

TRAVAIL ET NUMERIQUE

Reconstruire des liens professionnels

Groupe de réflexion inter-collège

L'INSTITUT DU TRAVAIL ET DU MANAGEMENT DURABLE (ITMD)

a pour objet de promouvoir la réflexion sur le travail et sur les modalités nécessaires à mettre en œuvre pour produire un travail de qualité, celui-ci étant source de santé et de développement pour chaque partie prenante.

La particularité de l'ITMD est liée au travail en commun et aux échanges réguliers de cinq collègues distincts : Dirigeants, Syndicalistes, Chercheurs, Consultants et Partenaires.

L'impact du digital étant majeur sur le travail, l'ITMD a décidé de mobiliser un groupe de réflexion spécifique et inter-collèges. Nourri depuis plus de douze mois, ce groupe a voulu rendre compte d'un premier point d'étape avec l'ambition d'ouvrir des perspectives à tous ceux qui sont impactés et sensibles à cette question.

Ont participé à cette réflexion : Alain Alphon-Layre, syndicaliste • Catherine Arnaud, formatrice • Elsa Bonal, consultante • Alain Coffineau, président d'ITMD • Dominique Fauconnier, régulateur de métiers • Fabien Gille, préventeur • Pierre Kerbellec, consultant junior • Nicolas Monomakhoff, dirigeant • Sophie Normand, cadre RH • Jérôme Vivenza, syndicaliste • Guillaume Wehrin, dirigeant

INTENTION

Ce document est le fruit d'un atelier technique de l'ITMD qui regroupe des dirigeants, des syndicalistes, des chercheurs, des consultants ainsi qu'une variété d'intervenants sur le Travail.

Les analyses et études menées sur les effets de la numérisation de notre monde sont nombreuses et, pour certaines, très bien documentées. A l'ITMD, nous nous posons la question du TRAVAIL lui-même, et non celle de son coût, de la qualité de la vie qui l'entoure ou encore moins celle de l'emploi qui peut lui donner un cadre institutionnel, mais celle de ce qu'il se passe lorsque l'on transforme concrètement une réalité, lorsque l'on dépense une certaine énergie afin d'atteindre un résultat adressé à autrui.

Il nous est apparu que les effets de la numérisation sur le travail en tant que tel, étaient rarement traités. Ce qui est le plus souvent évoqué sont les avantages ou des inconvénients de l'usage du numérique : on pourrait mieux faire son travail, plus rapidement, autrement. Nous voulions explorer comment le travail est lui-même impacté par ces évolutions technologiques. Pour nous le sujet demeure le travail, et non le numérique : ce sont les effets du second sur le premier qui nous intéressent ici.

Notre parti pris a été de réfléchir à partir de nos propres réalités, délibérément. Nous pensions avoir plus de chance de contribuer à une réflexion utile en évitant de répéter ce que d'autres ont déjà pu dire ou écrire et en observant au plus près ce que nous vivions les uns et les autres dans le quotidien de nos activités. Pour cela nous nous sommes donnés une méthode de travail qui oblige simultanément à une disponibilité à ce que l'on porte en soi et à ce que peut exprimer autrui. Les verbatim retenus ont été classés en dix grands thèmes pour en faciliter la lecture.

Sans rechercher de consensus, nous avons ainsi produit ce document dont le contenu reflète la diversité de nos expériences et de nos réflexions. Notre intention est de vous donner envie de poursuivre cette réflexion pour votre propre compte.

Notre méthode de travail

Première étape Produire une matière à réflexion issue du plus près de nos pratiques

Nous nous sommes réunis quatre fois, et nous sommes posés à chaque fois une question très précise. Nous les avons traitées en suivant une règle de circulation de la parole qui favorise la réflexion (Le Double Tour de Parole). Nous avons pris en note toutes nos réponses.

Les quatre questions que nous nous sommes posées sont les suivantes :

- Le rapport à soi : comment le numérique modifie-t-il précisément ma façon de travailler ?
- Le rapport à l'autre : dans le travail, comment le numérique modifie-t-il, selon moi, les relations aux autres ?
- Le rapport aux choses : comment le Numérique transforme-t-il ce que je transforme ?
- Le rapport au mouvement : quel parti pourrions-nous tirer

de l'évolution actuelle telle qu'elle s'impose à nous ?

Deuxième étape Capitalisation

818 phrases ont été notées et repérées, et parmi celles-ci 373 ont été retenues car elles étaient représentatives des autres. Nous avons ensuite recherché ce qu'exprimait l'ensemble de ces phrases et avons fait émerger dix grands thèmes. Nous avons ensuite choisi de ne retenir que les 130 phrases les plus significatives pour les répartir entre les thèmes.

Troisième étape Mise en forme de ce fascicule.

- Recherche d'un ordre de présentation des dix thèmes (qui peuvent ainsi servir de grille de questionnement)
- Conception d'un mode opératoire permettant tout lecteur de se servir de ce qui a été produit pour son propre usage
- Ajout de témoignages individuels.

Suggestions de mode d'emploi

Ce fascicule a été réalisé dans l'idée de donner envie – de vous donner envie ! – d'explorer à votre façon tout ce que chacun peut découvrir et dire d'intéressant autant qu'utile à partir de ce sujet hyper médiatisé qu'est le numérique ; et plus précisément l'impact du numérique sur le travail.

Suggestion 1

Si vous disposez d'un groupe de volontaire et d'un peu de temps devant vous, vous pouvez utiliser la méthode que nous avons retenue pour amorcer vos propres réflexions. Vous pouvez reprendre les 4 questions en appliquant la méthode du Double Tour de Parole.

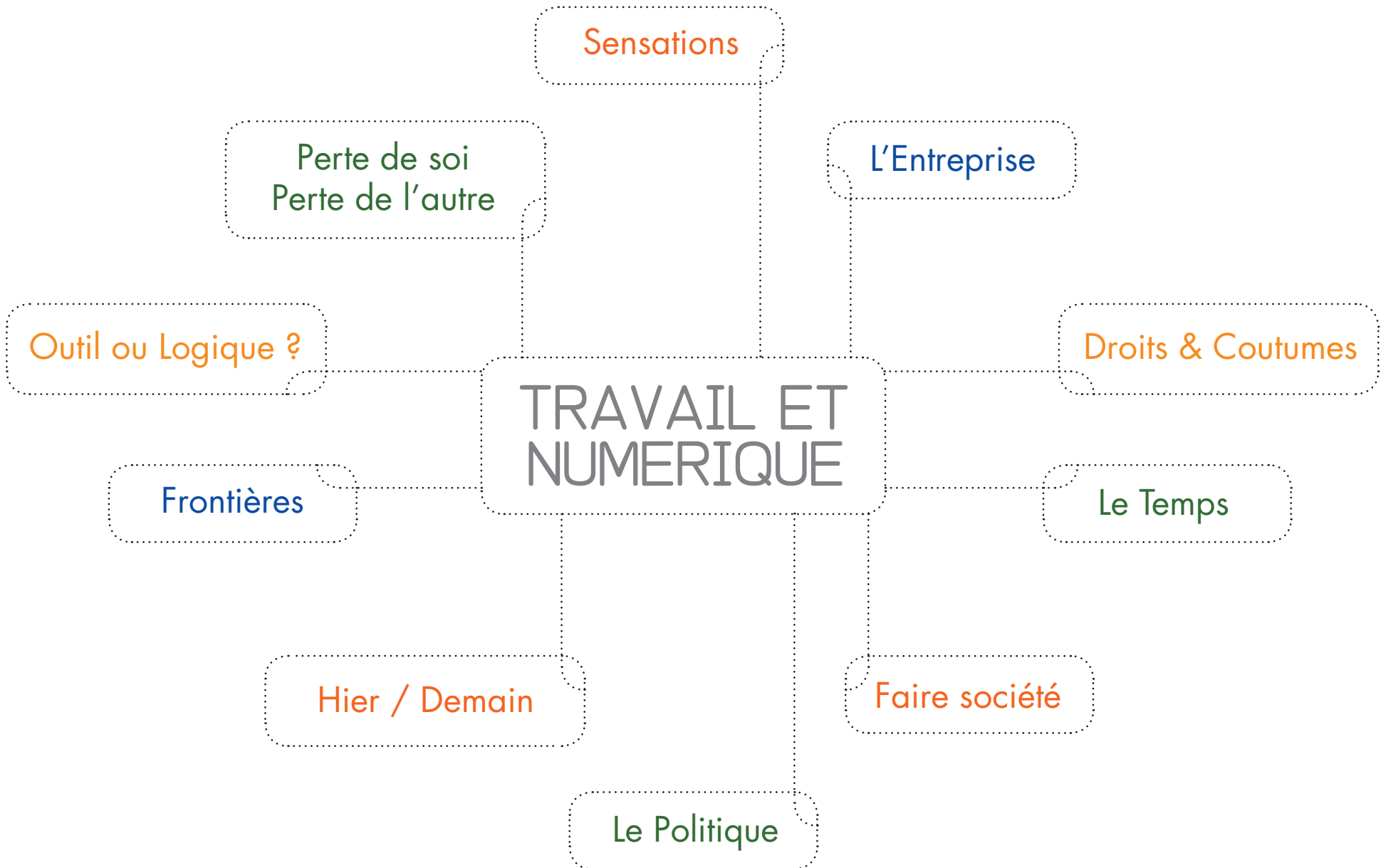
Règle (faire un lien) : Lorsque la question est posée et comprise, opérer en 3 temps : a) prendre dix minutes de réflexion individuelle, b) faire un premier tour de parole pendant lequel chacun donne ses réponses à la question posée sans aucune interruption de la part des autres, c) faire un deuxième tour de parole en répondant à la question : d'après moi, qu'est-ce qui se dégage de l'ensemble de nos réponses ?

Un ou deux participants peuvent prendre des notes pour mémoire et réutilisation.

Suggestion 2

Utiliser les dix thèmes que nous avons repérés pour en faire la base d'une référentiel de questionnement. Vous pouvez consolider cette approche en déclinant chacun des dix thème sous la forme de questions. Dans ce livret, nous avons laissé une place sur les pages de droite afin que vous puissiez commencer à y réfléchir et construire les premières bases d'un nouvel outil adapté aux contextes qui sont les vôtres.

Dix thèmes émergents



Mon expérience du numérique va à l'exact opposé de l'idée d'un travail collaboratif.

Quand le travail n'est pas ou plus un sujet, les doutes envahissent le terrain.

Nous avons du mal à « faire société » aujourd'hui, et c'est un vrai problème.

Les réseaux d'information numérique constituent déjà le système nerveux de la société que nous voyons naître sous nos yeux.

L'un des enjeux est de resituer la question du travail comme une question anthropologique.

Il y a découplage entre le travail réalisé, qui se fait en réseau, et les circuits de rémunération.

On parle d'information, de liberté et de collaboratif, alors que de ma fenêtre je vois des mastodontes économiques hyper centralisés apparaître et s'imposer.

Cette opportunité, ces possibilités immenses et en même temps le sentiment d'un réel appauvrissement.

FAIRE SOCIÉTÉ

Il y a une déshumanisation du rapport au travail.

Le numérique est tellement le symbole des temps modernes qu'on projette beaucoup de choses sur lui.

Le numérique ne touche pas que les idées et leur circulation, il touche au cœur du fonctionnement quotidien de notre société.

Il y a numérisation et parallèlement extrême financiarisation de l'économie.

Quel travail et qui va me payer ?

Nous sommes en train d'aller très loin dans un sens, que va-t-il se passer quand cela va basculer dans l'autre sens ?

Il y a une réelle différence de niveau de compréhension et de connaissances entre ceux qui vivent déjà en univers dématérialisé et les autres.

Commentaires

Avec le numérique, nous avons du mal à « faire société », et c'est un vrai problème. Ainsi, si le travail disparaît, on peut y voir une rupture du lien social, une difficulté à vivre ensemble. En effet, quand le travail n'est plus un sujet, les doutes envahissent le terrain. Et on peut s'interroger sur ce que sera le travail et qui va le payer. Car on constate un découplage entre le travail réalisé, qui se fait en réseau, et les circuits de rémunération.

On risque aussi que le travail numérisé aille à l'exact opposé d'un travail collaboratif. Certes on parle d'information, de liberté et de collaboratif, mais ne voit-on pas aussi apparaître des mastodontes économiques hyper centralisés apparaître et s'imposer. De plus, le numérique produit certes de l'horizontal sur la partie visible, mais il verticalise également à l'extrême notre société. Et si on va plus loin, c'est la

vie qui se déchire et la démocratie qui est mise à mal.

Par ailleurs on parle beaucoup d'économies faites grâce au numérique, mais se pose la question du comment produire avec le numérique et du quoi produire. Et avec la numérisation, on constate parallèlement une extrême financiarisation de notre société. En fait, des opportunités, des possibilités immenses et en même temps le sentiment d'un réel appauvrissement.

On voit donc que le numérique ne touche pas que les idées et leur circulation, il touche au cœur du fonctionnement quotidien de notre société. Les réseaux d'information numérique constituent déjà le système nerveux de la société que nous voyons naître sous nos yeux. Avec une réelle différence de niveau de compréhension et de connaissance

Questions que l'on peut se poser



Je n'ai pas de texte

~~Dans le jeu numérique ou le travail numérique, mon partenaire préféré est un assemblage de puces électroniques constitué en machine automatique miniaturisée, c'est-à-dire un bijou de technologie. Je le consulte pour savoir si le monde me parle, si mon monde à moi continue bien à me faire exister. Mais ce geste m'échappe, automatique, irrépensible, voire compulsif, rien ne~~

Quelles sont les pistes de travail que je retiens ?

entre ceux qui vivent déjà en univers dématérialisé et les autres.

rapport à moi

rapport aux autres

rapport aux choses

rapport à la transformation

FAIRE
SOCIÉTÉ

Le sentiment d'oppression.

Cultiver ma lenteur afin de ne pas me laisser entrainer par la vitesse factice des idées et des projets.

Le numérique c'est froid, il n'y a pas d'âme.

Il y a quelque chose de dur avec le numérique.

J'ai la sensation d'être englouti.

Mais d'autres générations sont plus à l'aise, ils n'ont pas le sentiment d'être dans une parenthèse.

Un jour ma fille m'a dit : « maman, tu ne ris plus, tu es toujours devant ton écran ».

J'ai l'impression d'être prise dans une vague et je ne sais pas où nous allons.

Moi, ce sont mes cinq sens qui m'ont permis de sortir du trou.

J'ai le sentiment d'être emportée dans un tourbillon.

SENSATIONS

Un vrai vertige lié à cette perte de sens et où l'organisation n'avait pas conscience de ce qui était en train de passer.

J'ai senti dans mon corps qu'il y avait quelque chose qui n'allait pas.

J'ai toujours beaucoup de mal avec la présence des ordinateurs et téléphones lorsque l'on se parle.

Taper sur un clavier n'est pas toucher. Lire un livre, c'est le toucher, c'est l'objet.

Si je prends un ciseau à bois, le bois me dit si mon geste est le bon ou non. Alors que l'ordinateur, quoi que je fasse, ne réagit pas, il ne me dit rien.

Rien ne peut remplacer la qualité d'une relation d'écoute en face à face physique.

C'est comme si ce que je tente de travailler devenait de l'électricité.

J'ai besoin de toucher, et d'écrire avec ma main.

Nous perdons notre contact avec notre corps physique .

Commentaires

Ce qui ressort des échanges est une sensation de « froid » et de dureté, froid dans le corps, perte d'âme. La gaité n'est plus au rendez-vous. Les sens ne sont plus sollicités, et en particulier le toucher. Comment comparer toucher un ordinateur, plutôt qu'un livre ou un objet ?

Une autre sensation est celle de la vitesse, du tourbillon, de la vague qui nous entraîne sans savoir où nous allons, de l'engloutissement. Mais cette vitesse n'est-elle pas factice et ne risque-t-elle pas de nous sortir de notre réel ?

Et que fait-on de la relation d'écoute, quand le face à face physique se dérobe progressivement ?

Et comment se parler au milieu d'ordinateurs et de téléphones toujours en actions ? Cela peut donner un sentiment d'oppression.

Et puis l'ordinateur ne nous répond pas immédiatement sur la qualité de notre geste de travail et du produit qui en découle. C'est comme si l'objet de notre travail devenait de l'électricité.

Questions que l'on peut se poser

- § Face à ce nouveau travail, l'enjeu n'est-il pas, dès lors, de remobiliser nos cinq sens afin de retrouver le plaisir du travail bien fait ?
- § Le numérique empêche-t-il de penser et d'être à ce que l'on fait ?

Quelles sont les pistes de travail que je retiens ?

rapport à moi

rapport aux autres

rapport aux choses

rapport à la transformation

SENSATIONS

Isolés dans un face-à-face mortifère.

Il y a soixante ans, les mineurs de fond travaillaient dur mais ils étaient considérés.

Il m'arrive d'être cette personne présente physiquement mais totalement absorbée, et absente.

Une multiplication du nombre de contacts virtuels, avec des « amis en plastique ».

Parfois on est présent, et il suffit d'un téléphone qui sonne, et soudain tout s'arrête.

Quand je travaille, j'ai l'impression de ne plus faire partie de moi. Je me sens dépossédé.

Mon sentiment : nous sommes happés par la recherche d'information, nous recherchons plus le scoop que la relation profonde.

Il y a soixante ans, les mineurs de fond travaillaient dur mais ils étaient considérés.

PERTE DE SOI PERTE DE L'AUTRE

Le numérique fait écran.

Comment faire ? Par des règles de vie personnelles ?

Je sens que mes interlocuteurs sont pris dans des processus mentaux, ils sont ailleurs, indisponibles.

Le lien à l'autre s'est déchiré, les gens me semblent terriblement isolés les uns des autres.

La numérisation nous révèle autant qu'elle nous nie.

On envoie des mails à tout le monde pour espérer gagner du temps sur le moment, en fait on s'isole.

Cela touche à quelque chose de psychique, c'est important.

Où est passé le regard de l'autre ?

Le lien à l'autre s'est déchiré, les gens me semblent terriblement isolés les uns des autres.

Commentaires

Le sentiment d'isolement prédomine. Le lien à l'autre s'est déchiré, les interlocuteurs sont pris dans des processus mentaux, ils sont ailleurs.

Certes les contacts virtuels se multiplient, mais ce sont des « amis en plastique ». De fait, les relations personnelles ont disparu. Alors on envoie des mails à tout le monde pour espérer gagner du temps et on fait on s'isole.

On se demande alors où est passé le regard de l'autre. Cela ressemble à un océan qui recouvre le paysage par immenses vagues dans lesquelles l'autre se perd progressivement.

Cela conduit progressivement à une perte de soi. On est présent, il suffit que le téléphone sonne, et soudain tout s'arrête. Ainsi le numérique fait de plus en plus écran et on se sent dépossédé. Tout se passe comme si la numérisation nous révèle autant qu'elle nous nie.

Questions que l'on peut se poser

- § Comment faire alors pour se retrouver et retrouver l'autre ? Faut-il inventer de nouveaux processus ? Faut-il se tenir à des règles de vies personnelles ? Faut-il des obligations, des interdits ?
- § Le numérique nous trompe, la relation à l'autre passe au filtre d'un message calibré qui fait écran à nos sens. Nous sentons-nous obligés de sélectionner nos contacts, nos rencontres et abandonner notre goût du spontané et notre sens du social ?

Quelles sont les pistes de travail que je retiens ?

rapport à moi

rapport aux autres

rapport aux choses

rapport à la transformation

PERTE
DE SOI
PERTE DE
L'AUTRE

Si on ne réactive pas la démocratie dans l'entreprise, on ne peut pas réactiver la démocratie dans la société.

On perçoit de mieux en mieux le potentiel extraordinaire du numérique et d'une révolution qui est en marche mais au service de quelle intention dans l'entreprise ?

L'isolement, plus on est haut dans une hiérarchie, plus ce sentiment peut être fort.

Il y a un vrai phénomène de déresponsabilisation.

Il y a moins d'identités culturelles, et plus de standardisation.

Comment créer des lieux de paroles ? A l'extérieur et surtout à l'intérieur des entreprises ?

T'entendre, Guillaume, témoigner de la totale réduction de tes possibilités d'action, m'a beaucoup fait bouger.

En entreprise, il n'y a pas de place pour parler de tout cela.

Je vois la laverie automatique comme le modèle d'avenir, il n'y a plus personne dedans !

L'ENTREPRISE

Le numérique est un outil et l'entreprise l'est également, réfléchir à ces deux outils en même temps car leurs interférences sont fortes.

Et avec ce besoin d'aller vite pour ne pas se laisser déborder par la concurrence.

Les dirigeants de plus de 45 ans ne sont pas les plus au fait des réalités induites par le numérique.

Je voyais un manager piloter 300 personnes derrière son écran, alors que les gens sont à portée humaine.

Pour faire de ces questions des acquis du métier et non des problèmes personnels, il est important de développer des controverses professionnelles.

Le numérique peut-être une opportunité pour la démocratie, à l'intérieur des entreprises.

Le renforcement des processus mis en place par de grands Cabinets de Conseil a pris le pas sur l'efficacité des équipes.

Lorsque j'interviens en entreprise, j'ai l'impression que la seule chose qui compte c'est de nourrir la machine.

Commentaires

On a le sentiment que la numérisation dans l'entreprise qui dispose d'un potentiel extraordinaire et constitue une véritable révolution, est le plus souvent aujourd'hui, mise au service d'une plus grande contrainte pesant sur les salariés. Le renforcement des processus en est un exemple et prime sur l'efficacité des équipes.

Cela se traduit par des phénomènes de déresponsabilisation, de standardisation, d'isolement, de régression des identités culturelles. Le management est de plus en plus lointain, derrière son écran, et on constate une diminution du rapport à l'autre.

Certes, l'entreprise a besoin d'aller vite pour ne pas se laisser déborder par la concurrence, le numérique a besoin de moins en moins de gens pour produire, et l'entreprise ne s'est pas (encore) dotée de moyens pour parler de tout cela.

Questions que l'on peut se poser

- § N'est-ce pas le défi à relever, que de créer des lieux de paroles, de développer des controverses professionnelles sur les acquis du métier et non sur les problèmes personnels ? Ne faut-il pas considérer le numérique et l'entreprise comme deux outils et réfléchir à leurs fortes interférences ?
- § Pourquoi mon ordinateur chauffe-t-il lorsque qu'il tourne ? Pourquoi utiliser une machine aussi complexe pour envoyer un message qui ne sera peut-être jamais lu ? Le rendement du moteur d'une automobile à essence est d'environ 36 %, le rendement du numérique est-il aussi médiocre ou pire ?

Quelles sont les pistes de travail que je retiens ?

rapport à moi

rapport aux autres

rapport aux choses

rapport à la transformation

Cela me fait toujours penser à H.A.L. dans Odyssée de l'espace.

Cela me fait peur car la machine devient une sorte de dieu.

Je vois que cela modifie mes comportements.

Les outils numériques prolongent de plus en plus le corps.

Le numérique a modifié l'équilibre intime de mes activités.

Je suis maintenant plus à l'aise avec ces produits, j'ai appris à me protéger.

La connexion en continu mobilise l'attention en permanence.

Les équipes virtuelles, tout cela a changé de nature.

Cela me fait penser aux Temps Modernes, nous sommes emportés par ce que nous produisons.

Avec un stylo je peux dessiner des méandres, avec le clavier, je fais des carrés.

OUTIL OU LOGIQUE ?

J'aime bien cette notion de règle et d'outil, de réglage.

Avant, il y avait une infinité de nuances, avec le numérique un ordre s'impose à moi.

Une prépondérance de l'écrit et de la rapidité au détriment de la richesse des échanges.

Je me surprends à devenir extrêmement synthétique et à ne dire que l'essentiel.

La machine est un objet de plus en plus puissant, on touche là à un mythe.

Il y a un côté Big Brother.

Il y a une chute dans l'outil, une obsession, une fascination qui rend la société autiste.

Quelle est la place de l'Homme ? A côté, devant, dedans, au-dessus de la machine ?

Il y a une grande plasticité, une grande efficacité potentielle à la disposition des individus, mais pas encore de « discours de la méthode ».

Commentaires

Au départ ce sont des outils, mais de plus en plus ils prolongent le corps. Ils modifient la manière d'écrire- Avec le stylo on peut dessiner des méandres, avec le clavier, on fait des carrés- Alors on se surprend à devenir extrêmement synthétique et ne dire que l'essentiel. On aperçoit une chute dans l'outil, une obsession, une fascination qui rend la société artiste.

En définitive, on voit que cela modifie les comportements. L'écrit et la rapidité prennent le pas sur la richesse des échanges. Avant il y avait une infinité de nuances, avec le numérique un ordre s'impose à chacun. Le numérique modifie l'équilibre interne des activités.

Mais, plus inquiétant, la machine est un objet de plus en plus puissant. On

touche alors à un mythe, c'est le côté « big brother, le HAL de l'Odyssée de l'espace, mais aussi « les Temps Modernes » où nous sommes emportés par ce que nous produisons. La machine devient une sorte de dieu.

Et pourtant, on apprend progressivement à être plus à l'aise avec la machine et à se protéger. Ces outils ont en effet une grande plasticité, une grande efficacité à la disposition des individus.

Questions que l'on peut se poser

- § Quel est alors le « discours de la méthode » pour maîtriser l'usage de ces outils. Et surtout, quelle place veut-on donner à l'Homme ? A côté, devant, dedans, au-dessus de la machine ?
- § Le numérique permet de mieux organiser mon travail et surtout celui des autres. Mais si dans ce mouvement, il éloigne des réalités de la tâche à exécuter, cette organisation est-elle toujours une structure ordonnée qui convient à la vie de ceux qui constitue cette organisation ?

Quelles sont les pistes de travail que je retiens ?

rapport à moi

rapport aux autres

rapport aux choses

rapport à la transformation

OUTIL OU
LOGIQUE ?

Le travail dépasse le cadre de l'entreprise, tout le monde travaille y compris en dehors.

Il y a une porosité entre la sphère professionnelle et la sphère familiale.

Mais il y a cette forme de dilution et d'éparpillement de l'engagement et de la responsabilité.

La question est de savoir où se termine et où commence le travail.

Donc plus de tête et moins de main, moins de corps.

Cette profonde métamorphose nous déstabilise, il est intéressant de découvrir ce qu'elle nous apprend sur nous-mêmes.

Internet l'outil majeur de circulation d'info : il est aussi le lieu des identités défensives, des identifications claniques, de la rumeur.

En ouvrant cette boîte de Pandore, je me suis rendu compte que c'est un sujet gigantesque.

Ce que je portais en moi est maintenant en dehors. Mon enveloppe devient poreuse. Où s'arrête le Moi ?

Le travail doit redevenir une dimension de notre propre vie, et c'est l'ensemble qui doit trouver une cohérence.

FRONTIERES

Nous faisons probablement porter sur le numérique des choses qui n'ont rien à voir.

Ces outils banalisent cette distance à soi et à l'autre et entretiennent l'illusion qu'on peut toujours être d'accord.

Une partie de mon expérience est stockée dans un disque dur.

Est-ce le travail lui-même qui change ou les lieux où il se réalise ?

Il y a de moins en moins d'espace pour les liens informels et progressivement une perte de contact avec le réel.

Le travail dépasse le cadre de l'entreprise, tout le monde travaille y compris en dehors.

Le client, l'utilisateur n'est-il pas un mythe ? Est-ce que ce débat peut avoir lieu ?

Il y a aussi beaucoup d'humain dans nos outils numériques, mais un humain méconnu.

Je travaille sur un sujet n'importe quand et quand je veux.

Seul, je ne sais plus ce que je fais.

Commentaires

Avec le numérique ce sont toutes les frontières qui bougent. Ce qu'on portait en soi est maintenant au dehors. Où s'arrête le « moi » de chacun ? Une partie de l'expérience personnelle est stockée dans un disque dur.

Mais c'est aussi un déplacement du travail vers l'amont, la conception, l'imagination. Donc plus de tête et moins de main, moins de corps.

Dès lors la question est de savoir où se termine et où commence le travail ? Il dépasse le cadre de l'entreprise. Tout le monde travaille y compris en dehors. On voit le développement d'une porosité entre la sphère professionnelle et la sphère familiale. Mais est-ce le travail qui change ou les lieux où il se réalise ?

Qu'en est-il par ailleurs du rapport au collectif, quand il y a de moins en moins d'espace pour les liens informels et progressivement une perte de contact avec le réel ? Est-ce que cela ne crée pas une forme de dilution et d'éparpillement de l'engagement et de la responsabilité ? Mais on voit aussi que ces outils banalisent cette distance à soi et à l'autre et entretiennent l'illusion qu'on peut toujours être d'accord.

En fait il y a beaucoup d'humain dans les outils numériques, mais beaucoup d'humain méconnu. Aussi est-il intéressant, dans cette profonde métamorphose qui déstabilise chaque personne de découvrir ce qu'elle leur apprend sur elles-mêmes.

Questions que l'on peut se poser

§ L'enjeu serait-il donc de reconstruire des repères afin que le travail avec le numérique puisse redevenir une dimension essentielle de la vie et retrouver une cohérence d'ensemble ?

§ Ecriture plus facile, informations plus accessibles, connexion avec le monde entier, ... Le travail est devenu un jeu d'enfant et les jeux vidéo devenus des métiers tout à fait sérieux et respectables. Comment distinguer travail et jeu ? Est-ce encore utile ?

Quelles sont les pistes de travail que je retiens ?

rapport à moi

rapport aux autres

rapport aux choses

rapport à la transformation

Quels sont les gouvernants des concepts ?
Pourquoi, comment et jusqu'à quand ?

Les repères spatiaux sont complètement déstabilisés, les repères dans le temps sont nécessaires.

Le numérique nous emporte dans un monde qui n'est ni plus ni moins humain que le précédent, il prend simplement une autre forme.

Il y a bien sûr le piège du temps qui s'étire sans que l'on s'en aperçoive.

Une vision de plus en plus court-terme et une accélération du temps lié au numérique, créent une spirale nuisible à une vraie qualité de travail.

Au début c'est difficile à vivre mais avec le temps je me dis que c'est assez sain car cela m'oblige à réfléchir.

L'espace et le temps sont effacés.

C'est la question du temps de travail et celle du temps de vivre avec la question de la famille.

C'est comme si le fond restait strictement le même mais la forme évoluait.

LE TEMPS

Je suis de plus en plus aux aguets, prêts à réagir vite au prochain mail que je vais recevoir.

J'ai appris que pour appréhender le numérique, il faut du temps, et bien plus que ce que je pensais au début.

Je me sens déjà un ancien. Cela s'accélère par strates.

L'instantanéité, avec des temps de réaction, de travail beaucoup trop courts.

Il y a quelque chose qui reste à explorer, la temporalité.

On assiste à une déconstruction de l'Histoire actuelle fondé par l'émergence de l'Etat Nation... qui va être remplacé par autre chose, mais par quoi ?

Dans mon entreprise américaine, on répond de plus en plus aux injonctions des USA et plus la vitesse s'accroît, plus la pression de l'immédiateté est forte.

Commentaires

Avec le numérique, on vit un véritable paradoxe quant au rapport au temps.

D'une part le temps se raccourcit. Il faut être aux aguets, prêt à réagir au prochain mail que l'on va recevoir. Ou encore répondre de plus en plus vite aux injonctions de la Direction même lointaine. Et plus la vitesse s'accroît et plus la pression de l'immédiateté est forte.

D'autre part, il faut du temps pour appréhender le numérique. De plus au début c'est difficile à vivre, mais avec le temps, on s'aperçoit que c'est assez sain et que cela oblige à réfléchir.

Le numérique nous emporte, en fait, dans un mode qui n'est ni plus ni moins humain que le précédent. Il prend simplement une autre forme où le temps et l'espace sont effacés. Les repères spatiaux sont déstabilisés et de nouveaux repères dans le temps sont nécessaires.

Mais avec le numérique, la question du temps est aussi celle du temps travail et du temps de vivre avec la question de la famille, avec cet autre effet paradoxal qui est que l'on travaille un sujet n'importe quand et quand on veut.

Questions que l'on peut se poser

- § Alors avec le numérique, quels sont ces nouveaux repères spatiaux et temporels, qui renforcent la liberté d'agir dans le travail, en maintenant la distinction entre vie professionnelle et vie familiale ?
- § Pourquoi existe-t-il des recommandations ergonomiques concernant la durée journalière du travail sur écran et aucune pour le travail de lecture, écriture et autres tâches dans les activités tertiaires ? Les effets de la sédentarité sur la santé ?

Quelles sont les pistes de travail que je retiens ?

rapport à moi

rapport aux autres

rapport aux choses

rapport à la transformation

L'essentiel consiste à retrouver une capacité de nommer les choses afin que nous puissions de nouveau nous comprendre et nous parler.

Les USA ont déjà commencé à s'appropriier les tuyaux, les connexions, les navigateurs, les antivirus, les moteurs de recherche, les informations personnelles et les interconnexions entre des milliards d'individus.

Les Chinois, les Russes, les Américains ont très très bien compris les enjeux et les terrains de batailles à venir : ils sont en train de tout prendre.

Où est passé le politique ? Est-il absent des territoires qui se dessinent ?

Nous pouvons être confrontés à de nouvelles tribus qui diffusent d'autres connaissances.

Il y a un travail à faire pour outiller nos façons de penser.

Si on ne réactive pas la démocratie dans l'entreprise, on ne peut pas réactiver la démocratie dans la société.

On perçoit de mieux en mieux le potentiel extraordinaire du numérique et d'une révolution qui est en marche mais au service de quelle intention dans l'entreprise ?

Les détenteurs des Clouds comme Microsoft sont en train de se voir « confier », sans contrôle, la majorité de la production immatérielle mondiale.

LE POLITIQUE

Le Gouvernement par les nombres régit la Nation et l'International, et c'est un vrai danger.

Microsoft, Google, Facebook, Amazon, imposent des règles de propriétés inacceptables, mais qu'on ne peut refuser tant nous sommes assujettis aux usages de leurs outils.

Je pense que pour nous à la CGT, c'est une opportunité pour mettre la question du contenu du travail au cœur des débats.

Le duc de Bourgogne est-il aujourd'hui Coréen, Chinois, Russe.

Reconsidérer la question du travail comme un élément de réalisation et non d'aliénation comme nous l'avons fait tout du long du XX^e siècle.

On voit aussi émerger un ensemble de termes et d'idées qui dominent et qui tentent de s'imposer et auxquelles il est difficile de s'opposer.

Comment rester libre ?

Il y a toute une intelligence économique et technologique que l'Europe a abandonné.

Commentaires

Le numérique dans le travail repose la question de la liberté. On voit ainsi émerger un ensemble de termes et d'idées qui dominent et qui tentent de s'imposer et auxquelles il est difficile de s'opposer. Dès lors il est tentant de se tenir volontairement à l'écart de l'outil numérique, pour ne pas se laisser entraîner dans une fascination que l'on peut trouver dangereuse pour l'esprit humain.

Il y a donc un travail à faire pour outiller nos façons de penser. L'essentiel consiste à retrouver une capacité de nommer les choses, à trouver les mots qui « disent » afin que nous puissions de nouveau nous comprendre et nous parler. Il faut en revenir aux faits et à la parole. Et puis cela va nous obliger - et cela commence à peine - à repenser les rapports sociaux.

Mais cela dépasse le cadre de l'entreprise et si on ne réactive pas la démocratie dans l'entreprise, on ne peut pas réactiver la démocratie

dans la société. On peut d'ailleurs se demander où est passé le politique ? Est-il absent des territoires qui se dessinent ? De plus on assiste à une déconstruction de l'Histoire actuelle fondée par l'émergence de l'Etat Nation... qui va être remplacé par autre chose, mais par quoi ? Il est urgent d'y réfléchir car les Chinois, les Russes, les Américains ont, eux, très bien compris les enjeux et les terrains de batailles à venir : ils sont en train de tout prendre. Ainsi Les USA ont déjà commencé à s'approprier les tuyaux, les connexions, les navigateurs, les antivirus, les moteurs de recherche, les informations personnelles et les interconnexions entre des milliards d'individus. Et de son côté Il y a toute une intelligence économique et technologique que l'Europe a abandonné. On peut se demander si le duc de Bourgogne est aujourd'hui Coréen, Chinois, Russe ? Et au-delà des états ce sont les détenteurs des Clouds comme Microsoft qui sont en train de se voir «

Questions que l'on peut se poser

§ ac)

§ A quoi sert, à qui sert le développement économique illimité auquel contribue l'usage que chacun fait du numérique au travail (et hors travail) ?

Quelles sont les pistes de travail que je retiens ?

confier », sans contrôle, la majorité de la production immatérielle mondiale. On voit ainsi que Microsoft, Google, Facebook, Amazon - imposent des règles de propriétés inacceptables, mais qu'on ne peut refuser tant nous sommes assujettis aux usages de leurs outils. Ils ont accès, avec notre accord, à l'essentiel du contenu de nos ordinateurs ou de nos publications et peuvent en faire presque ce qu'ils veulent. Et puis nous pouvons être confrontés à de nouvelles tribus qui diffusent d'autres connaissances. En fait, Le gouvernement par les nombres régit la Nation et l'International, et c'est un vrai danger.

Les enjeux du numérique sont immenses, divers et dépassent le cadre du travail. Mais n'y a-t-il pas urgence à ce que le monde politique se saisisse de cette approche singulière qui pourrait faire du travail un des leviers majeurs de la maîtrise du numérique ?



Il manque une question ou on laisse une seule question ?

LE POLITIQUE

Doit-on définir un droit de ces nouvelles « matières » que sont l'information, l'intelligence, ou la connaissance ?

L'immatériel domine de plus en plus, mais l'immatériel est la propriété de qui ?

Il y a aussi la question du temps de travail et de la charge de travail. Là, on ne peut plus s'en tenir au seul temps de travail.

Nous ne pouvons pas faire l'économie de la réinvention des règles économiques.

Nous nous fondons dans une uniformisation.

Pour l'instant, nous avons une identité reconnue, des biens qui nous appartiennent, une famille, mais demain, ce sera quoi ?

Cela ouvre la porte à la redéfinition du travail dans un monde « dématérialisé ».

C'est aussi une occasion de nous réinterroger sur la question de la subordination. Il faut revoir le statut de travail salarié.

Je pense que nous avons l'impérieuse nécessité de définir de nouvelles règles sociales pour fonctionner en société.

DROITS ET COUTUMES

Je me tiens volontairement à l'écart de l'outil numérique, pour ne pas me laisser entraîner dans une fascination que je trouve dangereuse pour l'esprit humain.

La connexion en continu en mode push mobilise l'attention en permanence.

On est partout et tout le temps dans un travail de tri, de classement, de gestion de l'information.

On devrait en parler dans toutes les entreprises.

L'économique n'existe que dans le cadre du droit, si on enlève le droit à la propriété, par exemple, il n'y a plus de calcul économique possible, ou alors d'une tout autre nature.

On voit apparaître une « néthiquette » qui s'impose de façon naturelle, on voit émerger des cadres d'usage.

On fait moins attention à ce qu'on envoie, on envoie car c'est facile, cela s'accumule.

Le téléphone est toujours là, à portée de main, comme si nous existions grâce à lui.

Commentaires

Le numérique réinterroge certains fondamentaux du droit lié au travail. Ainsi se pose la question de propriété de l'immatériel, ou encore la définition du droit de ces nouvelles « matières » que sont l'information, l'intelligence ou la connaissance. Cela ouvre la porte à la redéfinition du travail dans un monde « dématérialisé ». Et c'est aussi une occasion de se réinterroger sur la question de la subordination et du statut du travail salarié. Mais les règles économique et sociales en sont aussi affectées. L'économique n'existe, en effet, que dans le cadre du droit. Si on enlève le droit à la propriété, par exemple, il n'y plus de calcul économique

possible, ou alors d'une tout autre nature. On ne peut donc pas faire l'économie de la réinvention des règles économiques. Et il en est de même de l'impérieuse nécessité de définir de nouvelles règles sociales pour fonctionner en société. Il y a par exemple la question du temps de travail et de la charge de travail. Sur ce point on ne peut plus s'en tenir au seul temps de travail. Et puis on voit apparaître une « néthiquette » qui s'impose de façon naturelle, on voit émerger des cadres d'usage.

Questions que l'on peut se poser

- § Comment dès lors enrichir et stabiliser ce nouveau cadre d'usage, s'appuyant sur des évolutions nécessaires du droit et des règles ?
- § « On ne peut pas s'empêcher de penser ». Bien que déconnecté (numériquement), je continue à penser à ce que je n'ai pas fait et je suis connecté psychologiquement et malgré moi à mon travail. Le droit à la déconnexion est-il suffisant pour assurer une régulation de l'usage numérique au travail et protéger les travailleurs contre les risques professionnels du numérique ?
- § Si les effets du numérique dépassent les limites de mon entendement, puis-je m'autoriser à dépasser ce dépassement ?

Quelles sont les pistes de travail que je retiens ?

rapport à moi

rapport aux autres

rapport aux choses

rapport à la transformation

DROITS ET
COUTUMES

Je n'ai pas besoin de tout maîtriser, il y a des choses qui appartiennent à ma génération et d'autres non.

Le manager numérique reste à définir.

Nous avons déjà basculé dans un monde que nous avons encore du mal à concevoir.

Je suis un digital native, mais ceux qui sont plus jeunes de 5 ans sont encore plus marqués par le numérique.

C'est un bouleversement, un saut quantique dans l'inconnu.

Premier réflexe : le numérique a tout changé. Second mouvement : le numérique n'a rien changé.

Peut-on seulement imaginer ce que sera le numérique pour nos petits enfants ?

C'est l'occasion de redécouvrir l'autre, le monde, ce que nous sommes. Comme des comédiens qui changeraient de pièce.

Lorsque je travaille avec des groupes, je constate que le numérique est absolument sans effet.

Je me sens déjà un ancien. Cela s'accélère par strates.

HIER / DEMAIN

Où se trouvent nos évidences aujourd'hui ?

Mes gestes changent car le numérique change la nature de ce que je transforme.

Le numérique est arrivé dans ma vie bien après l'école !

Il y a moins d'intelligence collective.

L'architecte du Futuroscope m'avait dit qu'aujourd'hui une Cathédrale ne serait pas un bâtiment.

Le numérique est partout. J'ai du mal à imaginer travailler sans le numérique.

Dans le travail, nous avons besoin de nouveaux repères.

La question des aspects générationnels, entre ceux qui n'ont connu que cela et les autres.

Dans le dialogue social, les négociations nationales, là je ne vois pas de réels changements.

Si demain je reprends une direction, je plongerais dans cette question et je prendrais garde à définir un cadre pour préserver et nourrir une véritable relation humaine.

Commentaires

L'appréhension du numérique dans le travail n'est pas la même selon les générations. Il y a ceux pour qui le numérique est arrivé dans la vie bien après l'école. Il y a des digital native de 30/40 ans, mais ceux qui sont plus jeunes de 5/10 ans sont encore plus marqués par le numérique. Alors pour certains, c'est un bouleversement, un saut quantique dans l'inconnu.

Pour d'autres il y a eu un premier réflexe : le numérique a tout changé. Puis un second mouvement : le numérique n'a rien changé. D'autres encore ne sentent pas le besoin de tout maîtriser, il y a des choses qui appartiennent à leur génération et d'autres non. On se sent rapidement un ancien quand on voit le rythme de l'accélération par strates.

Où se trouvent nos évidences aujourd'hui ? Elles sont diverses. On

voit le travail évoluer. Ainsi dans le traitement des textes, on peut garder des paragraphes entiers, les déplacer, les reprendre, du coup le texte même que l'on travaille n'est plus exactement le même. De même les gestes changent car le numérique change la nature de ce que l'on transforme. Par exemple l'architecte du Futuroscope avait dit qu'aujourd'hui une Cathédrale ne serait pas un bâtiment.

Mais tout ne change pas. Ainsi lorsqu'on travaille avec des groupes, on constate souvent que le numérique est absolument sans effet. De même, dans le dialogue social, les négociations nationales, là on ne voit pas de réels changements. C'est aussi que la nature humaine est inchangée.

Dès lors que voit-on pour demain ? D'une part on constate que le numérique est partout et qu'on a du

Questions que l'on peut se poser

§ Hier, la connaissance de l'informatique était indispensable à son utilisation. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas, la maîtrise de l'écrit n'est même plus nécessaire à l'usage de la messagerie. Demain, que serons nous amenés à abandonner encore pour travailler avec un robot ?

§ Fasciné par l'intelligence artificielle, comment l'intelligence humaine peut-elle conserver et développer sa partie inestimable, interpersonnelle et existentielle ?

Quelles sont les pistes de travail que je retiens ?

mal à imaginer travailler sans le numérique. D'autre part, nous voyons ce qui s'en va mais avons du mal à voir ce qui s'en vient et qui est déjà-là. Nous avons déjà basculé dans un monde que nous avons encore du mal à concevoir. Peut-on seulement imaginer ce que sera le numérique pour nos petits enfants ? Certes nous voyons des activités qui disparaissent, irrémédiablement, et d'autres qui apparaissent. Il n'y a pas continuité mais discontinuité.

En tout état de cause, dans le travail, nous avons besoin de nouveaux repères. Et nous avons besoin de définir le manager numérique. Alors n'est-ce pas l'occasion de redécouvrir l'autre, le monde, ce que nous sommes, comme des comédiens qui changeraient de pièce.

D'hier à Demain, avec le numérique, le travail change et nécessite de nouveaux repères. Comment les construire et répondre à leur continuité ou leur discontinuité avec ceux que nous connaissons aujourd'hui ?

Réfléchir ensemble à partir d'univers professionnels divers a transformé nos appréhensions du sujet. Comment ? Voici nos réponses.

Alain Alphon-Layre, syndicaliste

Comme pour toutes avancées scientifiques et techniques, le numérique n'est pas neutre ; il s'inscrit dans le monde actuel et celui que nous voulons construire. Il appartient aux femmes et aux hommes de la planète de donner un sens à cette construction. Le numérique aide et aidera mais ce n'est pas lui qui définit ce sens. Le travail et la liberté au travail peuvent être des éléments déterminant de cette fabrique de sens. ●

Elsa Bonal, consultante

Que peut l'outil numérique pour le monde du travail du XXI^e siècle ? L'outil numérique a ses adeptes : il incarne la modernité, le moyen privilégié pour trouver solution à tous les problèmes, le vecteur incontestable de la productivité, le couteau suisse de l'activité de nos contemporains, le pourvoyeur de nos relations, la concrétisation d'une humanité augmentée. L'outil numérique a ses détracteurs : il accapare toute attention, focalise tous les regards, fait disparaître l'auteur dont il

diffuse l'œuvre et tord le rapport au temps, à l'espace comme à autrui ; voir, il devient l'arme d'un pouvoir occulte capable de manipuler notre humanité ou de spolier la société de ses ressources.

La plupart de ses utilisateurs sont alternativement — voir de façon concomitante — adeptes et détracteurs : une ambivalence qui n'est pas sans rapport avec la difficulté que nous avons à situer les conditions émancipatrices de son usage.

S'imposant à nous pour exercer la plupart des métiers d'aujourd'hui,

l'outil numérique nous place collectivement devant l'impérieuse nécessité de discuter de son usage, comme nous en avons fait l'expérience dans cet atelier technique de l'ITMD. N'attendons pas l'émergence d'une politique publique de prévention des risques numériques ! Il s'agit dès lors de débattre, sur le lieu de nos activités professionnelles et de façon instituée, de l'usage de cet outil et de son impact sur les individus et les collectifs de travail comme sur la qualité de notre travail et de ce que nous produisons. ●

Fabien Gille, préventeur

Utiliser une machine me procure le sentiment de puissance et d'intelligence. Si la complexité de ce système me permet d'accomplir un grand nombre de gestes simples, ses réponses restent parfois mystérieuses. L'usage des informations passant par la machine nous échappe, disqualifiant l'usager. Le système génère alors une nouvelle norme de comportement adapté. La machine m'infantilise, me blesse et mon rapport à la machine devient pathologique. Un saut technologique considérable mais peu visible a eu lieu : c'est le résultat du long travail des autres, de recherche, développement et actions mis à ma disposition. Cette modernité met en lumière l'augmentation de ma dépendance à l'égard d'autrui. Mon malaise est probablement aussi lié à cette dépendance. ●

Sophie Normand, cadre RH

Arrêt sur image ou plutôt sur écran : Suite à un choc, celui de mon ipad se délite lentement mais sûrement depuis Noël et je ne me suis toujours pas décidée à le laisser, ne serait-ce que cinq jours pour le faire réparer ! Dépendance, quand tu me tiens, je ne suis plus moi-même... En parallèle, me voici plongée dans la lecture de Makestorming, le guide du Corporate Hacking où deux expertes du numérique décrivent de façon convaincante plusieurs visages du travail collaboratif en version 2, 3 ou 4.0 tel qu'il se dessine dans diverses entreprises... C'est très inspirant, même si je prends du plaisir à écrire et envoyer des cartes de vœux à l'ancienne et suis retournée à l'agenda papier. Finalement, nos échanges et réflexions autour de l'impact du numérique sur le travail m'invitent à profiter du choix offert et à prendre le temps d'essayer et d'apprendre en faisant : "test and learn". Trop cool ! ●

Nicolas Monomakhoff, dirigeant

"Qu'est-ce que tu fais dans la vie ?"

Dans une chanson inoubliable de Diane Dufresne, la relation entre "l'homme de sa vie" et elle commençait par ces mots.

Depuis le début de l'ère moderne, on se reconnaît ou on est reconnu dans la société par ce que l'on réalise, et ce que l'on réalise est compréhensible, circonscrit, simple (et matérialisable).

En réfléchissant sur l'impact du digital sur le travail, s'est ouverte pour moi une réflexion, partagée et enrichie avec notre groupe, une mise en abyme sur le lien entre le "faire" et "l'être".

Jusqu'à maintenant, les choses paraissent (ou paraissaient) plutôt simples : On va sur son lieu de travail pour effectuer une tâche concrète et reconnue qui vous est proposée par une organisation bien identifiée, en fonction de compétences techniques standardisées, et cet ensemble vous positionne dans la société.

Vous pouvez en parler, tout le

monde comprend. Vous êtes nombreux à faire la même chose. Vos productions sont concrètes. Votre avenir est prévisible, dans des trajectoires structurées et repérées. La dématérialisation, le télétravail, la co-conception, l'open innovation, la robotisation, l'intelligence artificielle et le big data démontrent la notion de production, le "faire" n'est plus attaché à un "poste de travail", mais à la personne en tant qu'individu, à un "réseau" plus qu'à une "structure".

Quel impact sociétal, quel impact psychologique sur les travailleurs, quel rôle pour les managers, quelle place pour les gens peu qualifiés, quels défis de souveraineté, quelles lois pour quels droits... ?

A ce stade, il me semble qu'émergent à la fois une perspective de ré-humanisation de la société et du management et un défi de redéfinition des fondements de la relation entre les hommes, le travail et la société.

Vivement la suite... ●

Catherine Arnaud, formatrice

Ce travail, alternant réflexion et échanges, je l'ai ressenti comme un cri, le cri humain qui a surgi au-delà de notre embrigadement par les outils numériques, subi depuis des années. Un monde nouveau s'est tissé malgré nous, bouleversant nos usages sociaux et pratiques langagières, instituant une nouvelle grammaire que nous commençons à peine à déchiffrer. ●

Guillaume Wehrin, dirigeant

En tant que dirigeant d'entreprise et avant nos riches Doubles Tours de Parole, le numérique a d'abord été un formidable outil au service de la productivité.

En réalité, disons plutôt productivisme tant la culture du résultat financier à court-terme conjuguée à l'efficacité immédiate de cet outil ont accéléré le rythme du travail et la pression sur les hommes, au détriment d'une vraie qualité de communication et de travail. Grâce à nos échanges et réflexions, mon regard a changé sur le numérique, il est plus contrasté et me permet de reconnaître les formidables opportunités qu'il offre sans toutefois obérer les risques qui accompagne cette transformation massive de la société. Ce contraste, nous le vivons tous dans les entreprises sans en être vraiment conscient et avec néanmoins de nombreux effets pernicieux sur le travail.

C'est le moment, comme ce que nous faisons à l'ITMD, de rassembler toutes les parties prenantes de l'entreprise, de parler concrètement du Numérique et du Travail et de faire un bond en avant sur le nouveau sens du "travail bien fait" dans l'entreprise. ●

Dominique Fauconnier, régulateur de métiers

Nous sommes envahis par le numérique, je n'écris plus avec mes crayons depuis longtemps - oui j'aimais bien pouvoir utiliser ma gomme pour reprendre mes textes - et il semblerait qu'il y ait encore une accélération ces dernières années. Le monde bascule. Et pourtant, cette année passée à réfléchir aux effets du numérique sur notre travail m'a ouvert de nouvelles perspectives. La principale est celle que des mouvements en profondeur nous demeurent inaccessible tout simplement parce que nous n'en parlons jamais ; par exemple l'idée qu'un monde économique existerait en soi est omniprésente et nous empêche de voir à quel point le numérique déchire en profondeur le lien entre travail effectif et circuits financiers. Nous sommes devenus insensibles, par habitude, à ce qu'il se passe autour de nous et, grâce au numérique, se façonne patiemment mais sûrement une autre société dont je me sens de plus en plus étranger. ●

Si vous souhaitez échanger contactez :
Sophie Normand
Nicolas Monomakhoff