatims selon nos thématiques en STC générées par Co-Pilot)

- **Développement personnel et professionnel :** La formation continue, l'auto-apprentissage et l'innovation personnelle sont des éléments essentiels pour bâtir la confiance en soi et en ses capacités professionnelles.
- **Partage d'informations et de ressources :** La confiance est construite en partageant et en collaborant.
- **Communication ouverte :** Le texte suggère que la communication ouverte, y compris la résolution de problèmes techniques et la discussion de plans futurs, est un élément clé de la confiance.
- **Addiction aux réseaux sociaux :** La course aux "likes" et l'utilisation excessive des réseaux sociaux peuvent devenir addictives, créant des comportements compulsifs et une dépendance.

- **Changement de statut :** le changement de statut peut être un risque à prendre en compte lors de la croissance d'une entreprise.
- **Formation et développement :** Mise en place de formations et d'ateliers pour aider les artisans à développer leurs compétences et à tester de nouvelles idées.
- **Dépendance aux aides financières :** La dépendance excessive aux aides financières peut être un risque pour les entrepreneurs.
- **Accompagnement et soutien :** L'importance de l'accompagnement par des conseillers et des réseaux sociaux, ainsi que le soutien mutuel entre entrepreneurs
- **Augmentation de la consommation d'énergie** : augmentation significative de la consommation d'énergie, notamment à travers les data centers.

- **Utilisation des espaces de travail :** Mettre à disposition des espaces pour les artisans afin qu'ils puissent travailler tranquillement et bénéficier des différents ateliers.
- **Participation et collaboration :** L'engagement se manifeste également par la participation active aux événements, la collaboration sur les pitchs, et les actions de responsabilité sociale et environnementale (RSE), comme les défis éco et les initiatives de nettoyage.
- **Artisanat :** Utilisation d'ateliers traditionnels de menuiserie, métallerie, couture et maroquinerie.
- **Numérique :** Intégration de technologies numériques dans les processus de fabrication, avec des ateliers de fabrication numérique.
- **Outils numériques :** Utilisés pour faciliter la filière du gibier sauvage et promouvoir les activités.
- **Partenariats locaux :** Ils collaborent avec des artisans locaux et des professionnels pour développer des recettes et des produits innovants.

- **Développement durable :** L'entreprise se concentre sur la création de produits durables et de haute qualité, en valorisant des ressources exceptionnelles.
- **Création et innovation** : Ils développent des solutions innovantes pour la collecte et transformation du gibier en circuit court, et créent des meubles et objets artistiques.

miro

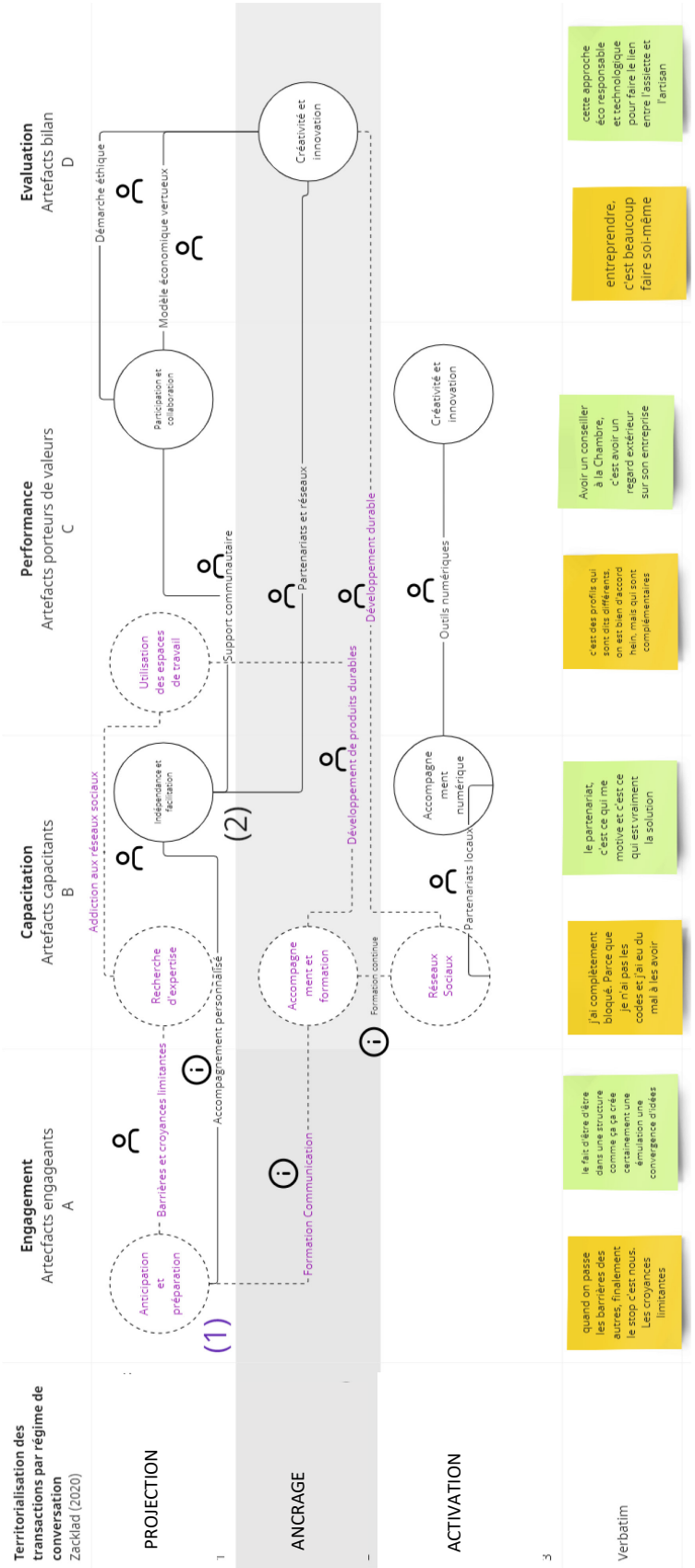
Dans cette cartographie (voir fig. 67), la proximité sociale des créatrices est facilitée par des sondes de projection en appartenance et limitée principalement par des leviers de rupture portés par les partenaires (risques de gestion, financement et partage d'information). La proximité technique est facilitée par des sondes d'activation acceptées de performance (utilisation des espaces de travail, outils numériques), mais limitée par des leviers de capacitation et d'évaluation en refus (accompagnement personnalisé, valorisation du développement durable). Le patrimoine constitué est ici accessible (développement personnel), lisible (accompagnement et soutien), intelligible (partenariats, outils, participation) et crédible (créativité et innovation). Comme l'explique une participante créatrice, « pour moi, le partenariat, c'est essentiel. D'abord étant donné le projet en lui-même. Je ne m'imaginais pas travailler toute seule. »

Au niveau relationnel, nous identifions deux agencements autour des milieux patrimonialisés. Le premier présente une posture diplomatie/diplomatie où le couple artisan-partenaire adapte son contrôle en généricité par des pratiques partagées de partenariats et outils numériques. Cette relation cadre une relation conquête/défense d'un deuxième agencement autour de l'artisanat et du numérique (utilisation d'ateliers traditionnels, intégration du numérique…). Ce dernier permet de territorialiser l'utilisation des espaces, un numérique artisanal et un esprit collaboratif au sein de la relation cadre. Comme l'explique une participante artisane, « après, moi, j'ai aussi changé ma façon de créer le du contenu et de raconter. J'emmène les gens avec moi dans les coulisses, même si c'est juste leur montrer. »

Au niveau culturel, la complémentarité se construit ici dans une culture des pratiques qui encadre une double culture des milieux et des valeurs. La confrontation des milieux et valeurs définit les conditions d'aménités (développement personnel et produits durables) et l'adaptation de la culture des pratiques définit les conditions de sérendipité (outils numériques, partenariats et collaboration). Le pouvoir d'interagir est ici régulé par le milieu de l'artisanat et du numérique autour duquel les valeurs de collaboration et les pratiques de partenariat distribuent les profils et compétences. Comme l'explique une participante créatrice, « toute innovation n'a de sens que si elle permet d'améliorer nos modes de vie et de consommation. »

5.5.2.4. Les créatrices et les conseillers

Figure 68 : Parcours transactionnel territorialisé - Créatrices et Conseillers - FabCVL 2024



Définitions
(d'après les synthèses des verbatims selon nos thématiques en STC générées par Co-Pilot)

- **Anticipation et préparation** : Anticiper au maximum et lever toutes les barrières pour se prémunir contre les obstacles futurs.
- **Barrières familiales et croyances limitantes :** Les croyances limitantes et les barrières imposées par la famille peuvent freiner l'entrepreneuriat, en particulier pour les femmes qui doivent souvent jongler entre vie professionnelle et responsabilités familiales.
- **Accompagnement personnalisé** : La présence de conseillers et de spécialistes pour guider les entrepreneurs favorise l'acceptation en offrant un soutien adapté et continu.
- **Formation et communication :** Ils offrent des formations continues et aident à la communication pour les entreprises, y compris la protection des projets.
- **Recherche d'expertise spécifique :** La difficulté à trouver des expertises spécifiques montre un risque lié à la disponibilité et à la qualité des compétences nécessaires.
- **L'indépendance et la facilitation :** L'idée que l'on peut être indépendant tout en bénéficiant d'une aide qui facilite les processus et fait gagner du temps est également un aspect important de la confiance.
- **Formation et accompagnement :** Ils offrent des formations continues et accompagnent les entrepreneurs dans la création et le développement de leurs projets.
- **Partenariats et réseaux :** Ils mettent en place des partenariats avec des commerçants, artistes et artisans d'art, et utilisent les réseaux sociaux pour promouvoir leurs activités.
- **Développement durable :** L'entreprise se concentre sur la création de produits durables et de haute qualité, en valorisant des ressources exceptionnelles.
- **Utilisation des espaces de travail :** Mettre à disposition des espaces pour les artisans afin qu'ils puissent travailler tranquillement et bénéficier des différents ateliers.
- **Participation et collaboration :** L'engagement se manifeste également par la participation active aux événements, la collaboration sur les pitchs, et les actions de responsabilité sociale et environnementale (RSE), comme les défis éco et les initiatives de nettoyage.
- **Support communautaire :** La mise en relation avec d'autres entrepreneurs et la participation à des événements comme le forum de l'entrepreneuriat créent un environnement de soutien et d'acceptation mutuelle.
- **Développement durable :** L'entreprise valorise des ressources exceptionnelles et durables, en créant des produits de gibier de grande qualité sans conservateur, colorant ou gluten.
- **Outils numériques :** Utilisés pour faciliter la filière du gibier sauvage et promouvoir les activités.
- **Créativité et innovation :** Ils soutiennent la créativité avec des pôles dédiés et encouragent les projets innovants.
- **Démarche éthique** : Promotion d'une alternative carnée à empreinte carbone nulle et diététique.
- **Modèle économique vertueux** : Vente directe permettant aux berrichons de redécouvrir le gibier
- **Création et innovation** : Ils développent des solutions innovantes pour la collecte et transformation du gibier en circuit court, et créent des meubles et objets artistiques.
- **Partenariats** : Collaborations avec des artisans et des professionnels pour développer des recettes et des produits.

miro

Dans cette cartographie (voir fig. 68), la proximité sociale est limitée des sondes négatives (accompagnement, réseaux sociaux et recherche d'expertise), la proximité technique est de son côté portée par des sondes positives (créativité et innovation, accompagnement numérique). Le patrimoine constitué est ici intelligible et crédible, mais non accessible (accompagnement) et non lisible (difficultés avec les réseaux sociaux). Comme l'explique une participante créatrice de Châteauroux, « en intégrant les savoir-faire artisanaux et en mettant en place les outils nécessaires, ils (les artisans) contribuent à une filière éthique et respectueuse de l'environnement. »

Au niveau relationnel, un premier agencement place les artisanes dans une posture de défense, ici de la créativité et de l'innovation. Dans cet agencement, le rôle du conseiller varie entre entrepreneur et réalisateur, il est donc dans une posture de diplomatie. Dans le deuxième agencement, l'artisane devient réalisatrice puis commanditaire, dans une posture de conquête face à un conseiller dont le contrôle réflexif se maintient dans une posture de diplomatie, acceptant ainsi un ensemble de leviers de capacitation et de performance voulus par l'artisane (partenariats, outils numériques, support communautaire). Selon une participante artisane, «l'idée c'est de mettre à disposition des espaces et des outils voilà quand on crée son entreprise on n'a pas forcément les moyens d'acheter tous les outils. »

Au niveau culturel, le sous-collectif de l'accompagnement porte ainsi une double culture de valeurs et pratiques qui définissent les conditions d'aménités du collectif, en établissant notamment un patrimoine de défis communs (expertise, anticipation, réseaux sociaux). Le sous-collectif de la créativité et de l'innovation porte une double culture de milieux et pratiques et définit ainsi les conditions de sérendipité du collectif, en mobilisant principalement l'accompagnement numérique. Le pouvoir d'interagir est ici régulé par cet accompagnement, qui définit la répartition des sous-collectifs en fonction des profils et compétences identifiés dans le diagnostic numérique (artefact porteur de valeur de l'accompagnement.) Comme l'explique une participante créatrice, « il y a un réseau d'entraide 100% féminin sur vraiment la montée en compétences pour les créatrices de projets et les entrepreneurs plutôt solo preneur. »

5.5.3. Analyse comparative des cultures et relations

Les relations et cultures mobilisées (voir tab. 28) par les collectifs des femmes créatrices en interaction avec les conseillers, les institutions, les partenaires et l'équipe d'organisation

montrent ainsi des modalités aménitaires et sérendipiennes qui affectent le pouvoir d'interagir en :

- Permettant la défense de valeurs ressources et de pratiques communes à l'organisation et aux créatrices, basée sur la co-construction d'un agencement orienté engagement par le sous-collectif des évènements interactifs et d'un agencement orienté évaluation par le sous-collectif de l'analyse de données. Dans cette situation, « l'observation devient un objet sociocognitif ouvert à de nouveaux usages et à de nouveaux acteurs de l'action publique territoriale » (Piponnier, 2010, p. 3).

- Offrant une ambivalence du milieu de la formation des institutions par des sondes et leviers qui conduisent à un milieu sérendipien du sous-collectif de la formation et du développement durable, orienté capacitation, ou à un milieu aménitaire orienté performance par le sous-collectif de la recherche et de l'innovation artisanale. Selon Jourdain (2017, p. 50), « en plus de la formation, la professionnalité est aussi associée à la capacité à vivre financièrement de son métier. »

- Distribuant les profils et compétences des partenaires en fonction des valeurs de collaboration et des pratiques de partenariats dans une négociation des aménités par le sous-collectif de l'artisanat et du numérique et une adaptation de la sérendipité par le sous-collectif de l'adaptation et du développement. Cette situation comporte un risque dans le sens où, pour Javelle (2021, p. 38), « l'utilisation massive de Facebook comme outil principal de communication par de nombreuses structures associatives et collectives, contrairement à ce qu'elles semblent penser, a abouti non pas à une meilleure circulation des informations locales mais à l'enfermement de ces informations dans un silo plus étroit et bien moins fréquenté. »

- Répartissant les profils et compétences des conseillers par les diagnostics vers un agencement sérendipien de la créativité et de l'innovation ou l'indépendance et les partenaires pour définir les conditions aménitaires. Dans cette situation, comme le précise Rchika et al. (2021, p. 39), « il apparaît donc essentiel d'encourager l'ouverture sur l'extérieur afin de renforcer la résilience de la communauté et d'augmenter la variété des

perceptions, des aptitudes et des connaissances pour une meilleure coordination et pour la mise en place de projets divers. »

Tableau 28 : Analyse comparative des pouvoirs d'interagir des collectifs - FabCVL 2024

Patrimonialisation du pouvoir d'interagir	Inter-collectif Organisation	Inter-collectif Institutions	Inter-collectif partenaires	Inter-collectif conseillers
Conditions d'aménités	Produites par le sous-collectif des évènements interactifs	Défendues par le sous-collectif de recherche et innovation	Négociées par le sous-collectif artisanat et numérique	Définies par le sous-collectif de l'accompagnement
Conditions de sérendipité	Construites par le sous-collectif de l'analyse de données	Déterminées en engagement par le sous-collectif formation et développement durable	Adaptées par le sous-collectif formation et développement	Définies par le sous-collectif de la créativité et de l'innovation
Impact sur le pouvoir d'interagir	Singularité positive des aménités par la défense de l'adaptabilité et des transformations, répartition des pratiques sérendipienne	Sondes et leviers ambivalents du sous-collectif de la formation	Valeurs de collaboration et pratiques de partenariat qui distribuent les profils et compétences	Répartition des compétences et profils par le diagnostic numérique

Ainsi au niveau relationnel, nous pouvons identifier un risque dans les leviers et sondes de la formation dans les interactions avec les institutions, qui sont néanmoins liées à une capacitation au développement durable et à la défense d'un milieu de performance voulu de recherche et d'innovation artisanale. De même, nous identifions un risque dans les répartitions des profils et compétences des partenaires et des conseillers en fonction des valeurs de collaboration et des pratiques partenariales ou des diagnostics menés par les conseillers. Comme le précise Alloing (2016, p. 38), « par la production de ces indicateurs, Google redocumentarise constamment les documents qu'il traite. Mais ce réagencement sémiotique ne se limite pas à la production de dispositifs de jugements qui offrent une faible marge d'interprétation. » Ces répartitions tendent à limiter la sérendipité ou les aménités en répartissant les conditions de confrontations ou de négociations dans un contexte de ressources limitées. Dans le cas des interactions partenariales, l'agencement du sous-collectif formation et développement encadre les négociations du sous-collectif du numérique et de l'artisanat : l'utilisation des espaces dépend des partenariats locaux.

Dans le cas des interactions avec les conseillers, les sous-collectifs orientés capacitation ou évaluation coconstruisent le pouvoir d'interagir des milieux agencés avec les créatrices : la créativité et l'innovation dépendent de l'expertise des conseillers.

Au niveau culturel, nous pouvons noter une complémentarité des interactions avec l'organisation et l'institution, avec une singularité positive des pratiques qui facilite la sérendipité du sous-collectif de la formation et du développement durable, et les aménités des évènements interactifs qui facilitent la défense de milieux d'innovation artisanale. De même, les cultures des interactions conseillers et partenaires se complètent : les doubles cultures des milieux et des valeurs du sous collectif du numérique et de l'artisanat complète la double-culture du sous-collectif de la créativité et de l'innovation.

Aux complémentarités inter-collectives entre les créatrices et les différents intervenants s'ajoute une complémentarité entre collectifs observés. Dans cette situation, « il est légitime de se questionner sur les limites de ces réseaux et plus spécifiquement, sur leur capacité à rester suffisamment ouverts sur l'extérieur pour attirer continuellement des acteurs aux profils hétérogènes, permettant un enrichissement permanent grâce à la confrontation des visions et des perspectives » (Rchika et al., 2021, p. 24).

Les ressources génératrices identifiées sont celles de l'accompagnement, de la créativité et de l'innovation, du développement personnel, de l'organisation d'évènements et de l'analyse de données (informations socio-économiques, données opérationnelles, données comptables…). Les ressources régulatrices identifiées sont l'indépendance et l'utilisation des espaces de travail partagés (ateliers et outils mutualisés, vitrines d'exposition communes), l'artisanat numérique et les partenariats locaux, la formation et l'accompagnement à l'innovation des artisans (ateliers spécialisés, usages de l'IA générative), la complexité des communications entraînant un accompagnement et un soutien (lisibilité des statuts, changements de statuts micro-entreprise vers SARL…).

5.5.4. Analyse de proximité

La proximité servicielle, qui permet une territorialisation sur l'ensemble des dimensions de transaction, serait ici favorable à l'équipe d'organisation qui permet l'acceptation de sondes

d'habitation de capacitation et d'évaluation, de sondes voulues d'ancrage d'engagement, de performance et d'évaluation, et des sondes en appartenance de projection. Dans cette configuration, le sous-collectif des évènements interactifs doit néanmoins composer avec les profils productifs qui favorisent les outils métiers et limitent les conditions d'aménités par des antagonismes négatifs. Les collectifs patrimonialisent des ressources régulatrices, les évènements et l'accompagnement, et des ressources génératrices, les évènements interactifs et l'analyse de données.

Cette proximité est à rapprocher de la proximité servicielle observée avec « les conseillers » dans l'étude initiale, qui défendent des pratiques et milieux d'outils coopératifs, avec une sélectivité induite par les statuts et métiers. De même, cette proximité est à rapprocher de la proximité servicielle observée entre les artisans et du collectif de la convivialité du programme FabCVL 2023. Cette dernière présente une configuration où le sous-collectif de l'informel et de la convivialité se « libère » de la charge technique grâce au sous-collectif des évènements. Les trois cas de proximité servicielle observés présentent ainsi des milieux de gestion et d'évènements dont la charge technique pourrait être portée par des sous-collectifs dont les cultures des pratiques et des milieux facilitent l'émancipation sous conditions de disponibilité de ressources, d'expertise et de compétences.

La proximité culturelle, relative à la défense de valeurs, serait favorable aux interactions avec l'institution, qui patrimonialisent des valeurs ressources comme les modèles vertueux, l'accompagnement et le soutien, la valorisation du patrimoine et une démarche éthique. Les transactions inter-collectives sont également territorialisées dans des défis partagés comme l'égalité et l'inclusion, l'anticipation et la gestion. Dans cette configuration, une institutionnalisation des relations intra-collectives révèle une activité évènementielle liée à un bloc central de sondes de capacitation et de performance qui institutionnalisent des activités d'accompagnement, de valorisation du patrimoine, d'innovation et de fabrication numérique. Les collectifs patrimonialisent des ressources régulatrices avec l'accompagnement, et des ressources génératrices avec la formation et l'innovation artisanale.

Cette proximité est à rapprocher de la proximité culturelle avec les analystes observée dans l'étude des créatrices d'entreprise, avec une culture des valeurs de partenariat, d'analyse coopérative et d'études thématiques, qui peuvent être liée à la sonde d'ancrage de performance

d'innovation artisanale. De même, la proximité culturelle se rapproche de celle des artisans et des conseillers dans le programme FabCVL 2023. Dans cette configuration, le sous-collectif de l'informel est émancipé en fonction de la négociation culturelle entre productifs et innovateurs par la production d'études liées à l'expertise des artisans. Les trois cas de proximité culturelle mentionnent la production d'innovation, d'étude thématique et d'études liées aux expertises artisanales.

La proximité expérientielle serait à répartir d'une part entre les interactions avec les partenaires, dans des flux transactionnels orientés performance, et d'autre part dans les interactions avec les conseillers dans des flux transactionnels orientés capacitation et évaluation qui institutionnalisent des activités évènementielles liées aux partenaires. Les collectifs patrimonialisent ensemble des ressources régulatrices composées des accompagnements, des pratiques partenariales, de l'indépendance et de la facilitation, et des ressources génératrices composées de formation, de créativité et d'innovation, d'artisanat et de numérique. Cette proximité partagée souligne d'une part la complémentarité expérientielle des sous-collectifs dans la construction des conditions aménitaires et sérendipiennes des milieux agencés, mais également une double dépendance aux répartitions des profils et compétences dans un contexte mouvant et incertain.

Cette proximité expérientielle est à rapprocher de la proximité observée avec le collectif de la transition à la carte de l'étude initiale. Dans cette configuration, la sérendipité est lisible dans une institutionnalisation des activités évènementielles et régulières. Dans le programme FabCVL 2023, la proximité expérientielle favorise le collectif de l'innovation métier qui permet l'émancipation du sous-collectif de l'exploration des outils dans une répartition clivante des compétences. Dans les trois cas de proximité expérientielle observés, nous notons la présence d'une exploration facilitée et institutionnalisée autour de la créativité, de l'artisanat et du numérique.

6. Conclusion de la quatrième partie

Dans notre démarche de recherche action constructive par observation participante dans une approche inductive, nous avons souhaité répondre à plusieurs questions de recherche. Tout d'abord, quelles adaptations sont possibles dans les différentes opportunités de transition numérique pour les artisans ? Selon nos observations exploratoires, ces adaptations dépendent des profils, comportements et postures de transition lisibles au niveau transactionnel. Par exemple, un comportement gestionnaire et un profil créatif en posture de conquête va présenter des variations d'objectifs, de modalités d'actions et de capacitation avec un comportement productif (plus axé sur les missions), constructif (plus motivé par une modification de son métier) en posture de défense (par exemple, des méthodes d'innovation). Dans notre approche expérimentale, ces adaptations s'observent entre un collectif test et plusieurs collectifs témoins. Par exemple, le collectif de la coopération de proximité sera limité par des activités d'assistances mais porté par la gestion de projet et la stratégie. Dans notre approche pratique, nous avons déterminé que ces adaptations étaient dépendantes d'une proximité servicielle, culturelle et expérientielle intra et inter-collective, avec notamment la relation cadre des institutions qui influait sur les actions mises en place entre conseillers, partenaires et artisanes.

La deuxième question évoquée dans notre problématique de recherche concerne les modalités d'une transition émancipatrice. Dans notre observation exploratoire, nous répondons que ces dernières sont dépendantes de communautés de métiers et de territoires qui redessinent des usages sélectifs et cloisonnés. Dans notre observation participante, nous déterminons que ces collectifs de diversité ontologique sont soumis à des conditions sérendipiennes et aménitaires qui varient en fonction des milieux d'activités territorialisés. Par exemple, le pouvoir d'agir des facilitateurs du collectif des missions est crédibilisé par l'efficacité et le suivi de projet des participants au profil de pilote d'impact. Dans notre observation pratique, nous avons déterminé qu'une transition émancipatrice était dépendante de relations entre sous-collectifs mais également entre collectifs observés (les partenaires, les conseillers).

Nous souhaitions également comprendre l'imaginaire commun projeté autour de la transition. Dans notre approche exploratoire, cet imaginaire est proposé sous forme de catégorie d'activités

et d'antagonismes situationnels et transactionnels qui font ressortir des postures de transition : conquête, défense et diplomatie. Dans notre approche participante, ces postures font ressortir par exemple un « procès en légitimité » de la nécessité technologique et de ses systèmes de « représentation prescriptifs » (Kellner et al., 2010), comme le rapport aux réseaux sociaux des collaborateurs. Dans notre approche pratique, ces postures s'incarnent dans des conditions d'émancipation soumises à la négociation, par exemple, des productifs et des innovateurs en termes de production d'innovation, d'étude thématiques ou d'études liées aux expertises artisanales.

Enfin, notre démarche répond à la question des difficultés d'adaptation dans le paradigme collaboratif. Sur ce point, notre phase exploratoire permet d'approfondir les freins à transition observés dans les diagnostics numériques et différentes situations d'antagonisme négatif auprès des collaborateurs par une analyse des effets de dispositifs entre les situations initiales et globales, les pratiques et activités de transition. Par exemple, nous avons mis en avant des variations de contrôles réflexifs (Zacklad, 2005), de pratiques révisées (D'Arripe, 2013) et d'actualisation de scripts (Carmes et Galibert, 2009) avec une correspondance entre le milieu de la praticité et des activités de référencement au regard d'une proximité sociale (analyse, outils pratiques). Dans notre observation participante expérimentale, nous concluons sur une patrimonialisation de valeurs-ressources, de pratiques et de milieux dont les dimensions de territorialisation (projection, ancrage, activation), les régimes de conversation (Zacklad, 2020) et l'antagonisme caractérise des flux transactionnels, relationnels et culturel propres à chaque collectif. Enfin, notre application pratique révèle une interdépendance entre la relation conseiller-artisan et la relation partenaire-artisan, la valorisation de l'expertise plutôt que l'innovation, des complémentarités de parcours transactionnels entre collectifs. C'est au regard de ces interdépendances systémiques que nous interrogeons les difficultés d'adaptation dans le paradigme collaboratif en lien avec un risque d'enfermement culturel des recommandations de visibilité et de risques liés au numérique.

En réponse aux questions de recherche posées dans notre conclusion intermédiaire, nous pouvons ainsi conclure que les conditions aménitaires et sérendipiennes sont à la fois dépendantes de la co-construction interne des sous-collectifs, mais également d'interdépendances entre collectifs. De ce fait, l'expression d'antagonismes et d'ambivalence est bien liée aux interactions en cours avec d'autres collectifs. L'exemple des relations partenariales

encadrées par les relations artisans-conseillers en fournit une illustration. La proximité expérientielle qui induit une exploration participative des outils place ici les collectifs des partenaires, des artisans, de la transition à la carte et de l'innovation métier dans un monde transactionnel de l'exploration coopérative des outils d'analyse dans lequel le pouvoir d'agir des créatrices et des artisans dépend de la répartition des compétences dans des activités institutionnalisées de conférences, d'analyse et de groupes de travail.

Nous pouvons également conclure d'une interdépendance de la relation artisan-conseiller et artisan-partenaire qui propose aux artisans et aux créatrices des flux transactionnels orientés évaluation ou performance. Ainsi, à une échelle plus globale, la négociation des partenaires et artisans aboutit à un ensemble de leviers de performance avant de redevenir un milieu d'évaluation voulu dans les interactions avec les conseillers. De même, le flux transactionnel du sous-collectif de l'accompagnement dans les interactions avec les partenaires qui encadre l'ensemble des relations est lié à la culture des pratiques des conseillers. Une influence réciproque dans l'actualisation des cultures de pratiques des partenaires et des conseillers encadre ainsi les négociations aménitaires entre artisans et partenaires. Cette interdépendance tendrait à favoriser les partenaires dans des agencements orientés performance, en s'appuyant sur les antagonismes négatifs en engagement et en capacitation avec les conseillers. Les relations sont orientées vers des accompagnements thématiques, spécialisés et personnalisés liés aux offres et services externes (formation Facebook ou Instagram, espaces de formation CRM, Outils de référencement Google et fiche « Google my business »). Comme le précise Alloing (2016, p. 116), « les présupposés théoriques voire idéologiques des fondateurs du moteur de recherche, comme les choix techniques opérés, deviennent ainsi une norme que s'approprient les praticiens, puis qu'ils transmettent aux organisations voire qu'ils enseignent aux futurs professionnels. »

Enfin, les interactions montrent que la CMA CVL territorialise sa place dans l'accompagnement de la transition numérique des artisans par la mise à disposition de compétences d'analyse et d'évènementiel qui permet la territorialisation de valeurs, milieux et pratiques complémentaires à ses propres interactions. La CMA CVL est également à considérer dans un écosystème où conseillers, partenaires, artisans, créatrices et innovateurs voient leur émancipation dépendre de la disponibilité, de la lisibilité, de l'accessibilité et de la crédibilité de leur patrimonialisation commune : l'accompagnement, les pratiques partenariales, la créativité et le numérique. Dans les deux cas, ces configurations sont liées à la disponibilité et la répartition des profils et

compétences dans l'ensemble des collectifs et sous-collectifs en interaction. Les ressources régulatrices et génératrices ont ici un rôle dans la sérendipité effective du pouvoir d'interagir des collectifs avec le bricolage de pratiques adaptées, les aménités effectives étant exprimées le confort ou l'inconfort ainsi généré. L'ensemble de ces expressions symboliques concourent à la patrimonialisation des valeurs, pratiques et milieux d'un numérique choisi, ambivalent et antagoniste. Ce choix se situe dans des niveaux de territorialisation et de conversation dont les collectifs négocient, coconstruisent ou définissent les attentes en termes de créativité et de coopération.

Conclusion

1. Récits de territoires et cartographies de transformation

L'analyse des relations et cultures des femmes créatrices met en avant la possibilité d'explorer des thématiques transverses qui complètent les études actuelles de l'Observatoire de l'Artisanat. Le socle de connaissances partagé, basé sur les statistiques et indicateurs existants de l'Observatoire, se voit ainsi illustré d'une analyse socio-anthropologique sur les motivations et freins de la création d'entreprise via le numérique, tels qu'identifiés dans les données FabCVL 2023. La mise à jour liée aux Human Tech Days 2024 apporte des précisions sur les parcours transactionnels préférentiels pour les femmes créatrices en fonction des partenaires, des institutions, des conseillers et de l'équipe d'organisation. L'approche théorique que nous proposons complète en effet les analyses socio-économiques présentées, par exemple la faible féminisation des métiers de 37% liée, selon notre étude, à des besoins de reconnaissance (défi partagé avec l'institution de l'inclusion et de l'égalité, le développement personnel), ou encore la recherche d'outils pratiques et la fréquence de mise à jour des réseaux sociaux plus élevée chez les femmes.

Cet éclairage s'appuie sur l'articulation des valeurs, des milieux et des pratiques pour apporter une analyse territorialisée des données socio-économiques présentées. C'est le cas des diagnostics numériques, qui sont dans cette thèse complétés d'un portrait socio-ethnographique dont les conditions d'usage par communautés de métiers et de territoires étayent de possibles leviers de refus et d'acceptation du numérique. Des comportements, des postures modifient la perspective performative des données quantitatives tout en s'ancrant dans les cultures et relations de l'artisanat et du numérique. C'est le cas également des flux transactionnels qui explicitent la projection, l'ancrage et l'activation des milieux d'activités d'un collectif. Ils illustrent les postures et comportements observés au regard d'un niveau de territorialisation et de conversation situé, explicitant les motivations et priorités des collectifs. C'est enfin le cas des territoires-projets coconstruits par un ensemble de collectifs. Leurs dynamiques relationnelles et culturelles sous-jacentes expliquent les interactions sous-jacentes aux activités favorisées ou refusées par les collectifs. Ces derniers participent ensemble à la constitution d'un patrimoine de

valeurs, milieux et pratiques dans une complémentarité qui donne un cadre aux politiques d'accompagnement de la transition numérique.

Pouvoir articuler des positions de défense, de conquête et de diplomatie dans les activités-projets des collaborateurs en lien avec leurs artisans enrichit la lecture des activités de la transition numérique. Cela explicite les dynamiques collectives de construction de sens au sein et entre collectifs virtuels actifs dans la transition. Un usage choisi d'une pratique numérique comme le référencement devient à la fois une volonté de construction d'un milieu d'outils d'analyse pratique, de solutions émancipatrices de gestion des réseaux sociaux et des contenus, et un patrimoine ambivalent de craintes et de désirs de nouveaux outils numériques. Les négociations symboliques qui apparaissent explicitent par exemple une approche technique du numérique responsable (Hoang et al., 2022) qui n'émerge que de manière indirecte au sein de la relation artisan-conseiller (Camp., 2024). La posture de défense est territorialisée dans une acceptation ambivalente des pratiques numériques : le choix d'un site web ou du bouche-à-oreille et de la convivialité se combinent dans des pratiques de proximité et de désirs de transformation. La mise en place de portraits d'entreprise et d'initiatives sur le Proxiscope complète les portraits territoriaux dressés par les indicateurs de l'Observatoire en y apportant une dynamique relationnelle et culturelle territorialisée et située. Comme l'explique Piponnier (2010, p. 8), « ces dialogues s'effectuent dans la mise en perspective de postures et de discours d'acteurs qui, appelés à partager l'écriture de l'observation territoriale, construisent par le biais de l'ON (Observatoire Numérique) autant une expérience et une compétence professionnelle qu'une représentation diversifiée du territoire. »

2. Impact territorial des récits de transition

2.1. Enrichir la posture politique de l'accompagnement

L'impact territorial est lisible au niveau de la projection. On observe ainsi l'évolution conjointe des artisans et de leurs partenaires avec le partage d'un besoin de gestion simplifiée. De même, on observe l'interdépendance des relations partenaires et conseillers, qui éclairent les usages et pratiques des artisans dans une proximité sociale et technique qui favorise les partenaires pour la performance et les conseillers pour l'évaluation. Ces jeux de proximité servicielle, culturelle et expérientielle explicitent des dynamiques territoriales comme les usages cloisonnés (dépendants de la disponibilités et usages de ressources génératrices et régulatrices des collectifs). Ils offrent des passerelles relationnelles vers des communications stratégiques articulant culture des valeurs, des pratiques et des milieux. Ils offrent également des passerelles culturelles vers la gestion politique des activités articulant des conversations d'engagement, de capacitation, de performance et d'évaluation. Ces passerelles sont autant d'axes thématiques basés sur les activités-projets de la transition numérique des artisans dont le Proxiscope peut saisir les dynamiques dans ses études et publications en lien avec la stratégie CAP 2027. Le Proxiscope deviendrait ainsi un objet-frontière au sens de Rchika et al (2021) grâce auquel les collectifs internes et externes maintiennent des relations et cultures où se confrontent et se construisent les conditions de nouveaux pouvoirs d'interagir.

Cette posture politique de l'accompagnement numérique se trouve enrichie par l'explicitation des choix et visions numériques des artisans, des conseillers, des partenaires et des institutions, présentée notamment dans les articles du Proxiscope. En caractérisant les cultures et relations sous-jacentes aux interactions entre ces collectifs, la CMA CVL serait en mesure de préciser le contexte situationnel des évolutions sectorielles qu'il met en avant. L'usage de portraits et le partage d'expérience en présentiel enrichissent les données statistiques :

- Dans leur dimension culturelle, avec une proximité qui éclaire les besoins d'auto-formation et d'indépendance des artisans, notamment la possibilité d'explorer les outils libres comme alternative aux plateformes usuellement favorisées, pour articuler des stratégies numériques alignées avec les valeurs des artisans (Alloing, 2016)

- Dans leur dimension servicielle, avec une proximité qui favorise les échanges interpersonnels en présentiel pour l'engagement mais fait une place au numérique dans les milieux créatifs et innovants pour la performance, avec la possibilité d'accentuer les partenariats avec les Tiers-Lieux et les milieux de production hybrides industriels (Rchika, 2021)

- Dans leur dimension expérientielle, avec une proximité qui relie valeurs, milieux et pratiques dans des usages et non-usages qui induisent des relations antagonistes et des acceptations de cultures ambivalentes du numérique. Cette proximité offre la possibilité de présenter des stratégies numériques adaptées au contexte situationnel des artisans, des conseillers, des partenaires et des institutions impliquées (Piponnier, 2010).

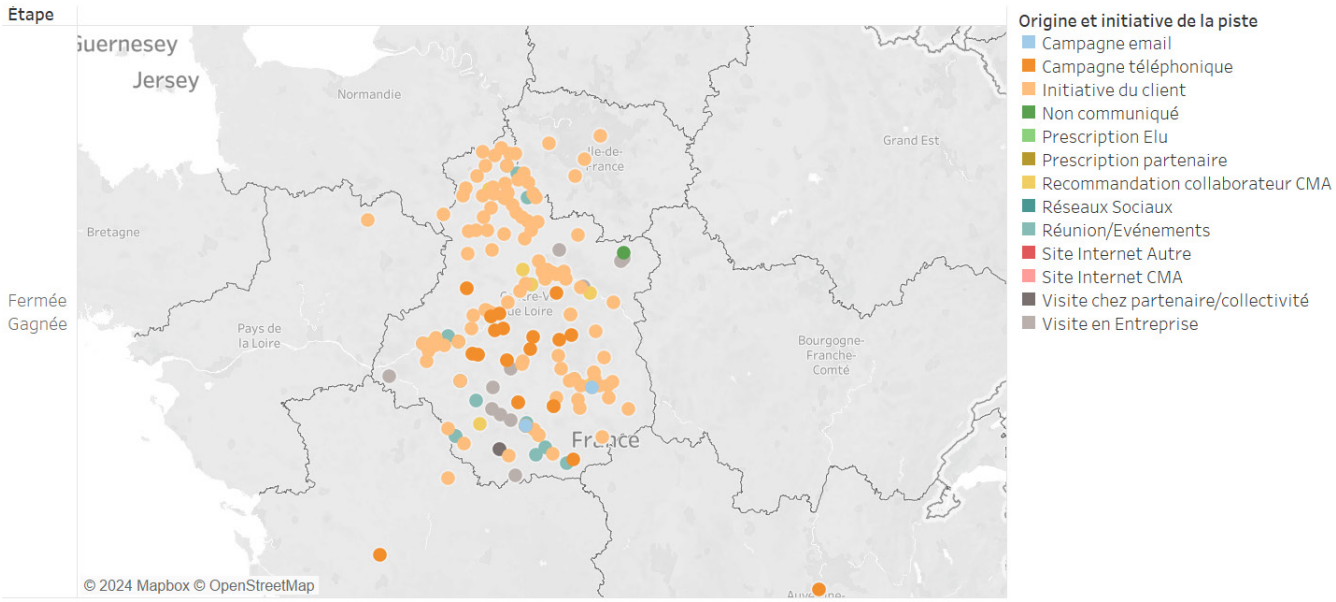
2.2. Une nouvelle place pour le Proxiscope

L'ensemble de ces axes de proximité permet au Proxiscope d'enrichir son socle de connaissances, de pratiques et ses milieux d'intervention pour participer à des politiques territoriales du numérique qui accompagnent des sensibilités variables. Ces dernières sont lisibles des comportements et postures qui articulent les choix et motivations des utilisateurs, des prestataires de services, des entrepreneurs et des commanditaires dans la transition numérique. Des récits transformés ouvrent la possibilité de mettre ces choix et décisions dans des explorations thématiques s'appuyant à la fois sur les symboliques transactionnelles, les antagonismes relationnels et l'ambivalence culturelle. Les pratiques et politiques d'accompagnement peuvent s'adapter à des contextes et situations permettant l'expression d'une transformation souhaitée et la valorisation d'un patrimoine de pratiques et savoir-faire renouvelé. Ces récits peuvent ainsi se formaliser dans deux applications pratiques que nous avons proposées aux équipes du Pôle Numérique à l'issue du programme FabCVL. La première s'articule autour de cartographies symboliques et dynamiques pour visualiser les activités de l'artisanat. La deuxième s'articule autour d'une recommandation d'activités en fonction des diagnostics réalisés par les conseillers, et d'une proposition éditoriale dans le cadre des 100 ans de la création des Chambres de Métiers et de l'Artisanat en 2025.

Les cartographies transactionnelles réalisées dans le cadre de la modélisation des territoires-projets est principalement utilisée pour animer et expliquer les dynamiques possibles entre

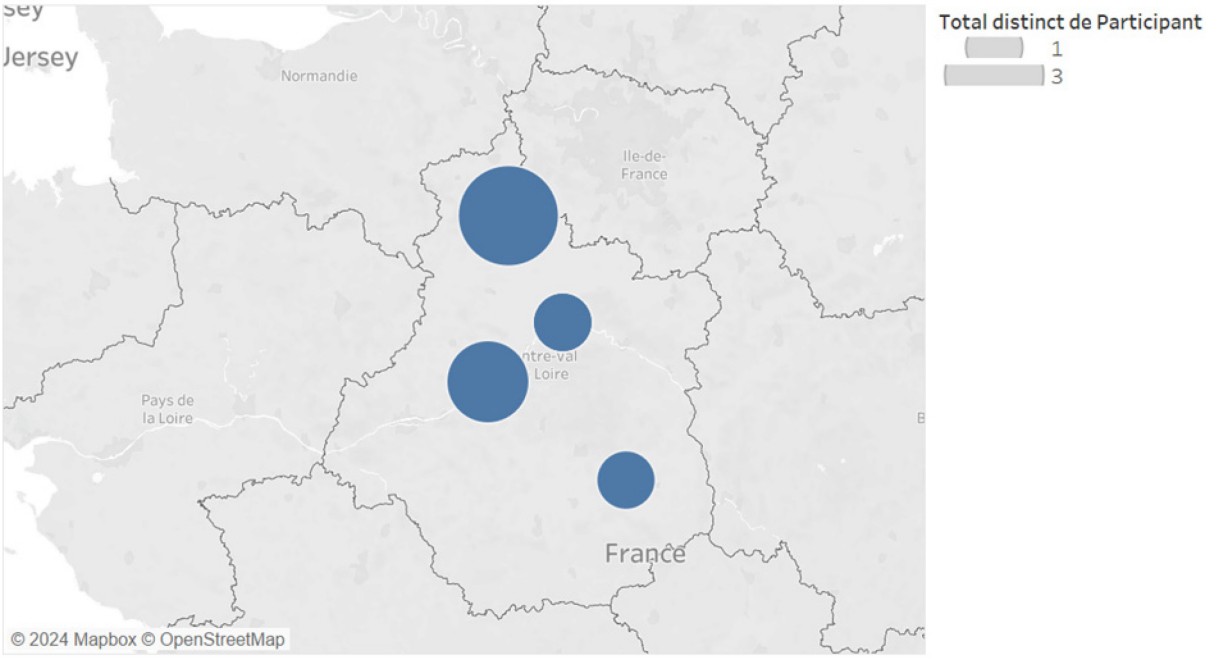
participants. Dans notre projet, elles portent une dimension théorique pour caractériser les transactions territorialisées, et une dimension pratique pour identifier les dynamiques relationnelles et culturelles sous-jacentes. Sur le terrain, elles sont l'occasion d'illustrer les apports scientifiques du projet mais nécessite une traduction managériale et opérationnelle afin d'être comprise par les équipes. Dans le cadre du développement des activités de l'Observatoire, nous préconisons en 2023 l'utilisation de l'outil Tableau pour mettre en place des cartographies dynamiques permettant de caractériser la transition numérique dans l'espace territorial et dans le temps des actions menées. Des exemples sont réalisés à titre illustratif en utilisant les données FabCVL 2023 (voir fig. 69 et 70).

Figure 69 : Cartographie des relations (CMA CVL, 2024)



Carte basée sur Longitude (générée) et Latitude (générée), représentée selon Étape. La couleur affiche des détails associés au/à la Origine et initiative de la piste. Les détails affichés sont associés au/à la Commune (Adresse RM ou facturation). La vue est filtrée sur Origine et initiative de la piste, qui conserve 13 membres.

Figure 70 : Cartographie des compétences FabCVL 2023



Carte basée sur les Longitude (générée) et Latitude (générée). La taille correspond au/à la total distinct de Participant. Les détails affichés sont associés au/à la Ville, Type et Nom communauté. La vue est filtrée sur le/la Type et Nom communauté. Le filtre Type conserve Innover, Mener et Piloter. Le filtre Nom communauté conserve Des données aux métiers, Innover avec les métiers et Outils pratiques.

Dans la première cartographie, nous observons des relations territorialisées dans l'engagement des relations conseillers-artisans. Basées sur la base de données Salesforce 2023 de la CMA CVL, elle montre des origines favorisant les visites partenaires, entreprises et collectivités dans le sud de la région, les campagnes téléphoniques au centre de la région et l'initiative du client au nord de la région. La deuxième cartographie indique cette fois-ci la répartition des profils « innovateur», « meneur » et « pilote », on y observe une présence plus accrue dans le nord-ouest, une cartographie similaire indiquant la présence des autres profils dans la partie sud-ouest. Dans notre analyse, nous avons vu que des modalités présentielles favorisaient la proximité culturelle entre les artisans et les conseillers, autour d'une culture des valeurs. Dans cette lecture dynamique des relations et cultures territoriales, nous établissons un lien transactionnel et territorialisé entre les profils « facilitateur », « explorateurs » et « influenceurs» et les pratiques d'engagement de « visite d'entreprises », de « réunions » et « d'évènements».

Les territoires-projets ainsi constitués dans la relation artisan-conseiller permettent la sélectivité négociée des expertises et patrimonialisent les valeurs et défis exprimés dans les conditions informelles, présentielles, conviviales et évènementielles. Dans la partie centrale de la région,

nous caractérisons un lien transactionnel et territorial d'ambivalence associée à des relations principalement téléphoniques et à l'initiative du client. Ces modalités divergentes d'engagement seraient ici à lier à la proximité servicielle, dans laquelle les collectifs négocient leurs conditions de sérendipité et d'aménités : des activités régulières et évènementielles permettent le maintien de l'informel et de la convivialité. Enfin dans la partie nord, nous caractérisons un lien transactionnel et territorial entre les profils meneurs, pilotes et leaders et l'initiative du client dans l'engagement. On observerait ainsi une proximité expérientielle où les habitudes instituées facilitent le dépassement des difficultés relationnelles et culturelles et permettent, via les partenaires, une « exploration curieuse » du parcours de création ou de développement des activités artisanales.

2.3. Trouver la place de l'IA Générative dans la relation conseiller-artisan

Cette lecture des cultures et relations territorialisées est établie dans des tableaux de concordance entre la grille de lecture, les comportements. Nous proposons de les appliquer aux données issues de la base Salesforce 2024. Ce projet propose d'analyser les commentaires de l'ensemble des diagnostics effectués par la CMA CVL pour recommander des approches prescriptives aux conseillers. L'objectif est de consolider ses efforts d'analyse dans la répartition des profils et compétences à l'issue des diagnostics. Pour cela, nous utilisons l'IA générative dans une approche conversationnelle afin de préconiser un parcours adapté aux relations et cultures identifiées dans le diagnostic.

Dans cette approche, les informations sont extraites directement des bases de saisies des diagnostics pour préconiser les offres en fonction des catégories et tonalités qui seraient identifiées par un modèle d'apprentissage du langage. Dans notre approche d'un usage restreint et expérimental de l'IA (Gaglio et Loute, 2023), nous maintenons et facilitons ici le rôle prescripteur du conseiller dans la construction d'un espace de lisibilité de son expertise et d'un accompagnement personnalisé. Ces recommandations faciliteraient ainsi la création d'opportunités liées à la situation, aux relations, cultures et préférences reconnues dans les diagnostics, en laissant la possibilité aux conseillers de choisir dans une gamme transverse de

propositions. Les données sont vectorisées en fonction de recommandations basées sur notre grille de lecture et d'analyse des transactions (simulations de recommandations). Cette approche facilite la conscientisation d'un usage automatisé à minima couplé à une décision de conseiller, et est accompagnée d'une démarche d'adaptation aux métiers d'analyste de données, de partenaire et de conseiller (Arruabarruena et Nesvijevskaia, 2022). La place du conseiller est ici valorisée dans l'acte d'engagement (diagnostic) et dans l'évaluation (sélection finale des produits proposés dans une liste filtrée).

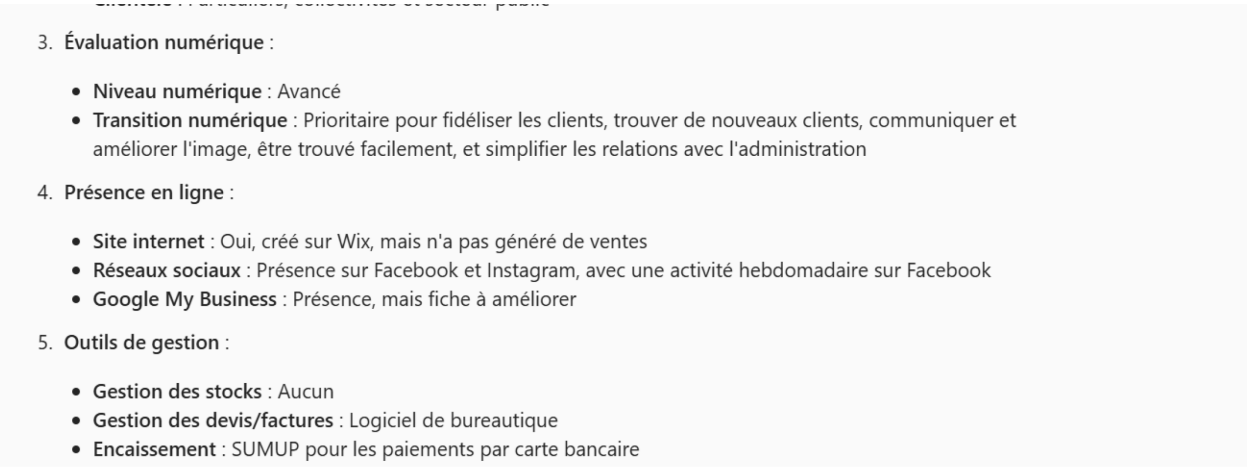
La mise en place des prototypes se trouve cependant compliquée par plusieurs facteurs :

- Si les résultats d'un usage de prompts (copier/coller et adaptation) génèrent des réponses, il apparaît à la répétition des analyses que les recommandations s'orientent vers une « page Google My Business » plus souvent que la mise en avant des offres liées aux Journées Européennes des Métiers d'Art pour un artisans d'art, avec notamment dans les commentaires des conseillers la répétition des marques Facebook ou Google (sur 8 recommandations testées pour les diagnostics numériques représentatifs des comportements et postures FabCVL, 5 concernent Google My business, 2 une offre CMA, 1 une offre de formation Facebook).

- Des résultats plus aléatoires avec la mise en place d'agents conversationnels aux prompts automatisés qui ne parviennent pas à accéder aux liens indiqués et remontent plus souvent des messages d'erreur (voir fig. 71)

- Plus globalement, une prise en main « distanciée » de l'IA générative pour des usages internes dans l'attente de la mise en place d'une charte IA, d'une stratégie, ou la crainte d'un refus d'usage par des conseillers peu enclins au changement (multiplicité des outils, nécessité de formation, de tests et paramétrages…), ou la volonté de développer des usages individuels en autonomie, sans les chargées de transition

Figure 71 Exemple d'erreur de réponse : l'agent conversationnel résume mais n'analyse pas comme demandé (Impression Ecran Co-Pilot)



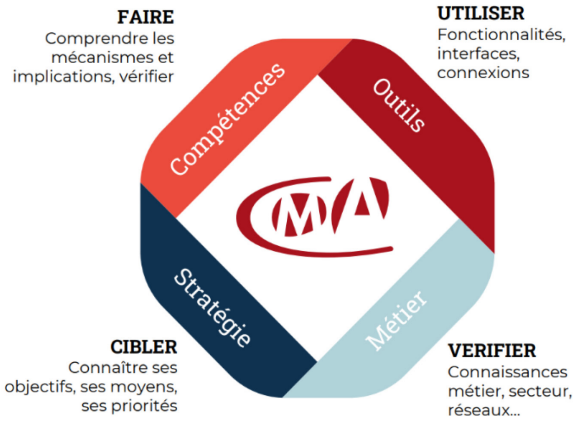
3. **Évaluation numérique** :
   - **Niveau numérique** : Avancé
   - **Transition numérique** : Prioritaire pour fidéliser les clients, trouver de nouveaux clients, communiquer et améliorer l'image, être trouvé facilement, et simplifier les relations avec l'administration
4. **Présence en ligne** :
   - **Site internet** : Oui, créé sur Wix, mais n'a pas généré de ventes
   - **Réseaux sociaux** : Présence sur Facebook et Instagram, avec une activité hebdomadaire sur Facebook
   - **Google My Business** : Présence, mais fiche à améliorer
5. **Outils de gestion** :
   - **Gestion des stocks** : Aucun
   - **Gestion des devis/factures** : Logiciel de bureautique
   - **Encaissement** : SUMUP pour les paiements par carte bancaire

2.4. Des territoires aux projets

La possibilité d'adapter des thématiques est aussi l'opportunité d'envisager les discours de l'Observatoire en fonction des comportements et profils des partenaires, territoires et entreprises auxquels ils s'adressent. Une proposition éditoriale retraçant les thématiques abordées dans les études de l'observatoire est ainsi proposée à l'issue du projet FabCVL. Des cartographies seront produites avec les outils automatisés développés sur Tableau pour le projet de recherche concernant les évolutions 2020-2024 de :

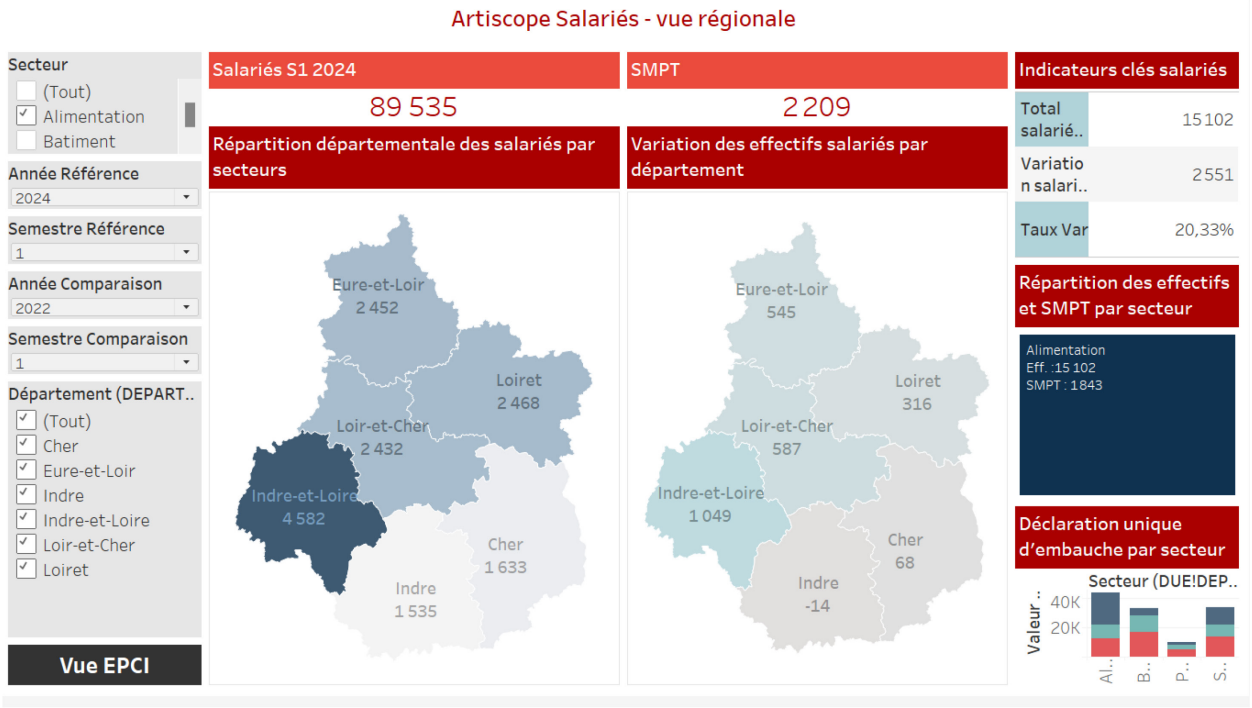
- L'usage du numérique, de l'Intelligence Artificielle et des outils de productions numérique pour l'axe stratégique de digitalisation et de modernisation de la CMA CVL (voir fig. 72)
- La féminisation des métiers pour l'axe d'accompagnement personnalisé CAP 2027
- Les créations et cessations, avec un focus sur l'évolution des micro-entreprises pour l'axe renforcement du réseau CAP 2027
- L'évolution qualitative des salariés d'entreprises artisanales dans leurs usages, formations et préférences de travail, pour l'axe développement durable CAP 2027 (voir fig. 73)
- L'évolution des apprentis et des stagiaires de formation dans l'artisanat et notamment leur lien à la production numérique pour l'axe formation et compétences CAP 2027

Figure 72 Extrait de la conférence Créaboost à Bourges sur l'IA Générative pour les artisans (CMA CVL, 2024)



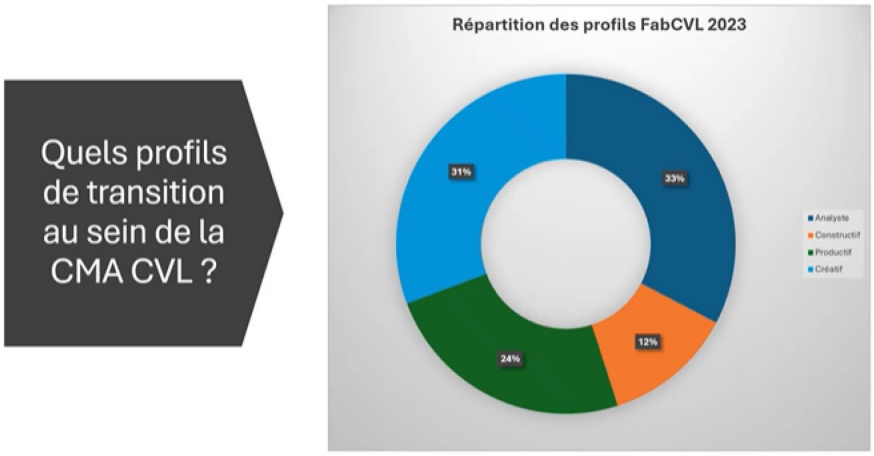
Des cartographies dynamiques sont publiées sous Tableau afin de rendre interactive la découverte d'informations liées à l'Artisanat. L'étude publiée en 2024 sur les femmes, le numérique et l'artisanat est un exemple de ce que pourrait proposer une approche éditoriale axée sur les observations du Proxiscope. L'évaluation quantitative des diagnostics est ainsi enrichie d'une analyse qualitative, de vidéos et de quizz dans une pragmatique de l'action qui permet de caractériser et d'explorer des opportunités de relations situées et territorialisées. En définitive, le Proxiscope apparaît comme un nouvel observatoire où peuvent se construire des diagnostics territoriaux basés sur la STC pour caractériser des tendances sectorielles issues de bases nationales ou régionales.

Figure 73 : Cartographie dynamique réalisée sous Tableau (CMA CVL, 2024)



Enfin, les résultats du projet de recherche font l'objet d'un Capuccino dédié début 2025 afin de présenter les points clés de la thèse en lien avec une problématique concrète : la formation et la montée en compétences des collaborateurs. Plusieurs intervenants RH et communication interne, ou encore chargées de transition numérique, interviennent dans un format ludique et interactif. La thématique choisie par l'équipe organisatrice est celle de « Fort-Boyard ». Une série d'énigmes thématiques permettent aux collaborateurs de découvrir à la fois les profils, compétences et postures de transition, liées aux process de départ en formation, aux MOOCs internes disponibles pour se former à son rythme, ou encore la possibilité d'accéder à un parcours de formation numérique en fonction de son propre profil de transition. En fonction des réponses données aux différents quizz, les participants reçoivent des réponses avec indices et astuces automatisées. Ce Cap'uccino est suivi par 48 collaborateurs, les quizz génèrent 84 réponses, et une gagnante remporte un prix symbolique (voir fig. 74).

Figure 74 : Visuels de l'Escape Game de la transition numérique - Résultats FabCVL



Cet escape game donne lieu à la mise en place d'une nouvelle semaine du numérique responsable du 10 au 14 mars 2025 pour sensibiliser les collaborateurs de la CMA CVL à :

- De nouvelles limitations de boîtes mails entraînant la nécessité de vider ces dernières dans le cadre d'un défi ludique
- Un usage éthique et responsable de l'IA générative
- Un soin régulier un usage approprié du matériel informatique professionnel et le recyclage du matériel numérique
- Des informations pratiques sur la cybersécurité
- Les gestes clés de la déconnexion

5 newsletters (voir fig. 75) sont partagées et obtiennent ensemble 1 408 vues, 41Go sont éliminés des boîtes mails, et 32 participants répondent aux défis proposés. Une nouvelle gagnante remporte un prix symbolique.

Figure 75 : Visuels de la semaine du numérique responsable 2025 (CMA CVL, 2025)

Ces projets symbolisent à la fois une institutionnalisation des formats ludiques (participations répétées aux évènements thématiques nationaux, valorisation de statistiques existantes de l'artisanat), mais également une appropriation des thématiques par les collaborateurs organisateurs (déguisement, jeux, cadeaux et gagnants). Les pratiques mobilisées facilitent un engagement autour de différentes modalités de défis :

- Un défi technique avec la prise en main d'outil de data vizualisation qui demandent un alignement de la gestion des données et des bases de données en amont au sein de l'Observatoire avec les cartographies dynamiques

- Un défi animé dans une contrainte de temps (animation lors d'un capuccino avec partage instantané des indices et des questions)

- Un défi animé dans une modalité de performance collective (le nombre de Go éliminés)

Les espaces construits permettent notamment une consultation asynchrone par la mise à disposition des informations sur Sharepoint et la multiplication des liens de connexion (mail, Teams, conférence et conversations) pour organiser et participer. Si l'évaluation est bien réalisée dans des modalités de présentation et d'animation, les résultats restent humbles et ne relèvent que d'une sensibilisation active, sans mise en place de démarche transverse ou stratégique pour formaliser les engagements. D'autres recommandations issues de l'analyse des cartographies FabCVL et de l'analyse des proximités entre collectifs sont suivies dans ces projets (Camp, 2024). À ce stade, ils révèlent principalement une volonté de faire vivre une convivialité interne autour de thématiques soulevées avec le projet de recherche. Ils sont notamment présentés en reconnaissance d'une participation utile de l'ensemble des collaborateurs aux activités proposées ces trois dernières années.

3. Limites des territoires-projets dans l'observation des transitions

3.1. Tâtonnements et incompréhensions

Dans cette lecture territorialisée et pragmatique de la transition, la première limite des territoires-projets développés dans cette thèse est celle de la nécessité du temps long qui rentre en tension avec un sentiment émergent d'urgence (multiplicité des crises, degré d'urgence des utilisateurs). Ce dernier est une contingence nécessaire à la réalisation des actions, à l'expression des ressentis et à l'observation de ce qui, dans l'action, relève d'une situation souhaitée ou non-planifiée. Ce temps long participe à l'enrichissement des données d'observation, et permet une prise de recul nécessaire à l'émergence de situations récurrentes. Cependant, il induit un dispositif souvent adapté aux observations terrain (catégorisation continue qui s'adapte aux dénominations fluctuantes des activités, des services, des directions) qui tend à accumuler les grilles de lectures en fonction des situations observées. Il s'en suit parfois un effet de « lourdeur» des dénominations employées, avec l'accumulation de mots valises comme la proximité, la visibilité, l'innovation et la collaboration.

Si ces notions trouvent un éclairage transactionnel dans notre approche, ces thématiques sont souvent l'objet d'incompréhensions et de malentendus sur le terrain, et rendent le temps long de l'observation parfois frustrant et incertain pour les participants du projet de recherche comme pour les chercheurs. C'est en somme la construction de sens à tâtons de cette transition qui rend inéluctable l'exploration par phases émotionnelles antagonistes et ambivalentes. Parmi ces phases, le sentiment d'incompréhension des activités de recherche (peu de mise en avant dans la communication, aucune mention dans les réunions projet et dépriorisation du projet au fil de l'eau) ont été une réelle croix à porter tout au long du projet. L'observation par immersion dans ces temps d'épreuves et de dépassement de confrontations permet néanmoins la compréhension des mécanismes relationnels et culturels profonds à l'œuvre dans la co-construction d'une transformation numérique sectorielle de grande ampleur. Comme l'explique

Dulaurans (2012, p. 202), « c'est par cette technique de recherche que l'on a pu véritablement faire émerger le sens profond de la complexité d'un phénomène contemporain, montrer ses évolutions dans un contexte de vie réelle, comprendre les dynamiques du système social et les significations qu'il représente. » Nous apportons toutefois une limite au statut Cifre qui peut conduire à un mal-être quotidien du chercheur alors qu'il participe activement aux projets de l'organisation. Les compétences professionnelles sont souvent amoindries par un regard extérieur « d'apprentissage » lié au statut, notamment l'alternance de cours et de période en entreprise. En définitive, le projet de recherche et les partenariats qu'il a amenés sont un vecteur d'innovation et de modernité dont la CMA CVL ne s'est saisie que trop rarement, en dehors des initiatives menées par les chercheurs eux-mêmes.

3.2. Spécificités et variations possibles des outils d'observation

La longueur du temps d'observation, liée au temps de l'action, rend par ailleurs le dispositif spécifique au contexte de frugalité et de complexité identifié dans l'introduction, aux effets de communautés propres aux organisations et collectifs observés pour la grille d'analyse, aux situations interactionnelles mobilisées dans l'observation des transactions inter-collectives. La mobilisation de la STC est ici cruciale pour constituer un socle théorique garant de la transférabilité des connaissances dans d'autres secteurs et typologies d'organisations. Si l'approche théorique culturelle, relationnelle et transactionnelle peut être transférée, ainsi que la méthodologie de grille d'analyse des flux transactionnels et la modélisation de la territorialisation des transactions inter-collectives, l'ensemble des caractérisations de dynamiques relationnelles et culturelles paraissent ancrées dans le contexte territorial et sectoriel de l'artisanat.

Par ailleurs, les modalités de caractérisation par proximité sociale et technique pourraient s'enrichir, ou varier, en approfondissant les notions de permaculture, de sérendipité et d'aménités par des approches interdisciplinaires orientées vers le biomimétisme ou la propagation organique des flux transactionnels et informationnels. Si l'état de l'art se cantonne à une lecture interdisciplinaire des Sciences Humaines et Sociales par les SIC dans la

problématique culturelle et relationnelle qui est proposée, une approche théorique établissant un lien transdisciplinaire entre la géographie, la technique et les arts plastiques recèlent de potentiels de développements éclairant d'autres approches des territoires-projets. Ainsi, des variations de terrains ou de méthodologies d'observation, de catégorisation, feront varier les dynamiques relationnelles et culturelles observées, notamment les catégories d'activités, les comportements, les postures et les profils définis dans cette thèse.

3.3. La nécessaire adaptation des connaissances

Il reste néanmoins que l'ensemble de ces données méthodologiques, spécifiques au terrain de l'artisanat, constitue un socle de connaissances et d'observations mobilisable pour poursuivre l'exploration des territoires hybrides d'une transition variable, antagoniste et ambivalente opérée par les entreprises de proximité. Elles en révèlent les valeurs ressources fondamentales, les espaces de transformation à protéger, et les pratiques acceptées dans un contexte de multiplicité des discours pouvant conduire à des situations de communication paradoxale.

Un tel patrimoine de connaissances demande toutefois une interprétation managériale et stratégique afin d'être transmis à l'organisation de la CMA CVL et des artisans qu'elle accompagne. C'est l'objectif initial du projet FabCVL qui va se concrétiser en première année par la présentation de la grille de lecture, puis les années suivantes dans les Human tech Days organisés par la CMA CVL. A l'issue du projet, la CMA CVL reçoit par ailleurs des propositions de cartographies dynamiques, de thématiques transverses et de recommandation d'offres basées sur les diagnostics des artisans. Il reste qu'une telle démarche, effectuée dans un temps long et un contexte qui peine à pérenniser la stabilité, induit une distance culturelle et relationnelle au sein et avec les équipes. Cette distance est susceptible de limiter l'impact des projets préconisés et des observations effectuées. Notre observation concentre néanmoins les analyses sur des populations professionnelles dont la culture numérique questionne la projection, l'ancrage et l'activation de milieux adaptés à leur contraintes et désirs de transformation. D'autres études thématiques, menées par le Proxiscope par exemple, reprenant la méthodologie proposée et s'axant cette fois-ci sur d'autres publics, permettraient de contraster les dynamiques relationnelles et culturelles observées.

4. Apports d'une évaluation par les transactions territorialisées

4.1. Les apports théoriques

D'un point de vue théorique, le principal apport de notre recherche est de contribuer à l'avancée des travaux sur la territorialisation des transactions en mettant en exergue l'antagonisme et l'ambivalence des relations et des cultures. Ces derniers s'expriment dans une dialectique territoriale hybride en STC permettant d'identifier les dynamiques transactionnelles à l'œuvre dans la transformation asymétrique des collectifs en interaction dans des dispositifs transmédiatiques agencés. Ces dynamiques territorialisent un patrimoine de ressources génératrices et régulatrices qui ritualisent et formalisent la singularité des transactions observées. L'apport théorique ainsi constitué propose un cadre interprétatif des variations de degré de contrôle, lisible à la fois dans la modification du rôle des actants transactionnels et des espaces communicationnels mobilisés, ainsi que dans le renforcement de postures de défense, de conquête ou de diplomatie porteuses de cultures des valeurs, des pratiques ou des milieux. L'agencement des sondes et leviers de transition ainsi caractérisé permet une lecture relationnelle capable d'interprétation en analyse des collectifs et des communautés, et une lecture culturelle capable d'interprétation en analyse organisationnelle, sectorielle ou territoriale.

Ainsi définie, la méthodologie des territoires-projets constitue un apport ontologique à la STC en proposant une échelle de lecture des dynamiques transactionnelles intermédiaires aux activités-projets des collectifs (lecture par diversité ontologique et permaculture des espaces de travail partagés) et des communications instituées dans des mondes transactionnels (Zacklad, 2022). La constitution des sondes et leviers dans une approche intra et inter-collective permet notamment de modéliser les flux transactionnels dans l'ensemble des régimes de conversations. Différentes méthodes de collectes des interactions, de l'observation terrain à la transcription des évènements présentent ainsi l'intérêt de constituer des thématiques reliant les valeurs, les milieux et les pratiques de collectifs virtuels en interaction dans ces activités.

Cette richesse de verbatims, de situations et l'expression d'un registre émotionnel et cognitif varié permet de constituer des territoires hybrides explorables au moyen de flux transactionnels, relationnels et culturels. Selon nous, c'est la patrimonialisation de ces flux dans des postures, comportements et profils spécifiques à des mondes transactionnels qui s'instituent dans la communication des organisations. C'est bien la rencontre de ces communications instituées qui contribuent à la formation d'un imaginaire commun porteur de confiance ou de défiance (Zacklad, 2022). Nous proposons ici une dialectique territoriale qui permet de visualiser les flux de territorialisation, sous-collectifs et sous-conversations soutenant cette confiance ou cette défiance. La proposition conceptuelle des territoires-projets en STC démontre par ailleurs la malléabilité de l'approche sémiotique et transactionnelle par la capacité d'articuler la transdisciplinarité des lectures de la transition numérique dans un jeu d'échelles relationnelles et culturelles par la territorialisation et le co-design.

4.2. Les apports territoriaux

Cette échelle d'observation des flux transactionnels intra et inter-collectifs permet une lecture ambivalente et antagoniste des cultures et relations de la transition numérique. Elle en redessine ainsi les phénomènes d'acceptation et de refus, d'appartenance et de rupture, de transition voulue ou subie. Interprétés par la territorialisation, les flux transactionnels participent à une dynamique de co-construction, de négociation ou de définition du pouvoir d'interagir des collectifs en interaction. Cette lecture transactionnelle et territorialisée apporte une graduation de profils, de postures et de comportements dans les milieux situés capables d'éclairer des situations d'usages et de non-usages dans des pratiques adaptées. Dans cette acception des usages, des activités comme le soin des autres ou la convivialité émergent en éléments conversationnels et transactionnels parmi la prise en main des outils et le co-développement de solutions. Dans notre approche systémique des relations, les dynamiques observées caractérisent des ensembles hybrides, antagonistes et ambivalents de sondes et de leviers de transition. Ces dynamiques participent de l'adaptation des usages et des pratiques dans une acceptation et une ritualisation qui permet l'avènement de cultures collectives, régulières ou évènementielles, porteuses de dépendances inter-collectives.

Au niveau territorial, l'approche des territoires-projets permet de réaliser un diagnostic basé sur les ressources et effets de dispositifs situés d'un point de vue transactionnel, relationnel et

culturel (Bourret, 2008). Dans le cas de la CMA CVL et de la transition numérique, un tel diagnostic fait ressortir une proximité culturelle où une culture managériale et une culture de l'action (Maas, 2015) négocient, dans une posture de défense/conquête, l'acceptation variable d'une idéologie de l'innovation (Granjon, 2010) dans ces récits internes comme externes. Cette négociation est à mettre en lien avec une relation cadre permettant la performance des artisans et des experts numériques, de la CMA CVL comme des partenaires, situant l'ensemble des acteurs dans un jeu de relations constructif d'une gouvernance régionale du numérique (Torre, 2022). Dans ce jeu, nous avons vu que l'antagonisme des dispositifs de capacitation tendait à être négatif, favorisant la proximité servicielle par les relations partenariales en phase de performance, et l'institution et les conseillers en phase d'engagement et d'évaluation.

Dans notre analyse, la gouvernance territoriale est par ailleurs soumise à un équilibre d'homogénéité et d'hétérogénéité (Rchika et al., 2021) coconstruit dans une proximité expérientielle et une posture conquête/diplomatie par les conseillers et les partenaires. Cet équilibre arbitre les conditions aménitaires d'une exploration curieuse d'outils d'analyse pratique (Domenget, 2017) et les conditions sérendipiennes de pratiques qui présentent le risque d'un enfermement dans des logiques de plateformes (Alloing, 2016). Le Proxiscope pourrait ici représenter un objet frontière capable de créer ces espaces sérendipiens et aménitaires de présentation, d'analyse et de groupe de travail, sur des thématiques et selon des modalités d'exploration facilitées par des outils de gestion adaptés (Piponnier, 2010, Rchika et al., 2021). Les cartographies géographiques, études, modèles de préconisation d'offre automatisés et idées éditoriales proposées en sont des exemples possibles de développement.

5. Conclusion générale

Dans cette thèse, nous prenons d'abord le temps d'expliciter les raisons et motivations du choix d'un terrain comme l'artisanat au sein de la CMA CVL pour explorer une transition hybride par l'observation de ses cultures et de ses relations. Si les entreprises artisanales présentent des usages et pratiques spécifiques liés à leurs organisations, leurs ressources et leurs identités culturelles, nous mettons également en avant l'importance d'un contexte complexe et incertain, et d'objectifs de transformation qui peuvent varier d'une entreprise artisanale à l'autre. Le portrait socio-ethnographique de la transition numérique qui suit ce préambule permet d'explorer une variété de situations de transition au sein de la CMA CVL et des entreprises artisanales qu'elle accompagne. On y découvre les missions des chargées de transition, des conseillers numériques, de l'Observatoire de l'artisanat, des artisans et porteurs de projets, des partenaires et prestataires. Tensions, dépassements, bricolage et développement d'activités sont observés dans une grille de lecture commune qui met en avant des usages cloisonnés par communautés de métiers et de territoires aboutissant à un ensemble de postures, de profils et de comportements de transition. La territorialité et la place de la proximité dans l'expression des désirs de transformation identifiés nous amène à choisir la territorialisation des transactions pour observer l'ensemble des interactions relevées sur le terrain. Ce choix induit la proposition d'un cadre théorique et méthodologique basé sur un état de l'art qui explicite les transformations culturelles, relationnelles et transactionnelles de l'artisanat et du numérique. Les connaissances théoriques actuelles nous permettent de proposer :

- Un cadre d'interprétation territorialisé des transactions dans une approche systémique des territoires (Moine, 2006) par la proximité sociale et technique du patrimoine de Billaudot (2005),

- Un cadre d'interprétation territorialisé des relations antagonistes (Meunier, 2003) porteuses d'intentions stratégiques (Florczak et Scroferneker, 2017) dans des communautés évènementielles (Hugon, 2011),

- Un cadre d'interprétation territorialisé des cultures ambivalentes (Gilbert et Coron, 2023) par l'actualisation des pratiques (Dumas et al., 2017) et la processualisation des

relations (Ramos, 2020) définissant des cultures informationnelles aux règles tacites d'acceptation à géométrie variable des pratiques collectives

Ce cadre théorique est expérimenté dans une première phase de constitution de collectifs virtuels basé sur l'observation longitudinale de 13 collaborateurs dans le programme FabCVL 2023. Cette expérimentation permet de caractériser les transactions, relations et cultures de 5 collectifs constitués par diversité ontologique par la mobilisation de l'appropriation territoriale de Astier et Labour (2021), la territorialisation des pratiques (Carmes et Galibert, 2009) et la patrimonialisation des milieux par les collectifs (Soumagnac et al., 2015). Cette expérimentation initiale formalise une grille d'analyse des transactions, cultures et relations en fonction de la proximité technique et sociale caractérisée.

Cette méthodologie de caractérisation des flux transactionnels est ensuite appliquée à des collectifs observés dans le programme FabCVL 2023, qui suit les interactions de 449 personnes. La constitution et l'observation des collectifs virtuels amène cette fois-ci à la définition d'une dialectique territoriale hybride que nous proposons en suivant des principes de modélisation basée sur les agents et la simulation multi-agents (Phan, 2014). La codification des activités intra et inter-collectives mobilise les sondes et leviers antagonistes de transition (Zacklad et Catoir-Brisson, 2021, Meunier, 2003.) Les cartographies constituées permettent d'interpréter les dynamiques transactionnelles, relationnelles et culturelles opérant dans la territorialisation de la transition entre les artisans, les conseillers et la communauté de la convivialité. Ces dynamiques font apparaître une culture des valeurs, des pratiques et des milieux autour d'agencements de milieux d'activités patrimonialisés.

Ces sous-collectifs permettent, pour chaque collectif observé, une proximité culturelle, servicielle et expérientielle qui favorise des modalités d'engagement, de capacitation, de performance et d'évaluation. L'analyse de ces proximités nous permet de définir une place théorique de la CMA CVL dans l'accompagnement de la transition numérique de l'artisanat : la négociation idéologique de l'innovation artisanale autour de valeurs ressources comme l'accompagnement, la prise en charge de la complexité technique et technologique pour maintenir une convivialité émancipatrice, l'apport d'une complémentarité d'expérience dans la prescription et la recommandation d'offres partenaires. Des risques inhérents à cette configuration relationnelle

et culturelle sont identifiés, notamment la dépendance aux partenaires et la disponibilité de ressources expertes pour contribuer à cette complémentarité territoriale.

C'est avec cet éclairage théorique et méthodologique que les territoires-projets des femmes créatrices participant au programme FabCVL 2024 sont observés. Ces derniers font ressortir des proximités culturelles, servicielles et expérientielles qui démontrent l'interdépendance des conseillers et des partenaires dans l'accompagnement conjoint des artisans. On y observe l'institutionnalisation de pratiques et de relations régulières et évènementielles qui répartissent les profils et compétences en fonction des valeurs et pratiques partenariales, ou des diagnostics effectués par les conseillers. La proximité culturelle et servicielle des créatrices, de l'équipe d'organisation et de l'institution met en avant une complémentarité des territorialisations, qui permet la défense commune de valeurs, milieux et pratiques d'inclusion, d'égalité des genres, d'adaptabilité, d'innovation artisanale, de créativité numérique et de modèles économiques vertueux. Si les risques observés précédemment restent valables dans cette observation, ils sont désormais de portée systémique par les interdépendances et complémentarités observées au sein d'un ensemble de collectifs.

Les connaissances pratiques issues des différents programmes FabCVL s'attèlent ainsi à proposer des cadres de lectures stratégiques et managériaux dont les équipes opérationnelles peuvent se saisir. Des cartographies territoriales et dynamiques développées sur Tableau mettent en avant des cultures et relations territorialisées entre la répartition des profils de transition des collaborateurs et les activités d'engagement de la relation artisan-conseiller. Cette territorialisation est porteuse d'activités, pratiques et services caractérisés par des postures et des flux transactionnels qui constituent, sur l'ensemble des territoires, la culture des valeurs, des pratiques et des milieux portés par la CMA CVL. Ces cartographies permettent d'enrichir les approches sociotechniques du Proxiscope en contextualisant et en situant les tendances statistiques observées. La lecture territorialisée des cultures et relations est également exploitée dans l'élaboration d'un cadre d'usage de l'IA générative consolidant le rôle prescriptif du conseiller par la préconisation d'accompagnements en fonction du comportement de transition des artisans diagnostiqués.

Enfin, la lecture territorialisée des cultures et relations de l'artisanat et du numérique permet d'ouvrir les pratiques éditoriales de la CMA CVL avec celle du Proxiscope et ses thématiques

transverses comme le numérique, les transitions, la féminisation des métiers. Selon nous, cette lecture permettrait notamment de valoriser les actions et projets de la CMA CVL dans une approche située par métiers, contextualisée par ses cultures et territorialisée par une lecture relationnelle.

Si les modalités de collecte de données permettent l'exploitation de corpus de données riches en interactions, relations et activités, nous identifions une lourdeur technique et culturelle dans la mise en place des différents dispositifs. Cette limite est à la fois liée à la place du temps long nécessaire à la réalisation des actions et projets observés, à la spécificité culturelle, relationnelle et organisationnelle du terrain observé, et la nécessité d'une traduction managériale et stratégique des observations. Ces limites ouvrent toutefois la possibilité d'appliquer les connaissances théoriques transférables à d'autres terrains et mondes transactionnels, voire d'enrichir la caractérisation de la territorialisation et la modélisation des territoires-projets à travers de nouvelles approches interdisciplinaires, en considérant en particulier la place du soin. Les cadres d'interprétation relationnels et culturels sont également des passerelles de traduction vers des disciplines de gestion, d'économie ou de sociologie des organisations artisanales.

Ce terrain, par l'amplitude des émotions et des situations relationnelles qu'il génère, semble en effet porteur d'autres territoires-projets de transition dont l'exploration enrichirait les connaissances pratiques des chargées de transition, des conseillers, des élus, des artisans et créatrices d'entreprises observés et accompagnés au cours de ces trois années de recherche. S'il paraît redondant de souligner la dimension humaine opérante dans les transactions territorialisées dans une transition hybride, il n'en reste pas moins nécessaire, et, à titre personnel, profondément gratifiant, d'en démontrer les ressorts relationnels et culturels dans un contexte de performance quantitative et automatisé. De telles situations nous paraissent, à l'issue de cette étude, de moins en moins spécifiques à l'artisanat. La répétition de crises systémiques qui se poursuivent jusqu'en 2024 et les atermoiements organisationnels d'une structure elle-même en cours de territorialisation permanente sont autant de points d'observation qui justifient selon nous la projection, l'ancrage et l'activation de milieux de transition adaptés aux collectifs qui y interagissent. Dans notre observation, les conseillers spécialisés, les chargées de transition, l'observatoire et les artisans explorateurs deviennent co-designers de ces espaces, valeurs et pratiques ressources qu'ils défendent, négocient et transforment.

Notre démarche met également en exergue un ensemble de risques liés à l'interdépendance interne des sous-collectifs et externe entre collectif. Premièrement, les comparatifs de proximités établissent une dépendance à des profils explorateurs ou des comportements constructifs dont la disponibilité s'amenuise, à défaut d'être renouvelée dans le maintien d'un équilibre homogénéité et hétérogénéité (Rchika et al, 2021). Le comportement principalement analyste ou productif des artisans et des collaborateurs permet de négocier l'acceptation idéologique de l'innovation, cependant elle est soumise à l'expertise des conseillers dont nous avons vu, en 2024, le manque de lisibilité auprès des artisanes. Deuxièmement, une relation antagoniste avec les partenaires, dont le cadre partenarial ne permet pas toujours l'avènement de projets, entretient des croyances concurrentielles et finit par défavoriser le conseiller. Dépendants de connaissances et cultures multiples (Hoang et al, 2022, Arruabarrena, 2022), les conseillers suivent les recommandations de plateformes globales et prennent le risque d'y enfermer les artisans avec eux (Alloing, 2016). Troisièmement, l'interdépendance entre les organisatrices, l'institution et les conseillers montrent une confrontation à l'œuvre entre une culture managériale et une culture de l'action (Maas, 2015). Dans notre observation, ce sont les évènements interactifs portés par les organisatrices qui permettent le dépassement de cette confrontation par l'expression de valeurs, pratiques et milieux complémentaires. Cependant, le même risque de dépendance et d'interférence partenarial pèse sur ces évènements : c'est ici la relation cadre entre partenaires et institutions qui doit protéger et permettre la réalisation de projets et actions collaboratives entre conseillers, chargées de transition et artisans.

Il ne fait nul doute, pour conclure, qu'avoir fait partie de ces forces vives des transitions, d'avoir partagé leurs réalisations et leurs épreuves au service des artisans participe d'une expérience profondément touchante et transformante à titre professionnel et personnel. Il m'a été donné d'accompagner et de participer à des projets de transformation d'équipe, de projets, et de professionnels passionnés de l'artisanat. Cela aura d'ailleurs été le fil rouge des questionnements: quelle place cette passion commune des savoir-faire peut-elle articuler dans autant de basculements de récits ? Modernes, responsables, proches, humains, ces valeurs s'opposent-elles tant ? Dans notre approche complémentaire, des ressources régulatrices et génératrices peuvent se construire entre des comportements, des profils et des postures antagonistes, pour faciliter la négociation, la construction ou la co-définition de cultures et relations partagées. Il reste à conduire ces observations par les territoires-projets dans d'autres

espaces, d'autres contextes et ressources pour caractériser les interactions entre collectifs aux valeurs, pratiques et milieux divergents. Cette étape est nécessaire pour faire de la territorialisation des transactions une méthodologie de co-design de transition.

Cette thèse se conclut sur le souhait qu'un tel socle théorique, méthodologique et pratique participe à des lectures renouvelées des accompagnements de la transition. Nous proposons des leviers de dépassement des interactions paradoxales que les basculements de récits induisent dans une interopérabilité transactionnelle et complémentaire. Au sein de tels espaces, les valeurs, pratiques et projets patrimonialisés permettent une permaculture porteuse d'interactions hybrides, ambivalentes et antagonistes. Notre thèse pourrait alors participer à faciliter la génération et la régulation des dynamiques transactionnelles de ces espaces pour les territorialiser en écosystèmes de transition créatifs, émancipateurs et pérennes.

Bibliographie

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2003). La Recherche-Action. Dans Y. Giordano, *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative* (pp. 85-132). EMS.

Alloing, C. (2016). La fabrique des réputations selon Google. *Communication & langages, 2016/2 N° 188*, 101-122.

Andonova, Y., & D'Almeida, N. (2022). Pour une approche géocommunicationnelle des organisations. *Communication & Organisation, 2022/2 n° 62*, 165-178.

Angermuller, J. (2006). Chapitre 10. L'analyse qualitative et quasi qualitative des textes. Dans *La méthodologie qualitative Postures de recherche et travail de terrain.* (pp. 225-236). Paris: Armand Colin. Collection U.

Arruabarrena, B. (2022). Gouverner par la communication comportementale en temps de crise sanitaire L'argument comportementaliste comme nouveau paradigme de l'action publique en santé. *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC) 2022/2 N° 5*, 79-90.

Arruabarrena, B., & Nesvijevskaia, A. (2024). Éthique du couplage Nudges-IA : enjeux épistémologiques et sociotechniques des Nudges IA dans les interactions humain-IA. *Interfaces numériques, 13(1)*. Récupéré sur https://doi.org/10.25965/interfaces-numeriques.5208

Astier, B., & Labour, M. (2021). Walk the talk – risque perçu et innovation collaborative : le cas de Plateau Fertile, un tiers-lieu textile. *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC) 2021/1 N° 2*, 47-73.

Auray, N., & Vétel, B. (2013). L'exploration comme modalité d'ouverture attentionnelle Design et régulation d'un jeu freemium. *Réseaux, 2013/6 n° 182*, 153-186.

Benedetto-Meyer, M., & Boboc, A. (2021). *Sociologie du numérique au travail.* Armand Colin.

Berthou, B. (2013). La créativité : une organisation territoriale . *Communication & langages, 2013/1 N° 175*, 57-77.

Bertin, E., & Granier, J.-M. (2015). La société de l'évaluation : nouveaux enjeux de l'âge numérique. *Communication & langages, 2015/2 N° 184*, 121-146. Récupéré sur https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/comla.184.0121.

Billaudot, B. (2005). Le territoire et son patrimoine. *Géographie, économie, société, 2005/1 Vol. 7*, 83-107.

Blanchard, G. (2023). Artisans et conflits identitaires : quelles stratégies de résolution des tensions ? *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 109-144.

Blanchard, G., & Albert-Cromarias, A. (2020). Artisans des villes, artisans des champs : une première approche des entreprises artisanales du bâtiment par la théorie évolutionniste. *XXIXe Conférence Internationale de Management Stratégique.* Toulouse.

Bossu, A. (2021). Répertoires de communs, dynamiques relationnelles et organisationnelles en tension avec les dispositifs numériques. *Les Cahiers du numérique, 2021/1 Vol. 17*, 71-101.

Bouillon, J.-L. (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, 2015/1 n° 16/1*, 89-103.

Bourdieu, P. (2001). *Langage et pouvoir symbolique.* Paris: Seuil.

Bourret, C. (2008). Éléments pour une approche de l'intelligence territoriale comme synergie de projets locaux pour développer une identité collective. *Projectics / Proyéctica / Projectique, 2008/1 n°0*, 79-92.

Bouvier, P. (2006). Chapitre 7. Angle et posture de la socio-anthropologie. *La méthodologie qualitative Postures de recherche et travail de terrain*, 151-168.

Bréchet, J.-P., Journé-Michel, H., & Schieb-Bienfait, N. (2008). Figures de la conception et de l'innovation dans l'artisanat. *Revue Internationale PME*, (pp. 43-73).

Bretesché, S. (2019). Transformation numérique : chronique d'une bureaucratisation annoncée. *Communication & Organisation, 2019/2 n° 56*, 19-31.

Camp, J. (2023). Espaces et lieux de transition : quelle place pour la proximité. *H2PTM'23 La fabrique du sens à l'ère de l'information numérique : enjeux et défis* (pp. 194-199). Valenciennes: ISTE Group.

Camp, J., Zacklad, M., & Arruabarrena, B. (2023). Cultures et relations de la transition hybride par les territoires projets. *XXIIIe Congrès de la SFSIC Numérisation des Sociétés*, (pp. 417-423). Bordeaux.

Candel, E. (2020). Les nouveaux outils du pouvoir : tours et atours technologiques de l'autorité. *Quaderni, 99-100*, 137-150.

Carmes, M., & Galibert, O. (2009). L'enchevêtrement des territoires numériques inter-intranet. *Communication et organisation [En ligne], 36*, 190-220.

Comtet, I. (2021). Résilience collective assistée : les apports des TIC dans le contexte de la Covid-19. *Communication & Organisation, 2021/1 n° 59*, 254-259.

Coutant, A., & Millette, J. (2021). Les métiers de l'influence en contexte numérique : une approche sociotechnique des pratiques professionnelles. *Communication & Organisation, 2021/2 n° 60*, 61-75.

Cristol, D. (2021). *Les territoires apprenants - Usages et imaginaires pour apprendre ensemble.* Voiron: Territorial Editions.

DARES. (2015). *Les métiers en 2022.* France Stratégie.

D'Arripe, A. (2013). Entre permanence et changement : construction d'une partition communicationnelle au sein de réseaux hybrides. *Communication & Organisation, 2013/1 n° 43*, 137-150.

de Sède Marceau, M.-H., Moine, A., & Souleymane, T. (2011). Le développement d'observatoires territoriaux, entre complexité et pragmatisme. *L'Espace géographique, 40*(2), 117-126.

Domenget, J.-C. (2017). Prescription, recommandation, exploration : une approche temporaliste des usages des médias socionumériques. *Études de communication, 2017/2 n° 49*, 125-142.

Dulaurans, M. (2012). Une recherche dans l'action : le cas d'une CIFRE en collectivité territoriale. *Communication et organisation*, 195-210.

Dumas, A., Martin-Juchat, F., & Pierre, J. (2017). Les cadres et le numérique. *Communication et organisation, 51*, 55-66.

Florczak, R., & Scroferneker, C. M. (2017). De la perspective informationnelle aux (im)possibilités relationnelles de la communication dans le contexte des organisations. *Communication et organisation, 51 | 2017*, 91-104.

Fournier, C. (2015). Les artisans de la politique de l'artisanat. *Marché et organisations, 2015/3 n° 24*, 79-101.

France Stratégie; DARES. (2015). *Les métiers en 2022.*

Fray, A.-M., & Picouleau, S. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Management & Avenir, 2010/8 n° 38*, 72-88. Récupéré sur https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/mav.038.0072.

Gaglio, G., & Loute, A. (2023). L'émergence d'enjeux éthiques lors d'expérimentations de logiciels d'intelligence artificielle. *Réseaux n°240*, 145-178.

Gilbert, P., & Coron, C. (2023). La représentation anthropotechnique pratique : contribution à une approche communicationnelle de la transformation numérique. *Communication & management, 2023/1 Vol. 20*, 49-62.

Granjon, F. (2010). Le « non-usage » de l'internet : reconnaissance, mépris et idéologie. *Questions de communication, 2010/2 n° 18*, 37-62.

Greenan, N., Guillemot, D., & Moatty, F. (2005). Enquête changements organisationnels et informatisation Comment les relations au travail sont-elles mesurées ? . *Réseaux, 2005/6 no 134*, 21-63.

Grosjean, S. (2013). Une approche microethnographique et multi-située en organisation. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels - RIPCO, HS(Supplement)*, 155-177.

Grosjean, S. (2014). Étudier la dimension sensible des savoirs produits. *Études de communication, 42*, 47-62.

Hémon, S., Gentès, A., & Bessières, D. (2023). Le design à l'épreuve du territoire : pratiques exploratoires et métiers émergents. *Sciences du Design, 2023/1 n° 17*, 82-100.

Hoang, A. N., Mellot, S., & Prodhomme, M. (2022). Le numérique à l'épreuve de l'écologie. *Interfaces numériques, 11(1)*.

Houllier-Guibert, C.-E. (2009). Evolution de la communication territoriale : les limites de l'idéologie de la proximité. *Les Enjeux de l'information et de la communication, 2009/1 Volume 2009*, 45-61.

Hugon, S. (2011). Communauté. *Communications, 2011/1 n° 88*, 37-45.

Imhoff, C. (2018). *Penser la collaboration dans les organisations à partir des communautés virtuelles sur le réseau social d'entreprise : rapports sociaux et modes de régulation émergents : continuités, contradictions et/ou ruptures.* Thèse de doctorat: Conservatoire national des arts et metiers - CNAM.

Javelle, E. (2021). La médiation numérique comme démarche d'émancipation. *Cahiers de l'action, 2021/1 N° 57*, 34-41.

Jourdain, A. (2017). Des artisans d'art aux artisanes d'art Ce que le genre fait aux métiers d'art indépendants. *Travail et emploi, 2017/2 n° 150*, 25-52.

Kellner, C., Massou, L., & Morelli, P. (2010). (Re)penser le non-usage des tic. *Questions de communication, 2010/2 n° 18*, 7-20.

Kocak, S. (2023). Digital Transformation in the Craft Sector: Identifying Digital Competencies and Attitudes for Managers and Employees. *Proceedings of ACM Woodstock conference (WOODSTOCK'18).* New-York: ACM.

Lambotte, F. (2018). Vers une approche communicationnelle de l'individu face aux épreuves organisationnelles. *Études de communication, 2018/1 n° 50*, 33-56.

Latour, B. (2006). *Nous n'avons jamais été modernes.* La Découverte.

Le Roux, S. (2006). L'artisanat est-il l'avenir du système industriel ? Vers une théorie de l'artisanation de la révolution informationnelle. *Marché et organisations*, 55-71.

Le Roux, S. (2015). Vers l'émergence d'un artisanat collectif : les ouvertures offertes par les Fab Labs, du village à la communauté. *Marché et organisations, 2015/3 n° 24*, 173-200.

Lelong, B., Thomas, F., & Ziemlicki, C. (2004). Des technologies inégalitaires ? L'intégration de l'internet dans l'univers domestique et les pratiques relationnelles. *Réseaux, 2004/5 n° 127-128*, 141-180.

Lombardo-Fiault, B. (2017). *Collaboration numérique et nouvelles formes de visibilité professionnelle : proposition d'une méthodologie et d'un dispositif réflexif d'adoption des pratiques collaboratives.* Thèse de doctorat: Paris 8.

Maas, E. (2015). Culture managériale versus culture en action : les dimensions régulatrices des dynamiques culturelles dans les organisations. *Communication & management, 2015/2 Vol. 12*, 81-97.

Marie-Julie, C.-B. (2022). La matérialité de la communication dans les approches de co-design : quelles contributions à la transformation dans les organisations ? *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*, 29-51.

Mazaud, C. (2012). Artisan, de l'homme de métier au gestionnaire ? *Travail et emploi, 2012/2*.

Mazaud, C. (2015). Trajectoires d'artisans d'hier et d'aujourd'hui. *Marché et organisations, 2015/3 n° 24*, 55-77.

Merlet, J. (2020). *RSE et transformation numérique des entreprises artisanales : une étude sur données d'enquête.* Thèse de doctorat: Université de Rennes.

Meunier, J.-P. (2003). *Approches systémiques de la communication Systémisme, mimétisme, cognition.* De Boeck Supérieur.

Moine, A. (2006). Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. *L'Espace géographique, 2006/2 Tome 35*, 115-132.

Montuori, A., & Khalifa, J.-C. (2014). Créativité et complexité en temps de crise Un choc des mentalités. *Communications, 2014/2 n° 95*, 179-198.

Mucchielli, A., & Paillé, P. (2021). L'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes. Dans *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 359-420). Paris: Armand Colin. Collection U.

Oliveri, N., & Pelissier, N. (2019). Repenser les dispositifs numériques des organisations au prisme des risques technicosociaux. *Les cahiers du numérique – n° 4/2019*, 87-111.

Paillart, I. (2014). Territoires, médias et communication. Dans *Sciences de l'information et de la communication* (pp. 119-136). Presses universitaires de Grenoble.

Paillart, I. (2018). Des territoires à la territorialisation. *Études de communication, 50 | 2018*, 147-160.

Paillé, P. (2006). *La méthodologie qualitative.* Armand Colin.

Perrin, C. (2017). Un ordre économique sans machine ? Penser et repenser l'artisanat et la société française au xxe siècle. *L'Homme & la Société, 2017/3 n° 205*, 185-209.

Phan, D. (2014). Chapitre 7. La modélisation à base d'agents et la simulation par systèmes multi-agents de sociétés d'agents intentionnels. Dans *Modéliser & simuler – Tome 2 Epistémologies et pratiques de la modélisation et de la simulation* (pp. 193-244). Éditions Matériologiques.

Picquenard, L., & Reyes, G. (2021). À la recherche d'un équilibre entre changement et continuité pour pérenniser sa TPE : une lecture par le processus combinatoire des compétences de l'artisan. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship, 2021/3 Vol. 20*, 69-100.

Pigé, B. (2019). La territorialisation comme condition de durabilité des organisations. *Revue COSSI, (7)*.

Piponnier, A. (2010). Observer pour gouverner : information, prescription et médiation dans les observatoires numériques territoriaux. *Études de communication, 34*, 109-126.

Ramos, A. (2020). Vers une conception de la culture organisationnelle sous l'angle de la philosophie processuelle. *Communication et organisation, 58*, 41-54.

Raoul, B. (2017). Le territoire comme objet communicationnel : entre « tiers symbolisant » et « discours social ». Une mise en perspective médiatique. *Communication & langages, 2017/3 N° 193*, 117-143.

Rchika, T., Renard, D., & Lambotte, F. (2021). Entre homogénéité et hétérogénéité Une discussion empirique du rôle des objets-frontières dans le réseau d'innovation OuiShare. *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC) 2021/1 N° 2*, 23-45.

Régimbeau, G. (2015). Du patrimoine aux collections numériques : pratiques, discours et objets de recherche. *Les Enjeux de l'information et de la communication, 2015/2 n° 16/2*, 15-27.

Senett, R. (2008). *The Carftsman.* Yale University Press.

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, 2015/2 n° 16/2*, 113-217.

Stiegler, B. (2008). *Réenchanter le monde : La valeur esprit contre le populisme industriel.* Paris: Flammarion.

Tansey, J., & O'Riordan, T. (1999). Cultural theory and risk: a review. *HEALTH, RISK & SOCIETY, Vol. 1 No. 1*, 71-89.

Téhel, A. (2022). Prendre soin de soi, des autres et des choses : une perspective du care dans la fabrication collaborative en FabLabs. *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC) 2022/1 N° 4*, 83-102.

Torre, A. (2022). Les dimensions coopératives du développement territorial. *RECMA, 2022/2 N° 364*, 238-249.

Zacklad, M. (2005). 15. Innovation et création de valeur dans les communautés d'action : les transactions communicationnelles symboliques. Dans *Entre connaissance et organisation : l'activité collective* (pp. 285-305). Paris: La Découverte.

Zacklad, M. (2016). Diversité des ontologies de la communication et de l'action collective. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*.

Zacklad, M. (2018). Vers une permaculture des milieux d'activité partagés. *Colloque de Cerisy « Quelles communications, quelles organisations à l'ère du numérique ».* Cerisy-la-Salle: Centre Culturel International de Cerisy.

Zacklad, M. (2020). Changements de régimes de conversation dans la transition numérique. *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC) 2020/1 N° 1*, 7-40.

Zacklad, M. (2020). Les enjeux de la transition numérique et de l'innovation collaborative dans les mutations du travail et du management dans le secteur public. Dans A. Gillet, *Travailler dans les secteurs publics la nouvelle donne.* Presses de l'EHESP.

Zacklad, M. (2022). Communication instituante et confusion des institutions signifiantes : approche critique de la communication en santé pendant la crise du Covid. *Un monde de crises au prisme des communications organisationnelles.* Mons, Belgique. Récupéré sur https://hal.science/hal-03655304v2

Zacklad, M., & Catoir-Brisson, M.-J. (2021). Culture de la conception et du design dans la recherche-intervention en SHS. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*.

Zarca, B. (1985). *L'artisanat français Du métier traditionnel au groupe social.* Economica.

Zarca, B. (1988). Identité de Métier et Identité Artisanale. *Revue Française de Sociologie, vol. 29, no. 2*, 247-73.

Annexes

Les annexes présentées ci-après ont été sélectionnées afin de rendre compte de l'ensemble des supports et outils de recherche mobilisés pour mener à bien le projet de recherche. En illustrant à la fois la méthodologie et la mise en pratique de l'observation socio-ethnographique qui sous-tend le diagnostic de transition territorialisée présenté dans cette thèse, les éléments permettent de resituer les observations et les moyens mis en œuvre pour aboutir à ces dernières. Ils ont également pour objectif de relater les éléments concrets qui émergent sur le terrain, notamment sous la forme de verbatims et d'observations situées via des annotations. Nous y retrouvons la méthodologie d'analyse par catégories conceptualisantes et approche quasi-qualitative.

Les annexes 1, 2 et 3 sont issues de l'observation exploratoire au sein de laquelle nous proposons une analyse textométrique et thématique des activités et relations de la transition numérique des artisans et des collaborateurs de la CMA CVL. Les annexes 4 et 5 rendent compte des modalités de saisies des observations terrain et leur mode d'annotations pour aboutir à l'analyse qualitative. Les annexes 6 et 7 détaillent plus avant les outils et supports d'observation mobilisés pour la phase participante du programme FabCVL 2022. Les annexes 8 et 9 présentent quant à elles les supports et outils d'observation du programme FabCVL 2023.

Dans une partie de mise en pratique, les annexes 10, 11 et 12 rendent compte des supports et outils mobilisés pour le déploiement du diagnostic pour le programme FabCVL 2024 observant les femmes créatrices d'entreprises et leurs activités numériques. Les annexes 13, 14 et 15 détaillent en profondeur des exemples d'entetiens, d'observations terrain et leurs modalités d'annotations afin de fournir de plus amples détails sur le type d'interactions et d'activités observés sur l'ensemble du programme FabCVL. Les annexes 16 et 17 y apportent un éclairage contextuel avec des extraits du rapport d'impact de transition numérique fourni au secrétariat général en 2023. Les annexes 18, 19 et 20 illustrent spécifiquement les activités en lien avec les artisans, et notamment la place du Proxiscope pour le programme FabCVL. Les annexes 21, 22, 23 représentent les apports directs de la thèse pour la CMA CVL en termes d'éclairage sur la transition numérique. Les annexes 24, 25 et 26 fournissent des verbatims caractéristiques des situations observées.

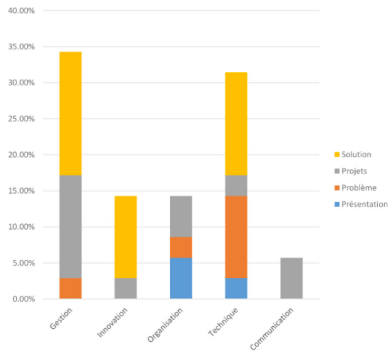
Annexe 1

Annexe 1 Extrait de l'étude des diagnostics numériques - Observatoire de l'Artisanat Centre-Val de Loire (2021)

Annexe 2

Annexe 2 Extraits de l'analyse qualitative des besoins des collaborateurs

Le numérique pour trouver des solutions



- Solutions ou projets de gestion
- Solution à un problème technique
- Projets ou mise en place d'une organisation
- Solution d'innovation

Niveau d'aisance avec les outils numériques (Bureautique, Windows, Internet)

★★★ 7/10 en moyenne

Note médiane

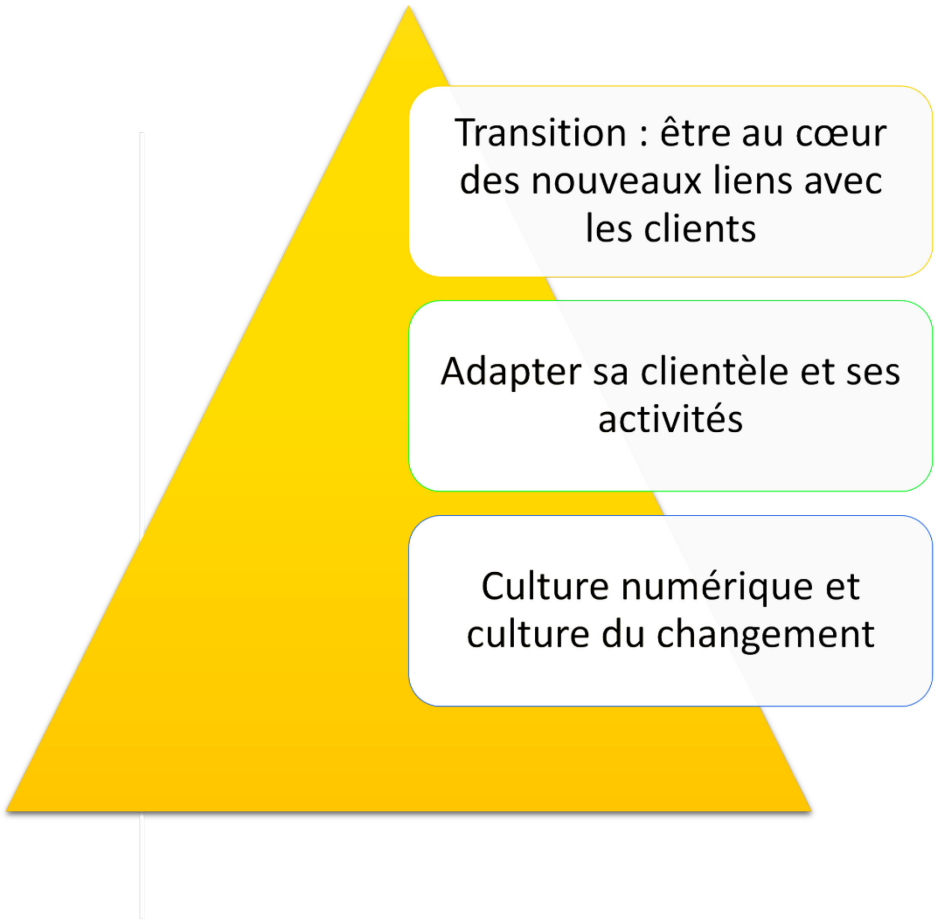
7	60 ans et plus
7	50-59 ans
7	40-49 ans
8	30-39 ans
9	Moins de 30 ans

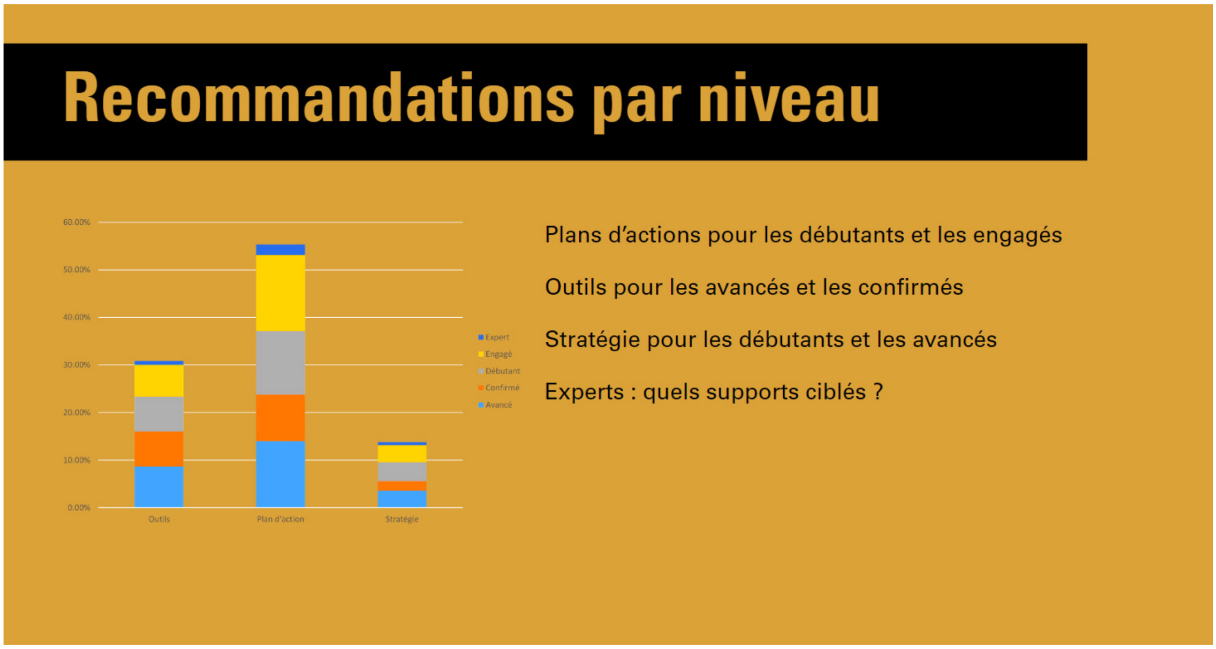
Note médiane

7	Animateurs, Intervenants sociaux, Conseillers d'éducation
7	Collaborateurs administratifs et techniques (Agents de maîtrise, Conseillers d'accueil, Formalités, Comptables, RH, Attachés techniques...)
8	Conseillers / Chargés d'études, de mission, de communication / Informaticiens / Développeurs...
7	Directeurs / Managers d'équipe
7	Formateurs / Professeurs

Annexe 3

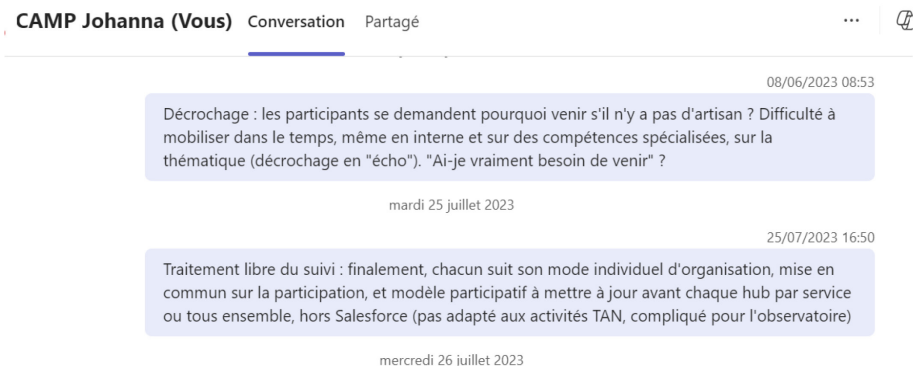
Annexe 3 Extraits analyse qualitative des diagnostics numériques

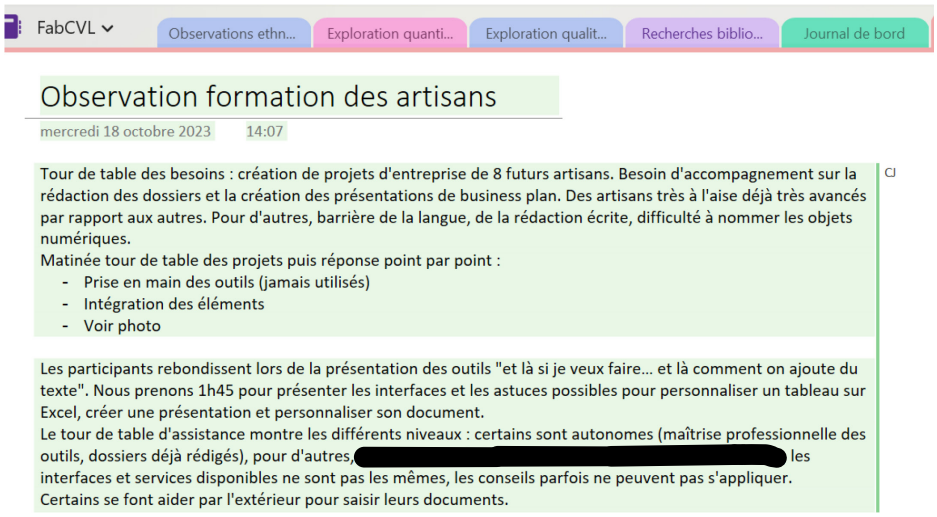


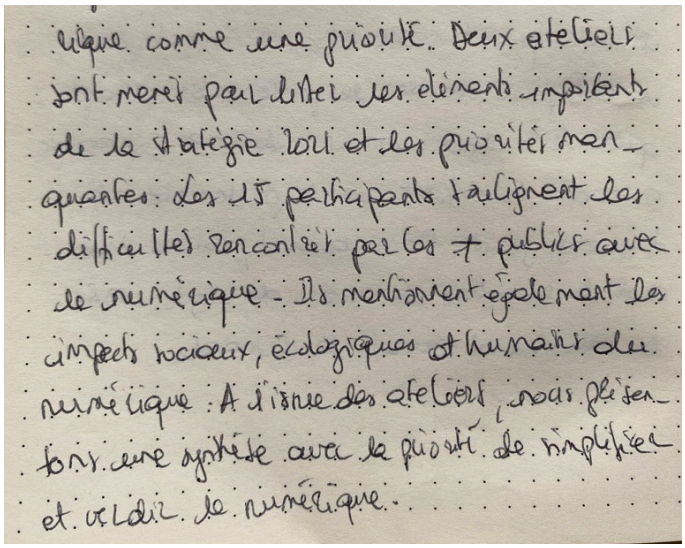


Annexe 4

Annexe 4 Modalités de saisies socio-ethnographiques : relevés terrain sur Teams, OneNote, manuscrite

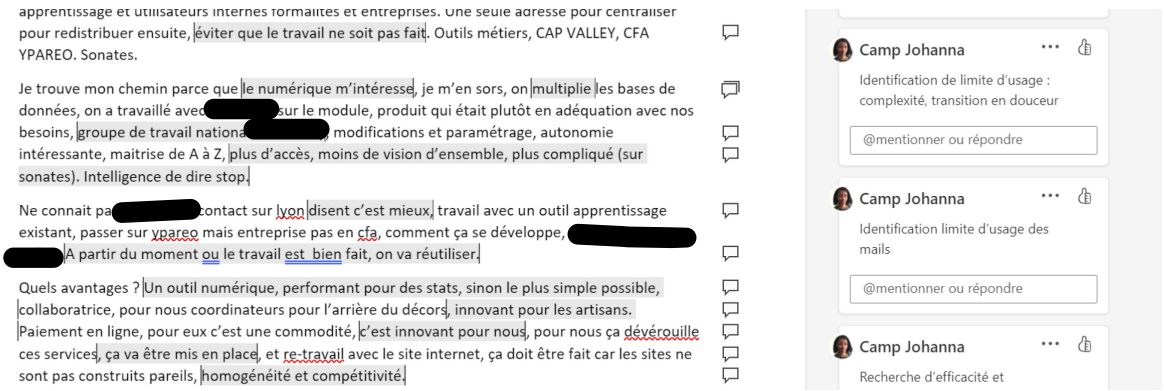






Annexe 5

Annexe 5 Analyse des entretiens par catégories conceptualisantes



apprentissage et utilisateurs internes formalités et entreprises. Une seule adresse pour centraliser pour redistribuer ensuite, éviter que le travail ne soit pas fait. Outils métiers, CAP VALLEY, CFA YPAREO. Sonates.

Je trouve mon chemin parce que le numérique m'intéresse, je m'en sors, on multiplie les bases de données, on a travaillé avec [redacted] sur le module, produit qui était plutôt en adéquation avec nos besoins, groupe de travail nationa[redacted] modifications et paramétrage, autonomie intéressante, maitrise de A à Z, plus d'accès, moins de vision d'ensemble, plus compliqué (sur sonates). Intelligence de dire stop.

Ne connait pa[redacted]contact sur lyon disent c'est mieux, travail avec un outil apprentissage existant, passer sur ypareo mais entreprise pas en cfa, comment ça se développe, [redacted] A partir du moment ou le travail est bien fait, on va réutiliser.

Quels avantages ? Un outil numérique, performant pour des stats, sinon le plus simple possible, collaboratrice, pour nous coordinateurs pour l'arrière du décors, innovant pour les artisans. Paiement en ligne, pour eux c'est une commodité, c'est innovant pour nous, pour nous ça dévérouille ces services, ça va être mis en place, et re-travail avec le site internet, ça doit être fait car les sites ne sont pas construits pareils, homogénéité et compétitivité.

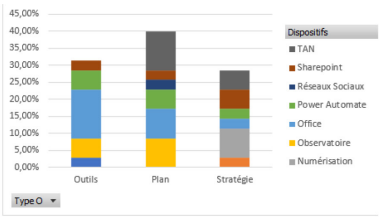
Camp Johanna
Identification de limite d'usage : complexité, transition en douceur
@mentionner ou répondre

Camp Johanna
Identification limite d'usage des mails
@mentionner ou répondre

Camp Johanna
Recherche d'efficacité et

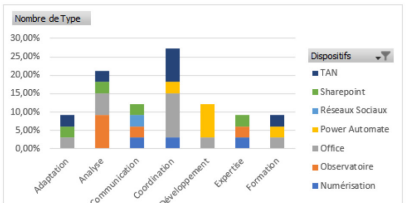
Plans : outils TAN et Observatoire
Outils : Office et Power Automate
Stratégie : Sharepoint

Nombre de Type / Étiquettes de lignes	Étiquettes de Excel	Métiers d'art	Numéri	Observatoire	Office	Power Autc	Réseau:	Sharepoint	TAN	Total général
Outils	2,86%	0,00%	0,00%	5,71%	14,29%	5,71%	0,00%	2,86%	0,00%	31,43%
Plan	0,00%	0,00%	0,00%	8,57%	8,57%	5,71%	2,86%	2,86%	11,43%	40,00%
Stratégie	0,00%	2,86%	8,57%	0,00%	2,86%	2,86%	0,00%	5,71%	5,71%	28,57%
Total général	**2,86%**	**2,86%**	**8,57%**	**14,29%**	**25,71%**	**14,29%**	**2,86%**	**11,43%**	**17,14%**	**100,00%**



Coordination, analyse et communication
Office, Observatoire, TAN, Sharepoint

Nombre de Type / Étiquettes de lignes	Étiquettes de Numérisation	Observatoire	Office	Power Automate	Réseaux Sociaux	Sharepoint	TAN	Total général
Adaptation	0,00%	0,00%	3,03%	0,00%	0,00%	3,03%	3,03%	9,09%
Analyse	0,00%	9,09%	6,06%	0,00%	0,00%	3,03%	3,03%	21,21%
Communication	3,03%	3,03%	0,00%	0,00%	3,03%	3,03%	0,00%	12,12%
Coordination	3,03%	0,00%	12,12%	3,03%	0,00%	0,00%	9,09%	27,27%
Développement	0,00%	0,00%	3,03%	9,09%	0,00%	0,00%	0,00%	12,12%
Expertise	3,03%	3,03%	0,00%	0,00%	0,00%	3,03%	0,00%	9,09%
Formation	0,00%	0,00%	3,03%	3,03%	0,00%	0,00%	3,03%	9,09%



Annexe 6

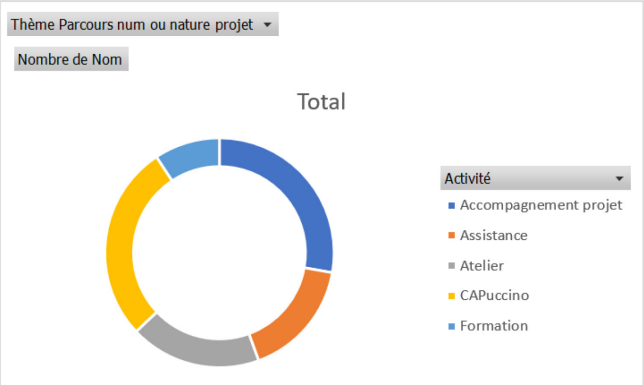
Annexe 6 Extraits du diagnostic de transition individuel FabCVL 2022

Annexe 7

Annexe 7 Analyse quasi-qualitative des diagnostics individuels et analyse transactionnelle des collectifs FabCVL 2022

Thème Parcours num ou nature projet All

Étiquettes de lignes	Nombre de Nom
Accompagnement projet	15
Assistance	9
Atelier	10
CAPuccino	15
Formation	5
Total général	**54**



Leviers d'engagement ancrés :

- Phases projets CapLab dont analyse du besoin, avec un pic de participation en septembre puis une baisse, un manque d'espace de coopération ouverte dans le CapLab
- Phase d'inscription du parcours numérique et un cap'uccino dédié en septembre, autonomie partielle car lien au manager
- Participation aux Cap'uccino et assistance (Top 3 des objets : parcours numérique, communiquer, RGPD), perte de convivialité avec le format présentation
- Gestes et écoute en assistance présentielle

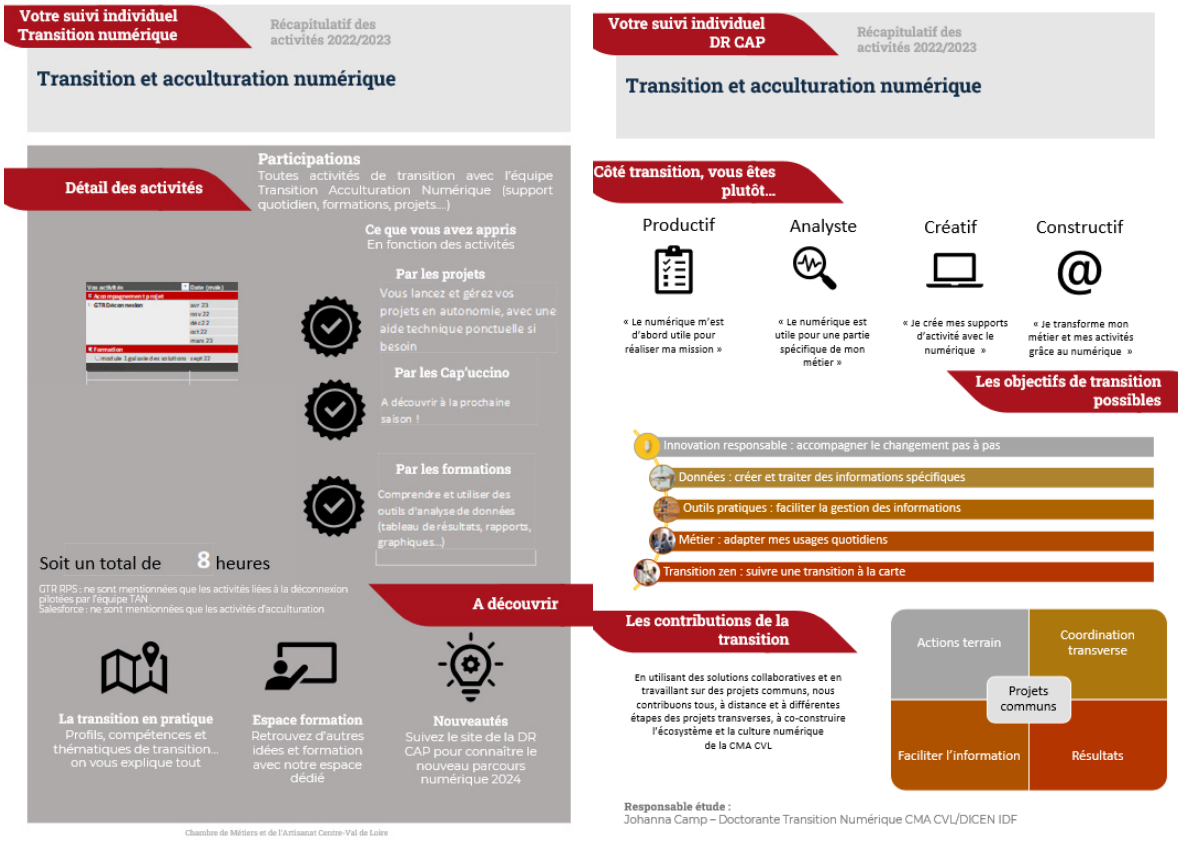
Sonde d'explicitation

- Formations et ateliers du parcours numériques : 24 participations en tout, risques d'accroissement de la complexité des données et des outils pour les analyser/exploiter
- Présentation projets et tutoriels, supports de formation et espaces documentaires communs : 15 participations CapLab et 5 participants aux formations), autonomie conditionnée aux compétences
- Présentation des résultats en présentiel

Problèmes concrets et rapidité	Assurer la continuité interne de l'information entre des sites répartis dans la région pour agir rapidement → rôle fondamental Salesforce, Sharepoint, RGPD et numérique responsable Faciliter la mise à disposition de services et informations au quotidien en interne et en externe → difficultés de prise en main et collaborateurs super-experts
Servir l'essentiel et s'adapter	Maquettage et recherche continue de solution jusqu'à l'évolution pour sharepoint → dépriorisation des services et difficultés organisationnelles Adaptation en profondeur des modèles existants Salesforce → fort temps d'adaptation Diagnostic initial RGPD → travail avec les services et accompagnement
Co-développement et convivialité	Temps très prenant de co-développement des solutions en évolution vers des ateliers auto-gérés [redacted] → place de la proximité Une convivialité limitée par le distanciel et des temps de tension autour des projets → travail à distance incontournable Une convivialité retrouvée dans les GTR d'action (numérique responsable) et dans les temps de travail sur le numérique régional à l'extérieur, ou lors des Hubs → convivialité limitée par équipe ou direction

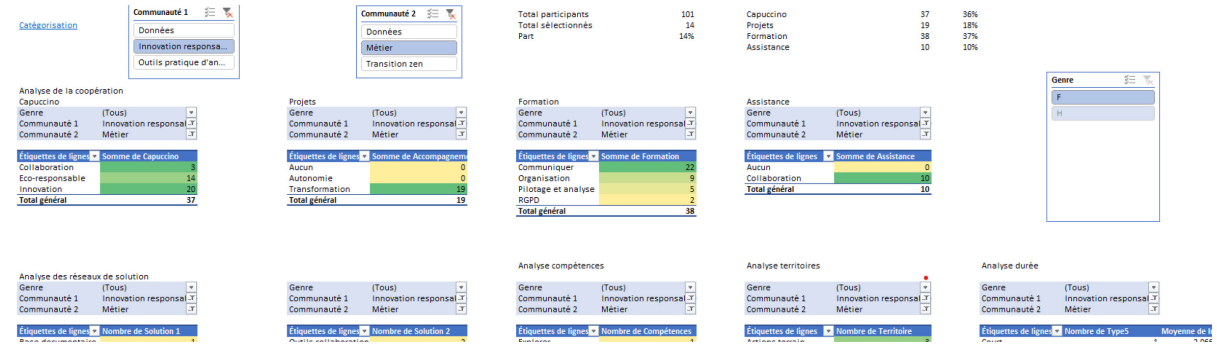
Annexe 8

Annexe 8 Extrait des fiches individuelles de suivi FabCVL 2023



Annexe 9

Annexe 9 Analyse texto-métrique et transactionnelle des collectifs FabCVL 2023



ode comm	Date Obser	Type parti	Activité	Type	Thématiq	Observation	Relations extérieures	Relations terrain	Contexte	Dispositifs	Frq
1	06/10/2023	Interne	Toute activi	Communaut	Observatior	24 participants orientés collaboration et pratique, plutôt orienté formations (43% des activités), avec la thématique du pilotage et de l'analyse. Ils mettent en réseau des outils d'analyse, collaboratif ou pratiques. Plutôt facilitateurs ou explorateurs, avec quelques pilotes. Ils co-construisent l'information, la coordination et les résultats, avec des relations de type moyen ou long mais peu intenses. Ils viennent du 18, 28, 45, plutôt des conseillers (éco ou OIP), et plutôt URMA/ET, et 3 CFA.	En lien avec les activités de formation, nous retrouvons une population d'autres CMA et de prestataires autour du projet Salesforce, avec la thématique gérer et analyser, mais en Capuccino. En lien avec les outils pratiques et collaboratifs, nous retrouvons les artisans et les territoires (objets CRM et pack numérique). En lien avec la coordination, l'information et les résultats, plutôt des artisans et des partenaires (suivi de dossier, entretien, coordination, facturation).	En lien avec la formation, nous retrouvons des tensions liées à la fatigue et la disponibilité des ressources, des discussions sur la place des gestes numériques au quotidien, et des projets avec différents outils et services. En lien avec les outils pratiques et collaboratifs, nous retrouvons des actions de coordination et de co-développement, avec une majorité de travail asynchrone via les outils collaboratifs en ligne, quelques discussions sur l'organisation et le co-développement, des projets qui s'ouvrent aux entreprises avec les tableaux de bord, des tensions liées au co-développement, à l'organisation et la coordination.	Jeunes sur activités conseil et pratique : thématique innovation, culture et risques numériques, formation et métier, majorité d'atelier. Entrepreneurs sur conseil et pratique : culture et risques numériques en atelier (peu d'occurences) Entrepreneurs sur information : majorité des occurence entreprises avec discussion informelle et conférences sur des thématiques variées avec de la convivialité	Principalement suite Office, Sharepoint et Salesforce Places du numérique pour les jeunes FabCVL pour les entreprises	Expe temp
2	23/10/2023	Interne	Toute activi	Communaut	Observatior	14 participants orientés analyse de données et innovation, plutôt formation pilotage et analyse, de l'assistance pour la communication. Communauté axée autour des outils d'analyse, coopération et métier, compétences de pilotage et d'influence par la coordination transverse et l'action terrain, projets longs d'intensité moyenne. Surtout URMA/OIP	Nous retrouvons d'autres CMA et prestataire autour des activités de formation gérer et analyser avec Salesforce. En lien avec l'assistance de communication, nous retrouvons les artisans. Place importante des partenaires et territoires dans les actions terrain numérique responsable et les activités experts métiers (pilotage, coordination, influence). Autour de la coopération et des métiers, prédominance de partenaires dans la stratégie et les partenariats.	Dans le cadre des formations pilotage, discussions et projets autour d'Excel, Sharepoint et Salesforce. En lien avec l'URMA, majorité d'échanges projets, puis discussion/tension avec beaucoup de co-développement. Action principalement asynchrone (2 occurences). En lien avec la coopération transverse, tensions liées à la coopération sur Office, notamment gestion de la transition et partenariat territorial, tensions liées au manque de transversalité et risque de décrochage.	Jeunes et créateurs sur présentation métier (en présentiel formation ou espace dédié) Jeunes : innovation pratique autour de la découverte carte des métiers du jeu et supports informations (place du numérique), artisan : projet présenté en Human Tech Days (plus faible) Présentation données études en conférence sur la parité, culture et risques, ré-emploi, par artisans, experts métiers et partenaires	Excel, Sharepoint, Salesforce, Observatoire, formation, place du numérique	Tens Offc
3	23/10/2023	Interne	Toute activi	Communaut	Observatior	14 participants avec une majorité de cap'uccino innovation, formation communiquer et projets de transformation. Travail avec des outils d'analyse vers collaboration et métier, compétences de pilotage et d'exploration. Contribution en coordination, information et terrain. Projets longs et médian.	Autres CMA, prestatires et partenaires via les cap'uccino. Intervention partenaire forte sur coordination projet, peu d'artisan et relations extérieures sur compétence communication et produire et collaborer.	Relation terrain innovation, communication en tension, autour de la coordination et de la disponibilité des informations pour tous. Activités de coordination sous tension sur l'ensemble de la période. Exploration vers extérieur et convivialité, présentiel et relationnels, CR NUM et territoire.	Innovation : vers jeunes, conseillers, organisateurs, avec visites, conférences, ateliers et partage, au sein de la chambre, chez l'artisan et en événement. Communication : conseils, découverte, sensibilisation sur la culture et risques, ré-emploi, métier et formation. Pratique : ateliers pratiques pour jeunes, artisans et conseillers, autour de innovation, culture et risques, métier	Formation, place du numérique, CR NUM, Power Automate, Présentiel, Cap'ucoino	Dis>
4	23/10/2023	Interne	Toute activi	Communaut	Observatior	13 participants, surtout projets de transformation, formation communiquer, cap'uccino eco-responsable. Surtout GTR collaboration et métier, compétences explorer et influencer. Principalement coordination transverse. Majorité support et administratif.	Intervention partenaire forte sur coordination, avec territoire et artisan pour la thématique éco-responsable. Peu d'extérieur dans collaboration et métier (GTR), explorer et influencer en présentiel via des conférences avec les partenaires, les territoires et les artisans.	Majorité de discussion de co-développement en GTR, actions en proximité en présentiel, projets transverse de la formation à l'action numérique responsable, tensions sur l'acceptation culturelle (artisans) et la clarification du rôle de chacun.	de leurs solutions métiers en formation ou en conférence, partage et ateliers pratiques Capacitation des jeunes par la discussion en conférence, les ateliers pratiques et les conseils orientation métier (événements partenaires) Capacitation des conseillers : partage de conseils et discussions informelles, conférence et ateliers pratiques	GTR RPS Sharepoint Capuccino Human Tech Days	Tens artis
						19 participants avec Cap'uccino pratique et formation de	Impact prestataire et CMA France pour gérer analyser, importance des artisanz et prestataires dans relations	Sélection pratique : atelier coordination et créatif : actions préparation, partenariat et communication, peu de discussion et présentation, projets de coordination, tension gestion d'équipe et partenariats Sélection analyse : DUERP/organisation régionale/Innovation et coopération/tableaux de bord : action par coopération office liée	Sélection : conseillers et conférences/ateliers : ateliers et conférence découverte, sensibilisation, pratique et projetz,	Présentation	

Evaluation des valeurs éthiques et risques perçus (Camp, 2024)

	Communauté	Confiance	Responsabilité	Consentement	Risque-Perçu
	1	Relations de proximité et a	Formation et co-dévelo	Thématique numérique r	Gestes du quotidien : savoir quoi faire concrètement tous les jours
	2	Partage informel	Conférences	Expertise des partenaire	Besoin de spécialisation : travailler avec les bonnes expertises

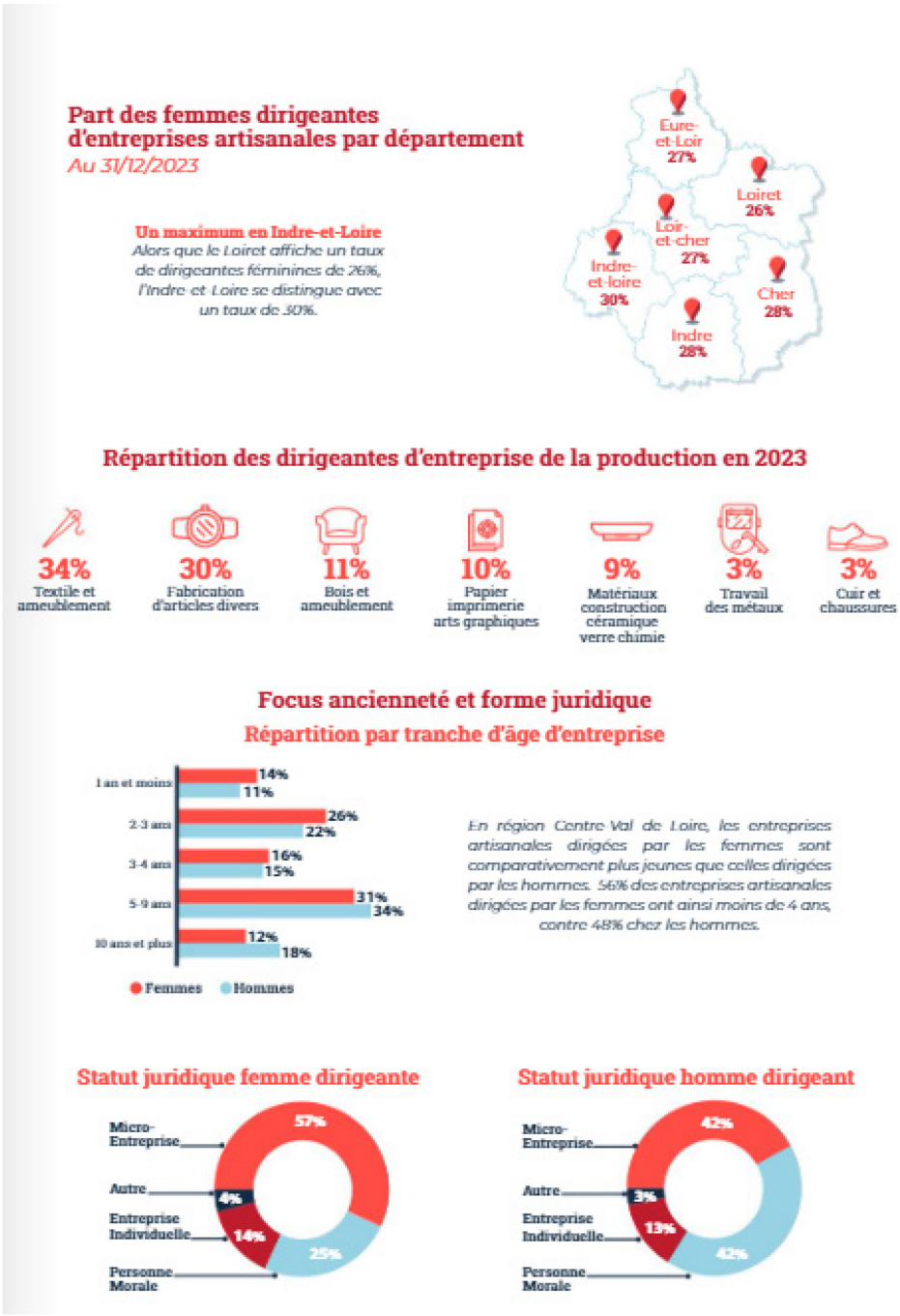
Subjectivation collective et individuelle (Zacklad, 2020)

Analyse cognitive et émotionnelle

	Collectif	Individuel	Valeurs	Evaluation	Résultat	Score	Risques	Evaluation	Résultat
Valeurs-éthiq	Engagement : convivialité et proximité des relations Coopération : partage et co-développement Evaluation : Expertise et thématique	Création : activités pratiques et projets Capacitation : formations	Convivialité et	Place privilégi	Positif	2	Travail et usa	Activités jeun	Positif
Risques-perç	Création : travail et usages quotidiens Capacitation : expertise et savoir-faire	Evaluation : spécialisation Coopération : partenaire	Partage et co-	Tensions liées	Négatif	-2	Expertise et s	Besoin des pa	Négatif
			Expertise et tl	Innovation, e	Positif	2	Spécialisation	Expertise des	Positif
			Activités prati	Majorité d'ate	Positif	1	Partenaires	Place importa	Positif
			Formations	Manque de te	Négatif	-1	Bilan		

Annexe 10

Annexe 10 Extrait de l'étude FabCVL 2024 sur les femmes, l'artisanat et le numérique (CMA CVL, 2024)



Annexe 11

Annexe 11 Vidéo collaborative et quizz interactif FabCVL 2024

Annexe 12

Annexe 12 Analyse textométrique et thématique des verbatims avec Taguette et Co-Pilot, recommandations automatisées FabCVL 2024

D'après le texte fourni, voici les trois principales activités mobilisées :	D'après le texte fourni, voici les trois principales activités mobilisées :	D'après le texte que tu as fourni, les trois principales activités mobilisées sont :
1. Création de supports : Utilisation de PowerPoint et de vidéos pour présenter les résultats et animer les discussions.	**1. Création de vidéos** : Utilisation de vidéos pour présenter des résultats, animer des discussions et illustrer des thématiques.	**1. Développement de produits durables** : L'entreprise valorise des ressources exceptionnelles et durables, en créant des produits de gibier de grande qualité sans conservateur, colorant ou gluten.
2. Organisation d'événements : Réservation de salles de conférence et planification de sessions interactives avec des quizz et des questions-réponses.	**2. Organisation d'événements interactifs** : Planification de sessions avec des quizz, questions-réponses et échanges autour de thématiques spécifiques.	**2. Création et innovation** : Ils développent des solutions innovantes comme Hubert & Collette pour la collecte et transformation du gibier en circuit court, et créent des meubles et objets artistiques.
3. Collecte et analyse de données : Réalisation d'études et de comptes rendus pour fournir des informations pertinentes et détaillées aux participants.	**3. Utilisation de technologies numériques** : Adaptation de vidéos avec l'intelligence artificielle et mise à disposition de contenus via QR codes.	**3. Partenariats et réseaux** : Ils mettent en place des partenariats avec des commerçants, artistes et artisans d'art, et utilisent les réseaux sociaux pour promouvoir leurs activités et produits.

Prompt	Réponse
peux-tu me dire, dans ce texte, quelle offre serait recommandée parmi les suivantes : 1. APPRENDRE A CREER SES CAMPAGNES PUBLICITAIRES SUR FACEBOOK ET INSTAGRAM (savoir créer et optimiser des publicités payantes sur les réseaux sociaux), 2. AUGMENTER SA VISIBILITE AVEC GOOGLE MY BUSINESS (rendre son entreprise visible gratuitement sur GOOGLE) 3. TROUVER DES CLIENTS AVEC LE NUMÉRIQUE (élaborer une stratégie gagnante en définissant clairement son business model, ses valeurs, les objectifs à atteindre)	Pour déterminer quelle offre serait recommandée parmi les suivantes, il est important de considérer les priorités et les besoins de l'entreprise. Voici quelques éléments pertinents extraits du document : APPRENDRE A CREER SES CAMPAGNES PUBLICITAIRES SUR FACEBOOK ET INSTAGRAM : L'entreprise utilise déjà Facebook et Instagram pour sa communication et publie régulièrement sur ces réseaux sociaux1. Cependant, elle ne fait pas de publicité payante sur les réseaux sociaux2. AUGMENTER SA VISIBILITE AVEC GOOGLE MY BUSINESS : L'entreprise est déjà présente sur Google My Business3, ce qui montre qu'elle a déjà une certaine visibilité sur Google. TROUVER DES CLIENTS AVEC LE NUMÉRIQUE : La transition numérique de l'entreprise est considérée comme prioritaire, notamment pour trouver de nouveaux clients4. De plus, l'entreprise a exprimé des freins liés au manque de culture/connaissance sur le digital et ne sait pas par où commencer5. En tenant compte de ces éléments, l'offre "TROUVER DES CLIENTS AVEC LE NUMÉRIQUE" semble être la plus recommandée. Elle permettrait à l'entreprise de définir clairement son business model, ses valeurs et les objectifs à atteindre, tout en répondant à son besoin prioritaire de

Annexe 13

Annexe 13 : détail d'un entretien exploratoire semi-directif commenté

[redacted]

[redacted]

Mission : coordination du programme régional en faveur des entreprises des métiers d'art, visibilité aux artisans d'art et coordonner les actions conseillers éco, lien avec les partenaires touristiques et économiques, territoire.

Le numérique intervient comme outil indispensable pour la visibilité du secteur auprès des différents publics.

Transition numérique : visibilité plus que e-commerce, secondaire sur le CA, il y en a quelques-uns dans la nouvelle générations (reconversion), ont appréhender d'autres moyens d'innovation (hors formation classique), vitrailliste plan 3D pour ses clients, simulation pour rendre dans la pièce du client. Profil reconversion, (à interroger).

Changement de la vision de ces métiers, différence entre ancienne génération et les jeunes en reconversion qui ont pu s'ouvrir à d'autres disciplines. Transition numérique très présente, manque de formation et d'information.

Difficultés : même secteur avec des réalités différentes – 281 métiers, création et restauration différent, tous rattachés à des secteurs différents, secteur du métal rattaché à l'industrie ou céramistes avec des galerie ou pièce unique, utilisation différente d'un secteur à l'autre, pas machine ou 3D pareil. Information peut venir des branches pro, on relaie quand il y a des formations ou des innovation, compliqué d'avoir toutes les informations.

Ce qui m'a plus : newsletter mise en place, elle sert à fournir du contenu ciblé et qualifié pour informer de tous les salons, les actualités, les innovations, créer du lien et du réseau.

On s'est dit comment on peut créer du lien régulier ? Communiquer régulièrement ? Destiné aux artisans, une ouverture vers le grand public (mais comment obtenir).

[redacted] avoir éveillé une curiosité, la main à la pate dans le numérique pour des artisans qui ont découvert et se sont posés des question, point négatif : manque de compétences et moyens humains en interne, pas le cœur de métiers de la CMA, achat métier d'art : besoin de contact et achat inclus la rencontre, travail des matériaux et inspirations, nuances et cadre d'achat.

Numérique responsable : très récent, écologie importante, sensibilisée mais pas connaissance des démarche. Artisans d'art : pas d'information. Globalement sensible à l'écologie, volonté d'être non industriel, en lien avec son territoire, démarche vertueuse, objets qui s'inscrit.

Utilisation éthique des données : pas d'exemple

Pour le futur : trouver un équilibre pour que le numérique vienne en appui sans prendre la place de la main, formations métier d'art plus ouverte, organisation des jurys perception négative des outils numérique (conception ou communication). L'innovation a toujours fait partie des métier d'art, le numérique ne remplacera pas.

Renouveau et nouvelle génération, plutôt dans les valeurs de la société avec des objets qui ont un sens, vision optimiste. Critique globale : baisse de la connaissance de la matière dans les formations, au profit d'autres matières !

Artisane céramiste imprimante 3D

Commenté [CJ1]: Mission de coordination et de valorisation

Commenté [CJ2]: Créativité

Commenté [CJ3]: Priorité des artisans : visibilité

Commenté [CJ4]: innovation des métiers d'art : plan 3D

Commenté [CJ5]: reconversion facteur d'innovation

Commenté [CJ6]: Vision et inspiration

Commenté [CJ7]: jeunesse, innovation, reconversion

Commenté [CJ8]: limites : formation et information

Commenté [CJ9]: Complexité excluante

Commenté [CJ10]: usage lié au métier et au secteur d'affiliation/branche pro

Commenté [CJ11]: multiplicité des acteurs

Commenté [CJ12]: innovation communication

Commenté [CJ13]: créer des communautés de métier

Commenté [CJ14]: importance présence dans le temps

Commenté [CJ15]: curiosité numérique, découverte

Commenté [CJ16]: importance du présentiel

Commenté [CJ17]: sensibilisé impact écologique

Commenté [CJ18]: vertu : lien avec le territoire

Commenté [CJ19]: pour les artisans : numérique en appui

Commenté [CJ20]: ouverture

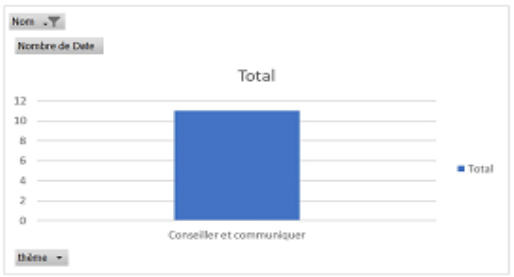
Commenté [CJ21]: limite culturelle

Commenté [CJ22]: métier d'art, métier d'innovation

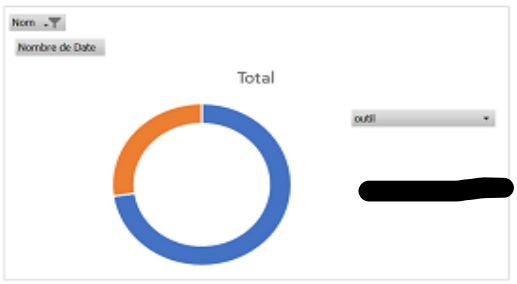
Commenté [CJ23]: jeunesse et innovation

Analyse quantitative

Étiquettes de lignes	Nombre de Date
Conseiller et communiquer	11
Total général	11



Étiquettes de lignes	Nombre de Date
[redacted]	8
	3
Total général	11



Étiquettes de lignes	Nombre de

Annexe 14

Annexe 14 : Détail d'un entretien exploratoire semi-directif

[redacted]

Transition numérique : les données sont issues de BI, extraction, exploitation de bases, on ne peut pas dissocier l'observatoire de la transition écologique (numérique), sinon cartes papiers. Cartographie pour représentation spatiale ou du basique excel comme sphinx pour faire les enquêtes.

Changements : mises à jour, outils pour infographie, suite Adobe, mise à jour annuelle, formations et tutoriels fournis pour des fonctionnalités. Temps par contre, fonctionnalités sympa, besoin de test, côté.

Outils numériques : premier usage, capacité d'extraire la donnée, l'analyser dans BI ou Sphinx, Access, in fine pour rendre les chiffres intelligibles, obligation de faciliter la compréhension via des schémas, suite Adobe, transmission.

Diffusion : RS, site Internet et Sharepoint.

Analyse de données : Sphinx IQ2 ou 3, renforcement du côté visuel, tableau statistiques en grand nombre, 40 ou 60 tableaux d'affilée, aujourd'hui on peut faire une enquête, analyser les données dedans, et publication du support directement (ensemble du process dans le même outils). Pour [redacted] prendre une licence sur cet outil et pas Adobe, tout faire au même endroit (visuellement sympa), une solution avec tout le process.

Possibilité de les modifier (fusionner des classes). Choix de respecter l'interface (respect ergonomie), fonctionnalités plus poussées. Possibilité de diffuser les vues via un lien HTML. Pas uniquement PDF, pages HTML avec droits d'accès.

Limites : utilisation unique de l'interface disponible, pas de possibilité de personnaliser aussi simplement (comme illustrator), répond au besoin récurrent (satisfaction), gagner du temps et une seule licence (licence annuelle mais en fait un abonnement mensuel), le prix a bien monté.

Pour faire des économies, juste un abonnement sphinx, pas Creative cloud.

Sinon, méthode mixte, création sur adobe pour le visuel, puis sphinx pour animer dans le questionnaire (exemple tableau ligne par ligne), ça facilite la lisibilité, pas un pavé avec 10 000 questions.

Protection des données : système de verrouillage d'études, empêcher que quelqu'un d'autres puisse consulter la table des données. PC protégé par clé office, sécurité, verrouillage du poste de travail à chaque sortie.

Outils de cartographie, accès par les collègues pour leur donner une autonomie d'usage, répondre aux questions sans avoir besoin de présence : aller sur un niveau de détail, webSIG sous forme de cartes macro, besoin d'aller plus loin pour la localisation point par point.

Impact durable : action le plus réduit, actions papiers avec un deuxième écran, moins d'impression (besoin d'avoir les données brutes sous les yeux, avoir des calculs ouverts), possibilité d'afficher une information d'une grande taille, avec PC portable. Autour de [redacted] vec [redacted] deux écrans pour la même raison.

Avec le cloud, empreinte carbone : inconvénient des nouveaux usages, plus de flux de données, dégradation qualité des visio : synchronisation plus difficile avec utilisation du réseau. Difficultés RGPD : beaucoup d'outils qui peuvent poser question, réponses encore floue (Europe ou France ?)

Annexe 15

Annexe 15 : Extraits d'un relevé terrain détaillé

Contexte

Dans le cadre des Human Tech Days organisés par la CMA CVL et le GIP Recia, le GTR Numérique Responsable a proposé de visiter l'atelier ENVIE (proposition de l'agence TEE) pour mieux se rendre compte de l'impact matériel du numérique, mais aussi des possibilités locales de ré-emploi. A noter q[redacted]t également un intervenant des Cap'uccinos organisés lors des "Digital Clean up Days" au sein de la CMA CVL. Dans ce cadre-là, l'agence TEE profite des Human Tech Days pour faire signer une convention de partenariat avec ENVIE sur la reprise du matériel informatique de la CMA CVL. Cette signature se fait en présence d[redacted]et de [redacted]

En amont de la visite, l'équipe se mobilise pour inviter et contacter des artisans. Plusieurs listes sont faites et des messages envoyés au service communication, en vain. Les publications sur les réseaux sociaux tardent à sortir, la direction communication ayant fait valoir une diminution de ses effectifs et des capacités de travail réduites par les congés et les ponts de mai. Ainsi, les invitations parviennent principalement via les comptes personnels des membres du GTR, notamment [redacted] LinkedIn. Si la visibilité de l'évènement semble augmenter par ce levier (les

Accueil

[redacted]ont arrivées au même moment que la livraison des viennoiseries et [redacted] [redacted]a pris en charge l'unique invitée, et [redacted]st venu rejoindre le groupe pour effectuer la signature de la convention. Initialement attendue pour une demie-heure seulement, la présidente choisit de participer à la visite ave[redacted]es participants, et la présidente notamment, sont contents de la présence des viennoiseries [redacted]n charge de partenariat, présente une première partie de la visite.

Interventions

Signature de la convention

En amont de la rencontre, l'agence TEE a organisé les discussions de son côté en lien avec des directions concernées pour établir et présenter la proposition de convention. Cette dernière est préparée en vue d'une signature lors des Human Tech Days. Lors des échanges préparatifs, la question d'une possible gêne avec les autres partenaires liés au HTD est évoquée. Il est décidé de maintenir la signature.

Ce passage n'est évoqué ensuite que sous l'angle d'un lien fort avec l'engagement des directions : "elles ne s'investissent que si le projet émane d'elles", selon [redacted]insi, l'évènement est organisé en lien ave[redacted] le [redacted] en l'absence [redacted] [redacted]au moment de l'organisation, c'est avec [redacted] [redacted]tous deux situés [redacted]que les invitations seront gérées en amont.

Annexe 16

Annexe 16 : Extrait du rapport d'impact de la transition numérique - FabCVL 2023

Dans cette répartition, les formations et les ateliers liés aux projets sont intégrés au parcours numérique, comme défini lors des ateliers de l'été 2022. Ainsi, la partie acculturation projet intègre les formations numériques avec l'objet des « Projets Métiers » qui sera suivi dans les diagnostics de transition.

Les Cap'uccinos arrivent en deuxième position, avec un total de participation de 491 participations. Cette position confirme, de prime abord, les portes d'entrées en transition : la découverte par l'acculturation conviviale et le besoin spécifique des projets.

La part de l'assistance, sensiblement similaire à celle des Cap'uccino, souligne un autre besoin de proximité, celle d'un temps dédié à une aide spécifique sur un temps très court. Les intervenantes soulignent la difficulté de saisir l'ensemble de ces interactions : cela peut être des interventions au bureau au détour d'une discussion comme une visio programmée et dédiée. **Avec les Cap'uccino, la convivialité et la proximité portées par les assistances représentent 42% des participations.**

Enfin, avec 23,4% des participations, le parcours numérique global (projets inclus) dans sa nouvelle version 2022/2023, réalise un total de 313 participations contre 272 sur la même période en 2021/2022, soit une augmentation de 15%. **En ne considérant que les formations du catalogue (hors experts métiers et RGPD), le parcours réunit 178 participations contre 91 participations sur la même période en 2021/2022, soit une augmentation de 96%**, dont 28 participations de managers, soit 16%. Hors managers, l'augmentation est ramenée à 65%.

Annexe 17

Annexe 17 : Extrait du rapport d'impact de la transition numérique FabCVL 2023

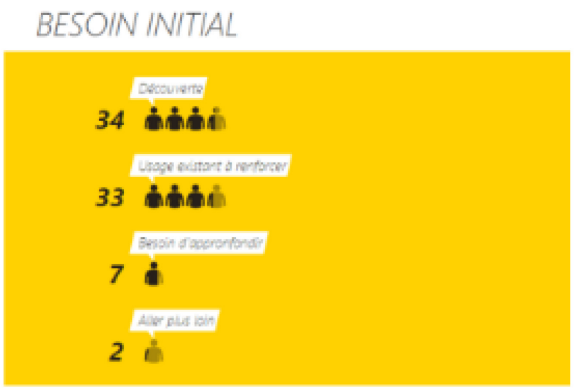
08.Manager - Piloter	4,5
09.Administration fonctionnelle SharePoint	4,5
02.Collaborer	4,5
06.Manager - Animer	4,4
03.Organiser	4,3
04.Piloter avec des données	4
05.Piloter un projet	4
01.Communiquer	3,75
07.Manager- Gérer	3,75
10. Experts Métiers (Réseaux Sociaux, CRM, Yparéo...)	3,5

La répartition par thématique laisse cependant apparaître un meilleur positionnement du pilotage, de l'organisation et de la collaboration, alors que ces thématiques ne réunissent que peu de participants.

Les autres thématiques, plébiscitées en participation, obtiennent une satisfaction moindre : un ajustement dans l'inscription et le ciblage de la participation pourrait améliorer ce score.

A noter enfin, le score assez bas des formations experts métiers. Si elles réunissent très peu de participation (formations ciblées), les répondants soulignent une inadéquation par rapport à leurs besoins, alors que la formation a été préparée avec leurs responsables d'équipe ou de projet. Deux hypothèses sont possibles alors :

- Impact du contexte et réfraction au changement (l'une des formations est ouvertement orientée innovation et réseaux sociaux)
- Inadéquation des exigences de formation par rapport à la réalité des équipes



L'analyse des besoins initiaux exprimés par les répondants montre :

- Une prédominance de la découverte des outils, alors qu'une partie des modules est prévue pour une mise en pratique médiane et avancée

Annexe 18

Annexe 18 : Extraits des données diagnostics numériques CMA CVL 2022

2.3 : Comment évolue le CA de l'entreprise entre l'année N et N-1 :	Stable
2.4 : Sur quel marché exerce l'entreprise :	Local;Régional
2.5 : Comment évolue le marché :	En croissance
2.6 : Quelle est la clientèle de l'entreprise :	Particuliers;Collectivités et secteur public
2.7 : Comment évaluer la fidélité de la clientèle :	Très fidèle
3.1 : Comment vous évaluez-vous par rapport au numérique :	Avancé
3.2 : Avez-vous effectué un autodiagnostic numérique ?	Non

3.8 : Quels sont les freins qui vous empêchent d'amorcer / de continuer votre transition numérique ?	Manque de temps;Manque de culture/connaissance sur le digital;Ne pas savoir par où commencer ?
Précisez	
3.9 : Selon vous, quel est l'impact du numérique sur votre CA	Un apport en plus (< 25%
Commentaires sur section Stratégie / Vision du numérique :	Objectif du numérique pour l'entreprise : garder contact, communication avec sa clientèle locale. Susciter l'envie pour une commande sur mesure. Site internet pas prioritaire (aucune vente)
4.1 : Comment peut-on vous trouver sur internet ?	Google My Business;Réseaux sociaux;Site marchand (vente en ligne)
Précisez	
4.2 : Possédez-vous votre propre nom de domaine pour le site de votre entreprise?	Oui
4.3 : Avez-vous un site internet ?	Oui

4.11 : Mesurez-vous le trafic (nombre de visiteurs) sur votre site Internet ?	Ne sait pas
4.12 : Avec quel outil d'analyse et quels indicateurs ?	
Commentaires sur le site Internet et la présence sur le Web :	Un site internet a été réalisé par la créatrice sur Wix, elle a mis en place sa propre charte graphique ainsi qu'un logo. Le site en question n'a pas généré de vente depuis sa création.
4.13 Utilisez-vous les réseaux sociaux :	Les deux
4.14 : Sur quels réseaux sociaux votre entreprise est-elle présente ?	Facebook;Instagram
Précisez	
4.15 : A quelle fréquence animez-vous vos réseaux sociaux ?	Hebdomadaire

Annexe 19

Annexe 19 : Extraits du Proxiscope - interventions artisans FabCVL 2023

Cette-fois ci, le Proxiscope vous emmène à la rencontre des artisans d'art qui ont exposé lors des Journées Européennes des Métiers d'Art. Ces dernières se déroulaient du 30 mars au 2 avril 2023 à Châteauroux, pour la première fois au Couvent des Cordeliers. Ce plus de 2000 visiteurs qui ont pu découvrir les créations artisanales de 20 artisans d'art. Etaient ainsi présentés, dans cet édifice du XIIIe siècle situé tout près de l'Ecole des Beaux-Arts, différents métiers d'art allant de la reliure aux carreaux ciment d'art. Lors de notre visite, en pleine inauguration de l'évènement, ce sont les "scolaires" qui sont invités à découvrir les créations comme les métiers de l'artisanat d'art. **Au milieu de groupes d'âges variés, des artisans et des élus du territoire, nous vous proposons de comprendre comment les métiers évoluent et tissent de nouvelles relations entre le savoir-faire, la création, leur liens avec le public et leur territoire.**

C'est enfin l'occasion de vous partager un temps privilégié dans ces terrains d'observation : la formation numérique des artisans. Pourquoi privilégié ? Car cette journée va nous permettre d'écouter les avancées, les créations, réactions, envies et besoins exprimés par les artisans. Tous passent plusieurs journées de formation thématique autour de la création d'entreprise, ensemble, dans les locaux de la CMA CVL de Bourges, avec l'objectif de présenter un "business plan" en bonne et due forme numérique selon un modèle fourni et commun. Voici donc notre mission : accompagner la prise en main des outils bureautiques qui leur permettront de réaliser cette présentation. Après un rapide tour de table des

Annexe 20

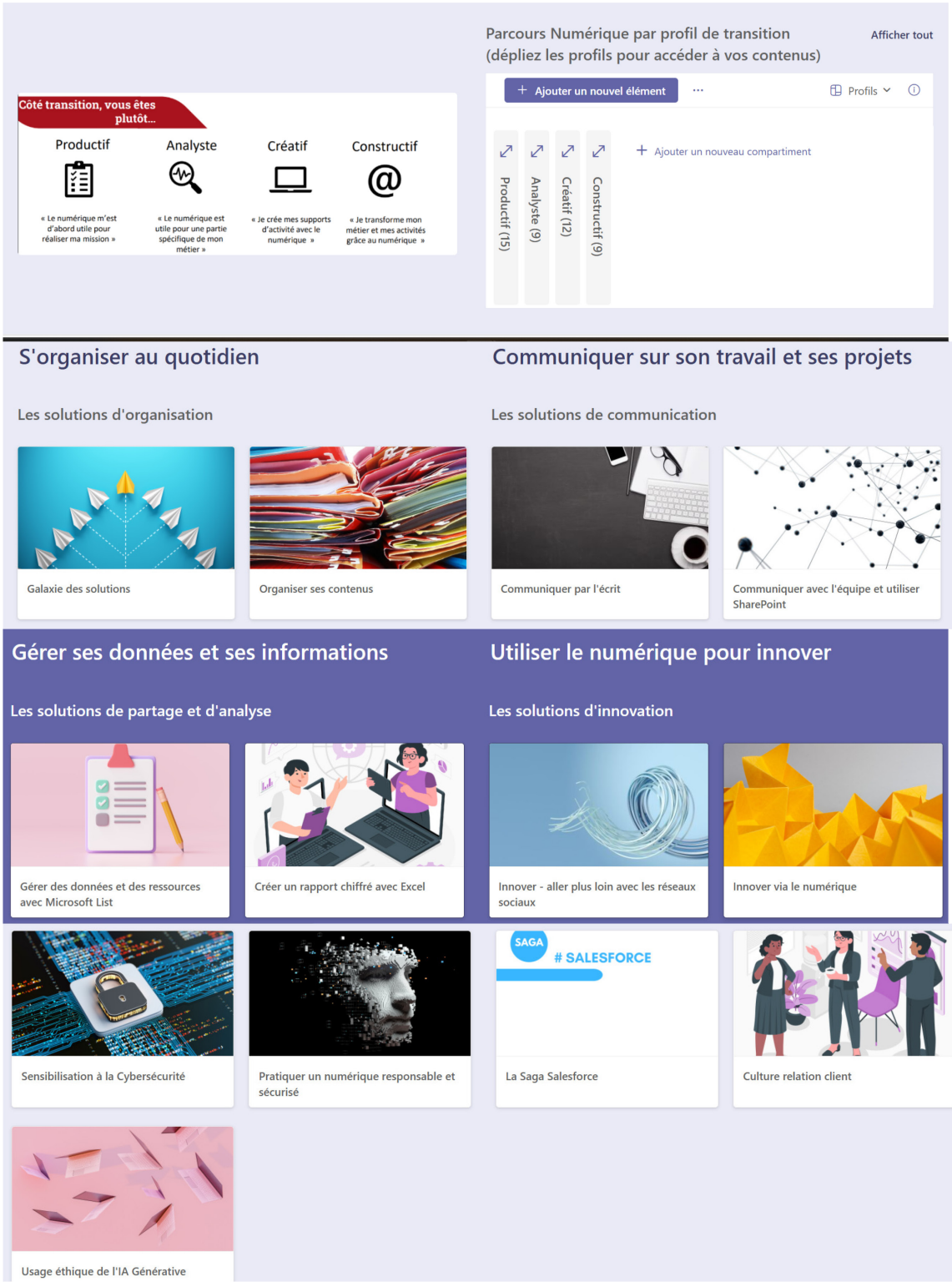
Annexe 20 : Extrait Proxiscope - La Fibre Créative - FabCVL 2024

Dans le deuxième épisode, les créatrices et les partenaires de la CMA CVL partagent leurs conseils et expériences pour naviguer dans les différentes cultures entrepreneuriales et familiales.

Dans le dernier épisode, nous parcourons les solutions proposées par les créatrices, les élus et les partenaires pour développer son entreprise tout en étant accompagné.

Annexe 21

Annexe 21 : Espace de formations numériques interne - CMA CVL



Annexe 22

Annexe 22 : Page interne de présentation des résultats FabCVL

FAQ Transition numérique

Usages, missions, objectifs pour le numérique varient en fonction des besoins de vos métiers.

Et si, pour vous accompagner, nous observions mieux de quelle transition numérique chacun a besoin ?

Dans le cadre d'un projet de recherche, la DR CAP vous propose une définition de la transition numérique sous forme de FAQ.

Des collaborateurs de la CMA CVL et des artisans participent à ce programme pour faire évoluer nos visions de la transition et de l'innovation numérique. Ensemble, nous étudions la possibilité de rendre cette innovation de proximité responsable.

Qu'est-ce qu'une transition numérique ?

Quels sont les composants de la transition numérique ?

Quels points de départ pour cette transition ?

Quels objectifs possibles pour cette transition ?

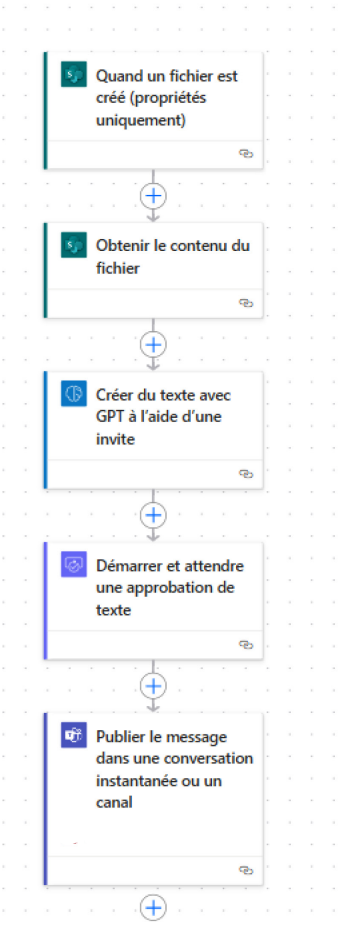
Quels acteurs, profils et missions dans cette transition ?

Quels impacts responsables pour la transition ?

Les impacts responsables sont ici entendus de manière globale : impact positif ou négatif en terme humain, technologique ou environnemental. Cela correspond à nos différents niveaux de transition identifiés plus haut. Nous en avons fait une stratégie de verdissement en cours de développement à travers des projets de partenariat mais également des activités dédiées dans le parcours numérique.

Annexe 23

Annexe 23 : Flux IA automatisée, catalogue de projets et développements DR CAP CMA CVL



Usage: Innover (6)

Usage: Piloter (5)

Annexe 24

Annexe 24 : Extraits de la base d'interactions, activités et situations observées FabCVL 2023

Total par	Accompa	Type Pro	Capaccir	Type Cap	Formatic	Type for	Assistan	Type Assistance	Profil 1	Profil 2	Compéte	Départe	Direction	Service
13	8	Transformati	3	Innovation	1	Collaboratior	1	Collaboration	Constructif	Créatif	Innover	37	ARC	Accueil
4	3	Optimisation	0	Aucun	1	Projet Métie	0	Aucun	Productif	Analyste	Faciliter	37	URMA	CFA37
22	14	Transformati	1	Innovation	3	Projet Métie	4	Coordination	Constructif	Créatif	Innover	37	DRH	RPS
11	2	Optimisation	2	Collaboratior	5	Projet Métie	2	Collaboration	Productif	Créatif	Piloter	37	URMA	QuaPer
17	9	Transformati	3	Eco-responsa	4	Pilotage et ai	0	Aucun	Constructif	Créatif	Influencer	36	ET	Agence TEE
9	8	Transformati	0	Aucun	1	Communiqué	0	Aucun	Productif	Analyste	Faciliter	41	URMA	CFA41
6	3	Optimisation	2	Collaboratior	1	Projet Métie	0	Aucun	Productif	Analyste	Faciliter	45	URMA	CFA45
24	8	Transformati	6	Eco-responsa	9	Communiqué	1	Collaboration	Constructif	Créatif	Influencer	45	URMA	OIP
6	2	Optimisation	2	Eco-responsa	1	RGPD	1	Collaboration	Analyste	Créatif	Piloter	41	URMA	Qualité
16	7	Transformati	2	Collaboratior	6	Communiqué	0	Aucun	Constructif	Créatif	Influencer	41	URMA	OIP
12	7	Transformati	3	Innovation	2	Organisation	0	Aucun	Constructif	Créatif	Innover	41	ET	Eco
7	3	Optimisation	2	Pratique	1	Projet Métie	1	Collaboration	Productif	Créatif	Explorer	41	URMA	CFA41
24	10	Transformati	9	Collaboratior	2	Projet Métie	3	Coordination	Constructif	Analyste	Piloter	41	URMA	QuaPer
44	9	Transformati	5	Eco-responsa	0	Aucun	30	Communication	Constructif	Créatif	Influencer	37	ET	Eco
13	7	Transformati	0	Aucun	5	Collaboratior	1	Collaboration	Constructif	Créatif	Innover	37	URMA	OIP
6	2	Optimisation	1	Collaboratior	1	RGPD	1	Collaboration	Productif	Analyste	Faciliter	36	URMA	QuaPer
8	0	Aucun	1	Pratique	7	Pilotage et ai	0	Aucun	Productif	Créatif	Piloter	18	ARC	Formalités
5	4	Transition	1	Collaboratior	0	Aucun	0	Aucun	Productif	Analyste	Faciliter	45	URMA	CFA45
5	0	Aucun	0	Aucun	5	Communiqué	0	Aucun	Productif	Créatif	Faciliter	28	URMA	OIP
15	0	Aucun	7	Innovation	8	Pilotage et ai	0	Aucun	Constructif	Créatif	Innover	45	URMA	OIP
12	1	Optimisation	5	Eco-responsa	6	Pilotage et ai	0	Aucun	Productif	Analyste	Piloter	45	ET	Agence TEE
26	10	Transformati	2	Eco-responsa	3	Pilotage et ai	11	Communication	Constructif	Analyste	Mener	28	ET	Direction
4	0	Autonomie	0	Aucun	3	Projet Métie	1	Communication	Productif	Créatif	Explorer	18	ET	Numérique
4	1	Optimisation	0	Aucun	3	Communiqué	0	Aucun	Productif	Créatif	Explorer	37	URMA	QuaPer
5	1	Optimisation	0	Aucun	4	Collaboratior	0	Aucun	Productif	Analyste	Faciliter	37	URMA	QuaPer
5	1	Optimisation	3	Pratique	4	Pilotage et ai	0	Aucun	Analyste	Créatif	Piloter	28	ET	Eco
6	0	Aucun	5	Pratique	1	Collaboratior	0	Aucun	Productif	Créatif	Explorer	45	ET	Eco
15	0	Autonomie	6	Eco-responsa	7	Collaboratior	2	Analyse	Constructif	Créatif	Innover	28	ARC	Formalités
11	3	Transition	2	Eco-responsa	6	Communiqué	0	Aucun	Productif	Créatif	Piloter	45	SG	SG
5	0	Aucun	1	Collaboratior	4	Pilotage et ai	0	Aucun	Productif	Analyste	Faciliter	36	ET	Eco
4	0	Aucun	0	Aucun	4	Pilotage et ai	0	Aucun	Productif	Analyste	Faciliter	37	URMA	OIP

Activité	Intervention
Coordination	la DR CAP et la DR URMA mettent en commun leurs projets numériques
Coordination	elle n'avait pas compris le rôle de CAP et ne nous avait donc pas intégré dans les développements
Coordination	ensemble des projets avec une cartographie, nous intégrons le verdissement, le RGPD et les RGAAs dans le développement projet
Coordination	espace d'échange est prévu le vendredi matin, les directrices demandent aux équipes d'en profiter pour avancer ensemble
Management	la complexité de la prise de décision et de l'évaluation des compétences et priorités d'une grande diversité de preneurs de décision sur des projets transverses
Management	mise en place d'une nouvelle gestion de projet décidée unilatéralement pa[redacted] avec une incompréhension sur le travail en doublon avec le verdissement numérique.
Développement	Développement du DUEP laborieux : beaucoup de fichiers à articuler et de formules à mettre en place
Développement	identification d'un risque de développement avec le fonctionnement des tableaux combinés
Développement	aide d[redacted]our créer les bases de données individuelles dans chaque fichier
Développement	sentiment de compléxité forte et d'inadaptation des outils/compétences/objectifs
Atelier créatif	revue des possibilités de Power Automate et partage des différentes étapes qu'elle suit pour mettre à jour ses fichiers le week-end
Atelier créatif	besoin de combiner des données pendant que les équipes n'utilisent pas leurs fichiers
Atelier créatif	elle prend du temps personnel et le partage avec ses proches. Elle a besoin d'outils pratiques et innovants : que ça donne envie, que ce soit efficace, qu'elle puisse l'adapter aux dema
Atelier créatif	Le problème c'est le temps de prise en main, même si elle est entourée et avancée dans ses usages, c'est d'avoir le temps et de ne pas tout le temps être sur de la mise en place, avoir
Co-développement	présentation sharepoint qualité, fonctionnement et constitution
Co-développement	première vu[redacted]qui demande également à modifier la page d'accueil URMA
Co-développement	Première présentation du diapo impact responsable suite aux discussion[redacted]
Co-développement	Mise au point des dates et des présentations projet à prévoir, échéances critique et stratégiques pou[redacted]car qualité qualiopi et conformité
Coordination	mise en place du suivi du temps sur Outlook : toutes les cases sont occupées
Coordination	Test pour voir si on peut mettre en place les sprint comme discuté ave[redacted]our la formation Alpha
Annonc[redacted]	nous recevons un e-mail nous expliquant que[redacted]est relevé de ses fonctions
Annonc[redacted]	Nous nous appelons les uns et les autres pour échanger sur Teams.
Annonc[redacted]	L'annonce fait l'effet d'un coup de tonnerre
Annonc[redacted]	La questions se pose du remplacement et de la suite à donner à nos projets et à notre direction, notre engagement.
Présentation des Sprint	mise en place des sprints : présentation initiale en interne pour donner le contexte
Présentation des Sprint	développement dans un esprit start-up pour motiver l'équipe et utiliser un vocabulaire interne
Présentation des Sprint	co-développement de l'outil en construisant les tableaux, les colonnes, les automatismes ensemble. Décision du test sur 2 sprint
GTR Numérique responsable	premier échange numérique responsable pour échanger sur les projets de la DR CAP e[redacted]

Type par	Activité	Type	Thémati	Lieu	Ville	Site	Numériq	Support
Public	Présentation	Découverte	Métier	Espace Méti	Châteauroux	Place de la République	Aucun	Echange
Artisan	Contact	Informel	Emploi	Espace Méti	Châteauroux	Place de la République	Aucun	Questionnaire
Jeune	Présentation	Découverte	Métier	Espace Méti	Châteauroux	Place de la République	Aucun	Questionnaire
Jeune	Présentation	Découverte	Métier	Espace Méti	Châteauroux	Place de la République	Aucun	Questionnaire
Jeune	Présentation	Découverte	Métier	Espace Méti	Châteauroux	Place de la République	Aucun	Questionnaire
Jeune	Présentation	Découverte	Métier	Espace Méti	Châteauroux	Place de la République	Aucun	Questionnaire
Jeune	Présentation	Découverte	Métier	Espace Méti	Châteauroux	Place de la République	Aucun	Questionnaire
Jeune	Présentation	Découverte	Métier	Espace Méti	Châteauroux	Place de la République	Aucun	Questionnaire
Jeune	Présentation	Découverte	Métier	Espace Méti	Châteauroux	Place de la République	Dispositif de	Questionnaire
Jeune	Présentation	Découverte	Métier	Espace Méti	Châteauroux	Place de la République	Dispositif de	Questionnaire
Entrepreneu	Contact	Informel	Métier	Espace Jeux	Châteauroux	Place de la République	Dispositif de	Carte activités
Association	Contact	Informel	Métier	Espace Jeux	Châteauroux	Place de la République	Dispositif de	Carte activités
Association	Contact	Informel	Métier	Espace Jeux	Châteauroux	Place de la République	Dispositif de	Echange
Jeune	Orientation	Conseil	Formation	Espace Méti	Châteauroux	Place de la République	Aucun	Support information
Intervenant	Accueil	Coordination	Organisation	Espace Méti	Châteauroux	Place de la République	Aucun	Echange
Organisateur	Accueil	Coordination	Organisation	Espace Méti	Châteauroux	Place de la République	Aucun	Echange
Organisateur	Accueil	Coordination	Organisation	Espace Méti	Châteauroux	Place de la République	Aucun	Echange
Intervenant	Conférence	Discussion	Parité	Agora	Châteauroux	Place de la République	Live Faceboo	Echange
Jeune	Conférence	Discussion	Parité	Agora	Châteauroux	Place de la République	Live Faceboo	Echange
Jeune	Conférence	Discussion	Parité	Agora	Châteauroux	Place de la République	Live Faceboo	Echange
Jeune	Conférence	Discussion	Parité	Agora	Châteauroux	Place de la République	Live Faceboo	Echange
Jeune	Conférence	Discussion	Parité	Agora	Châteauroux	Place de la République	Live Faceboo	Echange
Jeune	Conférence	Discussion	Parité	Agora	Châteauroux	Place de la République	Live Faceboo	Echange
Jeune	Conférence	Discussion	Parité	Agora	Châteauroux	Place de la République	Live Faceboo	Echange
Jeune	Conférence	Discussion	Parité	Agora	Châteauroux	Place de la République	Live Faceboo	Echange
Jeune	Conférence	Discussion	Parité	Agora	Châteauroux	Place de la République	Live Faceboo	Echange
Jeune	Conférence	Discussion	Parité	Agora	Châteauroux	Place de la République	Live Faceboo	Echange
Jeune	Conférence	Discussion	Parité	Agora	Châteauroux	Place de la République	Live Faceboo	Echange
Jeune	Conférence	Discussion	Parité	Agora	Châteauroux	Place de la République	Live Faceboo	Echange

Annexe 25

Annexe 25 : Extraits de la base d'activités, interactions et situations observées FabCVL 2022

Etape 1	OT1	CT1	OO1	CO1	OC1	CC1	Etape 2	OT2	CT2	OO2	CO2	OC2
Lancement Sharepoint	Solutions	Coopération	Exploration	Analyse	Contraint	Coopérati	Innovation	Projets	Analyse	Solution	Coopération	Contrainte
Formation et acculturation	Solutions	Coopération	Solutions	Efficacité	Exploratic	Equipe	Projet collaboratif	Exploration	Coopération	Innovatio	Coopération	Contrainte
Acculturation outils	Solutions	Analyse	Solutions	Analyse	Solutions	Analyse	Co-développement E-CDR	Innovation	Coopération	Innovatio	Analyse	Projet
Formation Métier	Solutions	Analyse	Solutions	Efficacité	Projet	Analyse	Suivi innovation	Innovation	Analyse	Contraint	Efficacité	Contrainte
Tests vidéos	Exploration	Coopération	Solutions	Efficacité	Innovatio	Equipe	Acculturation	Solution	Coopération	Projet	Efficacité	Solutions
Intégration Sharepoint	Solutions	Coopération	Contraintes	Analyse	Exploratic	Efficacité	Réclamations	Innovation	Analyse	Solution	Analyse	Exploration
Analyse du besoin	Projets	Analyse	Solutions	Coopérati	Contraint	Equipe	Priorisation	Innovation	Analyse	Innovatio	Equipe	Solutions
Acculturation outils	Solutions	Analyse	Projets	Coopérati	Contraint	Efficacité	Projet performance	Innovation	Coopération	Projet	Analyse	Solutions
Information	Exploration	Coopération	Solutions	Efficacité	Contraint	Equipe	Formation	Solution	Analyse	Projet	Equipe	Exploration
Acculturation pratique	Exploration	Coopération	Solutions	Efficacité	Innovatio	Efficacité	Formation outils	Solution	Coopération	Projet	Analyse	Innovation
Outil Créateur	Contrainte	Coopération	Contraintes	Equipe	Exploratic	Analyse	Sharepoint Apprentissage	Exploration	Coopération	Solution	Equipe	Innovation
Intelligence de proximité	Exploration	Equipe	Projets	Efficacité	Contraint	Analyse	Enquête RSE	Projets	Analyse	Solution	Analyse	Contrainte
Mise en place collaboration	Contrainte	Coopération	Solutions	Equipe	Exploratic	Analyse	Collaboration créative	Projets	Efficacité	Exploratic	Coopération	Innovation

Date	Thème Parcours num ou nature pro	Activité	Média	Objet	CAP LAB ou Expertise Métier
8/22/2022	Gestion CAP	Assistance	Visioconférence	parcours num	Suivi communication
8/23/2022	Gestion CAP	Assistance	Visioconférence	parcours num	Suivi communication
8/29/2022	Gestion CAP	Assistance	Visioconférence	parcours num	Co-création du parcours
8/31/2022	FabCVL	Atelier	Visioconférence	Stratégie et partenariats	Stratégie TAN
9/2/2022	FabCVL	Atelier	Visioconférence	Experts Métiers	Co-création Sprint
9/5/2022	CapLab	Accompagnement projet	Visioconférence	Pack Numérique Développement	Tableau de bord Eco-Défis
9/12/2022	FabCVL	Accompagnement projet	Visioconférence	Stratégie et partenariats	Grille d'évaluation globale
9/16/2022	FabCVL	Assistance	Visioconférence	Stratégie et partenariats	GTR Numérique Responsble
9/16/2022	CapLab	Accompagnement projet	Visioconférence	Pack Numérique Développement	Tableau de bord Eco-Défis
9/21/2022	Gestion CAP	Assistance	Mail	parcours num	Suivi communication
9/23/2022	Gestion CAP	Assistance	Mail	parcours num	Suivi communication
9/26/2022	Gestion CAP	CAPuccino	Mail	parcours num	Revue présentation
9/26/2022	FabCVL	Atelier	Visioconférence	Stratégie et partenariats	Think Tank CAP
9/29/2022	Conseiller et communiquer	CAPuccino	Visioconférence	parcours num	Assistance Animation
10/6/2022	Conseiller et communiquer	CAPuccino	Visioconférence	parcours num	
10/6/2022	Conseiller et communiquer	CAPuccino	Visioconférence	parcours num	Assistance Animation
10/20/2022	Conseiller et communiquer	CAPuccino	Visioconférence	01.communiquer	forms + rgpd
10/7/2022	FabCVL	Atelier	Visioconférence	Stratégie et partenariats	Partenariat numérique responsable régional
10/17/2022	Conseiller et communiquer	Formation	Visioconférence	01.communiquer	
11/10/2022	Conseiller et communiquer	CAPuccino	Visioconférence	parcours num	Assistance Animation
11/24/2022	Gérer et analyser	CAPuccino	Visioconférence	11.CRM	
10/19/2022	CapLab	Accompagnement projet	Visioconférence	Pack Numérique Développement	Synthèse Eco-Défis
10/26/2022	CapLab	Accompagnement projet	Visioconférence	Pack Numérique Développement	Gestion Cap Lab
9-Nov	CapLab	Accompagnement projet	Visioconférence	11.CRM	Workadventure
11/21/2022	CapLab	Assistance	Mail	Pack Numérique Développement	Sharepoint RPS

Situation Initiale	Type SI	Tonalité SI	Situation Générale	Type SG	Tonalité S	Vision numérique	Type VN	Tonalité V
Présentation de l'équipe CAP	Organisation	Présentation	Missions, stratégie et projets	Opérations	Présentation	Interrogation des besoins	Besoins	Projets
Débrief de rencontre CFA	Gestion	Projets	Freins et opportunités identifiés	Analyse	Contexte	Sessions de co-travail et classification projets	Coopération	Projets
Personne n'est connecté	Technique	Problème	Invitation non partie	Opérations	Erreur	Connexio[redacted]	Technique	Solution
Présentation nouveautés projets	Innovation	Solution	Présentation des usages et choix des directioins	Stratégie	Questions	Fatigue de demander des autorisation	Besoins	Problème
Présentation DR CAP	Organisation	Présentation	Différentes pôles et outils	Equipe	Usages	Atouts de Sharepoint	Valorisation	Solution
Présentation des projets en cours	Gestion	Projets	Suite des rencontres	Equipe	Contexte	Faciliter le travail quotidien	Coopération	Solution
Présentation analyse Erik	Technique	Présentation	Enrichissement des données actuelles	Analyse	Résultats	Démarche qualitative	Technique	Projets
Mise en place de PA	Technique	Problème	Paramètres ne fonctionnent plus	Opérations	Erreur	Génération de solutions automatique	Technique	Solution
Epopée collective CHTX ORLS	Organisation	Projets	Point sur les priorités	Stratégie	Présentation	Sharepoint, CRM, Développement Commercial	Valorisation	Projets
Projet Quizz Eau	Gestion	Projets	Prend acte et propose de continuer	Analyse	Proposition	Diagnostics sectoriels	Coopération	Solution
PC qui bug	Technique	Problème	Les visio s'enchaînent	Opérations	Erreur	Mails et messages d'assistance	Technique	Projets
Intégration DR CAP	Organisation	Projets	Mise en place services	Opérations	Proposition	Développement et pilotage	Technique	Projets
Accompagner les utilisateurs	Technique	Solution	Développer usage des solutions	Opérations	Usages	Encadrer des savoir faire	Besoins	Solution
Facilitateur de démarche	Technique	Solution	Accompagner l'artisan	Opérations	Usages	Assumée ou transition subie	Besoins	Problème
Transition numérique centrale	Technique	Projets	Cartographie et représentation spatiale	Analyse	Présentation	Rendre les chiffres intelligibles	Valorisation	Solution
Transition numérique centrale	Gestion	Solution	Etre plus efficaces	Opérations	Résultats	Appui connaissances et savoir-faire	Coopération	Solution
Outils de chacun	Gestion	Problème	Enormément de donnée	Opérations	Usages	Logiciel pas fiable	Technique	Problème
Outils numérique = révolution	Innovation	Solution	Tout en numérique, base de tout	Opérations	Usages	COVID et nouveau monde	Valorisation	Solution
Découverte des outils	Technique	Solution	Orienter les usages	Opérations	Usages	Fonctionnement à consolider	Coopération	Problème
Acculturation, test, mise en place	Innovation	Solution	Partage des connaissance	Equipe	Présentation	Conversations et communication	Coopération	Solution
Mise en place tableau de bord	Gestion	Solution	Pilotage qualité	Opérations	Proposition	Exploration solutions	Besoins	Solution
Urgence crise sanitaire	Organisation	Problème	Changement de contexte	Stratégie	Contexte	Faible niveau des ventes	Valorisation	Problème
Bonne aisance avec les outils numérique	Gestion	Projets	Maitrise des outils office	Opérations	Usages	Besoin de mettre à jour les connaissances	Besoins	Solution
Faciliter les communications	Gestion	Solution	Besoin d'automatiser des flux de données	Opérations	Proposition	Description des flux, suivi et formation	Coopération	Solution
projet pour les futurs apprentis	Communicat	Projets	Journées portes ouvertes, métiers, Tiktok	Opérations	Proposition	Solution communication digitale	Valorisation	Solution

Annexe 26

Annexe 26 : Extraits de la base d'interactions, activités et situations observées FabCVL 2024

que toute innovation n'a de sens que si elle permet d'améliorer nos modes de vie et de consommation
Avec qui j'ai eu des échanges humains extraordinaires [redacted]
Et ce que j'adore dans les réseaux sociaux, c'est en fait toutes les personnes que j'ai rencontrées
Donc l'idée c'est vraiment d'aller vers un développement durable avec une croissance soutenable
Donc on a développé notre [redacted] feuille de route et [redacted] l'idée c'est d'en fait d'en fait participer à la création d'un marché sur réduire nos déchets
Et donc on a déjà une idée de se faire une soirée entre commerçants et artistes. Et en fait, moi, je suis très à l'écoute des retours de tout le monde
l'idée c'est que à partir du moment où on va grandir dans d'autres départements
Ça a plu puisque entre-temps j'ai fait ma première story toute seule et j'ai communiqué sur linkedin j'ai fait ce partage parce que j'ai trouvé que c'était drôle [redacted] mais vous savez pas quel sommet j'ai atteint
la première personne qu'on va embaucher va embaucher la première chose que je vais lui donner, c'est les réseaux
Et puis je suis sur LinkedIn. Donc j'ai [redacted] partagé tout cet aspect de création création la création de mon entreprise, ça m'a beaucoup plu
Et mon parcours d'assistante de direction fait que je me suis formé énormément en autodidacte
moi je suis allé voir une EXPO, j'ai pris une photo, je la partage parce que je sais que derrière. Y a quelqu'un qui va y aller
Pour faire un peu de qualité et pouvoir produire moi-même pour faire un cercle vertueux
je vais bientôt avoir mon propre atelier. Pour pouvoir faire toutes ces belles créations
Et là maintenant, je vais faire du concret et je vais vous en boucher un coin. Et ça, ça a été un vrai moteur et je [redacted] remercie les gens qui sont négatifs
Puisque quand on passe les barrières des autres, finalement le stop c'est nous. Les croyances limitantes
Donc là je suis en train de créer une 2e marque mais on garde la première et après c'est addictif en fait
Il faut que ce soit un jeu aussi et se dire que c'est aussi une vitrine pour moi.