

Dé-digitalisation du travail et durabilité :

enjeu de transformation identitaire

et mise en œuvre « en coulisses »¹

FLAMAND, Guillaume

ISC Paris

flamand.guillaume@orange.fr

Résumé :

Cet article s'intéresse au potentiel de la dé-digitalisation du travail pour contribuer aux efforts de durabilité, essentiels à l'ère de l'anthropocène. En effet, le travail n'a pas été épargné par la digitalisation dont les effets en termes de durabilité sont questionnables. Après avoir présenté l'intérêt d'une dé-digitalisation du travail, je souligne que la question de sa mise en œuvre reste entière mais pourrait relever d'enjeux de transformation identitaire. Puis, une étude exploratoire d'une dé-digitalisation de mon travail est proposée, par une auto-ethnographie. L'analyse montre que l'engagement dans un micro-espace de travail sur l'identité peut soutenir cette dé-digitalisation en facilitant une transformation de l'identité professionnelle. Toutefois, cette dé-digitalisation est plus facile à appliquer « en coulisses » : elle est davantage mise en œuvre dans les zones protectrices de l'espace du travail que dans celles avec de la contestation, et elle prend des formes différentes selon ces zones. L'article propose donc des pistes pour la prise en compte de l'anthropocène.

Mots-clés : dé-digitalisation, durabilité, travail, espace de travail sur l'identité, auto-ethnographie

¹ Cet article est également présenté à la 26^{ème} « Université de printemps » de l'Institut International de l'Audit Social et Sociétal (IAS), organisée les 22 et 23 mai 2025, à Paris.

Dé-digitalisation du travail et durabilité :

enjeu de transformation identitaire

et mise en œuvre « en coulisses »

INTRODUCTION

À l'ère de l'anthropocène, tout aspect des organisations doit se réinventer pour contribuer pleinement à la recherche de durabilité, ce qui demande d'interroger la digitalisation devenue centrale dans la société depuis la crise du coronavirus (Acquier *et al.*, 2024 ; Creutzig *et al.*, 2022 ; Igalens, 2023 ; Singh *et al.*, 2022 ; Strohmeier, 2020 ; Verhoef *et al.*, 2021 ; Wallin *et al.*, 2022). La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) puis la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO), devenues progressivement incontournables, ont permis une meilleure prise en compte de la soutenabilité sociale et environnementale, même si leur succès reste partiel (Igalens, 2023). De plus, l'avènement de l'audit social et sociétal a conduit les organisations à vouloir identifier des bonnes pratiques au-delà du financier sur lequel s'est longtemps focalisé l'audit (Igalens & Peretti, 2016). Ainsi, depuis plusieurs décennies, les organisations se sont largement saisies des préoccupations de durabilité. L'identification d'approches soutenables est devenue un enjeu conséquent pour ces mouvements de pratique et de recherche en gestion. Toutefois, beaucoup reste à faire, en particulier avec le développement rapide et problématique de la digitalisation qui concerne tous les domaines des organisations (Verhoef *et al.*, 2021). En effet, la digitalisation, c'est-à-dire « la mégatendance changeant les sociétés et les économies par l'utilisation de technologies digitales », a des conséquences négatives, notamment à cause de l'énergie qu'elle consomme et des transformations sociales, économiques et professionnelles qu'elle entraîne (Creutzig *et al.*, 2022, p. 481).

La communauté de la gestion a récemment été appelée à agir pour mieux tenir compte de l'anthropocène en faisant preuve de créativité (Acquier *et al.*, 2024). Elle a aussi été invitée à interroger des pratiques telles que l'utilisation systématique de l'informatique et du digital dans les activités organisationnelles, qui serait à l'origine de nouveaux maux (Simon *et al.*, 2024). Or, Strohmeier (2020, p. 360) avait peu auparavant évoqué l'idée, sans l'analyser, d'une « dé-digitalisation ». Celle-ci pourrait aider à repenser certaines pratiques des organisations. S'il introduit l'idée par le cas de la dé-digitalisation dans la gestion des ressources humaines, il souligne l'importance de trouver des « voies » (*path*) qui permettraient de mettre en œuvre cette dé-digitalisation, sans toutefois en proposer. Étonnamment, cette dé-digitalisation et son potentiel n'ont, à ma connaissance, pas fait l'objet de recherches complémentaires, y compris dans d'autres sciences.

Or, le travail est un domaine qui occupe une place désormais reconnue dans les sciences de gestion (Bouville, 2018). Il peut offrir une piste intéressante pour la mise en œuvre de cette dé-digitalisation. En effet, les effets de la digitalisation sur le travail sont considérables, à l'image de la modification des tâches, de la baisse du sens au travail ou de l'automatisation de certains métiers (Bamel *et al.*, 2022 ; Creutzig *et al.*, 2022 ; Singh *et al.*, 2022 ; Wallin *et al.*, 2022). La sur-connexion, liée au numérique et au digital, demanderait, par exemple, aux travailleurs de développer de nouvelles pratiques pour pouvoir « bien faire leur travail » (Flamand & Glée-Vermande, 2024). Puisque la digitalisation affecte fortement le travail, il est fort possible que la dé-digitalisation trouve dans le travail un contexte adéquat de mise en œuvre. Toutefois, cela reste à confirmer et à étudier. Ainsi, cet article s'intéresse à la question suivante : « comment la dé-digitalisation peut-elle être mise en œuvre dans le travail ? »

Pour y répondre, l'article considère d'abord les conséquences connues de la digitalisation sur le travail, afin d'identifier sur quoi la dé-digitalisation serait susceptible d'agir en retour. Cette analyse théorique constate que la digitalisation entraîne des transformations, à

la fois positives et problématiques, des « identités professionnelles » des travailleurs, transformations qui reposent sur un apprentissage et un développement professionnel continu permettant de s'adapter à ce nouveau monde du travail toujours plus digitalisé (Wallin *et al.*, 2022, p. 286). Or, une transformation similaire de l'identité professionnelle, qui est la façon dont chacun se définit et se comporte en tant que membre d'un groupe professionnel (Chreim *et al.*, 2007), pourrait s'appliquer à une démarche de dé-digitalisation du travail. En effet, les processus visant à s'éloigner des pratiques habituelles d'un individu, par une combinaison de désapprentissage et de nouveaux apprentissages, peuvent eux aussi être associés à du travail identitaire, découlant d'expériences vécues dans des espaces particuliers (Salgueiro *et al.*, 2025). Cela conduit à proposer un cadre conceptuel permettant de lier la transformation de l'identité professionnelle à différentes zones de l'espace de travail : les zones « protégées » (c'est-à-dire les zones sans contestation) et les zones « contestées » (c'est-à-dire les zones avec de la contestation) (Flamand & Jaumier, 2023 ; Goffman, 1973 ; Goretzki & Messner, 2019).

L'article présente alors une auto-ethnographie analytique (Anderson, 2006) d'une démarche de dé-digitalisation de mon travail d'enseignant-chercheur dans une *business school* française qui peut être un contexte idéal pour des démarches visant à réhumaniser les pratiques liées au travail (Bachelard & Flamand, 2023). L'analyse montre en quoi l'engagement dans un « micro-espace de travail sur l'identité » (Petriglieri & Obodaru, 2019) peut soutenir la dé-digitalisation du travail, en facilitant une transformation de l'identité professionnelle. Toutefois, la dé-digitalisation qui en résulte s'avère plus facile à pratiquer « en coulisses », c'est-à-dire dans les zones protégées de l'espace du travail, que dans celles avec de la contestation. De plus, elle s'accompagne d'une diminution du sentiment de « perfection » et de « production » résultant du travail digital, diminution qui est ressentie comme n'étant pas partout acceptable de la même façon. Ainsi, la dé-digitalisation prend des formes différentes selon ces zones de l'espace. Enfin, l'article discute les implications théoriques et pratiques de cette analyse.

1. LA DE-DIGITALISATION DU TRAVAIL : UN ENJEU DE TRANSFORMATION IDENTITAIRE SPATIALISEE

La dé-digitalisation semble avoir un fort potentiel en contexte d'anthropocène, mais les façons de la mettre en œuvre et de l'étudier restent à déterminer. Cette section indique l'intérêt potentiel d'une dé-digitalisation du travail et présente un cadre conceptuel liant la transformation de l'identité professionnelle et les différents espaces organisationnels.

1.1. LES CONSEQUENCES POSSIBLES DE LA DE-DIGITALISATION DU TRAVAIL

L'évolution vers la RSO, ou encore le passage d'un audit exclusivement financier à un audit social et sociétal, a conduit les organisations à rechercher de la durabilité en prenant mieux en compte la situation de leurs activités, les relations de leurs individus et groupes, et leur rapport à leur environnement (Igalens, 2023 ; Igalens & Peretti, 2016). De plus, Strohmeier (2020, p. 360) a récemment suggéré que « les organisations pourraient réduire progressivement leurs niveaux de digitalisation, en introduisant le phénomène intéressant et pertinent, mais largement ignoré, de “dé-digitalisation” [...]. ». Toutefois, il ne fournit aucune information sur les moyens de sa mise en œuvre et ses conséquences. La seule piste indiquée est la focalisation sur les pratiques de gestion des ressources humaines.

Or, la littérature sur la digitalisation montre que cette tendance affecte particulièrement le travail (Creutzig *et al.*, 2022 ; Singh *et al.*, 2022). Celui-ci pourrait donc, en retour, être affecté par la dé-digitalisation. Selon Bamel *et al.* (2022), la digitalisation du travail a des effets ambivalents. Elle a des bénéfices tels que l'augmentation de la flexibilité, de la sécurité au travail, de la productivité, ou encore de l'équilibre entre vies personnelle et professionnelle. Cependant, elle a aussi de forts inconvénients pour les travailleurs, ce qui lui donne un « côté obscur » qui « ne peut être ignoré » et appelle des initiatives proactives (2022, p. 5). Ainsi, les conséquences négatives comportent, par exemple, l'anxiété des travailleurs à cause de l'automatisation pouvant supprimer leurs emplois, une baisse de leur bien-être au travail, la

perte de compétences, ou encore des difficultés à maintenir la séparation entre vies personnelle et professionnelle. Cette tendance risque donc d'ajouter au nouveau « mal du siècle » de certains travailleurs, nouveau mal du siècle auquel contribuerait beaucoup l'usage systématique d'outils et de présentations informatiques, ou encore les échanges par des moyens digitaux tels que les courriels (Simon *et al.*, 2024, p. 34).

Ainsi, selon Wallin *et al.* (2022, p. 286), en particulier pour les travailleurs des métiers de la connaissance, la digitalisation du travail pourrait « contribuer à un changement dans leurs tâches de travail et à une modification significative de la représentation de la façon, de l'endroit et du moment où le travail est réalisé ». Cela demanderait aux travailleurs d'agir dans des environnements nouveaux, décentralisés et changeant en continu, où les « technologies » interviennent partout. La digitalisation « met donc à l'épreuve leurs identités professionnelles » (2022, p. 286). La digitalisation du travail affecterait donc l'identité professionnelle qui est « la définition par lui-même d'un individu comme un membre d'une profession et est associée à la mise en actes d'un rôle professionnel » (Chreim *et al.*, 2007, p. 1515).

La digitalisation semble donc avoir un effet conséquent sur le travail des personnes et l'identité professionnelle. Par extension, la dé-digitalisation semble aussi mériter l'attention, en particulier au regard des conditions floues de sa potentielle mise en œuvre. La dé-digitalisation pourrait notamment mener à construire une nouvelle identité professionnelle. En effet, le fait de tenter de s'éloigner d'une pratique que l'on a fortement intériorisée, c'est-à-dire d'opérer du désapprentissage et éventuellement de nouveaux apprentissages, tend à déclencher du travail identitaire qui a notamment lieu dans des espaces particuliers favorables à la transformation identitaire (Salgueiro *et al.*, 2025).

1.2. LE TRAVAIL IDENTITAIRE SPATIALISE : UN CADRE CONCEPTUEL INTERESSANT

La construction d'une identité professionnelle adéquate pour la situation et les aspirations de chacun est essentielle car le bien-être au travail, la performance au travail et la

reconnaissance sociale en dépendent en partie, et elle est collective car elle découle des signaux envoyés par les autres sur ce qui est acceptable pour le travail d'une personne (Pratt *et al.*, 2006 ; Wrzeniewski & Dutton, 2001 ; Wrzeniewski *et al.*, 2003). Cette construction résulte d'un « travail identitaire » qui permet de « former, réparer, maintenir, renforcer ou réviser les constructions qui sont productrices d'un sentiment de cohérence et de spécificité » (Sveningsson & Alvesson, 2003, p. 1165).

La transformation de l'identité liée à une dé-digitalisation pourrait être un changement profond. En effet, le digital est aujourd'hui fortement ancré dans l'identité personnelle mais aussi professionnelle. Or, la transformation de l'identité professionnelle est souvent plus lente et difficile que le changement d'autres parties de l'identité. Ainsi, l'identité professionnelle découle des activités assurées (le métier) plus que du contexte spécifique d'exercice (par exemple, l'employeur à un moment donné) (Berghout *et al.*, 2020).

Or, des recherches dans le domaine de la comptabilité ont montré que des transformations significatives, voire difficiles, de l'identité professionnelle se déroulent par des interactions entre différentes zones de l'espace d'une organisation. Ainsi, Goretzki et Messner (2019) se sont intéressés au passage réputé ardu, chez les contrôleurs de gestion, d'une posture de « technicien » à une posture plus stratégique de « *business partner* ». Ces auteurs s'appuient sur une distinction introduite par Goffman (1973), d'après qui une personne n'a pas les mêmes comportements selon les types d'espaces sociaux, car elle n'y côtoie pas les mêmes personnes. Dans les espaces protégés (*backstage*) ne se trouvent que des personnes favorables et bienveillantes (par exemple, des collègues d'un même métier). Cela permet des comportements « de coulisses », plus spontanés que dans les espaces contestés (*frontstage*) où se trouvent des personnes présentant plus de contestation voire d'opposition (par exemple, les collègues d'une autre équipe dont les intérêts peuvent ne pas être alignés avec ceux de l'équipe d'une personne donnée) et où les personnes jouent donc le rôle qui est attendu d'elles. Quand une personne est

seule (par exemple, dans son bureau fermé), on peut considérer qu'elle se trouve dans un espace particulièrement protégé.

Goretzki et Messner montrent que le travail identitaire ambitieux des contrôleurs est réalisé par des allers-retours entre ces deux types d'espaces. Dans les espaces protégés, ils développent leur projet identitaire de *business partner*. Ils l'expérimentent auprès des groupes moins favorables dans les espaces contestés, avant d'ajuster si nécessaire le projet dans les espaces protégés. De plus, dans la zone protégée, des espaces « inhabituels » jouent un rôle essentiel parce qu'ils permettent la réflexion, notamment active et avec des alliés, sur des éléments clés de transformation de l'identité. Flamand et Jaumier (2023) ont montré que ces espaces inhabituels de la zone protégée pouvaient opérer comme des « espaces de travail sur l'identité ».

Les espaces de travail sur l'identité ont été introduits en théorie des organisations par Petriglieri et Petriglieri (2010, pp. 44-50). Ces espaces spécifiques offrent un « environnement propice » (*holding environment*) au travail identitaire et émergent notamment quand trois conditions sont réunies. Premièrement, des « défenses sociales » fiables isolent un groupe du reste du monde, protégeant alors ses membres des affects négatifs pouvant s'opposer au travail identitaire. Pour cela, « des arrangements collectifs – tels qu'une structure organisationnelle, une méthode de travail, ou un discours prévalent » doivent exister. Deuxièmement, ces espaces regroupent les membres d'une « communauté sensible » (*sentient community*) qui sont des personnes toutes favorables les unes aux autres et se faisant toutes confiance. Troisièmement, ces espaces sont associés à des « rites de passage », ou au moins à de fortes transitions personnelles telles que le changement de pratiques ou de statut. Le travail identitaire supporté par ces espaces viserait principalement à répondre à des menaces ou des difficultés liées au profil professionnel (Petriglieri & Petriglieri, 2010). Cependant, il pourrait être complété par du « jeu identitaire » (*identity play*) qui consiste, pour une personne, à réfléchir à un rôle

professionnel souhaité (Salgueiro *et al.*, 2025). Enfin, plusieurs types d'espaces de travail sur l'identité existeraient, notamment des « micro-espaces de travail sur l'identité » (Petriglieri & Obodaru, 2019, p. 725). Ces derniers seraient structurés autour de relations fortes entre quelques acteurs, à l'image de celles liant les membres d'un couple.

En somme, la dé-digitalisation semble pouvoir entraîner une transformation identitaire significative. Il est fort probable que le travail identitaire pouvant en résulter implique des interactions entre différentes zones de l'espace. Ainsi, une grille de lecture spatiale – composée de zones protégées et contestées, avec d'éventuels espaces de travail sur l'identité dans les zones protégées – peut aider à répondre à la question de recherche de cet article : « comment la dé-digitalisation peut-elle être mise en œuvre dans le travail ? »

2. METHODOLOGIE : UNE ETUDE AUTO-ETHNOGRAPHIQUE D'UN CAS

Pour étudier cette question, une étude auto-ethnographique d'un cas a été utilisée.

2.1. UNE ETUDE D'UN CAS DE DE-DIGITALISATION DU TRAVAIL

Le cas est une démarche de dé-digitalisation de mon propre travail d'enseignant-chercheur dans une *business school* française. Les éléments de cette expérience qui sont analysés dans cet article sont la prise de conscience de l'intérêt d'utiliser moins de digital dans mon travail et la tentative en résultant de mise en place de cette dé-digitalisation sur plusieurs mois. La démarche s'inscrit dans un projet plus large de recherche sur le travail, qui a été validé par le comité éthique de mon institution. Afin de garantir la confidentialité, quelques détails des données ont été altérés sans que cela affecte les résultats.

Ma démarche peut être considérée comme ce que j'ai finalement qualifié, dans mes notes de terrain, du fait d'« appliquer une “recherche-action” à moi-même ». La recherche-action consiste à chercher à transformer la réalité afin de l'améliorer, tout en menant une analyse scientifique permettant de comprendre et guider la transformation (Greenwood & Levin, 2007). Or, l'objectif de ma démarche était d'améliorer mon travail (c'est-à-dire ma réalité) en le dé-

digitalisant, ce qui offrait aussi une opportunité de collecter des données sur une telle expérience rare, ou au moins difficile à identifier au regard de son absence dans la littérature, afin de documenter et partager des connaissances sur ce phénomène.

2.2. UNE APPROCHE AUTO-ETHNOGRAPHIQUE ANALYTIQUE

L'auto-ethnographie a permis d'étudier la dé-digitalisation de mon travail dans mon exercice professionnel quotidien, pendant plusieurs mois. La méthode auto-ethnographique a été recommandée pour développer des connaissances sur des sujets liés au travail (Grenier, 2015). Bien qu'elle soit encore innovante, elle est idéale pour mener des recherches, notamment à partir du travail des enseignants-chercheurs, sur des questions liées au ressenti du chercheur lui-même, puisqu'il a un « accès profond au terrain et aux sujets de la recherche » (Flamand & Glée-Vermande, 2023, p. 144 ; Flamand & Glée-Vermande, 2024). Avec cette méthode, le chercheur a donc un accès direct à ces données « subjectives », à la différence, par exemple, d'approches par entretiens ou observation. Elle permet aussi de documenter des phénomènes rares tels que la dé-digitalisation du travail, pour lesquels l'identification d'un terrain pourrait être difficile.

La collecte des données a été menée en tenant un journal auto-ethnographique, au fur et à mesure de l'expérience, dans lequel des entrées ont été créées dès que cela semblait judicieux. La prise de notes a suivi les recommandations classiques (Van Maanen, 1979) et intègre différents éléments : des descriptifs d'évènements vécus et placés dans leur contexte qui est aussi documenté ; des éléments symboliques liés au sens de l'action ; des commentaires réflexifs sur les actions et pensées de l'auteur du journal. Ainsi, et dans l'esprit de la recherche-action, la collecte et l'analyse sont menées conjointement. De plus, les données comportent des éléments issus d'une « participation observante », c'est-à-dire l'intégration aux données d'éléments de l'expérience de terrain vécue par le chercheur mais qui n'ont pas été documentés (par exemple, des aspects explicatifs non enregistrés dans la collecte formelle) (Lalonde, 2013).

J'ai réalisé une analyse inductive des données, en trois étapes. Premièrement, tout au long du terrain, j'ai effectué des allers-retours entre données et théorie pour comprendre mon expérience, en donnant toujours la prééminence aux données (Gioia *et al.*, 2013). Cela a permis d'identifier la centralité de l'identité. Deuxièmement, une fois ce concept clé identifié, les événements marquants du terrain ont été analysés avec cette perspective, ce qui a conduit à constater des différences entre les observations selon les zones de la grille de lecture spatiale et l'existence d'interrelations entre les espaces. Troisièmement, une analyse systématique de l'ensemble des données a été effectuée avec cette grille, ce qui a permis de développer une compréhension générale de l'expérience vécue. L'analyse s'est finalement articulée autour de trois thèmes émergents.

L'article s'inspire de la méthode auto-ethnographique construite par Fernando *et al.* (2020), à la fois « analytique » et « évocative » mais où l'analytique domine. Selon Anderson (2006), l'auto-ethnographie analytique présente une expérience où le chercheur est central, voire acteur, dans le terrain. Le chercheur est complètement visible dans les analyses, y compris dans leur restitution, même si l'objectif principal est de théoriser un phénomène. En donnant clairement à voir sa position et sa situation, tout au long du texte, le chercheur contribue ainsi à une « objectivation participante », c'est-à-dire « l'objectivation du sujet de l'objectivation, du sujet analysant » (Bourdieu, 2003, p. 43) qui importe particulièrement quand le chercheur « objective son propre univers » (2003, p. 47). Cette approche analytique diffère de l'approche évocative qui se centre davantage sur le chercheur et son ressenti, parfois au détriment des autres acteurs et de la théorisation. Puisque cet article vise à théoriser la dé-digitalisation du travail, l'étude empirique restitue les conclusions en présentant donc deux éléments, pour chacun des trois thèmes identifiés, selon le format utilisé par Fernando *et al.* (2022). Chaque thème débute par une vignette personnelle et subjective écrite à la première personne. Elle est

suivie de son analyse théorisée qui vise à être au moins partiellement généralisable et est écrite à la troisième personne.

3. ETUDE EMPIRIQUE : LA DE-DIGITALISATION DE MON TRAVAIL EN COULISSES

En analysant une tentative de dé-digitalisation de mon travail d'enseignant-chercheur, je considère la faisabilité d'une telle démarche qui se heurte toutefois à des enjeux de perception de l'identité acceptable. Tout d'abord, la première sous-section montre que l'engagement dans un micro-espace de travail sur l'identité est à l'origine de cette expérience (section 3.1.). Puis, la deuxième sous-section présente en quoi je suis parvenu à mettre en œuvre cette dé-digitalisation dans des zones protégées de mon espace, malgré une difficulté initiale à accepter le sentiment d'imperfection et de moindre productivité en résultant et alors en dissonance avec mon identité professionnelle (section 3.2.). Enfin, la troisième sous-section indique que, en revanche, je ne suis que peu parvenu à la mettre en œuvre dans les zones plus contestées, où cette imperfection me semblait problématique au regard des attentes d'autrui (section 3.3.).

3.1. UN MICRO-ESPACE DE TRAVAIL SUR L'IDENTITE A L'ORIGINE D'UNE DE-DIGITALISATION DU TRAVAIL

Depuis plusieurs années et en particulier depuis la pandémie du coronavirus, je m'interroge sur la pertinence de la digitalisation constante et croissante de mon travail d'enseignant-chercheur. Je me suis souvent plaint de ce que je vivais comme des quasi nécessités dans mon travail : toujours projeter et partager un PowerPoint dans mes cours, ce qui me semble être une attente de mes étudiants ; travailler ma recherche sur mon ordinateur, ce qui me paraît inévitable à l'heure des revues et ouvrages numériques ; ou encore, répondre au flux de courriels et de sollicitations numériques, ce qui m'apparaît incontournable dans le monde actuel.

Face à cette situation, j'ai progressivement assisté et participé à des échanges, plus ou moins formels, sur ce sujet. Ils ont pris place aussi bien dans mon contexte professionnel que personnel, que ce soit dans des réunions ou événements académiques, dans mon cadre familial, ou dans le bureau de collègues au hasard de discussions. Au fur et à mesure, j'ai réalisé à quel point cette préoccupation était partagée par beaucoup d'autres dans mon entourage.

Ces interactions m'ont encouragé à remettre en question ma propre pratique digitalisée. Par exemple, certains racontaient ne pas projeter systématiquement de

diapositives lors de leurs cours. D'autres expliquaient effectuer leur revue de littérature pour leurs recherches en lisant sur papier dès qu'ils le pouvaient. D'autres encore indiquaient préférer un échange direct à un énième courriel, ne serait-ce que par téléphone. Certains m'incitaient à passer moins de temps sur mes courriels.

Au début, j'ai eu tendance à penser que beaucoup d'entre nous étaient certes d'accord au sujet de la sur-digitalisation de notre travail, mais qu'il était difficile de procéder autrement. Pourtant, j'ai finalement mis en question ma propre pratique, au point de lancer le projet visant à « dé-digitaliser mon travail », qui est relaté ici.

Cette première vignette indique en quoi la volonté de changer les pratiques découle d'une difficulté avec la perception du travail par le travailleur concerné, travail devenu à son sens trop digitalisé. En d'autres termes, son identité professionnelle ne lui semblait plus pertinente, ce qui entraîne un besoin de travail identitaire (Svenigsson & Alvesson, 2003).

Toutefois, la vignette indique qu'il lui a fallu le soutien, voire l'encouragement, actif et répété d'un large groupe de personnes de confiance, œuvrant toujours dans des espaces protégés (Goretzki & Messner, 2019), pour prendre conscience de la possibilité de modifier des pratiques qui lui semblaient presque incontournables. Tous les membres de ce groupe ne se connaissent pas, mais tous apportent des « micro-soutiens » aux réflexions du travailleur et à ses projets éventuels. La répétition de ces échanges, même ponctuels ou uniques, sur son sujet de réflexion, lui a offert de multiples « micro-isolements » des affects dérangeants. Ce qui pourrait être qualifié de « communauté de préoccupation » a fini par former un micro-espace de travail sur l'identité (Petriglieri & Obodaru, 2019) basé sur des relations de confiance lui permettant d'engager un changement de son identité professionnelle.

3.2. UNE MISE EN ŒUVRE DE PRATIQUES DE-DIGITALISEES DANS DES ZONES PROTEGEES DE L'ESPACE

Désormais convaincu de l'intérêt d'essayer de dé-digitaliser mon travail, j'ai commencé à tenter de travailler autrement. Je trouvais vite dans les phases de travail à domicile où j'exerçais la part de chercheur de mon métier, un contexte dans lequel une forme de dé-digitalisation pouvait être réalisée, mais sans être exempte de défis.

Ainsi, pour la première fois depuis longtemps, je redécouvrais les bénéfices d'un travail manuscrit sur ma recherche. Une entrée analytique dans mon journal auto-ethnographique décrit, par exemple, mon sentiment : « le papier facilite quand même certains aspects » du travail de recherche, en me conduisant notamment à

« écrire de façon plus qualitative ». Je constatais aussi « qu'il m'était plus facile de me "réengager" avec mon travail » de la veille car je m'en souvenais mieux, y compris concernant ses parties « brouillonnes » menant à un résultat « imparfait », « moins beau », avec des « gribouillis ». Une autre fois, je notais, après avoir travaillé de façon « a-digitale » sur un article, que, « [a]lors que le travail sur ordinateur est "rassurant" car des lignes, des paragraphes sont produits rapidement [...], cette séance ne produisant rien de "concret" était déstabilisante, inhabituelle. » Pourtant, j'indiquais qu'elle avait permis d'« avancer de façon très significative, en me posant des questions de fond » sur l'article concerné. Je remarquais de nouveau la difficulté à accepter un résultat « imparfait ».

Progressivement, je réussissais à réduire mon temps passé sur l'ordinateur, au point d'avoir parfois des réactions de surprise de certains proches quand ils me voyaient travailler sans mon ordinateur. Par exemple, je lisais à nouveau sur papier ; je commençais par réfléchir aux courriels ou aux textes à produire avant d'ouvrir l'ordinateur pour les rédiger. J'engageais aussi une démarche visant à communiquer plus efficacement par les courriels et à en réduire le nombre.

Parfois, je parvenais à élargir l'application de mon travail dé-digitalisé à quelques activités autres que la recherche et hors du contexte du travail à domicile. Je m'astreignais à ne pas ouvrir mon ordinateur lors de certaines réunions. Je choisisais, dans quelques cours, de proposer des phases de déconnexion à mes étudiants ou de me détacher du digital. Par exemple, je décidai, face à un problème de connectique que « je n'ai [alors] pas autant cherché que d'habitude à régler », de ne pas projeter mes diapositives : « on a fait des cours sans projeter un PowerPoint pendant des siècles, donc on peut très bien faire sans ! » expliquai-je à mes étudiants du jour qui ne rejetèrent pas l'initiative.

Cette deuxième vignette illustre en quoi la réflexion sur l'identité professionnelle, rendue possible par le micro-espace de travail sur l'identité, a eu des effets que le travailleur concerné a perçus comme bénéfiques. Un travail dé-digitalisé, synonyme de satisfaction personnelle et de réduction de l'utilisation d'appareils énergivores (Creutzig *et al.*, 2022) a pu être mis en œuvre.

Toutefois, cette dé-digitalisation de son travail s'est principalement produite dans la partie de son travail réalisée en tant que chercheur et qui pouvait être menée chez lui, c'est-à-dire dans un espace très protégé, voire isolé (Goffman, 1973). Certes, il a peu à peu réussi à l'appliquer dans des espaces moins protégés, mais où la contestation restait « bienveillante » (Flamand & Jaumier, 2023, p. 38), à l'image de réunions avec des collègues ou de cours avec des étudiants ouverts à de telles approches. De plus, ce travail identitaire est resté pour lui un défi, car il lui a demandé de rompre avec deux bénéfices apparents de la digitalisation que sont

les sentiments de « perfection » et de « production ». Or, ces sentiments sont prégnants dans la société digitalisée.

3.3. UNE DIFFICULTE A APPLIQUER DES PRATIQUES DE-DIGITALISEES DANS LES ZONES CONTESTEES DE L'ESPACE

Au fur et à mesure de l'expérience, je réalisais que mes interrogations sur la faisabilité d'une dé-digitalisation étaient difficiles à ignorer complètement. Par exemple, je remarquais que, à l'occasion d'une journée de travail qui aurait aisément permis de ne pas apporter mon ordinateur, et pour laquelle « [j]'ai hésité à ne pas [le] prendre », je l'emportais finalement, « au cas où », par « crainte "d'en avoir besoin"... » Je constatais également qu'il m'était difficile d'enseigner sans support numérique. D'une part, je n'en avais pas l'habitude. D'autre part, même si des étudiants sont prêts à accepter des moments de cours sans projection de diapositives, beaucoup souhaitent pouvoir disposer des supports de cours et il me faut donc toujours les créer et les soigner, avec le résultat digital donnant une apparence de perfection. Je notais encore que les courriels, comme tous les textes digitaux, tendaient à m'orienter vers une « hyper qualité » rendant difficile « à accepter l'imperfection dès que cela concerne l'externe ! »

Au bout de deux mois d'expérience, je remarquais qu'à ce stade, « [m]a tentative de dé-digitaliser mon travail est à la fois un succès et un échec. » Ainsi, je constatais avoir pu réduire le temps passé sur les outils digitaux pour des tâches qui y sont « inadaptées », ce qui limitait la « "saturation" permanente » du digital. Je soulignais que j'avais amélioré ma capacité à me déconnecter, par exemple dans les phases de travail de recherche. Toutefois, je constatais aussi que j'avais toujours le sentiment qu'il « est presque impossible de faire cours sans slides numériques » ou de ne pas répondre aux sollicitations numériques. En somme, je notais avoir sans doute mieux réussi à dé-digitaliser « dans les domaines qui ne sont pas au contact des usagers ou qui sont du travail individuel ».

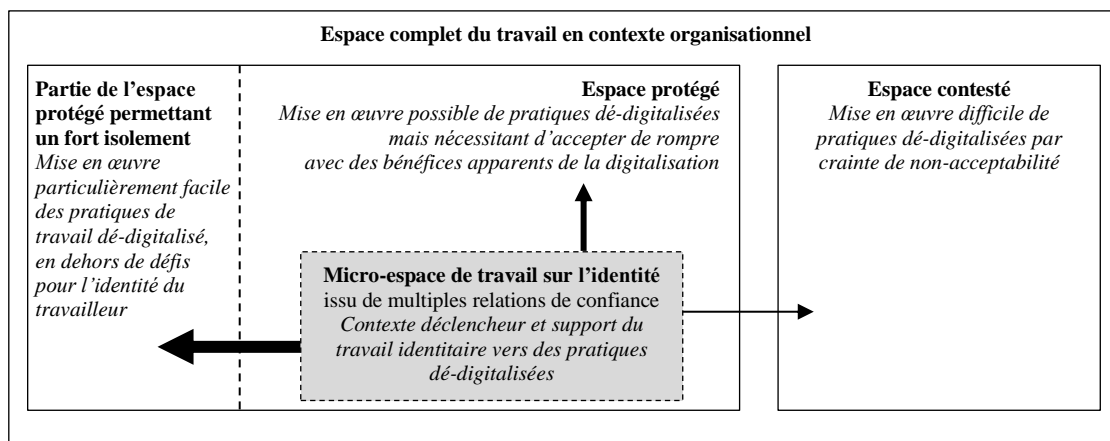
Cette dernière vignette donne à voir la principale limite de la dé-digitalisation du travail d'enseignant-chercheur considéré. Ainsi, la mise en œuvre de travail dé-digitalisé s'est avérée plus difficile dans les zones contestées que dans les zones plus protégées. En effet, le digital contribue à répondre aux attentes, au moins supposées, des usagers ou des interlocuteurs professionnels. En particulier, le travailleur craint qu'une diminution de la perfection apparente permise par le digital soit reprochée par ces personnes. Cela pourrait générer des difficultés à la fois pour l'évaluation de la performance du travailleur concerné et pour son identité professionnelle s'il est l'objet de critiques. Ironiquement, la simple crainte de cette attente par

des personnes pouvant offrir un certain degré de contestation semble suffire à prévenir d'une dé-digitalisation à leur contact.

Néanmoins, cette vignette montre qu'un travail identitaire significatif a bien eu lieu. Ainsi, les pratiques ont été modifiées. Même quand elles n'ont pas changé, elles ont au moins été interrogées. Cela indique que la dé-digitalisation du travail peut réussir partiellement par l'action d'un micro-espace de travail sur l'identité, même si l'effet porte principalement sur les zones protégées de l'espace. La Figure 1 propose une schématisation de cette analyse.

Figure 1. La diffusion de la transformation identitaire vers un travail dé-digitalisé selon les zones de l'espace de travail

Légende : l'épaisseur des flèches représente l'intensité de la diffusion et les pointillés matérialisent des zones perméables



Comme l'indique cette schématisation, le travail identitaire est déclenché dans une zone particulièrement favorable (le micro-espace de travail sur l'identité) de la zone protégée de l'activité de travail. De plus, la diffusion de la transformation identitaire et des changements de pratiques qui en découle est d'autant plus forte que l'espace est protégé et d'autant moins forte que l'espace est contesté.

4. DISCUSSION CONCLUSIVE

Les principales contributions de cet article sont la mise en avant de l'importance de la dé-digitalisation dans les organisations face à l'anthropocène et la présentation de premiers

éléments empiriques soutenant sa capacité à produire des effets. Cela apporte des perspectives utiles d'action, à l'heure où la digitalisation est un phénomène mondial malgré des conséquences problématiques pour la durabilité (Creutzig *et al.*, 2022) et où les acteurs de la gestion sont pourtant appelés à s'engager encore davantage dans la recherche de durabilité (Acquier *et al.*, 2024 ; Igalens, 2023). Or, Strohmeier (2020) avait mentionné l'idée de la dé-digitalisation, mais sans la développer. De plus, il n'avait pas présenté de piste pour la décliner, ce que cet article propose.

Ainsi, un autre apport de l'article est de présenter une façon de mettre en œuvre la dé-digitalisation. D'une part, l'article montre le potentiel du travail comme domaine pour appliquer la dé-digitalisation. D'autre part, il indique en quoi il a suffi de l'émergence d'un micro-espace de travail sur l'identité (Petriglieri & Obodaru, 2019) pour avoir des effets satisfaisants, au moins pour un enseignant-chercheur en mesure de travailler régulièrement dans des espaces protégés. Cela montre que la dé-digitalisation ne nécessite pas de démarches très ambitieuses pour produire au moins un début d'effet. Cependant, l'analyse montre aussi les limites d'une telle approche modeste, issue d'un micro-espace de travail sur l'identité. Elle ne permet pas de modifier significativement les tâches réalisées au contact du public et des bénéficiaires, c'est-à-dire dans des espaces non protégés. Il est possible que la mise en place d'espaces de travail plus ambitieux puisse répondre à cette limite, ce que des recherches futures pourront considérer.

De plus, l'article révèle un facteur clé qui pourrait expliquer la difficulté à ne serait-ce qu'envisager la dé-digitalisation, difficulté suggérée par le peu d'initiatives de dé-digitalisation identifiables au-delà de l'idée de Strohmeier (2020). L'analyse a illustré l'importance du sentiment de diminution de la « perfection » et de la « production » avec le travail dé-digitalisé. Or, ce sentiment est difficile à vivre pour le travailleur désormais accoutumé à l'obtention de textes et de documents quasi parfaits, en termes esthétiques, à chaque fin de séance de travail. En outre, le travailleur peut craindre d'être confronté à des attentes de perfection perçue et de

production immédiate, de la part de ses interlocuteurs. Une limite forte de cette analyse, également remarquée par Wallin *et al.* pour la digitalisation (2022), est qu'elle concerne *a priori* davantage les métiers consistant à gérer de la connaissance que d'autres métiers. Des recherches futures pourraient donc s'intéresser au travail plus manuel, où ce phénomène devrait toutefois rester présent au moins dans certains aspects du travail (par exemple, dans la production de courriels utiles à l'exercice de l'activité).

Les analyses présentées contribuent aussi aux recherches sur les espaces de travail sur l'identité qui ont beaucoup attiré l'attention ces dernières années (voir, notamment : Bertolotti *et al.*, 2022 ; Flamand & Jaumier, 2023 ; Haynes *et al.*, 2014 ; Petriglieri & Petriglieri, 2010 ; Petriglieri *et al.*, 2018 ; Salgueiro *et al.*, 2025). Ainsi, cette étude apporte du soutien empirique à l'existence de micro-espaces de travail sur l'identité, c'est-à-dire basés sur des relations de confiance. Petriglieri et Obodaru (2019) avaient identifié ce phénomène, en prenant l'exemple d'un couple. Ils appelaient aussi à considérer l'existence d'autres types de tels micro-espaces, ce que cet article réalise également. Ainsi, bien que les relations restent centrales dans le micro-espace mis en évidence par cette étude, son type diffère de celui du couple. Alors que le couple représente la relation basée sur un échange quasi quotidien entre deux acteurs, le micro-espace de travail sur l'identité identifié par mon étude repose sur des échanges ponctuels avec de nombreuses personnes de confiance.

Enfin, cet article propose des moyens pour analyser la dé-digitalisation. D'une part, il apporte des éléments conceptuels pour des démarches analytiques de chercheurs ou de praticiens. Il identifie l'importance des enjeux identitaires et notamment du travail identitaire (Svenigsson & Alvesson, 2003) dans la dé-digitalisation. De plus, il montre l'intérêt d'un cadre conceptuel, inspiré de Goffman (1973), liant travail de l'identité et zones plus ou moins protégées ou contestées de l'espace organisationnel (Flamand & Jaumier, 2023 ; Goretzki & Messner, 2019) ainsi que l'utilité du concept d'espace de travail sur l'identité (Petriglieri &

Petriglieri, 2010). D'autre part, l'article illustre l'intérêt de l'auto-ethnographie, notamment analytique (Anderson, 2006) et inspirée par l'approche de Fernando *et al.* (2020), pour étudier de telles questions.

Enfin, l'article comporte trois limites principales. Premièrement, ses propositions découlent de l'analyse d'un seul cas et avec une focalisation sur le niveau individuel. Même si l'approche analytique de l'auto-ethnographie permet d'espérer que les propositions soient au moins partiellement généralisables, il serait utile de multiplier les cas étudiés, en diversifiant les types de métiers et de contextes afin de déterminer, en particulier, la diffusion du phénomène. Il serait aussi utile de considérer les niveaux collectif et organisationnel d'analyse afin de documenter les effets et les mécanismes de démarches de dé-digitalisation au-delà d'un individu particulier. Deuxièmement, malgré l'intérêt de l'auto-ethnographie pour étudier des phénomènes rares et émergents, et pour considérer les questions liées au ressenti et à la subjectivité des acteurs, le recours à des méthodes mettant moins en avant la subjectivité dans l'analyse et dans la présentation des résultats enrichirait significativement cet article qui reste à visée exploratoire. Troisièmement, l'analyse a été conduite dans le cadre conceptuel de l'identité, mais des analyses avec d'autres cadres pourraient être bénéfiques. Ainsi, des recherches futures pourront s'attacher à confirmer, affiner, infirmer ou compléter les propositions de cet article, à l'aide d'études s'appuyant notamment sur d'autres terrains, méthodes, données ou théories.

En somme, cet article démontre la faisabilité de la dé-digitalisation pour prendre en compte l'anthropocène. Il présente aussi le potentiel du travail comme domaine pour sa mise en œuvre. Globalement, il outille la communauté de la gestion (Acquier *et al.*, 2024 ; Igalens, 2023) pour cet enjeu considérable pour nos organisations et *a fortiori* pour la société.

REFERENCES

- Acquier, A., Mayer, J. & Valiorgue, B. (2024). Introduction. Anthropocène, limites planétaires et nouvelles frontières des sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*, 315(2), 11-36.
- Anderson, L. (2006). Analytic autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35(4), 373-395.
- Bachelard, O. & Flamand, G. (2023). *L'humanisation de la gestion par les écoles de management*. Management Prospective Editions.
- Bamel, U., Kumar, S., Lim, W. M., Bamel, N. & Meye, N. (2022). Managing the dark side of digitalization in the future of work: A fuzzy TISM approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100275.
- Berghout, M. A., Oldenhof, L., van der Scheer, W. K. & Hilders, C. G. (2020). From context to contexting: Professional identity un/doing in a medical leadership development programme. *Sociology of Health & Illness*, 42(2), 359-378.
- Bertolotti, F., Tagliaventi, M. R. & Dosi, C. (2022). From lone wolves to members of the pack: Exploring interpersonal identity work within identity workspaces. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 620-642.
- Bourdieu, P. (2003). L'objectivation participante. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 150(5), 43-58.
- Bouville, G. (2018). *Les modes de gestion du travail et la santé des salariés : quelles interférences ?*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine-PSL.
- Chreim, S., Williams, B. E. & Hinings, C. R. (2007). Interlevel influences on the reconstruction of professional role identity. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1515-1539.

Creutzig, F., Acemoglu, D., Bai, X., Edwards, P. N., Hintz, M. J., Kaack, L. H. *et al.* (2022).

Digitalization and the Anthropocene. *Annual Review of Environment and Resources*, 47(1), 479-509.

Fernando, M., Reveley, J. & Learmonth, M. (2020). Identity work by a non-white immigrant business scholar: Autoethnographic vignettes of covering and accenting. *Human Relations*, 73(6), 765-788.

Flamand, G., & Glée-Vermande, C. (2023). L'enjeu de l'appropriation de pédagogies innovantes par les enseignants-chercheurs pour le renouveau de la formation professionnelle : auto-ethnographie d'une transformation réussie. *@GRH*, 47(2), 127-148.

Flamand, G. & Glée-Vermande, C. (2024). Le travail au présent et en présentiel dans un monde hypermoderne : analyse d'une expérience de déconnexion dans l'enseignement supérieur. In D. Vinot & O. Bachelard (Eds.), *Les nouveaux espaces-temps de travail. Enjeux théoriques et retours du terrain* (pp. 181-200). MA Editions - ESKA.

Flamand, G. & Jaumier, S. (2023). La contribution des espaces de travail sur l'identité et de la formation initiale comptable à la légitimation du contrôle de gestion : le cas d'un séminaire d'art en master. *Comptabilité Contrôle Audit*, 29(2), 7-47.

Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.

Goffman, E. (1973). *La Présentation de soi. La Mise en scène de la vie quotidienne I*. Les Editions de Minuit.

Goretzki, L. & Messner, M. (2019). Backstage and frontstage interactions in management accountants' identity work. *Accounting, Organizations and Society*, 74, 1-20.

Greenwood, D. J. & Levin, M. (2007). *Introduction to Action Research: Social Research for Social Change* (2^{ème} éd.). Sage Publications.

- Grenier, R. S. (2015). Autoethnography as a legitimate approach to HRD research: A methodological conversation at 30,000 feet. *Human Resource Development Review*, 14(3), 332-350.
- Haynes, K., Grugulis, I., Spring, M., Blackmon, K., Battisti, G. & Ng, I. (2014). A two-year stretch: The functions of an identity workspace in mid-career identity work by management academics. *Journal of Management Inquiry*, 23(4), 379-392.
- Igalens, J. (2023). *Splendeurs et misères de la RSE*. Editions EMS.
- Igalens, J. & Peretti, J.-M. (2016). *Audit social - meilleures pratiques, méthodes, outils*. (2^{ème} éd.). Editions Eyrolles.
- Lalonde, J.-F. (2013). La participation observante en sciences de la gestion : plaidoyer pour une utilisation accrue. *Recherches Qualitatives*, 32(2), 13-32.
- Petriglieri, J. L. & Obodaru, O. (2019). Secure-base relationships as drivers of professional identity development in dual-career couples. *Administrative Science Quarterly*, 64(3), 694-736.
- Petriglieri, G. & Petriglieri, J. L. (2010). Identity workspaces: The case of business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 9(1), 44-60.
- Petriglieri, G., Petriglieri, J. L. & Wood, J. D. (2018). Fast tracks and inner journeys: Crafting portable selves for contemporary careers. *Administrative Science Quarterly*, 63(3), 479-525.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W. & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49(2), 235-262.
- Salgueiro, T., Zózimo, R., Cunha, M. P. E. & Lopo, I. (2025). Reconstructing professional role identities: (Un)learning and hybridization in a business school program. *Academy of Management Learning & Education*, 24(1), 77-110.

- Simon, T., Cina, M. & Philippe, X. (2024). Mal du Siècle. From the disenchanting youth of the Romantic age to the disillusionment of today's young graduates. *M@n@gement*, 27(2), 31-49.
- Singh, A., Jha, S., Srivastava, D. K. & Somarajan, A. (2022). Future of work: A systematic literature review and evolution of themes. *Foresight*, 24(1), 99-125.
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163-1193.
- Van Maanen, J. (1979). The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 539-550.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N. & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
- Wallin, A., Nokelainen, P. & Kira, M. (2022). From thriving developers to stagnant self-doubters: An identity-centered approach to exploring the relationship between digitalization and professional development. *Vocations and Learning*, 15(2), 285-316.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. In R. M. Kramer & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 93-135). Elsevier.