

Comment un projet visant à réduire la fracture numérique est-il adopté par les différents acteurs d'un service public belge : du top management aux agents de terrain ? Illustration du projet « Numérique Pour Tous » au sein de l'Institution Publique de Protection de la Jeunesse de Saint-Servais en Fédération Wallonie-Bruxelles

Auteur : Millet, Alexandre

Promoteur(s) : Wuidar, Simon

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Année académique : 2025-2026

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/26731>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : MILLET

Prénom : Alexandre

Matricule : s192372

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Mémoire

Comment un projet visant à réduire la fracture numérique est-il adopté par les différents acteurs d'un service public belge : du top management aux agents de terrain ?

Illustration du projet « Numérique Pour Tous » au sein de l'Institution Publique de Protection de la Jeunesse de Saint-Servais en Fédération Wallonie-Bruxelles.

Promoteur : Monsieur Wuidar Simon

Lectrices : Mesdames Gerienne Marie et Kaissoun Jane

Table des matières

Liste des abréviations.....	5
Remerciements.....	6
1. Introduction.....	7
2. Revue de littérature	10
2.1 La fracture numérique.....	10
2.1.1 Définition et évolution du concept.....	10
2.1.2 Implications à l'échelle macrosociale.....	13
2.1.3 La fracture numérique en contexte professionnel	14
2.2 Projets RH visant à réduire la fracture numérique	16
2.2.1 Le rôle stratégique de la GRH face à la transformation numérique	16
2.2.2 Deux cas pratiques de projets RH face à la fracture numérique	17
2.2.3 Le constat d'un point aveugle.....	18
2.3 Le secteur public et la digitalisation.....	19
2.3.1 Définir la transformation numérique dans le secteur public	19
2.3.2 Pourquoi les administrations digitalisent : promesses et logiques de légitimation	20
2.3.3 Désillusions et résistances : ce que la littérature observe sur le terrain	22
2.3.4 Le focus sur l'utilisateur-citoyen, l'angle mort de l'agent public.....	23
2.4 <i>Sensemaking</i> et <i>sensegiving</i>	24
2.4.1 <i>Sensemaking</i> : construire le sens dans le mouvement.....	24
2.4.2 <i>Sensegiving</i> : tenter d'influencer le sens d'autrui.....	26
2.4.3 L'articulation des deux concepts.....	27
3. Méthodologie	29
3.1 Présentation du contexte de terrain	29
3.1.1 La Fédération Wallonie-Bruxelles et son projet « Numérique Pour Tous ».....	29
3.1.2 L'IPPJ de Saint-Servais : missions, structure et personnel.....	30
3.2 Positionnement épistémologique	31
3.3 Design de recherche et justification du terrain.....	31
3.4 Collecte de données	32

3.4.1 Les entretiens semi-directifs	32
3.4.2 L'observation.....	36
3.4.3 L'analyse documentaire.....	37
3.5 Analyse de données	38
3.6 Limites méthodologiques	38
4. Résultats	40
4.1 La réalité numérique à l'IPPJ de Saint-Servais.....	40
4.1.1 L'accès matériel : un premier obstacle en voie d'amélioration	40
4.1.2 Des compétences numériques très inégales	41
4.1.3 Des usages et des bénéfices différenciés.....	43
4.1.4 Une fracture produite par l'organisation et par ses outils	43
4.1.5 Le cœur de la fracture : le métier plus que l'âge.....	44
4.1.6 Le projet « Numérique Pour Tous » et le déploiement d'OSCAR.....	45
4.2 Le parcours du projet, du sommet au terrain.....	47
4.2.1 Ce qui met le projet en mouvement	47
4.2.2 Les promesses portées et les enjeux.....	49
4.2.3 Ce que le projet implique pour l'IPPJ	49
4.2.4 Porter le projet, d'un échelon à l'autre.....	51
4.2.5 Une acceptation inégale	51
4.3 Enjeux et représentations du projet.....	53
4.3.1 Donner le sens, le travail de <i>sensegiving</i>	53
4.3.2 Construire le sens, le travail de <i>sensemaking</i>	55
4.3.3 Les écarts de sens et la coexistence de deux logiques.....	57
5. Discussion	59
5.1 Retour sur les constats au regard de la revue de littérature	59
5.1.1 Déplacer le regard vers la profession	59
5.1.2 Le sens se rencontre	60
5.1.3 Deux logiques différentes coexistent : un écart structurel	61
5.1.4 Du <i>sensegiving</i> vertical au <i>sensemaking</i> social : une clé pour l'engagement	62

5.1.5 Le paradoxe du dispositif : quand l’accompagnement peut reproduire la fracture	62
5.2 Une lecture critique	63
5.2.1 Le pilotage du projet	63
5.2.2 La fracture numérique, un cadre théorique qui n’est pas neutre	65
6. Recommandations	67
6.1 Au Secrétariat Général et au Centre d’Expertise Numérique.....	67
6.2 À la Direction Générale de la Fonction Publique et des Ressources Humaines	67
6.3 À la direction de l’IPPJ de Saint-Servais	68
6.4 Aux formateurs et aux relais de proximité	68
6.5 Aux agents de terrain et au collectif de travail	68
7. Conclusion	70
Bibliographie.....	73
Annexes.....	77
1. Usage transparent de l’Intelligence Artificielle générative	77
1.1 Gemini.....	77
1.2 Claude	78
2. Exemples de guides d’entretiens.....	79
2.1 Exemple de guide d’entretien : centre opérationnel.....	79
2.2 Exemple de guide d’entretien : ligne hiérarchique.....	86
2.3 Exemple de guide d’entretien : sommet hiérarchique	95
3. Exemple guide d’observation.....	102

Liste des abréviations

AG	Administration générale
AGAJ	Administration générale de l'Aide à la Jeunesse
AGMJ	Administration générale des Maisons de Justice
AGS	Administration générale du Sport
ASBL	Association sans but lucratif
CEN	Centre d'Expertise du Numérique
DGFPRH	Direction générale de la Fonction publique et des Ressources humaines
FW-B	Fédération Wallonie-Bruxelles
GED	Gestion électronique des documents
GRH	Gestion des ressources humaines
IA	Intelligence artificielle
IAg	Intelligence artificielle générative
IPPJ	Institution Publique de Protection de la Jeunesse
LENTIC	Laboratoire d'Études sur les Nouvelles formes de Travail, l'Innovation et le Changement
MFWB	Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles
NPT	« Numérique Pour Tous » (nom du projet étudié)
OIP	Organisme d'intérêt public
OSCAR	Outil de Soutien à la Coordination Administrative et Réglementaire
P	Pavillon (P5, P11 : pavillons de l'IPPJ de Saint-Servais)
RGPD	Règlement général sur la protection des données
RH	Ressources humaines
SAJ	Service de l'aide à la jeunesse
SG	Secrétariat général
SPF	Service public fédéral (SPF BOSA, SPF Économie)
SPJ	Service de la protection de la jeunesse

Remerciements

Le nous de modestie est une convention académique, que je souhaite outrepasser pour remercier les personnes qui m'ont accompagné, aidé et soutenu tout au long de la réalisation de ce travail.

Je tiens tout d'abord à remercier Monsieur Simon Wuidar pour ses précieux conseils communiqués en réunion, mais aussi dans des contextes tout à fait informels. Monsieur, vous m'avez marqué par votre investissement et votre passion pour une recherche que vous souhaitez critique et utile.

Je remercie également mes lectrices, Madame Jane Kaissoun et Madame Marie Gerrienne, qui m'ont aiguillé alors que j'étais perdu et angoissé face au grand vide que représente la réalisation d'un mémoire. Grâce à vous, je pense avoir été sur de bons rails pour mener à bien ce travail.

Merci aussi à ceux qui ont rendu possible ce Mémoire. Je pense à vous qui avez répondu à mes questions avec bienveillance, expertise et dévouement.

Enfin, je souhaite remercier mes proches, mes parents, ma sœur, ainsi que ma compagne pour leur soutien infaillible.

1. Introduction

Derrière chaque service public qui se numérise se tient un agent qui doit, lui aussi, maîtriser l'outil. On parle souvent de la fracture numérique du citoyen confronté à un guichet en ligne, mais on parle beaucoup moins de celle du fonctionnaire qui produit ce service et se retrouve, du jour au lendemain, obligé d'échanger son cahier tenu à la main contre un logiciel qu'il ne connaît pas. C'est pourtant à ce versant, plus discret et moins documenté, que ce mémoire s'intéresse : la fracture numérique des agents du service public, et particulièrement de ceux dont le cœur de métier n'est pas digital.

Que cette question mérite l'attention, les chiffres les plus récents le confirment. À l'échelle européenne, la maîtrise du numérique demeure très inégalement partagée. Pour preuve, en 2023, seuls 55,6 % des Européens âgés de 16 à 74 ans disposaient d'au moins des compétences numériques de base (Commission Européenne, 2025), très loin de l'objectif de 80 % que l'Union européenne s'est fixé pour 2030 dans le cadre de sa « Décennie numérique » (SPF Economie, 2024). Ces moyennes recouvrent en outre de fortes disparités entre États membres, de 84 % aux Pays-Bas à 32 % en Roumanie (Eurostat, 2025), rappelant que la diffusion des technologies n'efface pas les inégalités, plutôt, elle en épouse souvent les contours.

La Belgique n'échappe pas à ce constat, y compris lorsqu'elle figure parmi les bons élèves. Avec 61,5 % de sa population dotée d'au moins des compétences numériques de base, elle se situe au-dessus de la moyenne européenne (Eurostat, 2025), mais ce résultat flatteur masque une réalité plus contrastée. Le Baromètre de l'inclusion numérique établit qu'en 2023, 40 % des Belges de 16 à 74 ans se trouvent en situation de vulnérabilité numérique, dont 35 % en raison de faibles compétences et 5 % parce qu'ils n'utilisent pas Internet (Fondation Roi Baudouin, 2024). Ces inégalités épousent celle du statut socioprofessionnel : 49 % des personnes sans emploi ont des compétences numériques faibles contre tout de même 31 % des travailleurs (Fondation Roi Baudouin, 2024). C'est dans ce contexte que les administrations belges, alignées de longue date sur la stratégie numérique européenne et sur le principe du service « numérique par défaut », ont fait de la dématérialisation une priorité, avec pour horizon une administration presque intégralement numérique en 2030 (Brotcorne, 2023).

Or cette dynamique de numérisation de l'administration publique déplace la fracture numérique à l'intérieur même des organisations. Longtemps pensée du côté de la demande sociale, c'est-à-dire du citoyen-usager, elle concerne tout autant l'offre, c'est-à-dire l'agent qui produit le service. La littérature commence à peine à le reconnaître. Van Dijk (2020) désigne la position professionnelle comme le deuxième facteur explicatif du niveau de compétences numériques, après l'éducation. Ainsi, le poste que l'on occupe conditionne les occasions d'usage, et donc de progression. Zervas et Stiakakis (2025) montrent que les inégalités numériques se reproduisent au sein des organisations, y créant des « lieux de travail à plusieurs vitesses », tandis qu'Ollier-Malaterre et Andrade (2016) établissent que les agents

les plus éloignés du numérique sont aussi ceux qui bénéficient le moins des dispositifs censés les accompagner. L'agent public, et plus encore celui dont le métier se joue d'abord dans la relation humaine, apparaît ainsi comme un angle mort des travaux existants.

Cet angle mort se creuse à la jonction de deux corpus qui se rencontrent rarement. D'un côté, la littérature sur la fracture numérique, abondante, mais centrée sur les publics vulnérables et sur l'utilisateur des services publics (Brotcorne, 2023). De l'autre, les travaux sur la gestion des ressources humaines comme actrice de la transformation numérique, qui se développent surtout à partir de terrains privés, dont les temporalités et les marges de manœuvre ne se transposent pas sans précaution au secteur public. Les projets dédiés spécifiquement à la réduction de la fracture numérique des agents publics restent, quant à eux, très peu documentés : le dispositif fédéral belge « Connectoo » analysé par Ferlazzo (2025) constitue l'un des rares cas décrits dans la littérature académique, et son analyse demeure orientée par une logique de pilotage de projet plutôt que par une lecture fine de sa réception aux différents échelons d'une organisation.

C'est précisément dans cette intersection sous-documentée que se loge notre questionnement. Ce mémoire pose la question suivante : comment un projet visant à réduire la fracture numérique est-il adopté par les différents acteurs d'un service public belge, du top management aux agents de terrain ? Trois interrogations la déclinent. Pourquoi les organisations publiques visent-elles une montée en compétences numériques de leurs agents ? Quels procédés mettent-elles en œuvre pour y parvenir ? Et comment ces initiatives sont-elles perçues, traduites ou contestées par les agents de terrain, dont le cœur de métier n'est pas digital ?

Pour instruire ces questions, nous mobilisons une étude de cas unique : le déploiement du projet « Numérique Pour Tous » au sein de l'Institution Publique de Protection de la Jeunesse (IPPJ) de Saint-Servais, en Fédération Wallonie-Bruxelles. Porté par le Centre d'Expertise du Numérique du ministère, ce projet vise à réduire la fracture numérique d'environ 7 000 collaborateurs, en ciblant prioritairement les 900 agents dépourvus d'ordinateur personnel et dont les fonctions n'exigeaient jusqu'ici qu'un recours minimal au numérique (Plasman, 2023). L'IPPJ de Saint-Servais offre à cet égard un terrain particulièrement éclairant. Il s'agit d'une institution dont les missions sont fondamentalement humaines, sociales et éducatives, elle voit arriver simultanément plusieurs dispositifs numériques : un réseau Wi-Fi enfin fonctionnel, un outil de gestion administrative OSCAR¹, un système de gestion électronique des documents et la suite bureautique Office 365, qui viennent ensemble réorganiser le travail quotidien d'agents longtemps tenus à distance du numérique. Pour saisir la manière dont chaque échelon construit le sens de ce projet, nous mobilisons le cadre du *sensemaking* et du *sensegiving* (Weick, 1995 ; Gioia et Chittipeddi, 1991), qui permet d'analyser à la fois la façon dont un sens est proposé depuis le sommet

¹ OSCAR est un outil (logiciel) de gestion administrative des dossiers relatifs aux jeunes de l'ensemble des centres IPPJ. Ce dernier est présenté par les formateurs rencontrés lors des journées d'observations comme « l'outil de soutien à la coordination administrative et réglementaire ».

et la façon dont il est reçu et reconstruit sur le terrain. Notre démarche est qualitative et interprétative, basée sur dix-sept entretiens semi-directifs couvrant l'ensemble des niveaux hiérarchiques, à des observations directes de séances de formation au nouvel outil OSCAR et à une analyse documentaire.

Ce travail s'organise en plusieurs temps. Une revue de littérature qualifie d'abord l'objet, en définissant la fracture numérique et ses niveaux, puis les projets RH qui prétendent la réduire, le contexte particulier du secteur public en transformation et, enfin, le cadre interprétatif du *sensemaking* et du *sensegiving*. La méthodologie précise ensuite le terrain, les choix épistémologiques et les modalités de collecte et d'analyse des données. Les résultats restituent d'abord la réalité numérique de l'IPPJ, puis le parcours du projet du sommet au terrain en passant par la ligne hiérarchique intermédiaire, avant d'en analyser les enjeux et les représentations à travers le sens que chaque acteur lui donne. La discussion confronte ces constats à la littérature mobilisée, et débouche sur une série de recommandations adressées à chacun des acteurs concernés.

2. Revue de littérature

2.1 La fracture numérique

2.1.1 Définition et évolution du concept

L'expression « **fracture numérique** » apparaît pour la première fois dans la presse états-unienne en 1995, peu après la publication de la première enquête « Falling Through the Net » du Département du Commerce, qui documente le retard d'équipement et de connexion à Internet des ménages les moins favorisés (Van Dijk, 2020). À ses débuts, le concept désigne une réalité simple : disposer ou non d'un ordinateur, puis d'un téléphone mobile et de médias analogiques numérisés (Van Dijk, 2020). La métaphore de la fracture fait sens dans cette première décennie parce qu'elle pointe une division sociale entre ceux qui possèdent l'équipement et ceux qui en sont privés (« *haves* » et « *have-nots* ») (Van Dijk, 2020). Cette formulation initiale se diffuse rapidement dans les politiques publiques, à l'échelle européenne, le plan d'action e-Europe lancé à Lisbonne en 1999 érige l'inclusion numérique en priorité stratégique pour les États membres (Norris, 2001).

Cette définition par l'accès s'est progressivement révélée trop étroite. Dès le début des années 2000, plusieurs auteurs montrent que la mise à disposition d'un ordinateur et d'une connexion ne garantit en rien un usage utile du numérique (Van Dijk, 2020). Warschauer (2003) opère un déplacement décisif du débat en proposant de sortir de la logique de possession de l'objet numérique binaire des « *haves* » et « *have-nots* » pour penser la fracture sous le prisme de la **finalité sociale**. Selon cet auteur, l'accès au numérique repose sur quatre catégories de ressources interdépendantes (physiques, digitales, humaines et sociales) dont l'articulation détermine ce que les individus peuvent réellement faire et devenir avec les outils. Cette évolution théorique conceptuelle ouvre la voie à ce que Van Dijk (2020) nomme la **deuxième fracture** (« *second-level divide* »), centrée dès 2004 sur les compétences et les usages : avoir un accès physique aux outils ne sert à rien sans les compétences, les connaissances et l'accompagnement nécessaires pour les exploiter.

Ce déplacement se prolonge à partir de 2012 avec l'apparition d'une troisième fracture, celle des « *outcomes* », ou **bénéfices retirés des usages** (Van Dijk, 2020). À mesure que la société se digitalise, ce ne sont plus seulement les écarts d'accès ou de compétences qui deviennent saillants, mais les écarts de résultats. Deux personnes peuvent disposer du même équipement et accéder aux mêmes services tout en en tirant des bénéfices radicalement différents (économiques, culturels, sociaux ou liés au bien-être personnel) selon leurs ressources antérieures et leur position dans l'espace social. Van Dijk (2020) inscrit cette lecture à plusieurs niveaux de la fracture numérique dans une « *resources-and-appropriation theory* » qui distingue cinq types de ressources : temporelles, matérielles, mentales, sociales et culturelles, dont la distribution inégale conditionne l'accès, la maîtrise et le bénéfice du numérique.

À cette ouverture des dimensions s'ajoute une **mutation des compétences attendues**. Smythe, Grotlüschen et Buddeberg (2020) montrent que la généralisation des plateformes algorithmiques fait émerger une littérature nouvelle, soit celle de la compréhension des systèmes automatisés de recrutement, dans ce cas précis. Dans le cas des dispositifs d'e-recrutement, les compétences numériques exigées pour candidater dépassent fréquemment celles requises pour exercer le poste, et les algorithmes de tri intègrent des biais de langue, d'orthographe, de mots-clés, qui échappent tous à la détection humaine. La fracture numérique cesse alors d'être un manque individuel pour devenir une frontière produite par les dispositifs eux-mêmes.

Cette structuration multidimensionnelle est aujourd'hui largement consolidée. La revue intégrative conduite par Raihan et ses collègues (2025), menée sur plus de huit mille articles et documents de littérature grise dans les pays développés, identifie quatre dimensions actuelles de la fracture : la littérature numérique, l'abordabilité (« *affordability* ») financière, l'accès aux infrastructures et la disponibilité de contenus adaptés aux groupes vulnérables. Cette dernière dimension signale un déplacement notable du regard académique, car il ne s'agit plus seulement d'observer ce qui manque aux individus, mais aussi ce que les dispositifs numériques eux-mêmes ne prévoient pas pour certaines catégories d'utilisateurs, ce que la sociologie des inégalités sociales et numériques nomme la **production institutionnelle de la fracture** (Brotcorne, 2023).

Norris (2001) inscrit pour sa part le concept dans une opposition théorique qui structure encore aujourd'hui la littérature : la **thèse de la normalisation**, selon laquelle la fracture numérique se résorberait à mesure que la technologie devient abordable et que les outils se simplifient, contre la **thèse de la stratification**, selon laquelle les inégalités préexistantes sont au contraire reproduites et amplifiées par la diffusion du numérique. Van Dijk (2020) tranche cette controverse à la lumière des données empiriques accumulées depuis vingt ans. Si la première fracture s'est réduite dans les pays riches, les deuxième et troisième fractures continuent de se creuser, particulièrement pour les groupes déjà désavantagés sur le plan éducatif et professionnel. Loin d'être un phénomène transitoire, **la fracture numérique apparaît comme un mécanisme durable de reproduction sociale**.

Van Dijk (2020) complète cette structuration en niveaux, qui retrace l'ordre dans lequel la recherche s'est successivement saisie de l'accès, des compétences puis des bénéfices, par un modèle d'appropriation qui suit cette fois le parcours de **l'individu**. Ce modèle distingue quatre degrés d'accès inégalement distribués : la motivation, l'accès physique, les compétences et les opportunités d'usage.

L'accès motivationnel constitue, aux yeux de l'auteur, le premier stade de l'adoption. Sans motivation ni attitude positive envers le numérique, les individus ne développent pas de compétences, et les bénéfices qu'ils en retirent restent décevants. Les enquêtes que Van Dijk mobilise font apparaître deux raisons dominantes au non-usage des médias numériques, stables depuis une quinzaine d'années : le **manque d'intérêt** et **l'absence d'utilité perçue**. Ce second motif retient particulièrement notre

attention, car il n'exprime pas un rejet de la technologie, mais une évaluation de sa pertinence au regard de ce que l'on fait. L'auteur ajoute une nuance en expliquant que le refus de l'outil numérique peut également provenir d'une méconnaissance de son fonctionnement, de sorte que la motivation n'est pas seulement un préalable aux compétences, elle en est aussi partiellement un effet. Van Dijk rapporte enfin ces écarts de motivation à des ressources : temporelles, matérielles et mentales, à des positions sociales (dont la position professionnelle et le niveau d'éducation), ainsi qu'au soutien de l'entourage, qu'il juge essentiel pour les personnes les plus âgées.

L'accès physique renvoie à la disponibilité effective de l'équipement et de la connexion. C'est lui qui a concentré l'attention de la recherche entre 1995 et 2003, avant d'être progressivement relégué au second plan.

L'accès aux compétences recouvre ce que Van Dijk nomme les *digital skills*, notion qu'il préfère à celles, plus larges, de littératie ou de compétence, parce qu'elle porte sur ce que les usagers parviennent effectivement à faire. Il les organise en deux ensembles articulés de manière séquentielle et conditionnelle. Les compétences liées aux outils numériques sont d'abord **opérationnelles** (maîtriser un clavier, une interface), puis **formelles** (se repérer dans des menus, des codes d'accès). Les compétences liées au contenu sont **informationnelles**, **communicationnelles**, **créatives** et, la plus difficile à acquérir, **stratégiques**, c'est-à-dire la capacité à mobiliser le numérique au service d'une fin professionnelle ou personnelle. Selon Van Dijk, trois facteurs expliquent principalement les écarts de compétences entre les individus: le niveau d'éducation, puis la position professionnelle (un poste qui exige l'ordinateur multiplie les occasions de progresser), puis la position dans un réseau social. Enfin, l'auteur distingue trois modes d'acquisition dont les rendements diffèrent nettement : l'apprentissage autonome par essai et erreur ; le recours à l'entourage qui transmet les compétences opérationnelles et formelles, mais rarement les compétences informationnelles et stratégiques ; et la formation organisée par l'employeur, qui seule donne accès à ces dernières.

L'accès à l'usage, enfin, désigne les opportunités de pratique ouvertes à chacun, dont dépendent les bénéfices retirés. Ces bénéfices ne mettent pas un terme au processus d'appropriation individuelle. Van Dijk décrit une boucle de rétroaction dans laquelle les ressources conditionnent l'appropriation, et les résultats de cette appropriation viennent en retour renforcer les ressources de départ.

Pour les besoins de ce mémoire, nous retenons une définition en quatre degrés d'accès, fidèle au modèle d'appropriation développé par Van Dijk (2020). La fracture numérique désigne l'inégalité d'accès motivationnel, c'est-à-dire l'envie de se saisir du numérique, l'inégalité d'accès matériel aux équipements et à la connectivité, l'inégalité de compétences nécessaires pour mobiliser les outils, et l'inégalité d'accès à l'usage, dont dépend la capacité à en tirer un bénéfice social, professionnel ou politique.

2.1.2 Implications à l'échelle macrosociale

Penser la fracture numérique au-delà de l'individu suppose de la situer dans la société qui la produit. Van Dijk (2020) soutient que nous vivons désormais dans une **société à la fois informationnelle et en réseau**, dans laquelle la production d'information est devenue plus stratégique que la production de biens matériels. Cette transformation rend la fracture numérique structurante. D'une part, lorsque les informations essentielles pour vivre, exercer ses droits et devoirs de citoyen, et travailler passent en ligne, elles deviennent inaccessibles pour ceux qui n'ont ni accès ni compétences numériques. L'auteur distingue à cet égard deux types de **biens informationnels** : les **biens primaires**, indispensables à la survie en société (par exemple, la maîtrise d'un portail pour candidater à une offre d'emploi afin de participer au marché du travail), et les **biens positionnels**, dont l'accès est inégalement distribué (par exemple, la maîtrise de l'Intelligence Artificielle (IA) afin d'optimiser ses processus de travail). D'autre part, une **société en réseau** tend à devenir plus inégale qu'une société de masse parce que les positions occupées dans les réseaux sociaux et médiatiques se renforcent mutuellement, formant une **élite informationnelle** d'un côté et une **majorité aux relations plus limitées** de l'autre.

Norris (2001) propose une articulation analogue à l'échelle internationale, en distinguant trois fractures emboîtées. La **fracture globale** oppose les sociétés post-industrielles, qui concentraient en 2000 près de quatre-vingt-sept pour cent des utilisateurs d'Internet, aux sociétés en développement, plus lentement connectées. La **fracture sociale** désigne les inégalités d'accès au sein de chaque nation, qui se structurent autour du revenu, de l'éducation, de la génération, de la « race » et du genre. La **fracture démocratique** enfin concerne l'engagement civique en ligne et documente un usage politique du numérique principalement par les citoyens déjà engagés. Dans son analyse comparative de cent septante-neuf pays, Norris (2001) montre que le développement économique reste le principal facteur de diffusion d'Internet et que les écarts d'accès, de diffusion et d'engagement les plus importants au sein de chacune de ces trois fractures tendent à persister, voire à se creuser, plutôt qu'à se résorber. Loin d'effacer les inégalités héritées des médias traditionnels, la diffusion d'Internet en reproduit les contours.

Cette diffusion ne se contente pas de refléter les inégalités existantes, elle en produit de nouvelles. Smythe et al. (2020) montrent comment les agences algorithmiques à l'œuvre dans l'e-recrutement, les services en ligne et les systèmes automatisés intègrent les biais structurels cités précédemment et créent des frontières inédites d'accès au marché du travail. Raihan et al. (2025) confirment cette mutation et identifient, au sein des pays développés, sept groupes principalement exposés à ces dynamiques : les ménages à faibles revenus, les personnes âgées, les minorités ethniques, les nouveaux arrivants et réfugiés, les peuples autochtones, les personnes en situation de handicap et les femmes. Leur revue souligne que la fracture ne se réduit pas à un manque d'accès ou de compétences, elle s'enracine dans la disponibilité ou l'absence de contenus adaptés à ces publics.

C'est précisément cette dimension institutionnelle que Brotcorne (2023) éclaire à partir d'une étude de cas conduite au sein d'un Organisme d'Intérêt Public (OIP) bruxellois. Son analyse de la conception d'un guichet administratif en ligne montre que les concepteurs construisent un « **usager-citoyen ordinaire** » implicitement mobile, connecté et autonome, à partir de leurs propres pratiques et de celles de leur entourage. Cette supposition qu'il existerait un usager-citoyen ordinaire produit des contraintes techniques : procédures de connexion exigeant la maîtrise de l'anglais et du vocabulaire administratif, formulaires préformatés qui n'admettent pas la singularité des situations. Ces contraintes disqualifient ainsi les publics fragiles. Par ce travail, l'autrice démontre que la fracture numérique se produit aussi en amont, dans le design des dispositifs.

Warschauer (2003) avait défendu une thèse convergente en critiquant ce qu'il nomme le « *tool model* » et le « *fire model* » de la technologie : l'illusion qu'apporter des ordinateurs suffirait à produire de l'apprentissage et de l'inclusion. Selon cet auteur, la technologie n'est jamais neutre et porte les valeurs de ses concepteurs ; elle s'inscrit dans un « *sociotechnical network* » où les ressources physiques, digitales, humaines et sociales doivent être pensées conjointement. Cette lecture trouve un prolongement contemporain dans les travaux de Desbois (2023), qui décrit le numérique au travail comme un « **moment politique** », ce qui signifie que les systèmes d'information numérique ne sont pas de simples outils techniques de gestion mais des leviers normatifs qui restructurent la division du travail et redistribuent silencieusement l'autonomie, la compétence et le pouvoir entre les acteurs.

Van Dijk (2020) tire de cette double dimension sociétale et institutionnelle une conclusion qui structurera la suite de notre revue : **la fracture numérique reflète et renforce les inégalités sociales préexistantes**. Elle est appelée à durer non pas en dépit des progrès observés au niveau de l'accès matériel, mais parce que les deuxième et troisième niveaux de la fracture (« *skills* » et « *outcomes* ») continuent de s'élargir à mesure que la complexité des outils croît. Cette persistance n'est pas une fatalité technique, elle résulte des choix de conception, des politiques publiques et des configurations organisationnelles qui décident ou non d'inclure les publics les plus éloignés du numérique. C'est cette dimension organisationnelle que la sous-section suivante examine.

2.1.3 La fracture numérique en contexte professionnel

Si la fracture numérique a d'abord été analysée à l'échelle macrosociale, la littérature invite progressivement à en examiner les manifestations à l'intérieur même des organisations. Les inégalités numériques ne s'arrêtent pas aux portes du lieu de travail, elles s'y reproduisent, parfois de manière invisible et non intentionnelle. Van Dijk (2020) le confirme en désignant la **position professionnelle** comme le deuxième facteur explicatif le plus important (après l'éducation) du niveau de compétences numériques d'un individu. Les personnes dont le poste exige un usage régulier de l'ordinateur ont davantage d'opportunités d'améliorer leurs compétences, créant un cercle vertueux pour les uns et une

exclusion pour les autres. L'organisation devient ainsi un lieu de production et de stratification de la fracture, et non un simple environnement de réception.

Zervas et Stiakakis (2025) consolident cet argument à partir d'une enquête quantitative menée auprès de salariés d'entreprises de l'Union européenne. Les auteurs montrent que la **fracture numérique intra-organisationnelle** renvoie à des inégalités d'accès, d'usage et de performance numérique entre travailleurs d'une même organisation, avec des effets directs sur **l'efficacité collective**. Ces inégalités s'articulent à des facteurs sociaux (âge, genre, niveau d'éducation) mais aussi à la position occupée dans l'organisation. Les politiques de formation insuffisantes les renforcent, en particulier pour le personnel dont le cœur de métier n'est pas technologique. Les auteurs parlent à cet égard de « **lieux de travail à plusieurs vitesses** » (« *two-speed workplaces* »), où les systèmes d'évaluation tendent à favoriser les travailleurs déjà compétents numériquement et où « l'inclusion perçue agit comme médiateur entre les pratiques RH et la performance individuelle », pour reprendre les mots des auteurs. Autrement dit, la formation seule ne produit pas de performance si elle n'est pas accompagnée d'une expérience effective d'inclusion dans le collectif de travail.

Cette dimension est éclairée par Ollier-Malaterre et Andrade (2016), dont l'enquête conduite auprès de nonante-huit travailleurs de deux multinationales européennes met en lumière des mécanismes propres aux caractéristiques des postes de travail, indépendamment des facteurs culturels ou individuels. Les autrices identifient trois mécanismes complémentaires de stratification de l'accès aux politiques RH de conciliation travail-vie personnelle (« *work-life policies* »). Le premier, la fracture numérique intra-organisationnelle empêche les salariés moins familiers du numérique de prendre connaissance des dispositifs disponibles sur l'intranet, et donc d'y prétendre. Le deuxième tient à la taille des sites, certains lieux plus modestes ne sauraient rendre accessible ces services ailleurs que sur l'intranet. Le troisième relève du type de poste, qui restreint l'accès de certaines fonctions à certaines politiques. Ces inégalités ne sont pas stratégiquement pilotées par les directions RH, elles sont non intentionnelles et résultent des configurations matérielles et organisationnelles du travail. **L'invisibilité de ces écarts** est particulièrement **préoccupante** du point de vue RH puisque les travailleurs les plus éloignés du numérique sont aussi ceux qui bénéficient le moins des dispositifs d'accompagnement qui leur sont pourtant destinés.

Smythe et al. (2020) prolongent cette analyse en pointant **l'effet d'exclusion produit en amont**, dès l'accès à l'emploi. Dans le cas des dispositifs d'e-recrutement, nous savons que les compétences numériques requises pour candidater dépassent fréquemment les exigences numériques du poste lui-même : conversion d'un curriculum vitae en format PDF, manipulation simultanée de plusieurs plateformes. Ce décalage transforme le dispositif RH lui-même en filtre social et détourne la fonction recrutement de sa visée d'évaluation des compétences métier. Cette logique s'étend, par capillarité, aux processus d'évaluation et de formation. Par exemple, un salarié qui ne maîtrise pas l'outil d'auto-

évaluation ou la plateforme de formation en ligne sort progressivement de la boucle RH, alors même que ses compétences professionnelles sont avérées.

En somme, derrière l'apparente neutralité technique des dispositifs RH numériques se jouent des choix qui structurent l'accès, la reconnaissance et la place de chacun dans l'organisation. La littérature sur la fracture numérique sur le lieu de travail dessine ainsi un terrain d'analyse précis pour notre mémoire : l'enchevêtrement des inégalités d'accès aux outils, aux compétences et aux bénéfices que les dispositifs RH peuvent réduire, ou (re)produire, selon la manière dont ils sont conçus et accompagnés. Cette première section du cadre théorique appelle ainsi à examiner, dans la section suivante, les projets RH qui visent explicitement à réduire la fracture numérique des agents.

2.2 Projets RH visant à réduire la fracture numérique

Si la fracture numérique constitue désormais un objet sociologique bien balisé, la manière dont les directions des ressources humaines s'en saisissent comme problème opérationnel reste, elle, beaucoup moins documentée. Pourtant, dans la plupart des grandes organisations, publiques comme privées, ce sont des services RH qui pilotent les plans de transformation numérique, conçoivent les dispositifs de formation, sélectionnent les outils de *e-learning*, négocient avec les organisations syndicales et représentent finalement la réalité quotidienne du numérique aux yeux des collaborateurs. Pour saisir la façon dont ces directions traduisent un enjeu sociétal en projet RH, nous articulerons deux corpus distincts : d'une part les travaux qui pensent les acteurs de la GRH comme stratégiques pour la transformation numérique, d'autre part ceux qui étudient les dispositifs d'accompagnement concrets et leurs effets sur les agents. C'est cette articulation que nous proposons de développer dans cette section, avant de mettre en évidence un angle mort qui fonde notre questionnement.

2.2.1 Le rôle stratégique de la GRH face à la transformation numérique

Le premier point d'attention à souligner concerne la nature même de la fonction RH face au déploiement des technologies numériques. À partir d'une revue systématique de quatre-vingt-trois articles publiés entre 2018 et 2024, Musaigwa et Kalitanyi (2026) soutiennent que la transformation numérique ne peut pas être réduite à un simple programme d'équipement ou à une mise à niveau d'infrastructures, mais qu'elle doit être pensée comme un processus sociotechnique impliquant simultanément des évolutions technologiques, des changements culturels et des recompositions des compétences. Dans cette perspective, la fonction RH cesse d'être un service support à dominante administrative pour devenir un **moteur stratégique** de la « *digital readiness* » organisationnelle, c'est-à-dire de la capacité collective à exploiter de manière efficace les outils numériques. Trois leviers structurent, selon les auteurs, cette nouvelle centralité de la GRH : l'animation d'un leadership transformationnel capable de porter une vision claire de la transformation, la construction d'une culture organisationnelle d'apprentissage continu, et la mise en place de pratiques RH explicitement dédiées à l'engagement des collaborateurs tout au long du processus de changement.

Cet argument trouve un prolongement opérationnel chez Zervas et Stiakakis (2025), que nous avons déjà mobilisés en 2.1.3 sous l'angle des « *two-speed workplaces* ». Nous mobilisons ici ce concept sous un autre angle, non plus pour décrire la fracture intra-organisationnelle, mais pour examiner les **stratégies RH** qui prétendent y répondre. À partir d'une étude empirique conduite dans plusieurs grandes entreprises européennes, ces auteurs identifient un faisceau de leviers d'action permettant aux directions des ressources humaines de combler activement les écarts d'inclusion numérique observés. Parmi ces leviers, ils insistent sur l'intégration d'indicateurs de participation numérique dans les tableaux de bord RH (qui forme à quoi, qui utilise quel outil, qui ne s'y connecte pas), sur la mise en place de parcours d'apprentissage différenciés selon les niveaux de littéracie de départ, et sur l'attention systématique aux dimensions de justice organisationnelle dans la perception qu'ont les agents des dispositifs déployés. Leur résultat central est le suivant : l'effet d'une politique RH numérique sur la réduction effective de la fracture est très largement médié par la **perception d'inclusion** que les agents en retirent. Autrement dit, ce ne sont pas tant les moyens techniques investis qui font la différence, que le sentiment, partagé ou non, d'être pris en compte comme acteur du changement.

Lorsque la GRH se saisit du numérique comme objet stratégique, elle hérite mécaniquement d'un cadrage où les compétences numériques sont posées comme une variable critique de la **performance organisationnelle**. Or, comme nous l'avons vu avec Van Dijk (2020), la position occupée dans l'organisation du travail conditionne très directement les opportunités d'accès, d'usage et de développement des compétences numériques. Une politique RH qui se contenterait de proposer des formations transversales sans interroger les hiérarchies de fonctions et, par conséquent, les inégalités d'exposition au numérique qu'elles dessinent risquerait alors de reproduire, voire d'amplifier, les inégalités qu'elle prétend réduire. Nous comprenons ainsi que la fonction RH peut, paradoxalement, devenir le vecteur d'une nouvelle fracture qu'elle est censée combattre.

2.2.2 Deux cas pratiques de projets RH face à la fracture numérique

Une fois posé le rôle stratégique de la GRH, la question se déplace nécessairement sur les modalités concrètes de l'action. À quoi ressemble, dans le quotidien d'une organisation, un projet RH visant explicitement à réduire la fracture numérique de ses agents ? La littérature offre, sur ce point précis, peu de cas documentés, et c'est précisément ce qui rend les deux études que nous mobilisons ici particulièrement précieuses : l'une parce qu'elle décrit un dispositif belge de référence (Ferlazzo, 2025), l'autre parce qu'elle propose un cadre d'analyse des registres d'accompagnement (Benedetto-Meyer, Boboc, 2019).

Ferlazzo (2025) restitue le projet « **Connectoo** », déployé par le SPF BOSA à destination des agents fédéraux belges en contact avec un public peu familier du numérique. La genèse du dispositif est en elle-même instructive. Plutôt que de concevoir une offre de formation descendante, l'équipe projet a adopté une démarche de co-conception itérative organisée en trois étapes successives, partant d'un

diagnostic des besoins effectifs des agents de première ligne, puis d'un prototypage de modules courts, avant une phase de tests en conditions réelles et de réajustements continus. Six modules thématiques composent l'offre, chacun centré sur une dimension précise de la médiation numérique avec l'utilisateur en possible fracture (identifier la fracture, accueillir l'utilisateur en difficulté, accompagner pas à pas, etc.), et une variante « **Connectoo+** » est proposée aux agents les plus directement exposés à la première ligne. À cela s'ajoute un système de labellisation, qui matérialise symboliquement la montée en compétences et permet à l'organisation de reconnaître les agents engagés dans la démarche. Les résultats avancés par l'auteur sur environ mille deux cents agents formés en deux ans témoignent d'une appropriation effective du dispositif, sans pour autant que les difficultés rencontrées ne soient passées sous silence. Ferlazzo souligne notamment les arbitrages permanents entre **standardisation pédagogique** et **adaptation contextuelle**, ainsi que la **nécessité d'un soutien politique constant** pour maintenir le projet dans la durée. Pour notre objet de recherche, « Connectoo » présente l'intérêt rare d'incarner, dans le secteur public belge, un dispositif RH dont l'objectif explicite est de former des agents publics à faire face à la possible fracture numérique des usagers.

À côté de ce cas national, Benedetto-Meyer et Boboc (2019) proposent un éclairage complémentaire à partir d'une enquête de terrain conduite chez Phonetel, opérateur de télécommunications engagé dans un programme massif de transformation numérique. Leur contribution conceptuelle nous semble particulièrement éclairante pour penser la matérialité des projets RH. Mobilisant la grille de Dujarier (2015, citée dans Benedetto-Meyer, Boboc, 2019), elles distinguent trois types de dispositifs déployés par les directions : les **dispositifs de procédés**, qui prescrivent les manières de faire ; les **dispositifs de finalités**, qui fixent les objectifs à atteindre ; et les **dispositifs d'enrôlement**, qui visent l'adhésion subjective des agents à la démarche de transformation. Les autrices ajoutent une seconde grille d'analyse, qui porte cette fois sur les figures d'acteurs intermédiaires, qu'elles nomment « **relais actifs** », chargés de porter le projet auprès des collègues. Elles repèrent trois registres discursifs distincts mobilisés par ces relais : un **registre de l'état d'esprit**, qui insiste sur la nécessité d'une posture d'ouverture face au changement ; un **registre de la familiarisation aux outils**, qui place l'apprentissage technique au cœur de l'argumentation ; et un **registre de l'évolution des pratiques professionnelles**, qui inscrit le numérique dans une transformation plus large du métier.

2.2.3 Le constat d'un point aveugle

Au terme de ce parcours, un constat s'impose, qui structure largement l'apport potentiel de notre recherche. Si la littérature consacrée à la fracture numérique est aujourd'hui abondante et bien établie du côté des publics vulnérables (usagers du service public, personnes âgées, populations précaires), et si les travaux centrés sur la GRH dans la transformation numérique se développent rapidement dans le secteur privé, la jonction entre ces deux corpus, c'est-à-dire l'étude des projets dédiés spécifiquement à la réduction de la fracture numérique des agents du service public, reste un **angle mort** relatif.

Trois éléments contribuent à cette zone d'ombre. Premièrement, la fracture numérique a été historiquement pensée du côté du citoyen-usager, comme un problème de demande sociale auquel les politiques publiques d'inclusion devaient répondre, et beaucoup moins du côté du producteur de service public. Deuxièmement, les travaux de GRH stratégique sur la transformation numérique, à l'image de ceux de Musaigwa et Kalitanyi (2026), se déploient majoritairement dans des contextes d'entreprises privées dont la temporalité, les marges de manœuvre managériales et les missions ne se transposent pas sans précaution au secteur public. Troisièmement, le cas Connectoo, certes documenté par Ferlazzo (2025), reste pour l'instant l'un des très rares projets belges décrits dans la littérature, et son analyse demeure essentiellement orientée par une perspective de pilotage de projet plutôt que par une lecture sociologique de sa réception différenciée selon les niveaux hiérarchiques d'une organisation.

C'est précisément dans cette intersection sous-documentée que se loge le questionnement de notre mémoire. En étudiant comment le projet « Numérique Pour Tous » est adopté, traduit, ou contesté par les différents acteurs d'une institution publique belge, nous nous proposons de combler partiellement ce point aveugle. Notre ambition est de saisir les processus de construction de sens qui se jouent autour de lui, à chaque niveau hiérarchique, et d'en restituer les effets concrets sur la potentielle réduction effective de la fracture numérique des agents. Cette ambition appelle un dernier détour théorique : qualifier d'abord le cadre institutionnel dans lequel ces projets se déploient (section 2.3), puis mobiliser un cadre interprétatif robuste pour analyser ces processus de construction de sens (section 2.4).

2.3 Le secteur public et la digitalisation

Le projet « Numérique Pour Tous » ne se déploie pas dans une organisation quelconque, mais au sein d'une administration publique, dont les missions, les contraintes réglementaires et les temporalités diffèrent sensiblement de celles d'une entreprise privée. Or la littérature que nous avons mobilisée jusqu'ici, celle de la fracture numérique et celle des projets RH qui prétendent la réduire, ont été largement construits à partir de terrains privés ou à partir de la figure du citoyen-usager. Avant d'analyser la façon dont les acteurs de l'IPPJ de Saint-Servais construisent le sens d'un tel projet, il nous faut donc qualifier le cadre institutionnel dans lequel il s'inscrit. Nous procéderons en quatre temps : définir ce que recouvre la transformation numérique dans le secteur public (2.3.1), examiner les raisons et les discours qui la légitiment (2.3.2), confronter ces promesses aux désillusions et aux résistances que la littérature documente (2.3.3), et mettre enfin en évidence un déplacement du regard qui fonde notre questionnement, du citoyen-usager vers l'agent public (2.3.4).

2.3.1 Définir la transformation numérique dans le secteur public

Faut-il parler de numérisation, de digitalisation ou de transformation numérique ? La question n'est pas que terminologique, car chacun de ces mots engage une ambition et une profondeur du changement différentes. Mergel, Edelmann et Haug (2019) constatent précisément que ces trois termes, souvent confondus dans le discours des administrations, recouvrent des réalités distinctes. La

numérisation (« *digitization* ») désigne la simple conversion de l'analogique vers le numérique, la **digitalisation** (« *digitalization* ») renvoie à l'usage des technologies pour produire de nouvelles façons de travailler, et la **transformation numérique** (« *digital transformation* ») qualifie un changement global qui dépasse la seule dimension technique. À partir de quarante entretiens menés auprès de responsables publics de douze pays européens, les auteurs ancrent leur analyse dans deux cadres convergents, la « *technology enactment framework* » de Fountain et la « *Digital Era Governance* » de Dunleavy (cités dans Mergel et al., 2019), dont la thèse commune est que ce sont les **pratiques organisationnelles**, et non la technologie en elle-même, qui produisent le changement. En somme, leur position est la suivante : la technologie n'est pas le moyen de soutenir le changement, ce sont les processus, les personnes, les politiques et surtout le leadership qui doivent être fondamentalement transformés.

Cette analyse a été consolidée par la revue systématique de Haug, Dan et Mergel (2024), qui propose le concept de « *digitally-induced change* » pour échapper au caractère « fourre-tout » de la notion de transformation numérique. À partir de cent soixante-quatre études analysées, leur conclusion la plus utile pour notre objet est que la plupart des transformations numériques des administrations procèdent en réalité par **changements incrémentaux**, dont l'accumulation finit, à terme, par produire des effets transformatifs. La technologie, écrivent-ils, « *met la scène* », mais le travail de transformation se joue dans l'organisation et son environnement.

Pour passer de la définition au vocabulaire opérationnel, le cahier de recherche de Jacob, Defacqz et Agossou (2022) offre une grille directement transposable au terrain. Reprenant la définition de Mergel et al. (2019), les auteurs décomposent la transformation numérique du secteur public en trois piliers : **la dématérialisation**, soit la disparition des supports physiques ; **l'automatisation**, soit la réduction de l'intervention humaine sur les tâches simples ; et **la désintermédiation**, soit la diminution du nombre d'intermédiaires entre le fournisseur d'un service et son utilisateur final. Les auteurs rappellent toutefois que la transformation numérique ne se réduit pas à sa dimension technique et qu'elle engage les compétences, les processus et la culture organisationnelle ; ils invitent à la penser comme un parcours par étapes plutôt que comme une rupture unique.

Pour les besoins de ce mémoire, nous retenons donc une définition exigeante de la transformation numérique : non pas la seule mise en ligne de procédures, mais un changement qui engage conjointement les outils, les processus, les compétences et la culture d'une organisation. Les trois piliers de Jacob et al. (2022) nous aideront à situer, dans la partie empirique, l'ampleur réelle du projet.

2.3.2 Pourquoi les administrations digitalisent : promesses et logiques de légitimation

Reste à comprendre pourquoi les administrations s'engagent dans cette voie. Le premier enseignement de la littérature est que le moteur du changement est avant tout externe. Mergel et al. (2019) démontrent que les organisations publiques digitalisent sous **pression externe** dans plus de huit

cas sur dix, sous l'effet des technologies de l'environnement, des attentes des citoyens et des entreprises, et des injonctions politiques. La **pression interne** ne représenterait qu'une faible part des justifications. Brotcorne (2023) inscrit ce constat dans le cas de la Belgique, qui, dès le début des années 2000, s'est alignée sur la stratégie numérique de l'Union européenne et sur le principe du service numérique par défaut, érigeant la simplification administrative et la numérisation des services en priorité stratégique. Dynamique encore renforcée par la crise sanitaire de la Covid-19.

À ce moteur externe s'ajoute un faisceau de promesses qui structurent le discours public sur la digitalisation. Beuve et al. (2021) recensent les grandes **promesses de la transformation digitale du secteur public** : gains d'efficacité, transparence accrue, simplification pour l'utilisateur et création de valeur publique, le tout résumé dans l'idée de faire mieux, potentiellement avec moins, mais sous conditions strictes. Jacob et al. (2022) documentent ces promesses par des exemples concrets, à l'image du programme québécois ImpôtNet et de sa réduction massive des coûts de transaction, et les organisent autour de trois finalités : être plus efficace à moindre coût, implanter une gouvernance collaborative et créer de la valeur publique.

Ces promesses ne circulent toutefois pas à l'état brut. Elles sont portées par des discours qui leur donnent forme et légitimité. C'est l'apport décisif de Nicolini et Caron (2024), pour qui la transformation numérique des organisations publiques est largement parlée par des discours qui lui sont extérieurs et qui orientent ce que l'organisation peut percevoir, dire et faire d'elle-même. Les auteurs identifient trois discours de légitimation dominants : un **discours de la performance**, qui importe les standards du secteur privé et tend à réduire la valeur publique à des indicateurs d'efficience ; un **discours du changement et de l'innovation**, qui valorise la modernité et la rupture, au risque d'entrer en tension avec les missions de continuité du service public ; et un **discours de la réforme bureaucratique**, qui reprend les motifs du gouvernement ouvert et de la simplification. Aucun de ces discours n'est neutre, et leur extériorité produit une ambiguïté : l'organisation hérite d'un sens qui n'est pas tout à fait le sien.

Il importe, pour la suite de notre travail, de ne pas confondre les promesses affichées et les logiques de légitimation qui les sous-tendent. Les premières disent ce que la digitalisation est censée apporter ; les secondes préfigurent ce qu'elle peut signifier dans une organisation donnée, avant même que ses acteurs ne s'en saisissent. Cette distinction cruciale constitue précisément la porte d'entrée critique de notre mémoire : derrière l'objectif consensuel de réduire la fracture numérique des agents, quels discours de légitimation sont mobilisés, et avec quels effets sur le sens que le terrain construit ? La réponse de Nicolini et Caron (2024) ouvre d'ailleurs explicitement la voie au cadre interprétatif que nous mobiliserons en section 2.4, puisque les trois discours de légitimation peuvent se lire comme autant de registres de *sensegiving*.

2.3.3 Désillusions et résistances : ce que la littérature observe sur le terrain

À la hauteur des promesses répondent des désillusions que la littérature documente avec une netteté croissante. Beuve et al. (2021) en dressent l'inventaire en miroir des conditions de succès : coûts cachés, complexité technique systématiquement sous-estimée, résistance au changement, exclusion des usagers les plus fragiles, et perte de valeur publique lorsque l'efficacité finit par se substituer à l'inclusion. Le ton des auteurs n'est ni technophile ni technophobe, la transformation digitale représente une opportunité réelle, mais qui peut détruire de la valeur publique si elle néglige la spécificité du secteur public et reproduit mécaniquement les modèles du privé. Cette lecture nuancée invite à examiner non seulement les échecs techniques, mais aussi les formes plus diffuses de résistance et d'inertie.

C'est sur ce terrain que les travaux de Tinjan (2025b) apportent l'éclairage le plus stimulant. À partir d'une étude de cas conduite dans une université publique suédoise, l'autrice montre que la transformation numérique est **socialement construite**, et qu'une organisation affichant pourtant la volonté de se transformer peut aboutir à une forme de stagnation. Les tensions naissent de conflits sur le rythme et sur l'ampleur du changement, que les acteurs tentent de gérer par des **mécanismes d'auto-défense** : sur le **plan structurel**, des récits d'impossibilité tels que l'absence de personnel à recruter, le manque de ressources ou le flou de la stratégie ; au **plan culturel**, l'idée récurrente que la transformation est l'affaire des autres, d'un autre service ou d'un autre niveau hiérarchique. Ces récits convergent vers ce que l'autrice nomme une « boucle d'action en attente », où chacun diffère son engagement en attendant que l'autre agisse. La conclusion est contre-intuitive et précieuse pour notre cadrage critique, car elle indique que la transformation numérique n'est pas inévitable, et que les forces technologiques ou externes ne suffisent pas à la provoquer, car les acteurs peuvent indéfiniment la différer par la construction sociale qu'ils en font.

Dans un second article, Tinjan, (2025a) déplace l'attention vers les managers et renverse une image convenue. Contrairement à la figure dominante du manager comme agent du changement, l'autrice montre qu'il peut en être simultanément un obstacle, en produisant ce qu'elle appelle des « ***alibi narratives*** ». Quatre récits-types légitiment l'inertie : « *voilà qui nous sommes* », qui présente le secteur public comme lent par nature ; « *nous sommes coincés* », qui invoque des systèmes obsolètes et des ressources insuffisantes ; « *nous faisons de notre mieux* », qui renvoie la responsabilité vers la résistance des autres ; et « *il faut attendre des temps meilleurs* », qui projette le changement dans un futur indéterminé. Ces récits agissent à la fois comme stratégies d'apaisement face à l'anxiété du changement et comme dispositifs de légitimation de l'inaction auprès des équipes. Tinjan rejoint ici la critique de Ford et de ses collègues (cités dans Tinjan, 2025a), selon laquelle la résistance peut être créée par les porteurs du changement eux-mêmes, et non seulement par ses destinataires.

Benedetto-Meyer et Boboc (2019), enfin, montrent que ces tensions s'enracinent dans le flou même des discours sur la transformation digitale. Toujours à partir de l'enquête menée auprès de

Phonetel, les autrices observent que ce flou donne **l'illusion d'un consensus** difficilement contestable, qui masque en réalité des appropriations très diverses selon les positions et les ressources de chacun. En l'absence de sens partagé, de reconnaissance institutionnelle et de régulation organisationnelle, les **acteurs relais** chargés d'incarner la transformation s'épuisent à donner du sens à un discours imprécis, au risque de l'usure. Trois enseignements se dégagent ainsi de cette sous-section pour notre travail. La résistance n'est pas seulement une réticence individuelle et ascendante, elle est socialement construite et peut être même produite par le management autant que subie par le terrain. Cette résistance s'enracine dans l'ambiguïté des discours qui accompagnent la digitalisation. Ce triple constat appelle un cadre capable d'analyser la construction du sens, que nous mobiliserons en section 2.4 avec le couple *sensemaking* et *sensegiving*.

2.3.4 Le focus sur l'usager-citoyen, l'angle mort de l'agent public

Un dernier déplacement reste à opérer, qui fonde la contribution de notre mémoire. Comme nous l'avons montré en 2.1.2, la littérature sur la fracture numérique a d'abord pensé le citoyen-usager, et c'est encore largement le cas lorsqu'elle se penche sur le secteur public. Brotcorne (2023) en offre la démonstration la plus aboutie dans le contexte belge en analysant la conception d'un guichet administratif en ligne, elle montre que les concepteurs construisent un **usager-citoyen ordinaire**, implicitement mobile, connecté et autonome, à partir de leurs propres pratiques. Elle observe de ce fait une disqualification des publics qui ne correspondent pas à cette norme et une invisibilisation du tiers aidant pourtant crucial pour l'accès aux droits. La modernisation administrative belge a ainsi structuré le débat autour de la figure de l'usager, au détriment de celle du fonctionnaire qui produit le service.

Or **l'agent public** est lui aussi exposé à la fracture numérique, et la littérature commence à peine à le reconnaître. Le biais d'échantillonnage relevé chez Mergel et al. (2019), dont les experts occupent très majoritairement des fonctions de direction, illustre la manière dont la transformation numérique est pensée d'en haut, là où l'expérience des agents de terrain demeure sous-représentée. Haug et al. (2024) en font d'ailleurs un axe de leur agenda de recherche lorsqu'ils appellent à passer d'approches centrées sur la technologie à des approches centrées sur les acteurs et à étudier davantage les effets négatifs de la digitalisation. Cette invitation rejoint la lecture de Desbois (2023), mobilisée en 2.1, qui décrit le numérique au travail comme un **moment politique** redistribuant silencieusement l'autonomie et la compétence entre les agents. L'agent public, et singulièrement celui dont le cœur de métier n'est pas numérique, constitue dès lors un angle mort persistant de la littérature.

C'est précisément cette **bascule**, du citoyen-usager vers l'agent producteur de service public, que notre mémoire entend interroger. En étudiant la manière dont le projet « Numérique Pour Tous » est adopté, traduit ou contesté par les différents acteurs qui gravitent autour de l'IPPJ de Saint-Servais, du sommet stratégique jusqu'aux agents de terrain, nous proposons d'éclairer un point demeuré dans l'ombre : ce que la digitalisation fait, concrètement, à des professionnels dont le métier se joue d'abord

dans la relation humaine, et non derrière un écran. Pour saisir comment ces acteurs construisent, à chaque niveau, le sens d'un tel projet, il nous faut désormais un cadre interprétatif robuste. C'est l'objet de la section suivante, consacrée au *sensemaking* et au *sensegiving*.

2.4 *Sensemaking* et *sensegiving*

Les trois premières sections de cette revue de la littérature ont qualifié l'objet, la fracture numérique, puis la réponse, les projets visant à la réduire, et enfin le terrain, les organisations publiques en transformation dans le domaine du numérique. Désormais, nous devons définir un cadre interprétatif capable d'analyser la manière dont les acteurs construisent le sens de projets visant à réduire la fracture numérique. C'est l'intérêt du **couple *sensemaking* et *sensegiving***, deux concepts issus de la théorie des organisations éclairent, l'un, la façon dont les individus élaborent une lecture d'une situation, l'autre, la façon dont certains acteurs tentent d'orienter la lecture des autres. Nous présentons d'abord le *sensemaking* (2.4.1), puis le *sensegiving* (2.4.2), avant d'examiner leur articulation, qui constitue le cœur de notre grille d'analyse (2.4.3).

2.4.1 *Sensemaking* : construire le sens dans le mouvement

Le concept de *sensemaking* a été développé par Karl Weick (1995). La traduction de ce concept est littéralement « fabriquer du sens », ainsi les acteurs font sens d'événements grâce à une reconstruction d'une réalité confuse et continue, ils « structurent l'inconnu ». Weick distingue soigneusement le *sensemaking* de l'interprétation. **Interpréter** suppose un texte déjà constitué que l'on traduit passivement ; le *sensemaking* s'intéresse aussi à ~~en amont~~, l'amont, soit sur la manière dont ce texte est lui-même fabriqué, c'est-à-dire sur la façon dont certains indices sont prélevés dans le flux de l'expérience, isolés, puis révisés à la lumière de l'action et de ses conséquences. ~~L'exemple inaugural du~~ Le premier exemple dans l'introduction de ce livre, *Sensemaking in Organizations* porte sur la découverte du syndrome de l'enfant battu, illustre ce travail : un fait n'existe comme problème qu'à partir du moment où des acteurs le remarquent, le nomment et le rendent partageable.

Deux caractéristiques, parmi d'autres, sont décisives pour notre propos. Le *sensemaking* est continu (*ongoing*) et rétrospectif. **Continu**, parce qu'il n'a ni début ni fin nets. En effet, les individus sont toujours « au milieu des choses » et ne découpent des événements qu'après coup. **Rétrospectif**, parce que, selon Weick, nous ne savons ce que nous faisons qu'une fois que nous l'avons fait, le sens naissant d'un regard porté sur l'action déjà réalisée. Weick en tire une conséquence souvent contre-intuitive : la difficulté n'est pas l'ignorance mais la confusion, soit que trop de significations soient possibles parmi lesquelles il faille trancher. Faire sens relève moins de la découverte que de l'invention. Cela peut même aller plus loin et se rapprocher de ce que Weick nomme au fil de ses écrits la « **prophétie auto-réalisatrice** », où l'issue d'une action réécrit fréquemment l'intention censée la précéder. Ceci nous mène à sa définition fondatrice, qui présente le *sensemaking* comme « la création de la réalité

comme accomplissement continu, qui prend forme lorsque les individus donnent rétrospectivement du sens aux situations dans lesquelles ils se trouvent ».

Weick décompose le *sensemaking* en sept propriétés. La première est l'idée que le *sensemaking* est ancré dans la **construction identitaire**. L'individu interprète une situation à partir de son identité, et le soi devient alors un objet à interpréter, projeté dans un environnement dont il observe les effets. Le *sensemaking* est aussi profondément **social**. La pensée, le sentiment et le comportement dépendent des comportements de l'autre, qu'il soit physiquement présent ou seulement imaginé. Weick précise, à la suite de Czarniawska (1991, citée dans Weick, 1995), que ce qui est partagé n'est pas nécessairement le sens lui-même, mais l'expérience d'une action collective : des acteurs peuvent coordonner leurs actes sur la base de significations équivalentes, voire divergentes.

Outre la **rétrospection** déjà évoquée, le caractère continu du *sensemaking* implique que les individus se trouvent dans une **situation dite « jetée » (*thrownness*)** plutôt que dans la posture d'un observateur détaché. C'est l'interruption d'un cours d'action qui déclenche le travail de sens, et cette interruption s'accompagne d'une charge émotionnelle négative lorsqu'elle est jugée nuisible (par exemple, lorsque l'éditeur d'une revue scientifique ne donne pas de suite à une révision d'un article scientifique), positive lorsqu'elle est bénéfique (par exemple, lorsque un article scientifique révisé ne reçoit pas de demande de modifications). Weick note encore que le souvenir est congruent à l'humeur, de sorte que l'état émotionnel au moment de l'interruption influence la lecture rétrospective des événements.

Les dernières propriétés à couvrir sont les plus importantes pour notre travail, car elles expliquent comment l'action et la sélection d'indices produisent une lecture des événements cohérente sans qu'elle soit nécessairement exacte. Comme nous venons de l'expliquer, dans un flux ininterrompu d'événements, il est dès lors plus facile d'en faire sens une fois à l'arrêt et basé sur des **indices extraits (*extracted cues*)**. Ce sont des structures simples et familières qui servent de point de référence à partir duquel se développe une compréhension plus large. Toutefois, le sens que l'on donne n'est jamais neutre et dépend des propriétés déjà citées et du contexte dans lequel l'acteur se trouve. Pour aller un peu plus loin, Weick explique que le *sensemaking* est éactif ou mis en acte (***enactive***). Par leurs actes, les individus produisent une partie de l'environnement qui, en retour, contraint leur action. Enfin, le *sensemaking* est gouverné par la **plausibilité** plutôt que par l'exactitude. L'anecdote de la carte des Pyrénées, utilisée par une unité militaire perdue dans les Alpes, condense cette thèse : disposer d'une carte qui met en mouvement et ordonne le monde importe davantage que disposer de la carte exacte. Ce qu'il faut, écrit Weick, c'est une bonne histoire, assez cohérente pour guider l'action et assez engageante pour que chacun y contribue.

2.4.2 Sensegiving : tenter d'influencer le sens d'autrui

Si le *sensemaking* décrit la construction du sens, le *sensegiving* en désigne son intention stratégique, soit la tentative délibérée d'influencer le sens que construisent les autres, afin de l'orienter vers une redéfinition préférée de la réalité. Le concept naît avec l'étude ethnographique de Gioia et Chittipeddi (1991), consacrée à l'initiation d'un changement stratégique par le nouveau président d'une grande université publique. Les auteurs y dégagent quatre phases. Dans *l'envisioning*, le dirigeant élabore une vision embryonnaire d'un changement avant même sa prise de fonction. Dans le *signaling*, il annonce publiquement le changement et formule une image directrice évocatrice, tout en injectant volontairement de l'ambiguïté. Dans le *re-visioning*, les parties prenantes interprètent, négocient et parfois résistent, ce qui conduit le dirigeant à ajuster sa vision sans l'abandonner. Dans *l'energizing*, enfin, une coalition élargie autour du projet de changement engage l'action.

Deux apports de cet article structurent durablement le champ. Le premier est la notion d'« *ambiguity-by-design* ». Il s'agit de créer délibérément une zone d'incertitude permettant ainsi d'assouplir des schémas interprétatifs. Le second est une **redéfinition du rôle du dirigeant** comme « architecte, assimilateur et facilitateur » du sens partagé. La haute hiérarchie domine par l'influence qu'elle exerce sur les visions possibles, mais elle ne peut décréter le sens, elle doit le faire émerger. Gioia et Chittipeddi montrent ainsi que *sensemaking* et *sensegiving* s'enchaînent en cycles réciproques de cognition et d'action, point sur lequel nous reviendrons dans la sous-section suivante.

Le *sensegiving* n'est pas un acte neutre, il est aussi **politique**, en ce qu'il mobilise des cadres de légitimation. Pour rappel, nous avons mis en avant les trois discours (performance, changement et innovation, réforme bureaucratique) identifiés par Nicolini et Caron (2024) qui montrent que la transformation numérique des organisations publiques est orientée par des discours qui lui sont extérieurs, et que l'on peut lire comme des registres de *sensegiving*. Aucun de ces discours n'est neutre, et leur extériorité produit une ambiguïté, car l'organisation hérite d'un sens qui n'est pas tout à fait le sien.

À côté de ces grands cadres discursifs, le *sensegiving* se joue aussi dans le travail concret des acteurs intermédiaires. Nous pouvons à nouveau citer Benedetto-Meyer et Boboc (2019) qui ont mis en évidence le rôle des « **relais actifs** » de la transformation digitale, ces ambassadeurs et diffuseurs chargés de porter le projet auprès des collègues. Pour rappel, ces autrices distinguent trois registres discursifs mobilisés par ces relais (l'état d'esprit, la familiarisation aux outils, centré sur l'apprentissage technique ; et un registre de l'évolution des pratiques professionnelles, qui inscrit le numérique dans une transformation plus large du métier). Reprenant la typologie de Dujarier (2015, citée dans Benedetto-Meyer, Boboc, 2019), elles montrent que les directions déploient des dispositifs de procédés, de finalités et d'enrôlement, détaillés précédemment. Ce dernier dispositif est le plus important pour notre travail,

car il vise l'adhésion subjective des agents. Ce travail de traduction, souvent porté par des volontaires non reconnus, expose nos relais à un risque d'usure et de fatigue professionnelle.

Le *sensegiving* peut enfin échouer, et même produire l'effet inverse de celui recherché. Nous citons à nouveau Tinjan (2025a), qui renverse l'image convenue du manager comme agent du changement en montrant qu'il peut en être simultanément l'obstacle, à travers des « *alibi narratives* », ces récits qui légitiment l'absence d'action. Ces récits fonctionnent comme des dispositifs de *sensegiving* qui légitiment la stagnation auprès des équipes. Tinjan rejoint ainsi la thèse, déjà avancée par Ford et ses collègues (cités dans Tinjan, 2025a), selon laquelle la résistance peut être produite par les porteurs du changement eux-mêmes, et non seulement par ses destinataires.

2.4.3 L'articulation des deux concepts

Sensemaking et *sensegiving* ne sont pas deux phénomènes séparés, mais les deux faces d'un même processus. Gioia et Chittipeddi (1991) l'établissent en montrant que les quatre phases de l'initiation du changement correspondent à une alternance systématique entre comprendre et influencer, entre cognition et action : le dirigeant construit du sens, tente de l'imposer à autrui, recueille les interprétations en retour, les intègre, et ainsi de suite dans des **boucles itératives** où direction et organisation coconstruisent progressivement une réalité partagée. Le *sensegiving* des uns est toujours adressé au *sensemaking* des autres, qui le réinterprètent, ce qui oriente à leur tour le sens proposé.

Penser cette articulation à l'échelle d'une organisation entière suppose toutefois de dépasser une lecture purement individuelle et cognitive du *sensemaking*. Maitlis et Sonenshein (2010), prolongeant Weick, en proposent une **lecture collective**. Le sens se construit, ou échoue à se construire, comme un processus social distribué entre des niveaux hiérarchiques aux interprétations potentiellement divergentes. Leur cartographie des acteurs du *sensemaking* en contexte de changement, dirigeants, cadres intermédiaires et agents de première ligne, est ici précieuse, car ces derniers développent des lectures qui peuvent s'écarter sensiblement de celles du management.

Ces derniers analysent plus précisément trois **significations partagées** (*shared meanings*) décisives : l'engagement (*commitment*), l'identité et les attentes (*expectations*). Toutes trois sont à double tranchant, ressources autant que pièges. **L'engagement** soutient l'action coordonnée dans l'incertitude, mais un engagement tenace peut produire des angles morts collectifs. **L'identité partagée** stabilise l'action, mais devient un piège lorsqu'elle est dépassée par les circonstances, comme dans le cas des pompiers de Mann Gulch qui refusent de lâcher leurs outils. **Les attentes** cadrent l'attention, mais persistent au-delà des indices qui les démentent. Les auteurs repèrent en outre des mécanismes propres au *sensemaking* collectif : **l'ignorance pluraliste**, où chacun n'ose pas signaler son incompréhension en supposant que les autres comprennent ; **le défaut de cohérence attentionnelle**, lorsque les membres d'un collectif ne parviennent pas à aligner leur attention sur les mêmes indices ; et,

à l'inverse, **les pratiques de révision et de doute** (*updating and doubting*) qui conditionnent un *sensemaking* collectif adaptatif.

C'est lorsque ce sens collectif ne parvient pas à se constituer qu'apparaissent les **écarts de sens**. Benedetto-Meyer et Boboc (2019) montrent que le flou des discours sur la transformation digitale donne l'illusion d'un consensus difficilement contestable, qui masque en réalité des appropriations très diverses selon les positions et les ressources de chacun. Faute de sens partagé et de reconnaissance, les relais s'épuisent à traduire un discours imprécis. Tinjan (2025a) décrit la même fracture du côté de la réception. Lorsque les récits managériaux ne prennent pas au niveau opérationnel, ils ne produisent pas le changement escompté, mais de l'inertie, soit de l'inaction. L'articulation du *sensemaking* et du *sensegiving* ne garantit donc nullement la convergence : elle peut produire des significations partagées comme des écarts durables entre les niveaux.

Au terme de ce parcours théorique, le positionnement de notre travail se précise. La littérature sur la fracture numérique pense d'abord le citoyen-usager avant de s'intéresser à **l'agent du service public**, comme nous l'avons montré en 2.1 et en 2.3 ; quant aux rares analyses du *sensegiving* dans la transformation numérique publique, elles éclairent soit les discours de légitimation, soit la production d'inertie, mais examinent rarement ces dynamiques à l'œuvre dans un projet dédié à réduction de la fracture numérique des agents d'un service public. Mobiliser ensemble le *sensemaking* et le *sensegiving* permet précisément d'analyser le projet « Numérique Pour Tous » comme un processus de construction de sens distribué entre un sommet stratégique, un management intermédiaire et un centre opérationnel, et d'y repérer les registres d'influence déployés, les lectures qu'en produit le terrain et les écarts qui se forment entre les niveaux. C'est cette grille de lecture que la partie empirique de ce mémoire met à l'épreuve.

3. Méthodologie

Dans cette section, nous présentons notre méthodologie de l'étude en deux temps. Premièrement, nous décrivons le terrain de recherche, à savoir l'Institution Publique de Protection de la Jeunesse (IPPJ) de Saint-Servais, ainsi que l'intérêt de ce cas empirique. Deuxièmement, nous détaillons l'approche méthodologique adoptée pour mener à bien cette recherche, en précisant les choix effectués et en expliquant les modalités de collecte et d'analyse du matériau récolté. Enfin, nous clôturons par la mise en exergue des limites induites par la méthodologie adoptée.

3.1 Présentation du contexte de terrain

Cette présentation descriptive est reconstituée à partir de documentation institutionnelle, de dix-sept entretiens semi-directifs, et d'observations conduites entre mars et avril 2026 avec des acteurs couvrant l'ensemble des niveaux hiérarchiques étudiés dans ce travail.

3.1.1 La Fédération Wallonie-Bruxelles et son projet « Numérique Pour Tous »

La Fédération Wallonie-Bruxelles (FW-B), anciennement nommée Communauté française de Belgique, est compétente sur le territoire de la région de la langue française et de la région francophone de Bruxelles-Capitale (Fédération Wallonie-Bruxelles, s.d.). Elle est compétente pour les matières de l'Enseignement, la Culture, le Sport, l'Aide à la Jeunesse, la Recherche Scientifique et les Maisons de Justice (Fédération Wallonie-Bruxelles, s.d.). Son organisation s'articule autour d'une entité névralgique : le Secrétariat Général (SG), qui exerce comme mission de piloter et coordonner de manière transversale la stratégie de l'ensemble du ministère de la FW-B (Fédération Wallonie-Bruxelles, s.d.). Autour de ce noyau gravitent des Administrations Générales (AG) chargées d'exécuter les politiques publiques ciblées sur les six compétences citées précédemment. Par exemple, l'AG de l'Aide à la Jeunesse (AGAJ) a pour mission d'organiser la protection, l'accompagnement et la prévention auprès des mineurs en difficulté (Fédération Wallonie-Bruxelles, s.d.) ; l'AG du Sport (AGS) est chargée de promouvoir le sport (Fédération Wallonie-Bruxelles, s.d.).

D'un point de vue systémique, l'analyse descriptive du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles (MFWB) ne peut se faire sans prendre en compte la forte dimension politique. Depuis de nombreuses années, la littérature belge insiste qu'il est impossible de séparer de manière claire les décisions politiques d'une part, de celles managériales d'autre part (de Visscher, 2004). En cause, nous remarquons durant la réalisation de ce travail que l'administratif (fonctionnaires et top management) et le sommet politique (cabinets ministériels) sont mutuellement imbriqués. En effet, le Gouvernement de la FW-B oriente la stratégie du MFWB par le biais d'un Contrat d'Administration qui fait office de feuille de route (Fédération Wallonie-Bruxelles, s.d.). Par exemple, le Contrat « Fédé 20>25 » identifiait cinq enjeux pour l'AGAJ : l'usager, le **numérique**, les **compétences**, la maîtrise et l'environnement (Fédération Wallonie-Bruxelles, s.d.).

De manière ciblée, le SG regroupe les directions transversales de la FW-B, notamment la Direction Générale de la Fonction Publique et des Ressources Humaines (DGFPRH) qui pilote et met en œuvre les politiques de gestion des ressources humaines (Fédération Wallonie-Bruxelles, s.d.), dont le développement des compétences pour l'ensemble des agents de la Fédération.

C'est dans ce cadre institutionnel qu'a émergé le projet « Numérique Pour Tous » (NPT), porté par le Centre d'Expertise du Numérique (CEN) du SG. Ce projet vise à réduire la fracture numérique de l'ensemble des effectifs de la FW-B, soit environ 7000 collaborateurs (Fédération Wallonie-Bruxelles, s.d.), en ciblant prioritairement les 900 agents n'ayant pas d'ordinateur personnel et dont les fonctions ne nécessitent pas une utilisation fréquente de cet outil (Plasman, 2023). Pour mener à bien ce projet, le CEN a fait appel au Laboratoire d'Études sur les Nouvelles formes de Travail, l'Innovation et le Changement (LENTIC) dans le but de réaliser une recherche-action² facilitant le changement. Il se déploie en deux volets complémentaires. Le premier, clôturé durant l'année 2024, est un volet de diagnostic approfondi, de mise en évidence des problèmes et de recommandations (Wuidar et al., 2024). Le second, actuellement en cours depuis août 2025, « vise à accompagner le développement des compétences numériques des agents impliqués dans les projets pilotes du programme "Numérique pour tous" » (Plasman, 2025). Le projet a ainsi été déployé simultanément dans deux institutions pilotes : l'IPPJ de Saint-Servais, rattachée à l'AGAJ, et le centre ADEPS d'Engreux, relevant de l'AGS. Ces deux institutions ont été retenues en raison de la nature de leurs activités centrées sur l'humain et le relationnel, et de leur situation de retard dans la transition numérique au moment du lancement du projet.

3.1.2 L'IPPJ de Saint-Servais : missions, structure et personnel

L'IPPJ de Saint-Servais est une institution publique située dans la province de Namur, à cinq kilomètres du chef-lieu de la province. Créée en décembre 1926, cette institution publique accueille exclusivement des mineures poursuivies pour « des faits qualifiés infractions », à la demande d'un magistrat du Tribunal de la Jeunesse (ASBL SyPa, s.d.). L'ASBL SyPa, qui regroupe les services du secteur de l'aide à la jeunesse de l'arrondissement de Namur, précise que les prises en charge de ces jeunes femmes doivent s'inscrire dans un projet pédagogique. Ce projet est adapté en fonction des besoins spécifiques de chaque jeune (Aide à la Jeunesse, 2026). Nous comprenons dès lors que la mission des IPPJ est à la fois sociale, psychologique et éducative. En effet, elles aident les jeunes à prendre conscience de leurs actes, à développer une meilleure image d'eux-mêmes (Aide à la Jeunesse, 2026), et poursuivent l'éducation scolaire pluridisciplinaire de ces derniers. L'IPPJ de Saint-Servais est organisée sur le plan infrastructurel en une dizaine de Pavillons (P), chacun ayant sa spécificité : le P11 est par exemple destiné à l'accueil des jeunes filles en séjour fermé (Institution Publique de Protection

² Au sens du LENTIC (s.d.), une recherche-action se réfère au champ de l'action qui mobilise des axes d'analyses (via le diagnostic, l'audit et l'évaluation), d'anticipation (via la prospection et la recommandation) et d'accompagnement (via des plans d'action, des outils et dispositifs, des suivis, du coaching et de la formation).

de la Jeunesse de Saint-Servais, s.d.), soit des séjours n'autorisant des sorties qu'avec l'accord du juge de la jeunesse.

Pour encadrer ces jeunes en situation nécessitant un cadre structurant et bienveillant, le personnel de l'IPPJ se répartit en plusieurs corps de métiers. Des éducateurs qui assurent le suivi quotidien dans les pavillons, plusieurs assistants sociaux, un psychologue, un service administratif, un service technique (peintre, électricien, « homme à tout faire »), un service de cuisine, un service de surveillance de nuit, et une équipe de direction. Cette composition variée est déterminante pour cette recherche, dans la mesure où chacun de ces corps de métier entretient un rapport différent aux outils numériques.

3.2 Positionnement épistémologique

Ce mémoire s'inscrit dans un paradigme interprétatif. Cette posture implique que la réalité sociale étudiée, à savoir la manière dont les acteurs de l'IPPJ de Saint-Servais et du Secrétariat Général du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles construisent et reçoivent le sens d'un projet de montée en compétences numériques, existe dépendamment de ceux qui la vivent. Cette réalité se constitue ainsi dans les interactions, les discours et les expériences vécues des acteurs. Notre rôle de chercheur est dès lors moins de mesurer des phénomènes que d'en saisir la logique interne, telle qu'elle est construite par les individus concernés (Gioia et al., 2013).

Ce choix épistémologique est cohérent avec l'objet de cette recherche. Le *sensemaking* et le *sensegiving*, comme concepts centraux de notre cadre analytique, renvoient précisément à des processus subjectifs et intersubjectifs de construction du sens. Les étudier au travers d'une approche quantitative aurait sacrifié la richesse de ce que les acteurs font du sens qui leur est donné, ou qu'ils construisent eux-mêmes, en réduisant l'observation à des variables mesurables.

3.3 Design de recherche et justification du terrain

L'étude de cas unique constitue le design de recherche retenu. Ce choix s'écarte délibérément d'une logique de généralisation statistique pour répondre, dans une logique d'investigation d'un phénomène contemporain dans son contexte réel (Yin, 2009), aux trois questions fondamentales que Dumez (2013) associe à toute étude de cas : de quoi ce cas est-il le cas, de quoi est-il composé, et que peut-il produire.

Comme mentionné précédemment, le cas étudié est celui de l'IPPJ de Saint-Servais, institution publique de la Fédération Wallonie-Bruxelles engagée dans le déploiement du projet « Numérique Pour Tous » (NPT). Ce projet, porté par le Centre d'Expertise du Numérique (CEN) du MFWB, vise à développer les compétences numériques des agents de terrain de deux institutions publiques pilotes (IPPJ et ADEPS) dont le cœur de métier est fondamentalement humain, relationnel ou technique et non digital. À l'IPPJ de Saint-Servais, ce projet « NPT » est réalisé en parallèle, au moment de l'enquête, du déploiement progressif de l'outil de gestion administrative numérique OSCAR, pour lequel des sessions

de formation ont été organisées à l'intention des chefs de sections, éducateurs, formateurs, psychologues, assistants sociaux, et du personnel de direction.

L'accès à ce terrain a été rendu possible par notre statut de stagiaire au LENTIC (Laboratoire d'Études sur les Nouvelles formes de Travail, l'Innovation et le Changement, HEC Liège), structure directement impliquée dans l'accompagnement du projet « NPT ». Si ce positionnement institutionnel facilite l'accès aux données, il implique également une vigilance constante quant à l'influence potentielle de notre présence sur les acteurs rencontrés, point que nous développons dans la section consacrée aux limites méthodologiques de cette recherche.

Le choix de l'IPPJ de Saint-Servais comme terrain unique est justifié à plusieurs niveaux. Du point de vue théorique, le déploiement du projet « NPT » à l'IPPJ de Saint-Servais constitue un « cas heuristique » au sens de Dumez (2013), car il permet d'observer un phénomène peu documenté, soit les dynamiques de *sensemaking* et de *sensegiving* autour d'un projet de réduction de la fracture numérique dans une institution publique. Par ailleurs, ce déploiement est un phénomène contemporain, inscrit dans le contexte institutionnel, organisationnel et relationnel propre à l'IPPJ étudiée, qui ne peut ainsi être séparée du phénomène lui-même, condition centrale dans le choix de l'étude de cas (Yin, 2009). Du point de vue analytique, le personnel étudié de l'IPPJ de Saint-Servais (éducateurs, formateurs, cuisinier, personnel technique, personnel administratif) a un recours minimal aux outils numériques. Cette distance initiale entre le métier et le numérique rend ce terrain particulièrement éclairant pour analyser la construction de sens autour d'un projet de montée en compétences numériques. Du point de vue empirique, la richesse du matériau collecté (entretiens avec des acteurs de niveaux hiérarchiques variés, observations directes de séances de formation à l'outil OSCAR, accès à des documents internes) confère à ce cas une densité analytique suffisante pour répondre à notre question de recherche.

3.4 Collecte de données

La collecte des données, conduite entre mars et avril 2026, repose sur une triangulation de trois méthodes, choisies pour leur complémentarité : les entretiens semi-directifs, l'observation non participante et l'analyse documentaire. Cette triangulation vise à renforcer la robustesse des interprétations produites en croisant des matériaux de nature différente (Denzin, 1970).

3.4.1 Les entretiens semi-directifs

Dix-sept entretiens semi-directifs ont été réalisés avec dix-huit interlocuteurs, étant donné l'entretien collectif n°13, au terme de la collecte. Ces entretiens mobilisent trois guides distincts (voir annexe 2), construits selon les profils des interlocuteurs : le premier destiné aux agents dits « non-connectés »³ de l'IPPJ de Saint-Servais, le second au personnel de direction de l'IPPJ, et le dernier aux

³ Aux yeux du ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, le terme « non-connecté » renvoie aux 900 agents ne disposant pas d'ordinateur personnel à leur poste de travail (Plasman, 2023).

acteurs du centre stratégique du projet (formatrice aux outils numériques, CEN, coordinateurs du projet « NPT »). Cette distinction permet d'adapter la profondeur des questions relatives au *sensemaking* et au *sensegiving* selon la position occupée par l'interlocuteur dans la chaîne de sens du projet. Les guides sont conçus comme des grilles évolutives, sujettes aux ajustements au fil des entretiens et de l'approfondissement du cadre théorique.

Les entretiens n° 1 à 8, ainsi que le n° 17 ont été réalisés en visioconférence via l'application Teams et ont fait l'objet d'une retranscription via l'outil de retranscription disponible dans l'application, couplée à une révision manuelle minutieuse. Les entretiens n° 9 à 16 ont, pour leur part, été menés en présentiel, à l'occasion d'une journée d'entretiens organisée sur site, à l'IPPJ de Saint-Servais, de 8 h à 17 h. Ce déplacement nous a permis d'accéder directement au contexte de travail des agents et de recueillir, en amont comme en marge des entretiens, des éléments d'observation et d'échanges informels que la visioconférence ne permet pas. Lors de cette journée, ces entretiens ont fait l'objet d'un enregistrement audio et d'une retranscription via l'outil de retranscription Teams, suivi d'une révision manuelle *a posteriori*. De plus, les données ont également été saisies sous forme de notes de terrain rédigées durant et immédiatement après chacun des dix-sept entretiens. Ce choix est pensé afin d'allier l'efficacité des outils numériques à l'exigence rigoureuse de la méthode qualitative en sciences sociales. Cela nous a également permis de maintenir une écoute active lors des entretiens semi-directifs, nous concentrant pleinement sur les relances, les observations et la constatation des éléments saillants du discours et du non-verbal.

L'accès au terrain s'est d'abord construit par l'intermédiaire de personnes clés. Un premier contact avec la coordinatrice du projet « Numérique Pour Tous » a ouvert l'accès aux acteurs du centre stratégique, au niveau du Secrétariat Général. Un second contact, établi avec un membre du personnel de direction de l'IPPJ de Saint-Servais, nous a permis de nous entretenir avec la directrice de l'institution, avant que ce même interlocuteur ne devienne notre personne-relais pour accéder au centre opérationnel, soit les huit entretiens menés sur site auprès des agents de terrain. Pour cette dernière étape de collecte de donnée, la procédure a suivi une logique de proche en proche. C'est-à-dire qu'à l'issue de chaque entretien, nous revenions vers cette personne-relais, qui nous soumettait plusieurs profils d'agents ; il nous revenait alors de sélectionner celui que nous souhaitions rencontrer. Ce choix n'était pas laissé au hasard, mais visait à couvrir l'éventail le plus large possible de fonctions, de rapports au numérique et de positions dans l'organisation, conformément à la logique retenue de variation maximale (Miles, Huberman, Saldaña, 2014). Cette dépendance à un informateur-clé unique pour l'accès au centre opérationnel a pu orienter l'éventail des profils proposés ; nous en avons toutefois conservé la sélection finale, et revenons sur cette limite dans la section 3.6.

En somme, ces profils rencontrés couvrent l'ensemble des niveaux d'acteurs concernés par le projet, tels que des membres de la direction du CEN, des coordinateurs du projet « NPT » au niveau de

la cellule numérique du MFWB, des responsables de formation aux outils numériques, des membres de la direction de l'IPPJ étudiée, des éducatrices, une cuisinière, des agents du service technique, une agente du service administratif, des formateurs. Comme mentionné auparavant, cette diversité délibérée des profils répond à une logique d'échantillonnage par variation maximale (Miles, Huberman, Saldaña, 2014) : il s'agit moins de chercher la représentativité statistique que de couvrir l'éventail des expériences et des positions de sens autour du projet.

3.4.1.1 Tableau récapitulatif des entretiens

<i>N°</i>	<i>Date de l'entretien</i>	<i>Prénom d'anonymisation</i>	<i>Fonction</i>	<i>Sexe</i>	<i>Durée</i>	<i>Notes éventuelles</i>
1	01-04-26	Bruno	Attaché à la transition numérique à l'AGMJ	H	0h49	Acteur ayant souhaité intégrer le projet « NPT », avant de se rétracter.
2	01-04-26	Marianne	Digital solution manager en charge du projet « Numérique Pour Tous »	F	0h51	Acteur en charge du projet « NPT ».
3	02-04-26	David	Conseiller à la transition numérique chargé du déploiement de PIX	H	0h30	En charge du développement des compétences numériques au MFWB (PIX). Entretien court, mais exhaustif sur la stratégie numérique du MFWB.
4	02-04-26	Lucie	Accompagnatrice du changement en matière de numérique	F	0h45	
5	13-04-26	Frédéric	Directeur adjoint général au CEN et sponsor du projet « Numérique Pour Tous »	H	1h04	
6	13-04-26	Jérôme	Membre du personnel de direction à l'IPPJ de Saint-Servais	H	0h41	

7	15-04-26	Vinciane	Détachée au service de l'Inspection des Service d'Aide à la Jeunesse (SAJ)/Service, de Protection à la Jeunesse (SPJ)	F	0h30	Entretien court, car cet acteur ne travaille pas directement avec l'IPPJ de Saint-Servais. En revanche, il nous a permis de récolter des données sur les difficultés rencontrées par les agents et l'accompagnement de ces derniers.
8	17-04-26	Nathalie	Directrice de l'IPPJ de Saint-Servais	F	0h48	
9	23-04-26	Aline	Cuisinière à l'IPPJ de Saint-Servais	F	0h20	Personne ne comprenant pas à quoi servirait le numérique dans son travail.
10	23-04-26	Sophie	Éducatrice à l'IPPJ de Saint-Servais	F	0h34	
11	23-04-26	Katia	Éducatrice à l'IPPJ de Saint-Servais	F	0h39	
12	23-04-26	Laura	Éducatrice à l'IPPJ de Saint-Servais	F	0h33	
13	23-04-26	Louis et Julien	Formateurs à l'IPPJ de Saint-Servais	M & M	0h37	Entretien collectif regroupant deux formateurs.
14	23-04-26	Lola	Collaboratrice administrative	F	0h34	Personne ayant débuté sa carrière en cuisine, se retrouvant désormais avec des tâches de bureautique.
15	23-04-26	Florent	Membre du personnel technique	M	0h37	

16	23-04-26	Gabriel	Membre du personnel technique	M	0h18	Personne très réfractaire à tout ce qui est lié de près ou de loin au numérique.
17	29-04-26	Antoine	Accompagnateur au changement en matière de numérique à la Direction Générale de la Fonction Publique et des Ressources Humaines	M	0h42	

3.4.2 L'observation

Ces séances d'observations portent sur l'outil OSCAR et non sur un dispositif du projet « NPT ». Nous les traitons comme un analyseur du rapport des agents à l'apprentissage numérique, statut que nous justifions en 4.1.6.

En complément des entretiens, nous avons conduit plusieurs séances d'observation, le 24 et 30 mars 2026, lors des ateliers de formation à l'outil OSCAR organisés à l'IPPJ de Saint-Servais. Notre posture lors de ces observations est changeante selon le groupe observé. D'une part, elle est celle d'un observateur extérieur lors des observations non participantes : discret, non évaluateur, attentif aux dynamiques collectives, aux attitudes envers l'outil et aux réactions des agents face au dispositif de formation. D'autre part, elle est celle d'un observateur interne lors d'une observation participante : actif, engagé dans les mêmes tâches que les agents en formation dans le but de saisir la réalité de l'appropriation de l'outil numérique OSCAR par la formation. Un guide d'observation (annexe 3) structuré a orienté la prise de notes, articulé autour de trois axes : l'attitude générale des participants envers le numérique et envers OSCAR spécifiquement, les modalités pédagogiques déployées par les formateurs, et les indices visibles de *sensemaking* ou de résistance.

Contrairement aux entretiens, la sélection ne relevait pas ici d'une démarche d'échantillonnage, car nous avons assisté à l'intégralité des quatre séances organisées, qui constituent la totalité des formations à OSCAR dispensées sur le site au moment de l'enquête. Ainsi, ce ne sont pas quelques formations choisies parmi d'autres, mais l'ensemble du dispositif de formation déployé qui a pu être documenté. La composition des groupes, en revanche, ne relevait pas de nous. Les participants ont été désignés par la direction de l'IPPJ selon ses propres contraintes organisationnelles (disponibilités, roulement des équipes, priorités de service). Les séances réunissaient ainsi une diversité de profils correspondant aux fonctions concernées par le déploiement de l'outil : chefs de section, éducateurs,

assistants sociaux, psychologues, formateurs et membres du personnel de direction. Cette hétérogénéité, bien que non pilotée par le chercheur, a offert un accès privilégié à la variété des rapports au numérique au sein de l'institution.

Ces observations constituent un matériau complémentaire précieux, en ce qu'elles donnent à voir des comportements et des réactions que les entretiens, par leur nature rétrospective et discursive, ne sauraient pleinement restituer. Observer les agents dans le vif d'une séance de formation à un outil numérique avec les silences, les regards échangés, les questions posées et celles qui ne le sont pas, permet d'accéder à une couche du *sensemaking* que la parole, après coup, lisse et rationalise.

3.4.2.1 Tableau récapitulatif des observations

N°	Date de l'observation	Nombre de participants	Fonctions représentées	Durée	Méthode d'observation
1	24-03-26	9	Une psychologue, six éducateurs, deux membres du personnel de direction.	2h40	Observation non participante.
2	24-03-26	10	Une assistante sociale, une collaboratrice administrative, quatre formateurs, une éducatrice, trois membres du personnel de direction.	2h25	Observation participante.
3	30-03-26	10	Une psychologue, une assistante sociale, deux chefs de section, cinq éducateurs, une membre du personnel de direction.	2h45	Observation non participante.
4	30-03-26	10	Un psychologue, un assistant social, une collaboratrice administrative, trois chefs de section, quatre éducateurs.	2h35	Observation non participante.

3.4.3 L'analyse documentaire

Plusieurs documents de l'institution et du projet ont été consultés dans le cadre de cette recherche, tels que des supports de présentation du projet « NPT », des rapports du projet « NPT », des communications internes relatives au déploiement de l'outil OSCAR, des supports de formations, des supports de comités de pilotage. Ces documents permettent de reconstituer la genèse du projet, les arguments mobilisés pour en justifier la mise en œuvre, et les représentations institutionnelles du changement numérique, soit autant d'éléments relevant du registre du *sensegiving* et du *sensemaking* organisationnel.

3.5 Analyse de données

Les données collectées font l'objet d'une analyse thématique et notre démarche s'inscrit dans une logique déductive. Cette dernière est fondée sur les concepts structurants du cadre théorique : les sept propriétés du *sensemaking* identifiées par Weick (1995), les mécanismes de *sensegiving* décrits par Gioia et Chittipeddi (1991), et les quatre accès distingués par Van Dijk (2020) (motivationnel, matériel, aux compétences et à l'usage). Ces éléments constituent une grille de lecture préalable, qui a guidé la construction des guides d'entretien, la grille d'observation, et l'interprétation du matériau.

Cette orientation déductive est cohérente avec la logique de généralisation analytique que Yin (2009) associe à l'étude de cas. Les cadres théoriques constituent des grilles de lecture à partir desquelles le cas est interprété. L'objectif de ce travail n'est pas d'évaluer la validité universelle des cadres du *sensemaking* et du *sensegiving*, il s'agit plutôt de les éprouver au contact du cas unique étudié, qui présente des conditions peu documentées dans la littérature. Cela dit, nous avons veillé à ne pas réduire le terrain à ce que nous attendions de lui. Les entretiens, ainsi que l'analyse des retranscriptions ont été conduits avec une ouverture aux thèmes émergents.

Concrètement, nous avons d'abord confectionné une grille d'analyse à partir des concepts structurants de notre cadre théorique, organisée de manière hiérarchique. Au sommet, trois grands thèmes en reprennent les axes : la fracture numérique, le *sensegiving* et le *sensemaking*. Chaque thème est ensuite décliné en sous-thèmes, par exemple, la fracture numérique se subdivise en accès matériel, compétences, usages et bénéfices, et accès motivationnel, qui eux-mêmes sont précisés par des codes plus fins, qui désignent une idée récurrente et repérable dans le discours (par exemple, au sein de l'accès motivationnel, existe un code « pertinence de l'outil pour le métier »).

Nous avons ensuite procédé au codage du matériau. Chaque retranscription et chaque note de terrain ont été relues attentivement ; les segments de discours pertinents, les verbatims, ont été extraits puis rattachés à un ou plusieurs codes de la grille. Une déclaration telle que « *je ne ferai jamais ça, cela ne fait pas partie de mon travail* » a par exemple été codée sous « pertinence de l'outil pour le métier ». Lorsqu'un élément saillant n'entrait dans aucune case prévue, nous avons créé un nouveau code, quitte à faire émerger un sous-thème inédit, afin de ne pas réduire le terrain à ce que la grille anticipait. Une fois le corpus codé, nous avons regroupé l'ensemble des verbatims partageant un même code, puis un même thème, pour les comparer d'un participant à l'autre et d'un niveau hiérarchique à l'autre.

3.6 Limites méthodologiques

Toute recherche comporte des limites qui méritent d'être énoncées. Trois d'entre elles sont particulièrement évidentes dans ce travail.

Premièrement, l'étude de cas unique limite la généralisation des résultats à d'autres institutions publiques ou à d'autres contextes de déploiement numérique. Nos conclusions ont une valeur analytique

et non statistique, car elles permettent d'approfondir la compréhension d'un phénomène, sans prétendre à l'universalité.

Deuxièmement, le statut de stagiaire au LENTIC, bien que garant de l'accès au terrain, n'est pas sans effet sur la dynamique des entretiens. Certains interlocuteurs ont pu modérer leurs propos en raison de la proximité institutionnelle entre le LENTIC et le MFWB. Nous avons cherché à atténuer cet effet en insistant, en début de chaque entretien, sur la neutralité de notre posture et le caractère anonyme des propos recueillis. De plus, notre posture d'étudiant en deuxième année de Master en Gestion des Ressources Humaines a sans cesse été rappelée à chaque prise de contact dans le cadre de proposition d'entretien, afin que nos interlocuteurs fassent la distinction entre notre rôle de stagiaire au LENTIC et notre rôle de mémorant de manière effective.

Troisièmement, l'accès au terrain a fortement dépendu d'une personne-clé. Au niveau opérationnel, un informateur-relais unique nous a ouvert les portes de l'institution et nous a proposé, de proche en proche, les profils d'agents à rencontrer. De même, la composition des groupes observés en formation a été arrêtée par la direction. Si nous conservions la sélection finale parmi les profils proposés, nous n'avions pas accès à l'ensemble de la population. Nous avons cherché à contenir ce biais en sélectionnant, parmi les profils proposés, ceux qui maximisaient la diversité des fonctions et des rapports au numérique. Le croisement des entretiens avec l'observation de l'ensemble des séances de formation nous a également donné accès à des agents que la seule voie des entretiens n'aurait pas atteints. La dépendance à un intermédiaire unique s'en trouve, à notre sens, atténuée, sans être levée.

4. Résultats

Nous présentons à présent les résultats. Ceux-ci restituent la manière dont le projet « Numérique Pour Tous » a été déployé, porté et reçu au sein de l'IPPJ de Saint-Servais, du sommet stratégique du ministère jusqu'aux agents de terrain. Nous les organisons en trois temps, selon un mouvement qui va de la situation initiale à la construction du sens.

Nous décrivons d'abord la réalité numérique de l'IPPJ (4.1), lue à travers le cadre de la fracture numérique, de l'équipement matériel jusqu'aux usages effectifs, afin de saisir le contexte dans lequel le projet vient s'inscrire. Nous suivons ensuite le parcours du projet (4.2), de son commencement au sommet jusqu'à sa réception sur le terrain. Nous analysons enfin les enjeux et les représentations qui l'entourent (4.3), en mobilisant le couple *sensemaking* et *sensegiving* pour comprendre comment, à chaque échelon, les acteurs construisent le sens de ce projet.

4.1 La réalité numérique à l'IPPJ de Saint-Servais

Avant de suivre le parcours du projet « Numérique Pour Tous », il nous paraît nécessaire de décrire la situation numérique dans lequel ce dernier s'inscrit. Quelle est, concrètement, la réalité numérique de l'IPPJ de Saint-Servais ? Nous la lisons ici à travers le cadre de la fracture numérique construit dans la revue de littérature, en suivant le continuum des accès proposé par Van Dijk (2020), depuis l'équipement matériel jusqu'aux usages effectifs, avant de montrer comment cette fracture se rejoue à l'intérieur même de l'organisation et par la conception de ses outils. Nous verrons que la fracture y est moins une ligne unique qu'un empilement de seuils, et qu'elle se joue, au bout du compte, davantage par le métier que par l'âge. Ce n'est qu'ensuite que nous présenterons le projet « NPT », comme la réponse apportée à cette réalité.

4.1.1 L'accès matériel : un premier obstacle en voie d'amélioration

Le premier obstacle ne tient pas aux personnes, mais au matériel. L'arrivée d'OSCAR⁴ à Saint-Servais, initialement prévue pour décembre 2024, a été repoussée de plus d'un an en raison de problèmes de connexion au réseau Wi-Fi. Le jour des formations, plusieurs participants composent encore avec des équipements défectueux : un éducateur se présente avec un ordinateur dont la batterie est déjà vide, une cheffe de section travaille sur un ordinateur portable vieux de treize ans dont le simple démarrage pose problème, et l'environnement numérique de formation lui-même finit par dysfonctionner, obligeant les formateurs à projeter les exercices restants.

Cette précarité se prolonge dans l'organisation du travail. Les pavillons ne disposent en principe que d'un ordinateur fixe, quand le souhait de la direction serait qu'ils comptent deux machines, ce qui

⁴ Pour rappel, OSCAR est un outil (logiciel) de gestion administrative des dossiers relatifs aux jeunes de l'ensemble des centres IPPJ. Ce dernier est présenté par les formateurs rencontrés lors des journées d'observations comme « l'outil de soutien à la coordination administrative et réglementaire ».

contraint les deux éducateurs d'un même pavillon à se relayer, loin des jeunes filles dont ils ont la charge. La direction de l'IPPJ de Saint-Servais estime que le nécessaire serait un ordinateur portable supplémentaire, utilisable au plus près du terrain. Par exemple, l'ordinateur fixe pourrait projeter une série pour occuper les jeunes filles en soirée, et dans le même temps, l'ordinateur portable pourrait être utilisé par l'éducateur afin qu'il puisse compléter les rapports journaliers. Le réseau Wi-Fi, longtemps absent, demeure par moments instable, voire est inaccessible. Pour preuve, le service psychosocial n'est relié qu'en filaire, et certains éducateurs recourent encore à leur connexion mobile personnelle, par exemple pour diffuser un film aux jeunes en soirée, quitte à se rabattre sur un jeu de société quand cette solution échoue à son tour. Jérôme, membre du personnel de direction de l'IPPJ de Saint-Servais, rappelle qu'à son arrivée en 2016 « *il y avait internet nulle part, sauf au pavillon 5* ».

Cet état illustre ce que Van Dijk (2020) désigne comme l'accès matériel, ce seuil premier qui précède et conditionne toute question de compétence : un agent motivé et habile reste tenu en échec par toute contrainte matérielle. Du côté de la direction, ce manque a longtemps été vécu comme une relégation, un désintéressement de la part du Secrétariat Général. Nathalie, directrice de l'IPPJ de Saint-Servais, le résume : « *on n'était pas équipé, c'est tout récemment qu'on l'est, [...] c'était un long combat qui nous a fait perdre beaucoup de temps et beaucoup d'énergie* ». Le sommet hiérarchique reconnaît l'inégalité d'équipement entre les différents sites, Vinciane, détachée au service de l'Inspection des SAJ/SPJ, parle de « *difficultés budgétaires de fournir du matériel portable* » et Marianne, chargée du projet « Numérique Pour Tous » parle de « *zones blanches* » de réseau, propres à des sites géographiquement isolés.

C'est précisément ce verrou que le premier volet du projet « NPT » est venu lever par le déploiement d'un réseau Wi-Fi sur le site excentré de Saint-Servais. La connexion qui manquait a été installée, au point que la directrice ironise, « *apparemment, maintenant on est au top, certains disent Nathalie 2.0* ». L'accès matériel n'est donc plus, aujourd'hui, le point de blocage principal. Il reste néanmoins un sujet d'actualité comme nous l'avons observé avec l'équipement des pavillons toujours insuffisant, même si des négociations sont en cours pour fournir les métiers que le CEN distingue comme critique, tel que le métier d'éducateur, devant désormais composer avec le logiciel OSCAR. Cela rappelle, avec Ollier-Malaterre et Andrade (2016), que les conditions matérielles du poste de travail pèsent directement sur la possibilité même d'accéder aux dispositifs numériques.

4.1.2 Des compétences numériques très inégales

Le deuxième niveau est celui des compétences, et les observations en donnent une belle illustration. Lors d'une formation, une cheffe de section ignore ce que signifie le sigle « / », comment taper « _ » ou à quoi sert la touche « Entrée ». Plusieurs participants saisissent l'adresse de connexion dans la barre de recherche de Google plutôt que dans la barre d'adresse. Une éducatrice ne songe pas à utiliser un moteur de recherche pour retrouver le code postal d'une ville qu'elle ne connaît pas. Ces

scènes attestent d'un déficit de compétences numériques de base. Lors de ces observations, nous remarquons d'autres éléments qui attestent ce déficit, tel que cet assistant social qui suit le guide de formation de manière scolaire et bute sur des réflexes élémentaires, déroulant la liste des noms au lieu de saisir celui du jeune, ou cherchant une date dans un calendrier plutôt que de la taper.

Van Dijk (2020) distingue plusieurs registres de compétences, des plus opérationnelles, soit l'usage basique de l'appareil, aux plus stratégiques, qui se résume à la capacité à mobiliser le numérique à ses propres fins, en passant par les compétences formelles de navigation et les compétences informationnelles de recherche. À Saint-Servais, l'hétérogénéité se lit sur toute cette échelle. Certaines difficultés sont opérationnelles, comme les précédentes, d'autres sont formelles comme lors de la navigation entre les onglets d'OSCAR qui égare un participant qui a cherché à créer un document dans « gestion des documents » alors qu'il fallait passer par « gestion du jeune ». Nous devons toutefois être prudent avec ce dernier exemple relatif aux compétences formelles. Il convient d'éviter d'y voir une compétence non-maîtrisée, car une part de ces erreurs tient à la nouveauté de l'outil, non à une inaptitude qui se perpétuerait dans le temps.

Un trait revient toutefois, qui dépasse la maladresse ponctuelle. Comme l'observe Lola, collaboratrice administrative, les agents les moins à l'aise « *ne retiennent pas une logique, ils retiennent un chemin* », de sorte qu'« *un petit truc qui change suffit à les bloquer* ». Cette déclaration met en évidence une maîtrise des compétences formelles et stratégiques fragile, celle qui permettrait d'improviser face à l'imprévu. La directrice ne s'en cache pas, elle confie qu'« *il faut quasi [lui] faire des petits dessins* » et qu'elle « *sait juste utiliser les choses pour ce qu'[elle] a à faire* », sans savoir « *revenir en arrière* » quand un problème surgit. Jérôme constate le même écart dans son équipe, entre ceux qui, « *quand ils ne savent pas, ils cherchent, ils trouvent* », et ceux qui restent démunis et appellent son aide sans même essayer de résoudre le problème par eux-mêmes. Vinciane avance même une hypothèse de terrain, celle d'un lien avec le rapport à la logique, « *je ne suis pas informaticienne, mais j'ai comme l'impression que c'est un peu lié à la logique mathématique, et ceux qui sont dans le social, en général, ils n'ont pas eu de mathématiques* ». Bien qu'il ne s'agisse que d'une interprétation individuelle sans valeur de preuve, la remarque dit au moins que, sur le terrain, on relie spontanément l'aisance numérique au métier.

Cette inégalité de compétences définit par conséquent la qualité et la diversité des usages. Smythe et ses collègues (2020) rappellent que les compétences numériques exigées pour accéder à un service dépassent souvent celles qu'appelle le cœur du métier, et nous retrouvons ce décalage à l'IPPJ, où des professionnels compétents dans leur fonction se trouvent démunis devant une des tâches administratives sur un support numérique. Surtout, l'écart de compétences ne se distribue pas simplement selon l'âge, car de jeunes agents peinent quand de plus âgés se débrouillent, signe que d'autres variables, que nous préciserons, sont à l'œuvre.

4.1.3 Des usages et des bénéfices différenciés

Le troisième niveau de la fracture numérique définie par Van Dijk (2020) est celui des usages effectifs et des bénéfices qu'on en retire. Là encore, l'IPPJ donne à voir un paysage contrasté. D'un côté, des agents ont fait du numérique un instrument quotidien. Pour exemples, Jérôme confie des tâches de rédaction à Copilot : *« je mets des idées dans un [requête pour écrire un] mail et il fait »*, la collaboratrice administrative est devenue la référente informatique officieuse du personnel administratif du site : *« comme je sais le faire, c'est moi qu'on appelle »*, et les formateurs voient dans OSCAR *« une vraie avancée »* pour amoindrir la lourdeur des tâches administratives. De l'autre côté, le personnel manuel n'en tire aucun bénéfice professionnel, faute d'usage. Entre ces deux extrêmes se dessine un dégradé. Lors des formations, les plus à l'aise dépassent vite le guide pour explorer des fonctionnalités non demandées et deviennent de véritables utilisateurs, tandis que d'autres restent rivés aux étapes prescrites ou ne progressent qu'avec l'aide continue d'un formateur OSCAR.

Cette inégalité d'usage n'est pas neutre, car elle tend à se renforcer d'elle-même. Van Dijk (2020) souligne que la position occupée dans l'organisation du travail conditionne les occasions d'usage, et donc de montée en compétence. Qui utilise progresse, qui n'utilise pas décroche. Frédérick, sponsor du projet « Numérique Pour Tous » le formule dans les mêmes termes : *« une fois que la personne est dans le numérique et apprenante, l'écart peut devenir énorme »*. Le bénéfice numérique n'est donc pas également accessible, car il récompense ceux qui étaient déjà entrés dans l'usage, et laisse à distance les autres. Cette dynamique produit, à l'intérieur de l'organisation, ce que Zervas et Stiakakis (2025) nomment un lieu de travail à plusieurs vitesses. Jérôme décrit une équipe *« super hétérogène, ça dépend de l'implication des gens, de l'âge des gens »*, et Lola, collaboratrice administrative, observe que *« les éducateurs beaucoup plus âgés ne pigent rien, et du coup leur charge de travail numérique se répercute sur la charge des plus jeunes »*. Les formateurs disent la même chose de leurs collègues anciens, *« quand on quitte la version papier, il faut le faire à leur place »*. L'écart initial ne se contente pas d'exister, il se reporte sur le collectif à cause, selon eux, de l'âge du professionnel.

L'inégalité d'usage a enfin des conséquences très concrètes sur l'accès aux droits, ce que documentent Ollier-Malaterre et Andrade (2016) à propos des dispositifs de ressources humaines. À l'IPPJ, Jérôme raconte qu'un agent technique *« a raté les 40 € de la Saint-Nicolas pour ses enfants parce qu'il ne va jamais sur sa boîte mail »*, et d'autres renoncent à des défraiements de cinquante à soixante euros *« parce qu'ils se sentent incompetents »* pour effectuer les procédures numériques. Le numérique, censé simplifier, devient ici un filtre qui prive concrètement de leurs droits ceux qui en auraient le plus besoin.

4.1.4 Une fracture produite par l'organisation et par ses outils

Aux inégalités entre agents s'ajoute une dimension plus discrète. La fracture n'est pas seulement subie, elle est aussi produite par la manière dont les outils sont conçus. Brotcorne (2023) montre que les

dispositifs numériques présupposent un usager type et disqualifient ceux qui n'y correspondent pas. On retrouve ce mécanisme à l'IPPJ. La directrice juge OSCAR « *vraiment complexe* », et rajoute que « *c'est pas quelque chose d'inclusif et de facile* », et regrette qu'il ne se laisse pas prendre en main aussi aisément qu'un test PIX. Un agent technique n'a, lui, « *jamais réussi* » à utiliser l'intranet du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles et préférerait « *que ce [les procédures administratives] soit officiel par papier* ».

Cette inadéquation ressentie se traduit par un sentiment de disqualification. Une éducatrice récemment engagée s'évalue « *à 3 sur 10* » devant OSCAR et confie que l'outil « *[lui] fait un peu peur* ». Une autre décrit la peur de mal faire comme un « *engrenage* » qui la retient de se lancer. La directrice elle-même se souvient d'une première formation où elle « *se sentait ridicule, parce qu'[elle] savait même pas où on devait appuyer pour allumer l'ordinateur* ». Il ne s'agit pas d'un manque de compétence, mais d'un rapport de soi à l'outil, où l'on s'accuse soi-même plutôt que le dispositif.

Cette production institutionnelle de la fracture a deux revers que Brotcorne (2023) met en avant : l'invisibilisation des publics qui ne correspondent pas à la norme, et l'effacement du tiers qui pourrait les aider. Le premier est mis en exergue dans une critique formulée au sommet stratégique-même, celle d'un profilage des compétences déconnecté du réel, « *ils prennent le jardinier et ils imaginent : « c'est quoi les compétences numériques qu'un jardinier doit avoir ? » Ils ont jamais vu un jardinier* ». Le second se lit en entre les lignes. À Saint-Servais, l'aide existe mais reste entièrement informelle, portée par la collaboratrice administrative ou par Jérôme, que la directrice « *appelle tout le temps* », faute d'un accompagnement formalisé. Desbois (2023) inviterait à y voir un moment politique, où la numérisation redistribue silencieusement l'autonomie et la dépendance entre les agents.

4.1.5 Le cœur de la fracture : le métier plus que l'âge

Si l'on remonte maintenant au premier des accès distingués par Van Dijk (2020), l'accès motivationnel, c'est-à-dire le fait même de vouloir utiliser le numérique, on touche au cœur de la fracture numérique à Saint-Servais. Car ce qui départage les agents n'est ni tout à fait l'équipement, ni tout à fait la compétence, mais le sens que l'outil prend, ou non, au regard de leur métier.

Les prises de position les plus nettes viennent des fonctions dont le cœur est relationnel ou manuel. Lors d'une formation à l'outil OSCAR, une cheffe de section déclare qu'elle « *ne fera jamais ça* », soit qu'elle n'utilisera certaines fonctionnalités de l'outil présenté, « *car cela ne fait pas partie de son travail* ». Un psychologue conclut la séance en estimant qu'« *au final, ça ne [lui] sert pas à grand-chose* ». À l'inverse, Jérôme et certains éducateurs explorent spontanément des fonctionnalités que le guide de formation à l'outil OSCAR ne demande pas, parce qu'ils perçoivent dans ce logiciel une utilité pour leur pratique quotidienne. C'est cette perception d'utilité, et non l'âge, qui fait la différence. Katia, jeune éducatrice, revendique son attachement au papier, « *malgré mon jeune âge, je passe beaucoup par le papier* », tandis que des agents plus âgés s'y mettent dès lors que l'outil sert leur travail.

Nous retrouvons les mêmes discours que ceux de la cheffe de section et du psychologue lorsque nous abordons l'idée de formations aux outils de communication numériques tels qu'Outlook ou Teams avec Florent et Gabriel, membres du personnel technique, « *moi je suis manuel. Moi je nettoie ici, ça ne me sert pas pour mon métier* », ou chez Aline à la cuisine, « *ça ne me concerne pas, c'est pas mon travail* ». Aucune de ces prises de position n'est un rejet du numérique en général, ce sont des évaluations de la pertinence de l'outil pour un métier précis.

Les quatre accès s'articulent enfin de manière non linéaire. Un accès motivationnel fort permet de surmonter des lacunes de compétence, parce qu'il autorise à tester et à échouer. Une compétence faible peut au contraire éroder la motivation, et un accès matériel déficient peut mettre en échec un agent pourtant motivé et compétent. Ce que donne à voir l'IPPJ, ce n'est donc pas une ligne nette entre agents à l'aise ou non avec le numérique, mais l'imbrication de plusieurs seuils dont l'articulation détermine la capacité réelle d'appropriation.

4.1.6 Le projet « Numérique Pour Tous » et le déploiement d'OSCAR

C'est sur cette réalité en couches que le projet « Numérique Pour Tous » vient se poser, en deux volets. Le premier, matériel, a consisté à doter les sites de connexions Wi-Fi ; c'est lui qui a levé le verrou de la connexion et rendu possible le déploiement d'OSCAR, jusque-là repoussé. Le second, en cours au moment de l'enquête, vise la montée en compétences des agents autour des outils bureautiques, de la suite Office et de l'intelligence artificielle. Il n'avait cependant produit aucun dispositif de formation à l'IPPJ lorsque nous avons collecté nos données. C'est précisément ce qui donne au déploiement d'OSCAR sa valeur méthodologique. L'« *Outil de Soutien à la Coordination Administrative et Réglementaire* » n'est pas un livrable du projet « NPT », mais il s'agit d'un logiciel métier propre au secteur de l'aide à la jeunesse, dont le calendrier a croisé celui du projet. Mais il s'adresse au même public, au même moment, dans le même établissement. Il constitue à ce titre un analyseur privilégié : ses formations donnent à voir, en conditions réelles, ce que le second volet de « NPT » rencontrera lorsqu'il se déploiera à son tour (hésitations, résistances, mises en sens, conditions pédagogiques qui font réussir ou échouer une formation au numérique). Nous l'utilisons donc comme révélateur du rapport des agents à l'apprentissage numérique, et non comme mesure de l'adoption du projet « NPT » lui-même. Cette distinction commande la lecture de tout ce qui suit.

OSCAR condense les trois mouvements par lesquels Jacob et ses collègues (2022) décrivent la transformation numérique du secteur public. Il dématérialise, en remplaçant les cahiers d'observation des jeunes tenus à la main par un dossier numérique. Il automatise, en calculant seul l'âge des jeunes, en préremplissant les coordonnées des magistrats et des avocats, et en générant les documents légaux à partir d'informations encodées une seule fois. Il désintermédie, enfin, en permettant à plusieurs agents de travailler simultanément sur un même dossier, ce qui allège la vérification a posteriori par la direction. Les formateurs à cet outil en chiffrent l'effet : « *on gagne 10 à 15 minutes, parfois une demi-heure* », là

où il fallait auparavant rechercher les informations dispersées dans plusieurs dossiers. Sur le papier, l'outil répond donc directement à la charge administrative que les agents disent subir.

De fait, l'accueil initial est favorable. Lors des formations des 24 et 30 mars 2026, avant un déploiement réel fixé au 7 avril, plusieurs participants trouvent l'interface « *très intuitive* » et anticipent un gain de temps : « *c'est génial, j'adore, tu n'imagines pas comment ça va me simplifier la vie* ». Un guide de cent vingt-six pages, illustré étape par étape et présenté comme « *un OSCAR pour les nuls* », sera mis à disposition le 7 avril pour rendre l'outil atteignable, y compris pour les moins à l'aise.

L'outil se heurte pourtant à la réalité que nous venons de décrire. Sa prise en main a d'abord buté sur les défaillances matérielles évoquées plus haut. Elle s'est ensuite compliquée d'une dissonance entre l'environnement de formation et l'outil réellement déployé, dont les terminologies et certaines fonctionnalités diffèrent, ce qui a désorienté les participants les plus attachés au guide. Le formateur étant à l'initiative de l'outil et travaillant à l'IPPJ de Fraipont a même laissé entendre que « *l'utilisation d'OSCAR à 100 % est assez peu répandue dans les IPPJ* », à l'exception du sien, ce qui légitime un usage seulement partiel. Surtout, l'outil demeure, pour la direction, « *complexe* » et « *pas inclusif* », et il ne rencontre pleinement que les fonctions dont il sert le cœur de métier.

À ces frictions s'ajoutent les limites de l'outil lui-même, visibles dès la formation. Certaines opérations restent impossibles sans passer par le service d'assistance dépendant d'ETNIC⁵, comme la suppression d'un « *mouvement* » (déplacement virtuel d'une jeune fille du pavillon 5 au pavillon 11) créé par erreur, et des messages trompeurs conduisent à répéter inutilement une action, un éducateur encodant cinq fois la même donnée. L'outil ne comporte pas de correcteur d'orthographe et n'autorise le copier-coller qu'au clavier, et même un agent à l'aise comme Jérôme trouve qu'« *il y a beaucoup trop de choses sur lesquelles on doit cliquer* ». La dématérialisation elle-même reste partielle, car les documents légaux et le registre des visites doivent encore être conservés sur papier, l'outil « *ne remplace pas* » mais « *facilite l'encodage* », et la collaboration simultanée qu'il promet suppose un recours à Teams que la plupart des éducateurs n'utilisent pas encore.

Au total, la réalité numérique de l'IPPJ de Saint-Servais se présente comme une fracture en couches : un accès matériel longtemps déficient, aujourd'hui largement résorbé par le premier volet du projet ; des compétences très inégalement distribuées ; des usages et des bénéfices qui se concentrent sur ceux qui étaient déjà entrés dans le numérique ; un accès motivationnel qui se règle sur le sens du métier. Le projet « Numérique Pour Tous » répond efficacement au premier de ces seuils, mais à l'aune des observations aux formations de l'outil OSCAR, nous pourrions dire qu'il rencontre inégalement les

⁵ Il s'agit de l'organisme d'intérêt public chargé des services informatiques de la Fédération Wallonie-Bruxelles qui se charge des équipements, des applications, des réseaux, de la sécurité des données et de la maintenance des administrations.

suivants. Reste à comprendre comment ce projet a été pensé, porté et reçu, du sommet stratégique jusqu'au terrain, ce que la partie suivante retrace.

4.2 Le parcours du projet, du sommet au terrain

Le projet « Numérique Pour Tous » ciblé sur l'IPPJ de Saint-Servais a une histoire, des porteurs, une trajectoire qui part du sommet stratégique du ministère pour redescendre, d'échelon en échelon, jusqu'aux agents de terrain. Nous suivons ici ce parcours, en cherchant d'abord ce qui met le projet en mouvement, ce qu'il promet et ce qu'il implique pour l'institution. Nous aborderons ensuite la manière dont il a été porté vers le terrain et la manière dont il a été adopté ou non. Nous lisons cette trajectoire à la lumière de la littérature sur la transformation numérique du secteur public, en effleurant déjà le travail de mise en sens qui accompagne toute descente d'un projet, sans épuiser ici une analyse que la section suivante mènera à son terme.

4.2.1 Ce qui met le projet en mouvement

L'origine du projet ne tient pas à des besoins exprimés par le terrain, mais plutôt à une initiative venue d'en haut. Marianne, chargée du projet « NPT » rattache la démarche à une priorité politique : « *c'est aussi une priorité de la déclaration de politique commune, l'inclusion fait partie intégrante des grandes priorités du gouvernement actuel* », et David, conseiller à la transition numérique en charge du déploiement de PIX⁶, en situe l'origine dans un mandat antérieur, « *c'est principalement le précédent gouvernement qui l'avait demandé, ils souhaitaient une stratégie numérique pour la Fédération Wallonie-Bruxelles* ». Cette pression externe, cette manière dont les administrations digitalisent d'abord parce qu'on le leur demande, est précisément ce que Mergel et ses collègues (2019) observent dans la grande majorité des cas qu'ils étudient. Cette commande politique rencontre toutefois une conviction interne.

Frédéric, directeur adjoint général du CEN et sponsor du projet en revendique l'initiative : « *c'est un projet qui vient de ma vision, personne ne m'a demandé de le faire* ». Cette déclaration montre que le moteur du projet tient donc à la rencontre d'une injonction descendante et d'une volonté portée par ce dernier, sponsor du projet.

À ces deux moteurs s'en ajoute un troisième, plus diffus, celui du sentiment que la digitalisation est simplement dans l'air du temps. Bruno, attaché à la transition numérique, le formule ainsi : « *évidemment c'est dans l'air du temps maintenant avec les nouvelles manières de travailler [...]. Les*

⁶ PIX est une plateforme publique en ligne qui permet d'évaluer, de développer et de certifier les compétences numériques à l'aide de trajets de formations interactifs et adaptatifs. Le ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles l'utilise pour proposer des parcours d'autodiagnostic et de formation personnalisés aux agents publics, au personnel de l'enseignement et aux élèves. Son objectif est d'accompagner la transformation numérique de l'administration, mais aussi de réduire la fracture numérique en garantissant un usage pertinent pour la fonction exercée.

administrations essaient de sortir de cette perception de vieille administration qui fonctionne à l'ancienne pour se mettre un petit peu à la page ». Bien que David y voit une contrainte plus qu'une mode : *« aujourd'hui tu n'as pas le choix de devoir être capable de l'utiliser, sinon tu vas te faire avoir tout simplement »*. Une idée que Frédéric soutient en démontrant le caractère exponentiel de ce monde numérique, dans lequel *« l'écart peut devenir énorme »*.

Ce qui déclenche réellement l'action autour du projet « Numérique Pour Tous » est ce constat lors de la crise sanitaire dont le conseiller à la transition numérique nous fait part : *« lors du COVID, 20 % des travailleurs étaient inopérables car ils ne maîtrisaient pas les outils digitaux »*. La formule dit tout le moteur du projet. La fracture numérique n'est pas qu'un enjeu d'équité, elle a un coût opérationnel, celui d'une administration qui se retrouve, du jour au lendemain, partiellement paralysée parce qu'une partie de ses agents ne peut plus travailler. C'est à partir de ce constat que l'administration réalise une première analyse centrée sur l'équipement, qui débouche sur une conclusion que la chargée du projet « NPT » formule : *« on a commencé par faire cette analyse et les conclusions, c'est que non, ça ne suffit pas de mettre du matériel »*. Le problème n'est pas seulement d'équiper, il est de rendre les agents capables d'utiliser les outils digitaux.

Ce projet s'inscrit dans un mouvement encore plus vaste, celui d'une dématérialisation que le ministère mène *« avec un horizon 2030 »*, date à laquelle il vise, dans les mots de Marianne, une administration *« presque 100 % numérique, avec une politique d'usage du numérique pour presque tout »*. Cette dématérialisation avance déjà par chantiers dans les différentes Administrations Générales (AG). Les dossiers papier des services de l'aide à la jeunesse doivent basculer vers le dossier numérique, l'échange de documents judiciaires passe désormais par une application dédiée, JustCase, *« pour sortir de l'envoi des documents en papier par mail »*, et l'ensemble repose sur une Gestion Électronique des Documents, la GED, qui sert de socle de stockage pour toute AG. La GED sert également d'interface d'application, notamment pour OSCAR. Nous pouvons ainsi comprendre que cette dématérialisation transforme la formation au numérique en condition de l'exercice même du métier, et c'est cette conséquence que le projet « Numérique Pour Tous » entend anticiper par le biais des deux sites pilotes : l'IPPJ de Saint-Servais et le centre ADEPS d'Engreux.

Enfin, ce projet s'inscrit dans un contexte qu'Antoine, accompagnateur au changement en matière de numérique à la Direction Générale de la Fonction Publique et des Ressources Humaines (DGFPRH), décrit comme une lame de fond, *« le numérique est partout »*, avec *« une accélération du poids du numérique dans les processus métier »*. Le diagnostic initial a d'ailleurs réservé quelques surprises à ses propres promoteurs. Le sponsor du projet « NPT » raconte être *« revenu avec beaucoup d'humilité »* après avoir constaté que ses représentations ne collaient pas au terrain, et reconnaît que la fracture *« avait plein de formes, que tout le monde était d'une manière ou d'une autre touché »*. Le projet démarre donc autant d'une certitude que d'une prise de conscience.

4.2.2 Les promesses portées et les enjeux

Le projet avance sous deux promesses complémentaires. La première est classique dans la transformation numérique publique, celle de l'efficacité, que Beuve et ses collègues (2021), comme Jacob et ses collègues (2022) placent au cœur des attentes des administrations. David, conseiller à la transition numérique, formule cette promesse en reliant compétence et performance : « *au plus une personne a des compétences numériques élevées, au plus elle peut utiliser le numérique à bon escient pour rendre son travail plus efficient* », et il n'exclut pas une approche gestionnaire de l'administration publique : « *il y a une question de rationalisation des effectifs, ça permet par efficience de faire une économie d'échelle* ». Bruno, attaché à la transition numérique, assume la même logique, « *c'est aussi dans une logique de limiter les coûts en sortant du papier* », tout en admettant que « *la dématérialisation génère d'autres types de coûts* », tels que les frais de maintenance des serveurs par exemple.

La seconde promesse, plus singulière, est celle d'une responsabilité sociale. Le ministère, rappelle la chargée du projet « NPT », « *c'est pas qu'une entreprise froide, on a aussi des valeurs* », et ces valeurs engagent « *l'autonomisation de nos agents dans leur travail mais aussi dans la société* ». L'enjeu se dit alors éviter qu'« *au moins 20 % de nos agents soient laissés sur le carreau* ». Dans le prolongement de cette quête sociale, s'ajoute également la préservation des métiers fragilisés plutôt que de les supprimer, comme le formule Lucie, accompagnatrice du changement en matière de numérique : « *ces gens-là on n'a pas envie de les virer, il faut faire évoluer leur métier* ». Frédérick, directeur adjoint du CEN, résume l'ambition en une image, « *les missions de la Fédération, c'est le capital humain* ».

Ces promesses prennent la forme concrète d'un projet en deux temps. Un premier volet matériel qui dote les sites de la fibre et des antennes et lève le verrou bloquant le déploiement des outils, un second volet, en cours, qui vise la montée en compétences autour de la bureautique. Derrière elles émergent les discours de légitimation que Nicolini et Caron (2024) repèrent dans la transformation numérique publique, celui de la performance quand on parle d'efficience et d'économie d'échelle, celui de l'innovation quand on invoque « l'air du temps », celui de la réforme quand l'accompagnateur au changement en matière de numérique à la DGFPRH inscrit le projet dans « *une initiative autour du choc de simplification* ». À ces trois registres, le projet en ajoute un plus rare, celui d'une responsabilité envers ses propres agents. Frédérick pousse même la promesse jusqu'à la rupture, « *on va créer une nouvelle fonction publique avec un nouveau sens* ».

4.2.3 Ce que le projet implique pour l'IPPJ

Porté à un niveau global, le projet paraît une évidence. En revanche, rapporté à l'IPPJ que nous étudions, il engage une transformation plus profonde qu'il n'y paraît. Former au numérique revient inévitablement à faire évoluer certains métiers eux-mêmes, tels que le reconnaissent plusieurs acteurs du sommet stratégique. La compétence numérique cesse d'être un plus pour devenir une condition pour le bon déroulement de la vie au travail, David, conseiller à la transition numérique, le remarque à propos

des congés : « *tu dois placer tes congés dans l'interface, personne ne le fera à ta place* », au point que « *tu nuis au bon développement de l'organisation par ton déficit de compétences* » pour des tâches plus stratégiques comme la coordination et la communication concernant les jeunes.

Or cette transformation ne touche pas les fonctions de la même manière. Pour les éducateurs, OSCAR et d'autres logiciels tels que Teams ou Excel viennent complexifier leur travail opérationnel avec l'intention d'alléger un travail administratif déjà existant. Pour les fonctions manuelles, il vient ajouter une exigence numérique sur un métier qui s'en passait jusque-là. L'implication et le besoin ne sont donc pas les mêmes. Compte tenu de cette forte hétérogénéité des besoins, des profils et des implications du numérique selon les postes et du retard historique des infrastructures digitales (réseau Wi-Fi notamment), la directrice Nathalie en redoute une phase de formation « *plus que compliquée parce qu'on est vraiment à la traîne* ».

Pour l'institution, l'implication est aussi organisationnelle. Le projet risque d'accentuer les écarts internes que Zervas et Stiakakis (2025) nomment un fonctionnement à plusieurs vitesses, la charge des moins à l'aise se reportant sur les plus jeunes. Il touche à l'accès même aux droits, ces primes que certains agents manquent faute de consulter leur mails, à l'image de la prime de Saint-Nicolas évoquée plus haut par Jérôme, ce que documentent Ollier-Malaterre et Andrade (2016). Nous retrouvons une nouvelle fois les enseignements de Desbois (2023), ce moment politique qui implique une redistribution silencieuse de l'autonomie vis-à-vis de la maîtrise du numérique et de la dépendance à un tiers à l'aise avec les nouvelles technologies, où se rejoue ainsi la place et le pouvoir de chacun dans l'organisation.

La direction de l'IPPJ occupe dans ce projet une position inconfortable, celle d'un intermédiaire qui subit l'échéance autant qu'il l'attend impatiemment. Nathalie dit son adhésion sous contrainte, « *j'ai pas vraiment eu le choix* », tout en rappelant que l'équipement répond à un combat mené « *pendant des années* ». Sa crainte première n'est pas le changement mais l'oubli qui conduirait à davantage de difficulté dans l'adoption du numérique, « *faut pas nous oublier, plus on nous oublie, plus on va avoir du mal à prendre le train en route* ».

L'implication se joue enfin dans les décisions concrètes que l'IPPJ devra trancher. Il lui revient d'arbitrer qui encodera quoi dans OSCAR, de décider si l'on abandonne complètement le papier ou si l'on en conserve une part. Le tout dans un contexte de fort renouvellement, Nathalie évoquant « *un gros turn-over et beaucoup de jeunes qui arrivent* ». Sur ces mêmes épaules pèse le rôle de Jérôme, membre du personnel de direction, qui s'occupe « *par la force des choses* » de l'informatique et se dit lui aussi assigné de manière arbitraire : « *on m'a pas trop laissé le choix* ». Le sommet en a conscience et plaide pour un accompagnement « *personnalisé* » et « *lié à leur pratique métier* », parce que, comme le dit l'accompagnatrice du changement en matière de numérique, « *ils ont vraiment besoin qu'on fasse du sur-mesure* ». En découle aussi pour les initiateurs du projet, au Secrétariat Général, toute une série de choix et de décisions concrètes : instauration et formalisation de « *personnes relais* » à l'image de

Jérôme ou non ; comment réaliser des trajets de formation sur-mesure ; comment assurer le suivi de ces derniers ; don de matériel supplémentaire ou non ; et encore bien d'autres dilemmes et questions.

4.2.4 Porter le projet, d'un échelon à l'autre

La communication emprunte les canaux institutionnels tels que l'intranet du ministère ou la boîte mail individuelle comme le décrit le sponsor du projet « NPT » et directeur adjoint du CEN et dont Lucie, accompagnatrice du changement en matière de numérique, reconnaît aussitôt la limite : *« faut-il encore que les gens l'ouvrent et la consultent, ça c'est pas garanti »*. À l'IPPJ, l'information suit la ligne hiérarchique, la directrice Nathalie communique *« en passant par le personnel d'encadrement, d'abord la direction, ensuite les chefs de section qui eux-mêmes ont communiqué aux équipes »*.

La diffusion du projet s'appuie d'abord sur un comité de pilotage constituée au sein du Secrétariat Général. Marianne, chargée du projet « NPT » réunit autour de la démarche le LENTIC, la DGFPRH, les référents des administrations générales concernées et le service informatique ETNIC. La question de savoir s'il faut instituer des relais formels émanant des différents pilotes reste, à ce stade, un chantier discuté plutôt qu'un dispositif structurant. Dans d'autres contextes, le ministère a déjà expérimenté le rôle d'ambassadeur, ces personnes informées et formées en amont de la formation officielle destinée à l'ensemble du public cible d'un projet *« pour que ça fasse tache d'huile »*⁷, tel qu'expliqué par Frédéric.

Cette diffusion ne se limite pas à transmettre un outil, elle en propose une lecture. On retrouve les registres que Benedetto-Meyer et Boboc (2019), celui de l'état d'esprit lorsque Marianne invite à parler *« plus d'agilité que d'ambiguïté »*, celui de la familiarisation aux outils lorsque Lucie oriente les agents vers une plateforme d'auto-formation et de formation par les pairs, celui de l'évolution des pratiques lorsque le sommet présente le numérique comme une transformation du métier. Porter un projet, c'est déjà tenter d'orienter le sens qu'on lui donne, ce travail de mise en sens que nous analyserons dans la section suivante.

À Saint-Servais, cette diffusion prend un tour particulier. L'IPPJ a été désigné comme site pilote, presque comme vitrine, Jérôme, membre du personnel de direction, rapporte qu'*« ils [le CEN] ont décidé que Saint-Servais devait être un pôle d'excellence, un gros modèle pour tout le monde »*. Le déploiement d'OSCAR y a d'ailleurs bénéficié de deux journées entières de formation, quand les autres IPPJ n'y ont eu droit qu'à une fraction, effet collatéral inattendu du retard pris sur la connexion.

4.2.5 Une acceptation inégale

Là où l'outil rencontre le cœur de tâche, l'accueil est franc. OSCAR est salué comme *« une vraie avancée »* par les formateurs de l'IPPJ, et l'enthousiasme se ressent lors des formations, *« c'est génial,*

⁷ Vinciane, détachée au service de l'inspection des SAJ et SPJ admet que, si les relais/ambassadeurs *« sont reconnus par l'administration »*, la valorisation, elle, reste à faire. David, conseiller à la transition numérique, qui a vu s'essouffler une première vague de référents, mise désormais sur une *« dynamique de champion »* à relancer.

j'adore, tu n'imagines pas comment ça va me simplifier la vie ». Sur ce terrain, la promesse d'efficacité tient, et l'adhésion ne se force pas. Sauf que le projet, lui, reste largement invisible et bien trop abstrait pour ceux qu'il vise. Interrogés sur le projet « Numérique Pour Tous », Louis et Julien, formateurs, répondent « *je n'en ai jamais entendu parler* », et Katia, éducatrice, résume un sentiment partagé : « *on nous en a touché un mot, mais je n'ai pas toutes les infos, t'es dans le flou* ». Le signal, clair au départ, s'étiole en descendant, ce que Antoine, accompagnateur au changement en matière de numérique à la DGFP RH, relie à « *une vraie problématique de la profondeur de l'administration, des relais d'informations qui sont manquants* ».

L'acceptation se heurte aussi à des résistances et à des formes d'inertie que Tinjan (2025a) apprend à repérer. Certaines sont frontales, l'attaché à la transition numérique ayant « *clairement entendu des* » « *c'est bien beau votre délire, moi qu'on me force à me mettre devant un bureau, je le ferai pas* » ». D'autres sont plus diffuses quand Nathalie explique qu'« *on est en majorité des travailleurs sociaux, pas de grands informaticiens dans l'âme* » ou qu'« *en général on est réfractaire au changement, spécialement ici* », quand le conseiller à la transition numérique attribue le retard accumulé relatif au numérique à l'absence prolongée de la direction des ressources humaines : « *le leadership global n'a pas vraiment encore obligé le fait de le faire* », ou quand Jérôme renvoie la solution au renouvellement des équipes : « *dans 2 ans, la direction sera partie, on va récupérer des personnes plus jeunes et là ça va rouler* ». Chacun, à son niveau, dispose d'un récit qui justifie de ne pas bouger tout de suite.

Ces blocages se doublent d'une difficulté de circulation. Nathalie décrit un espace « *trop haut et trop bas, avec trop d'intermédiaires et trop d'enjeux entre les deux* », et s'étonne qu'un responsable intermédiaire ignore des difficultés « *qu'on ramène régulièrement* ». Ce parcours n'est pas pour autant à sens unique, car le projet s'ajuste aux retours du terrain, tel que Frédéric, sponsor du projet « NPT », qui tire les leçons de l'épisode du smartphone refusé et révisé ses hypothèses. Deux obstacles pèsent toutefois sur ces ajustements. Le premier tient à la dépendance envers le service informatique ETNIC, dont la lenteur est régulièrement pointée du doigt par le terrain, au point que certains formateurs à l'outil OSCAR finissent par contourner les procédures officielles. Le second tient au temps, Marianne, chargée du projet « NPT » reconnaissant qu'elle « *attend juste de voir comment ça va se décliner en actions concrètes* », et Jérôme prévenant qu'« *il faut qu'on voit tout de suite que c'est aidant, sinon on se lasse et on fait les choses à moitié* ».

Au bout de ce parcours, le projet apparaît puissamment poussé et diversement reçu. Il descend avec de forts moteurs, une commande politique doublée d'une conviction interne, et des promesses d'efficacité et d'inclusion. Il est porté par la ligne hiérarchique de l'IPPJ de Saint-Servais et accompagné de discours qui en proposent une lecture. Il rencontre enfin une réception à géométrie variable, une adhésion réelle là où l'outil sert le métier, un signal qui se perd avant d'atteindre le terrain, et des poches d'inertie à chaque échelon. Reste une question que ce récit laisse ouverte, celle de savoir pourquoi un

même projet prend des sens si différents selon l’endroit d’où on le regarde. C’est à cette construction du sens, du sommet aux agents, que nous consacrons la dernière partie.

4.3 Enjeux et représentations du projet

Nous avons décrit la réalité numérique de l’IPPJ, puis suivi le parcours du projet du sommet au terrain. Reste à comprendre pourquoi un même projet prend des sens si différents selon l’endroit d’où on le regarde. Nous mobilisons pour cela le couple *sensemaking* et *sensegiving* construit dans la revue de littérature. Nous examinons d’abord la manière dont le sens du projet est donné, du sommet jusqu’à la ligne hiérarchique de l’IPPJ, puis la manière dont le terrain le construit à son tour, avant de mettre au jour les écarts de sens qui se forment entre les niveaux et la coexistence de logiques qui ne se rencontrent pas.

4.3.1 Donner le sens, le travail de *sensegiving*

Porter un projet, c’est toujours tenter d’orienter la lecture que les autres en feront. Ce travail commence au sommet, avec une vision. Frédérick, directeur adjoint du CEN, revendique que « Numérique Pour Tous » est la sienne, il est d’ailleurs nommé « *sponsor du projet* » et rêve d’un « *observatoire des compétences numériques en Belgique* ». Ces formules ne décrivent pas seulement le projet, elles proposent une manière de le comprendre. Elles s’appuient sur les discours de légitimation que Nicolini et Caron (2024) repèrent dans la transformation publique, celui de la performance, celui de l’innovation, celui de la réforme, auxquels s’ajoute dans notre cas un registre de responsabilité sociale. Loin d’assumer une « *ambiguity-by-design* » comme le feraient les dirigeants décrits par Gioia et Chittipeddi (1991), Marianne, chargée du projet, la refuse au profit d’une approche pragmatique, « *parlons plus d’agilité que d’ambiguïté* », préférant traiter les livrables un à un et les éprouver par des tests sur le terrain, « *en fonction du niveau de maturité des possibilités* ». Sa façon de donner le sens ne joue donc pas sur le flou, mais sur la preuve concrète, livrable après livrable.

Cette vision se signale ensuite par des actes. La communication passe par de « *grosses campagnes* » sur le projet de dématérialisation à l’horizon 2030, mais aussi par des gestes plus symboliques, comme la désignation de deux sites pilotes pour le projet « Numérique Pour Tous », l’IPPJ de Saint-Servais et le centre ADEPS d’Engreux, sites désignés comme les plus en retard sur les questions de numérique (pas de connexion Wi-Fi avant ce projet, pas de connexion à la Gestion Électronique des Documents du MFWB), ce qui matérialise l’engagement du ministère bien plus qu’un discours. À l’IPPJ, le *sensegiving* se personifie par Jérôme, membre du personnel de direction, qui s’est vu confier le projet par sa directrice : « *c’est un beau projet pour toi* ». Le projet emprunte les registres que Benedetto-Meyer et Boboc (2019) distinguent, celui de l’état d’esprit quand Marianne invite à l’agilité ; celui de la familiarisation aux outils quand Lucie oriente les agents vers la pratique des logiciels tels que Teams, Word et Excel ; celui de l’évolution des pratiques quand le CEN présente le numérique comme une transformation du métier. Quant aux relais, aussi appelés ambassadeurs, chargés de porter ces registres

au centre opérationnel de l'IPPJ de Saint-Servais, ils relèvent encore d'une question ouverte plus que d'un dispositif déjà mis en place.

Le *sensegiving* ne se limite pas à expliquer, il cherche aussi à mobiliser. Frédérick en fait une condition : « *il faut créer un sentiment partagé de l'urgence de changer* », qu'il a appris à susciter « *à travers la COVID* ». Cette fabrique de l'urgence rejoint la phase que Gioia et Chittipeddi (1991) nomment l'« *energizing* », celle où une coalition se met en mouvement autour de la vision de l'initiateur du changement. Sauf que, sur le terrain, l'urgence peine à se transmettre, car ce qui presse le Secrétariat Général, l'échéance de 2030, ne presse pas encore l'agent dont l'outil n'est même pas déployé.

C'est toutefois lors des formations à OSCAR que le *sensegiving* se donne le mieux à voir, car les formateurs y jouent, à l'échelle du terrain, le rôle que Gioia et Chittipeddi (1991) attribuent aux porteurs du changement. Nous tenons une nouvelle fois à préciser qu'OSCAR et ses formations ne sont pas un produit du projet « Numérique Pour Tous », mais un logiciel propre au secteur de l'aide à la jeunesse qui gravite autour de ce projet ; son déploiement a néanmoins offert au projet une occasion précieuse d'observer, en conditions réelles, ce qui fait réussir ou échouer une formation au numérique. Leur première stratégie est une mise en récit de l'utilité. Dès l'ouverture, une présentation retrace l'origine du projet et détaille les avantages concrets d'OSCAR, le calcul automatique de l'âge des jeunes, le préremplissage des coordonnées des magistrats et des avocats, la génération des documents légaux. Ce cadrage produit son effet, plusieurs participants trouvant l'interface « *très intuitive* » et s'enthousiasmant : « *c'est génial, j'adore, tu n'imagines pas comment ça va me simplifier la vie* ». Ce *sensegiving* fonctionne précisément parce qu'il parle au métier, il promet du temps gagné et un allègement des lourdeurs administratives, sans mobiliser l'idéologie plus lointaine de la transformation numérique. Le formateur et initiateur du projet OSCAR, va d'ailleurs plus loin qu'une simple démonstration, il transmet une manière de penser l'outil, « *pour remplir OSCAR correctement, il faut adopter une certaine manière de réfléchir, ce n'est pas intuitif pour tout le monde* », et fait parfois exprès de laisser les participants chercher plutôt que de leur donner la réponse. Il ne donne pas seulement un outil, il tente d'installer le cadre mental qui permet de s'en servir. De ces observations découlent ensuite des discussions entre le CEN et le LENTIC sur la création de trajets de formation via PIX, pensés sur mesure pour les éducateurs selon les outils qu'ils ont à maîtriser (Word, Excel, Outlook, Teams, OSCAR, etc.).

La deuxième stratégie consiste à désamorcer les résistances avant qu'elles ne s'expriment. Une formatrice précise « *qu'il n'y a pas de volonté de contrôle avec l'arrivée d'OSCAR* » et que l'outil n'aura « *pas d'effet rétroactif* », deux craintes remontées d'autres formations. Ce *sensegiving* préventif délimite le périmètre du changement.

La troisième stratégie est matérielle : un guide de cent vingt-six pages leur sera offert lors de l'utilisation effective de l'outil numérique, tout en photographies, que le formateur présente lui-même

comme « *un OSCAR pour les nuls* ». L'objet réduit l'anxiété et transmet un savoir, et une cheffe de section, le reçoit comme un signal qui lui est adressé : « *c'est vraiment pour les nuls quoi, tout ce qu'il me faut* », avant de reprendre le PC pour s'exercer elle-même.

Ce travail de mise en sens reste néanmoins fragile. Une première faille tient à la dissonance entre l'univers de formation et l'outil réellement déployé, dont les terminologies diffèrent, ce qu'un formateur doit sans cesse rappeler. Une deuxième surgit d'une révélation du même formateur : « *l'utilisation d'OSCAR à 100 % est assez peu répandue dans les IPPJ* », un aveu qui fissure le récit de succès depuis lequel il parlait. La troisième, la plus déterminante, tient aux inégalités entre les formateurs eux-mêmes. Là où le premier formateur laisse volontairement les participants chercher, explique l'utilité de chaque champ et répond avec patience et humour, une autre formatrice adopte par moments un ton plus jugeant, qui provoque des retraits perceptibles de la part des participants. Lorsqu'un formateur renforce l'écart entre ceux qui maîtrisent et ceux qui ne maîtrisent pas, il se pourrait qu'il nourrisse la fracture qu'il était censé réduire.

4.3.2 Construire le sens, le travail de *sensemaking*

Face à ce sens qu'on tente de leur donner, les agents construisent le leur, et ils le construisent d'abord à partir de qui ils sont. Le *sensemaking* est, pour Weick (1995), ancré dans l'identité, et rien ne le montre mieux que les réactions des fonctions dont le cœur n'est ni numérique, ni administratif. Une cheffe de section, trace une frontière nette, elle « *ne fera jamais* » certaines opérations avec l'outil OSCAR, « *car cela ne fait pas partie de son travail* ». Un psychologue ne rejette pas l'outil mais en mesure la pertinence pour son métier : « *je ne sais pas ce qu'on va attendre de moi* », craignant qu'OSCAR « *devienne plus une contrainte qu'une solution* » avant de conclure par : « *au final ça ne me sert pas à grand-chose, mais au moins c'est clair* ». Ces déclarations ne sont pas des résistances, mais des délimitations identitaires, l'outil imposant une redéfinition de leur rôle que le sens de leur métier ne permet pas d'intégrer d'emblée.

Le sens se construit aussi dans et par l'action, ce que Weick nomme l'« *enactment* ». Les observations aux formations à l'outil OSCAR en offrent un exemple pertinent. Jérôme, membre du personnel de direction, qui a peu suivi la partie théorique, compense en explorant des fonctionnalités que le guide de formation ne demande pas, jusqu'au document de fugue, testant, cherchant les erreurs, apprenant par essai et erreur. Cette manière de faire produit une compréhension robuste, ancrée dans la pratique, qu'aucune présentation n'aurait générée. À l'inverse, les participants qui suivent le guide à la lettre se retrouvent perdus dès qu'un mot change, par exemple lorsque le terme « *signalétique* » dans l'outil est renommé « *gestion de dossier* » dans le guide de formation. La rigidité révèle l'absence de ces réflexes qui permettent d'improviser, et c'est précisément l'apprentissage par l'action qui sépare les deux profils d'appropriation.

Ce *sensemaking* est enfin profondément social. Les participants travaillent en binôme, et leurs échanges débordent vite les exercices pour se projeter dans le réel : qui remplira quoi, qui vérifiera, qui générera les documents. L'appropriation passe même par le jeu, lorsqu'une agente crée un camp fictif « *Miss moules frites* » que le groupe transforme collectivement en « *Mister tout nu* », s'emparant de l'outil par l'humour. Au-delà de la formation à OSCAR qui sert de fil à cette section, la même mécanique se retrouve dans les gestes ordinaires d'entraide du quotidien, tels que Katia, éducatrice, qui regarde attentivement à chaque fois qu'un collègue manipule OSCAR pour prendre les bonnes informations et apprendre ou Aline, cuisinière de l'IPPJ, qui « *demande aux éducateurs qui sont dans le bureau* » pour écrire un email. Le sens ne se construit pas seul, il se négocie avec les pairs. Ces discussions permettent de repenser l'organisation du travail, comme lors de la formation à OSCAR où les participants s'accordent sur le processus futur lors d'une mesure d'ordre (remplie par l'éducateur, vérifiée puis modifiée par la direction, générée et envoyée aux magistrats par la cheffe de section). En s'appropriant l'outil, ils redéfinissent leurs propres manières de coopérer.

Ce sens se construit toujours après coup, à la lumière de ce qu'on a déjà vécu, ce que Weick (1995) nomme le « *retrospective sensemaking* ». Bruno, attaché à la transition numérique, construit le sens du projet en repensant au diagnostic initial dans les Maisons de Justice : « *ce qui est ressorti, c'est qu'il y avait une fracture numérique chez nous, d'une ampleur qu'on n'avait pas tout à fait réalisée* », Jérôme, membre du personnel de direction de l'IPPJ de Saint-Servais, relit le projet à l'aune de son combat pour obtenir internet dans les pavillons dès 2016, et la directrice interprète l'arrivée d'OSCAR en repensant à l'époque du fax et à sa première formation, où elle « *se sentait ridicule* » faute de savoir allumer un ordinateur. Chacun lit le présent avec la mémoire qui est la sienne, et cette mémoire diffère selon qu'on ait passé sa carrière au Secrétariat Général ou dans un pavillon de l'IPPJ.

Les agents savent enfin que le sens n'est pas figé, Katia, éducatrice, rappelle « *qu'on est en rodage* » et Jérôme insiste également sur le fait que « *ça commence, c'est le début* ». Surtout, ce que produit ce *sensemaking* n'est pas une lecture exacte de l'outil mais une lecture suffisante pour agir, ce que Weick (1995) résume par la primauté de la plausibilité sur l'exactitude. Par exemple, les agents ne cherchent pas à tout comprendre d'OSCAR, ils se forgent une explication assez cohérente pour ne pas s'arrêter d'agir. Confrontée à un champ qu'elle ne parvient pas à remplir dans une déclaration, Katia ne s'en alarme pas et se donne une raison suffisante, « *si c'est comme ça, c'est qu'ils n'en ont pas besoin* ». De la même façon, la cheffe de section, dépassée au moment de générer un document, renonce à percer la logique de l'outil et s'en remet à l'usage futur, « *on verra quand on l'aura* ». Dans les deux cas, une interprétation approximative mais rassurante tient lieu de compréhension complète, et cette plausibilité suffit à maintenir l'action.

Ce travail traverse tous les niveaux. La ligne hiérarchique de l'IPPJ construit sa lecture du projet à partir de sa propre identité et de son histoire, Nathalie, aujourd'hui directrice, se dit d'abord

travailleuse sociale, reconnaissant « *juste utiliser les choses [numériques] pour ce qu'elle a à faire* », et relisant l'arrivée tardive des outils comme un « *long combat qui a fait perdre beaucoup de temps et de sens [à la digitalisation]* ». Au Secrétariat Général, le *sensemaking* prend une tournure plus stratégique, le directeur adjoint du Centre d'Expertise du Numérique (CEN) observe que « *dès qu'on bascule dans le numérique, ça crée des traces, donc du feedback, donc on peut itérer très vite* ». Là où l'agent fait sens en manipulant l'outil, le dirigeant fait sens en lisant des données, mais l'un et l'autre construisent, chacun à sa manière, la réalité dont ils parlent.

4.3.3 Les écarts de sens et la coexistence de deux logiques

Ces sens construits à chaque niveau ne s'emboîtent pas spontanément. Maitlis et Sonenshein (2010) invitent à lire le *sensemaking* comme un processus collectif, distribué entre des acteurs aux interprétations parfois divergentes, et c'est bien ce que donne à voir ce projet « NPT ».

Ces écarts d'interprétations peuvent se lire selon les trois significations partagées que Maitlis et Sonenshein (2010) jugent décisives en contexte de changement : l'engagement, les attentes et l'identité. Aucune n'est réellement commune à tous, chacune se déclinant différemment selon la position occupée dans le projet. L'engagement lui-même n'a pas le même sens partout, entre le directeur adjoint du CEN qui se dit « *initiateur* » et une directrice qui n'a « *pas vraiment eu le choix* ». Cette contrainte arrange en partie la direction, car l'IPPJ, longtemps « *à la traîne* », se retrouve désigné site pilote et « *pôle d'excellence* », de sorte que les derniers de la digitalisation pourraient bien en devenir les premiers, ce que la directrice résume non sans fierté : « *maintenant on est au top, certains disent Nathalie 2.0* ». L'attente se dédouble. Le terrain a longtemps attendu ces outils, mais Nathalie prévient que cette attente enfin comblée ne vaut pas satisfaction immédiate : « *on était tous en attente, maintenant c'est là, mais c'est pas parce qu'on est en attente que ça va bien, il faut que ça corresponde aux attentes* ». Avoir attendu un outil ne garantit en rien qu'il répondra aux attentes qu'on place en lui. Quant à l'identité, qui filtre l'accueil de l'outil, la directrice rappelle que ses équipes « *mettent beaucoup de sens dans le travail avec les jeunes, peut-être moins dans tous les à-côtés* ».

Ces écarts s'enracinent aussi dans les mécanismes qui empêchent un sens commun de se former (Maitlis, Sonenshein, 2010), au premier rang desquels la non-circulation de l'information et l'ignorance pluraliste. Le plus frappant tient à la circulation de l'information, puisque le projet reste largement invisible pour ceux qu'il vise, et qu'Antoine, accompagnateur au changement en matière de numérique à la DGFPRH pointe comme « *une vraie problématique de la profondeur de l'administration* ». S'y ajoute une forme d'ignorance pluraliste, ce mécanisme par lequel chacun n'ose pas signaler son incompréhension en supposant que les autres, eux, comprennent. L'accompagnatrice au changement en matière de numérique l'anticipe : « *ils vont acquiescer, ils vont peut-être pas dire : « mais vous savez Madame, moi Word je l'utilise pas »* ». Nous l'observons aussi lors d'une formation, quand un formateur

demande si tout le monde s'est bien connecté au réseau intranet de l'IPPJ, et que « *tout le monde se regarde sans rien dire avec un sourire* ».

Une dernière tension mérite d'être relevée. L'identité partagée qui soude les équipes, celle de travailleurs sociaux tournés vers l'humain, est aujourd'hui une ressource de cohésion. Rien n'interdit toutefois qu'elle bascule, si le projet la heurte de front, en justification collective du refus de s'approprier l'outil et de faire évoluer le métier, ce revers des significations partagées que Maitlis et Sonenshein (2010) décrivent comme tour à tour ressource et piège.

Au fond, deux logiques coexistent sans se rejoindre. D'un côté, une logique portée par le sommet, celle d'une responsabilité sociale et d'une efficacité qui font du numérique un impératif d'organisation. De l'autre, une logique du terrain, celle d'un métier dont le cœur est humain, relationnel ou manuel, et pour lequel l'outil ne prend sens que s'il sert la tâche. Aucune des deux n'a tort. Le sommet parle depuis une échéance et une vision de l'institution, les agents depuis ce qu'ils pensent être leur travail. L'écart n'est donc pas un malentendu qu'une meilleure communication effacerait, mais la rencontre de deux réalités, ce que Tinjan (2025b) éclaire lorsqu'elle montre que les récits par lesquels chacun justifie de ne pas bouger tout de suite peuvent, à force, produire de l'inertie plutôt que du changement.

Ce qui précède éclaire une régularité. Le *sensegiving* réussit lorsqu'il rencontre le sens que le terrain se donne déjà, et échoue lorsqu'il vise à côté. L'enthousiasme pour OSCAR naît de ce que l'outil parle au métier des éducateurs, du temps gagné sur une tâche qu'ils accomplissaient déjà. À l'inverse, l'injonction plus générale à se former au numérique glisse sur les fonctions manuelles et relationnelles, parce qu'elle s'adresse à un agent générique que personne, sur le terrain, ne se reconnaît être. Le sens ne se décrète pas, il se rencontre, et il ne se rencontre qu'à la condition de parler depuis la réalité de celui qui le reçoit.

Un dernier constat s'impose, qui touche à l'efficacité même du *sensegiving*. Pour les agents les plus à l'aise, les stratégies des formateurs suffisent. Mais pour les moins à l'aise, ceux que la peur de mal faire ou la crainte de l'inconnu retiennent, le *sensegiving* le plus efficace n'est pas celui qui descend, c'est celui qui vient des pairs. Le binôme, la discussion collective, l'humour produisent plus d'engagement qu'un cadrage formel. Autrement dit, le *sensemaking* social décrit par Weick engendre un *sensegiving* informel que les formateurs ne peuvent ni tout à fait planifier ni tout à fait contrôler, et qui se révèle pourtant décisif pour les agents les plus éloignés du numérique.

L'analyse des résultats s'arrête ici. Elle a montré un projet dont le sens se donne d'en haut, se construit d'en bas, et se perd en partie dans l'intervalle, laissant coexister deux logiques également légitimes. Reste à savoir si, et comment, ces deux logiques peuvent être rapprochées, et ce que le projet « *Numérique Pour Tous* » gagnerait à s'appuyer sur le sens qui émerge du terrain plutôt qu'à le contourner. C'est l'objet de la discussion.

5. Discussion

Au terme de la partie empirique, la question qui a guidé ce travail peut recevoir une réponse synthétique. Nous cherchions à comprendre comment un projet visant à réduire la fracture numérique, le projet « Numérique Pour Tous » (NPT), est adopté par les différents acteurs d'un service public belge, du sommet stratégique du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles (MFWB) jusqu'aux agents de terrain de l'Institution Publique de Protection de la Jeunesse (IPPJ) de Saint-Servais. Nos résultats convergent vers un résultat à première vue simple, mais riche de conséquences : **un même projet prend des sens différents parce que chaque niveau le construit depuis sa propre réalité**. Le sommet le pense depuis une échéance de dématérialisation et une vision de l'institution ; le terrain le reçoit par le prisme de ce qu'il pense être son métier. L'écart qui en résulte n'est pas dû à une mauvaise communication autour du projet, mais est plutôt une rencontre structurée autour de logiques différentes tout autant légitimes. Cette discussion a pour intention de confronter ce constat à la littérature mobilisée, avant de formuler une critique du pilotage du projet et d'en tirer, dans un chapitre distinct, des recommandations pour chaque acteur.

Nous organisons cette discussion en trois temps. Nous revenons d'abord sur nos principaux constats en les confrontant à la revue de littérature (5.1). Nous en tirons ensuite une lecture critique, portant successivement sur le pilotage du projet (5.2.1) puis sur le cadre théorique de la fracture numérique (5.2.2).

5.1 Retour sur les constats au regard de la revue de littérature

5.1.1 Déplacer le regard vers la profession

Le premier apport de ce mémoire tient au déplacement de perspective qu'il opère. La littérature sur la fracture numérique a d'abord été construite autour de la figure du citoyen-usager, et c'est encore largement le cas lorsqu'elle se penche sur le secteur public, ainsi que nous l'avons montré dans la revue de littérature avec Brotcorne (2023) et le biais d'échantillonnage relevé chez Mergel et al. (2019). Notre cas se situe de l'autre côté du guichet. En effet, il prend pour objet l'agent producteur du service public, et singulièrement celui dont le cœur de métier n'est pas numérique (éducateurs, personnel technique, etc.). Ce faisant, il documente de manière empirique un angle mort que la littérature ne fait que commencer à reconnaître, et il confirme que l'organisation n'est pas un simple environnement de réception de la fracture, mais un lieu de sa production et de sa stratification, comme le soutiennent Van Dijk (2020), Zervas et Stiakakis (2025) et Ollier-Malaterre et Andrade (2016).

Notre résultat le plus net enrichit toutefois ce corpus au lieu de seulement l'illustrer. À Saint-Servais, la fracture ne se présente pas comme une ligne unique séparant ceux qui savent de ceux qui ne savent pas, mais comme un **empilement de seuils** : un accès matériel longtemps déficient et aujourd'hui en grande partie résorbé par le premier volet du projet « NPT », des compétences très inégalement

distribuées, des usages et des bénéfices qui se concentrent sur ceux qui étaient déjà entrés dans le numérique. Or, lorsque nous remontons au premier des accès présentés par Van Dijk (2020), soit **l'accès motivationnel**, nous touchons ce qui nous paraît être le cœur du phénomène. Ce qui départage les agents n'est ni tout à fait l'équipement, ni tout à fait la compétence, mais le sens que l'outil prend, ou non, au regard de leur métier. Les prises de position les plus fermes ne sont pas des rejets du numérique en général, mais des évaluations de la pertinence d'un outil pour une fonction précise.

Ce constat conduit à nuancer la hiérarchie des déterminants proposée par Van Dijk (2020), qui place l'éducation puis la position professionnelle au premier rang des facteurs explicatifs du niveau de compétences. Sans contredire cette hiérarchie, notre cas montre que, à un niveau plus fin, c'est l'identité de métier qui commande l'entrée dans l'usage, et que l'âge, souvent invoqué spontanément sur le terrain, en est un prédicteur trompeur. À l'IPPJ de Saint-Servais, la fracture motivationnelle ne suit pas la ligne des générations mais celle de **l'identité professionnelle**. Ce résultat a une portée qui pourrait dépasser notre terrain, car il suggère que toute politique de réduction de la fracture numérique d'agents du secteur public qui se fonderait sur les classes d'âge ou par niveaux de compétence supposés se tromperait de cible. C'est le rapport entre l'outil et le sens du métier qu'il faut adresser.

5.1.2 Le sens se rencontre

Le deuxième constat prolonge le premier sur le terrain conceptuel du *sensemaking* et du *sensegiving*. La régularité la plus solide que fait apparaître notre analyse peut se formuler ainsi : **le travail de mise en sens réussit lorsqu'il rencontre le sens que le terrain se donne déjà, et il échoue lorsqu'il vise à côté**. L'enthousiasme suscité par l'outil OSCAR en offre la démonstration positive. L'outil est accueilli favorablement, salué comme « *une vraie avancée* » et déclenchant des réactions comme : « *c'est génial, j'adore, tu n'imagines pas comment ça va me simplifier la vie* », précisément parce qu'il parle au métier des éducateurs, il promet du temps gagné sur une tâche administrative qu'ils accomplissaient déjà. À l'inverse, l'injonction plus générale à « *se former au numérique* » portée par le projet « Numérique Pour Tous » glisse sur les fonctions manuelles et relationnelles, parce qu'elle s'adresse à un agent générique que personne, sur le terrain, ne se reconnaît être. Le sens ne s'impose donc pas, il est coconstruit qu'à la condition de parler depuis la réalité de celui qui le reçoit.

Cette lecture éclaire l'articulation du *sensemaking* et du *sensegiving* décrite par Gioia et Chittipeddi (1991), tout en la déplaçant sur un point notable. Là où les auteurs font de l'« *ambiguity-by-design* », un ressort du *sensegiving* stratégique, notre cas donne à voir un sommet qui le refuse explicitement. Marianne préfère « *parler plus d'agilité que d'ambiguïté* » et privilégie un pilotage par la preuve concrète, livrable après livrable. Ce choix mérite d'être discuté. D'un côté, il répond à un terrain qui se méfie des grands discours et qui n'adhère qu'à ce qui se démontre, en ce sens, refuser le flou est cohérent avec la primauté de la plausibilité et de l'utilité perçue que nous avons observée. De l'autre, ce refus d'ambiguïté prive le projet de sa fonction mobilisatrice que Gioia et Chittipeddi (1991)

décrivent, puisque l'ambiguïté laisse à chaque échelon la latitude de se projeter et de s'approprier le projet. Cette fonction mobilisatrice correspond à leur phase d'« *energizing* », celle où une coalition se met en mouvement autour de la vision de l'initiateur projet. C'est précisément cette phase le directeur adjoint du CEN et sponsor de « NPT » cherche à enclencher lorsqu'il indique qu'« *il faut créer un sentiment partagé de l'urgence de changer* ». Or cette urgence peine à se transmettre vers le bas, car ce qui presse le sommet (l'échéance de dématérialisation à l'horizon 2030) ne presse pas encore l'agent dont l'outil numérique n'est parfois même pas déployé.

Nos observations vont par ailleurs dans le sens des **propriétés du sensemaking** identifiées par Weick (1995). Le sens que les agents construisent est ancré dans leur **identité** professionnelle, il se forme dans et par l'action (« *enactment* »), et il obéit à la **plausibilité** plutôt qu'à l'exactitude.

5.1.3 Deux logiques différentes coexistent : un écart structurel

L'articulation des deux premiers constats conduit à celui-ci. Les sens construits à chaque niveau ne s'emboîtent pas spontanément, et Maitlis et Sonenshein (2010) fournissent la grille de lecture qui permet de comprendre pourquoi. Le *sensemaking* est un processus collectif, dans notre cas distribué entre des échelons hiérarchiques dont les interprétations peuvent diverger, qui fait intervenir trois significations partagées : l'engagement, l'identité et les attentes, qui sont autant de ressources que de pièges. L'**engagement** et les **attentes** divergent selon la position occupée, et des mécanismes tels que l'ignorance pluraliste ou le défaut de cohérence attentionnelle empêchent la constitution d'un sens partagé, dont le premier symptôme est une information qui ne circule pas.

Nous en tirons une conclusion que nous jugeons importante pour la portée pratique de ce travail : **l'écart entre le sommet et le terrain n'est pas un malentendu qu'une meilleure communication effacerait, mais la rencontre de deux réalités distinctes**. D'un côté, une logique portée par le Secrétariat Général, celle d'une responsabilité sociale et d'une efficacité qui font du numérique un impératif d'organisation ; de l'autre, une logique du terrain, celle d'un métier dont le cœur est humain, relationnel ou manuel, et pour lequel l'outil ne prend sens que s'il sert la tâche. Aucune des deux n'est fausse. Cette conclusion rejoint Tinjan (2025b), pour qui les récits par lesquels chacun justifie de ne pas bouger tout de suite peuvent, à force, produire de l'inertie plutôt que du changement, et Benedetto-Meyer et Boboc (2019), pour qui le flou des discours (dans notre cas, émanant du sommet stratégique) sur la transformation donne l'illusion d'un consensus qui masque en réalité des appropriations très diverses (au niveau de la ligne hiérarchique de l'IPPJ de Saint-Servais et des agents de terrain).

Cela appelle une dernière prudence, que Maitlis et Sonenshein (2010) formulent en présentant l'identité partagée comme ressource autant que piège : l'identité collective de travailleurs sociaux tournés vers l'humain, aujourd'hui puissant facteur de cohésion à l'IPPJ, pourrait basculer en justification collective du refus si le projet venait la heurter de front. Le risque n'est pas la résistance individuelle, mais un refus collectif au nom de l'identité du métier.

5.1.4 Du *sensegiving* vertical au *sensemaking* social : une clé pour l'engagement

Notre cas met également au jour ce qui nous paraît être l'enseignement le plus opérationnel de ce travail. Pour les agents les plus à l'aise avec le numérique, les stratégies de *sensegiving* déployées par les formateurs suffisent. Mais pour les moins à l'aise, ceux que la peur de mal faire ou la crainte de l'inconnu retiennent de se lancer, le *sensegiving* le plus efficace émerge d'une dynamique horizontale entre pairs. Le travail en binôme, la discussion collective, l'humour par lequel un groupe s'empare d'un outil numérique, produisent davantage d'engagement qu'un cadrage formel. Autrement dit, le ***sensemaking* social** décrit par Weick (1995) engendre un ***sensegiving* informel** que les formateurs ne peuvent ni tout à fait planifier ni tout à fait contrôler, et qui se révèle pourtant décisif pour les agents les plus éloignés du numérique.

Ce résultat enrichit le modèle de Gioia et Chittipeddi (1991), essentiellement vertical, d'une dimension horizontale que la littérature sur la transformation publique tend à sous-estimer. Il rejoint aussi l'analyse de Brotcorne (2023) sur l'effacement du tiers aidant : à Saint-Servais, l'aide existe bel et bien, mais elle demeure entièrement informelle. Le paradoxe est que ce tiers aidant, que le dispositif institutionnel ne reconnaît pas, est précisément le levier qui fonctionne.

5.1.5 Le paradoxe du dispositif : quand l'accompagnement peut reproduire la fracture

Nous constatons enfin un paradoxe transversal aux précédents constats, et ce dernier nous met en garde contre une conséquence non intentionnelle du dispositif d'apprentissage lui-même. La fracture numérique n'est pas seulement subie, elle est aussi produite par la manière dont les outils sont conçus et dont l'accompagnement est mené, ainsi que le soutient Brotcorne (2023) à propos de **l'usager-type** que présupposent les concepteurs des dispositifs numériques. Ce que l'autrice observe du côté de l'utilisateur vaut, dans notre cas, du côté de l'agent : l'outil présuppose un professionnel-type suffisamment familier du numérique, et renvoie les autres à leur écart. Le jugement de la direction sur OSCAR, ne dit pas seulement une difficulté d'usage ; il signale un dispositif qui n'a pas été pensé pour ceux qu'il prétend inclure.

Cette production silencieuse déplace la charge de l'inadéquation sur l'individu. Faute d'être attribuée au dispositif, la difficulté est vécue comme un défaut personnel, et l'agent s'accuse lui-même plutôt que l'outil. C'est ce que Smythe et al. (2020) nomment **l'injonction d'autonomie individualisée**. L'utilisateur est sommé d'être compétent par ses propres moyens, l'agent intériorise comme un manque de compétence ce qui relève d'un choix de conception. La fracture numérique cesse alors d'apparaître comme un problème de conception pour prendre les traits d'une lacune individuelle, ce qui la rend, paradoxalement, plus difficile à nommer et à combattre.

Le **paradoxe** se prolonge jusque dans la formation, pourtant censée réduire l'écart. La manière d'accompagner n'est jamais neutre, selon qu'un formateur explicite l'utilité de chaque fonctionnalité et

autorise l'erreur, ou qu'il adopte une posture évaluative, il réduit la distance au numérique ou, au contraire, la creuse. Une pédagogie jugeante renforce l'écart entre ceux qui maîtrisent et ceux qui ne maîtrisent pas, et transforme le formateur en producteur de la fracture qu'il devait résorber. L'outil comme la formation portent donc toujours des choix qui déterminent qui accède réellement au numérique, de qui les compétences sont reconnues, et quelle place chacun occupe dans le collectif de travail. C'est aussi en ce sens que Desbois (2023) parle d'un **moment politique** : la numérisation du travail redistribue silencieusement l'autonomie, la compétence et le pouvoir entre les agents, sans que cette redistribution soit jamais délibérée ni même perçue comme telle.

Tentons désormais de dépasser le simple constat de ce paradoxe pour en dégager la portée. Ce que révèle le dispositif, c'est un mécanisme de **déplacement de la responsabilité de la fracture numérique**. Une inégalité de nature structurelle se convertit en manque de compétence individuelle, puis est renvoyée à l'agent comme sa responsabilité propre. Ce déplacement produit deux effets qui se renforcent l'un l'autre. D'une part, il invisibilise la fracture : en s'accusant lui-même, l'agent tait une difficulté qui aurait dû remonter comme un signal, de sorte que le dispositif, technique et/ou pédagogique, ne reçoit jamais l'information qui lui permettrait de se corriger. D'autre part, il égare le levier de l'action : en logeant le problème dans l'individu, il conduit à agir sur les personnes, par exemple les former, plutôt que sur ce qui le produit réellement, à savoir la conception de l'outil, la posture de l'accompagnement et l'organisation du travail. Reconnaître ce mécanisme suppose que l'institution assume la part de responsabilité que la logique actuelle reporte sur les agents, en faisant de l'inclusivité de l'outil et du caractère non jugeant de l'accompagnement des exigences, et non des qualités laissées à la bonne volonté de chacun.

5.2 Une lecture critique

5.2.1 Le pilotage du projet

Cette critique n'enlève rien aux réussites réelles du dispositif, qu'il convient de rappeler d'emblée : c'est bien le premier volet du projet qui a levé le verrou de la connexion à Saint-Servais, rendant enfin possible le déploiement d'OSCAR ; un diagnostic qui a révélé que la fracture « *avait plein de formes* » ; et un registre de responsabilité sociale, rare dans la transformation publique, qui anime les porteurs du projet. Nos réserves ne visent donc pas l'intention, mais le rôle et les modalités du pilotage.

Une première critique porte sur une opération peu visible mais lourde de conséquences : la **catégorisation** des agents en amont du projet. Pour concevoir la montée en compétences, le Secrétariat Général tend à raisonner par fonction, en associant à chaque métier un niveau numérique supposé. Le conseiller à la transition numérique le décrit : « *la granularité la plus fine, c'est le métier de la personne [...] un éducateur, voilà son diagnostic, voilà son parcours de formation pour avoir un niveau 3 sur*

*l'échelle DigComp⁸ », avant de remonter « par profil de fonction ou par famille de fonction », où « l'éducateur, c'est plus ou moins la même chose que la puéricultrice, et donc on remet ensemble ». À partir des besoins relevés lors de recrutements antérieurs, un profil-type est ainsi généré. Cette méthode n'est pourtant pas unanimement assumée au sommet. Par exemple, le sponsor du projet en dénonce le caractère déconnecté du terrain : « ils prennent le jardinier et ils imaginent : c'est quoi les compétences numériques qu'un jardinier doit avoir ? Ils ont jamais vu un jardinier, ils ont jamais demandé l'avis du jardinier, et ils nous disent : voilà, le jardinier, il doit avoir tel profil PIX ». Or cette catégorisation en amont produit l'effet inverse de celui recherché. Loin d'inclure, elle **reproduit l'exclusion**. En assignant d'avance une place dans une échelle de compétences, elle enferme les agents des fonctions jugées les moins numériques dans une position dévalorisée et les empêche de se sentir concernés par un projet qui semble avoir décidé pour eux de ce qu'ils sont et de ce dont ils ont besoin. Ce phénomène reproduit le mécanisme de **l'agent générique** que personne ne se reconnaît être : une cible construite d'en haut, à partir de fonctions et de niveaux supposés, sans que le terrain ait été regardé, ni écouté.*

Une deuxième porte sur la **fonction de médiation et de traduction** que devrait assumer une cellule d'expertise. La valeur ajoutée théorique du CEN est précisément de traduire des mondes qui ne se comprennent pas. Celui d'un service informatique comme ETNIC, structuré par des logiques budgétaires et de gestion d'un parc de machines partagées, et celui d'une institution comme l'IPPJ, dont le besoin naît de la fonction critique d'éducateur au plus près des jeunes. Or nos données suggèrent que cette fonction de traduction est inégalement remplie. La dépendance à ETNIC, dont la lenteur est régulièrement décriée sur le terrain au point que certains formateurs contournent les procédures officielles, suggère ainsi que le CEN ne joue pas son rôle d'intermédiaire. Au lieu d'absorber ces lenteurs et de fluidifier la relation entre le service informatique et l'IPPJ, il laisse le terrain en subir directement les conséquences. Nous estimons qu'à force de multiplier les chantiers et les projets, une cellule transversale risque de se disperser et de perdre ce rôle de médiateur qui justifie pourtant son existence.

Une critique plus structurelle concerne le **coût de coordination** qu'une instance dédiée ajoute à une administration déjà profonde. Nathalie décrit un espace « *trop haut et trop bas, avec trop d'intermédiaires et trop d'enjeux entre les deux* », et s'étonne qu'un responsable intermédiaire, soit le CEN, ignore des difficultés « *qu'on ramène régulièrement* ». Ce témoignage invite à poser prudemment la question du rapport entre la valeur ajoutée d'une cellule numérique spécialisée et la couche de complexité qu'elle peut introduire dans la chaîne de décision. Nous ne concluons pas que le CEN serait superflu, ses réussites rappelées ci-dessus l'interdiraient, mais nous soutenons que sa légitimité se joue moins dans le nombre de projets qu'il initie que dans sa capacité effective à fluidifier la relation entre le sommet stratégique, les administrations générales et le terrain. Une expertise numérique qui s'ajoute

⁸ DigComp est le cadre de référence européen des compétences numériques (Commission européenne), qui structure ces compétences en 5 domaines et 8 niveaux de maîtrise. PIX, plateforme d'évaluation, de développement et de certification des compétences numériques mobilisée par le MFWB tire son référentiel de ce cadre.

aux intermédiaires sans les relier n'allège pas la fracture organisationnelle que Zervas et Stiakakis (2025) nomment un fonctionnement « à plusieurs vitesses », elle en épouse la pente.

5.2.2 La fracture numérique, un cadre théorique qui n'est pas neutre

Une seconde critique, plus théorique, porte sur le cadre même que nous avons mobilisé. Toute notre lecture empirique s'est appuyée sur le modèle en quatre accès de Van Dijk (2020), or Boullier (2019) invite à en interroger les présupposés., or Boullier (2019) invite à en interroger les présupposés. Pour cet auteur, la « fracture numérique » n'est pas d'abord un concept scientifique, mais une **catégorie à visée politique**. Cette formulation est reprise du terme américain *digital divide*, et reprend la charge dramatique du terme « fracture sociale » utilisé lors de la campagne électorale française de 1995. Ses mesures sont orientées *a priori* par le discours politique qu'elles contribuent, en retour, à faire exister. Boullier avance également que ces mesures sont instables, car selon que l'on retienne l'ordinateur ou le téléphone portable comme terminal de référence, les hiérarchies entre publics s'inversent. La remarque nous concerne directement, car nous avons diagnostiqué la fracture numérique à l'IPPJ de Saint-Servais à travers l'ordinateur et l'outil OSCAR (un terminal « professionnel »). Cela n'invalide pas la grille de Van Dijk, qui nous a permis de décrire les seuils rencontrés à l'IPPJ. Ce constat rappelle que le cadre théorique de la fracture numérique n'est pas un instrument neutre, car il porte déjà une définition de ce qui compte comme compétence et comme manque.

Cette non-neutralité se précise dans un deuxième argument. Boullier (2019) montre que le cadre de la fracture numérique valorise implicitement une « **culture savante** » (scolaire, professionnelle) au détriment des usages ordinaires. Le retard en bureautique est pris grandement au sérieux, mais aucun projet ne vise à réduire la « fracture des réseaux sociaux », parce qu'il ne s'agit pas d'une pratique jugée « noble ». Plutôt qu'une échelle unique d'inégalité, l'auteur propose de penser des « **styles d'usage** » (Gagnepain, cité par Boullier, 2019). Ce point éclaire notre critique du pilotage (5.2.1) : si le CEN peut classer *a priori* les agents par fonction et leur assigner un niveau numérique cible, c'est précisément parce que le cadre de la fracture présuppose déjà une hiérarchie des usages légitimes. La catégorisation dénoncée plus haut n'est donc pas une simple maladresse de gestion, elle est inscrite dans la logique même du concept de fracture, qui ordonne les pratiques du plus « pauvre » au plus « avancé ». Le reconnaître déplace la question : il ne s'agit plus de hisser l'agent sur une échelle, mais d'admettre la légitimité de styles d'usages numériques différents.

Un troisième argument porte sur les réponses apportées. Boullier (2019) observe que les politiques de réduction de la fracture mobilisent des cadres anciens de l'action publique et se réduisent le plus souvent à équiper et à former aux compétences de base, sans tenir compte des dynamiques locales. Il oppose à cette démarche une **logique d'empowerment**, illustrée par les « *community informatics* » (Kling, cité par Boullier, 2019), qui cherche à comprendre et soutenir l'appropriation, en partant des communautés et des outils disponibles. Le projet « Numérique Pour Tous » relève très

exactement du premier modèle : un volet d'équipement (réseau, matériel), puis un volet de formation aux usages de base. Or nos résultats orientent l'action vers la seconde logique. Ce qui, à l'IPPJ, a réellement fait entrer les agents les plus éloignés dans le numérique, ce n'est ni l'équipement ni la formation descendante, mais la pédagogie par les pairs. Cette appropriation collective, ancrée dans le métier, relève bien davantage de la *community informatics* que de la compensation d'un déficit de matériel et de compétences.

6. Recommandations

Les recommandations qui suivent découlent directement de la discussion. Elles reposent sur un principe unique, qui traverse l'ensemble de nos résultats : s'appuyer sur le sens qui émerge du terrain. Nous les organisons par acteur, du Secrétariat Général jusqu'au collectif de travail, en précisant pour chacun ce que nos données permettent de conseiller avec le plus d'assurance.

6.1 Au Secrétariat Général et au Centre d'Expertise Numérique

Nous recommandons d'abord de recentrer le Centre d'Expertise du Numérique (CEN) sur sa **fonction de médiation et de traduction**, plutôt que sur la multiplication des projets. Cette fonction suppose d'abord une articulation étroite avec la Direction Générale de la Fonction Publique et des Ressources Humaines (DGFPRH), ainsi qu'avec ETNIC et les Administrations Générales. Le déploiement technique, porté par le CEN et ETNIC, et la montée en compétences, portée par le CEN en collaboration avec la DGFPRH, doivent être copilotés plutôt que menés en parallèle, sous peine de reconduire la coupure entre l'outil et l'accompagnement humain que ce mémoire a mise en lumière. Concrètement, cela suppose de désigner, pour chaque site pilote, un interlocuteur unique chargé de faire circuler l'information dans les deux sens, afin d'éviter qu'un problème « *ramené régulièrement* » ne reste ignoré en chemin. Une cellule qui relie effectivement le Secrétariat Général (SG), les administrations générales et le terrain justifie pleinement son existence, tandis qu'une cellule qui s'ajoute aux intermédiaires sans les relier gagnerait à resserrer son périmètre.

Sur le plan du sens, nous recommandons d'abandonner la communication à un agent générique au profit de **messages différenciés par métier**. Puisque la fracture se règle par la profession, la communication du projet devrait partir des tâches concrètes de chaque fonction et montrer, exemples à l'appui, ce que le numérique change pour un éducateur, un cuisinier ou un agent technique, plutôt que d'invoquer une transformation numérique abstraite qui ne parle à personne.

6.2 À la Direction Générale de la Fonction Publique et des Ressources Humaines

Nous recommandons à la fonction RH de s'intégrer pleinement à ce projet, en inscrivant explicitement **la montée en compétences numériques dans les obligations managériales de la ligne hiérarchique**, mais aussi et surtout, dans le cadre de « NPT », **des agents de terrain des pilotes**.

Nous recommandons également d'institutionnaliser et de **reconnaître les relais**, qu'ils soient formés (une journée de formation supplémentaire spécifique au numérique), déchargés d'une partie de leurs tâches (10%) et valorisés dans le cadre de leur développement de carrière (futurs promotions vers des postes de formateurs et/ou de responsables numériques), faute de quoi ils s'épuisent.

Enfin, nous suggérons d'intégrer des **indicateurs de participation numérique** dans le suivi RH (qui se forme, qui utilise quel outil, qui décroche) pour repérer, dans le cadre des évaluations annuelles,

les fonctions et les sites laissés à distance. Cela aura également pour but de prévenir que le numérique ne prive concrètement certains agents de leurs droits, à l'image des primes manquées faute de consultation de la messagerie.

6.3 À la direction de l'IPPJ de Saint-Servais

Nous recommandons à la direction de transformer sa position d'intermédiaire contraint en **position de traduction active**. Sa connaissance fine des métiers de l'institution lui permet d'adapter le discours du projet au langage de chaque fonction et d'arbitrer les nombreuses décisions concrètes que le déploiement suppose : qui encode quoi dans OSCAR ou sur les fichiers Teams, quelle part de papier conserver, comment répartir la charge pour qu'elle ne se reporte pas sur les plus jeunes, etc.

Nous l'encourageons à **formaliser l'entraide** qui existe déjà de manière informelle, en dégageant du temps reconnu pour les agents qui, comme Jérôme, jouent un rôle de référents numériques.

Enfin, la crainte légitime d'être « oublié » gagnerait à être convertie en **exigence explicite** d'un accompagnement sur mesure et d'un équipement suffisant, en particulier l'ordinateur portable supplémentaire par pavillon jugé nécessaire au plus près du terrain.

6.4 Aux formateurs et aux relais de proximité

Nous recommandons de faire de la **posture pédagogique** un objet de formation à part entière : nos observations montrent qu'un ton jugeant provoque des retraits et peut creuser la fracture, quand la patience, l'humour et l'explication de l'utilité de chaque fonction produisent l'engagement.

Nous recommandons d'organiser délibérément **l'apprentissage par l'action et l'essai-erreur**, plutôt que de prescrire un chemin unique dont la moindre variation de vocabulaire désoriente les participants les plus attachés au guide. Il importe à cet égard d'aligner autant que possible l'environnement de formation sur l'outil réellement déployé, et, lorsque ce n'est pas possible, d'explicitier en permanence les écarts de terminologie plutôt que de les laisser désarçonner les agents. Le guide illustré « *OSCAR pour les nuls* », dont l'effet rassurant a été manifeste, mérite d'être généralisé aux prochains déploiements, notamment pour les outils de la suite Office.

6.5 Aux agents de terrain et au collectif de travail

Nos dernières recommandations concernent le collectif, car c'est de lui que vient le levier le plus puissant. Nous encourageons l'institution à s'appuyer sur la **pédagogie par les pairs** qui se déploie déjà spontanément (binômes, entraide de bureau à bureau, apprentissage par l'observation d'un collègue), en lui donnant un cadre, du temps et une reconnaissance, plutôt qu'en la laissant reposer sur la seule bonne volonté de quelques-uns. Pour les agents dont le métier est le plus éloigné du numérique, il ne s'agit pas d'imposer un usage que la fonction ne justifie pas, mais de circonscrire clairement ce que l'outil attend d'eux, afin que la crainte de mal faire ne se transforme pas en engrenage de retrait. Le sens, ici comme

ailleurs, ne se décrète pas : il se construit dans l'action, se négocie avec les pairs, et ne s'enracine durablement que lorsqu'il rencontre la réalité de celui qui le reçoit.

7. Conclusion

Au commencement de ce travail, nous nous demandions comment un projet visant à réduire la fracture numérique est adopté par les différents acteurs d'un service public belge, du top management aux agents de terrain. En suivant le déploiement du projet « Numérique Pour Tous », avec une observation en situation de formation de l'adoption au nouvel outil OSCAR au sein de l'IPPJ de Saint-Servais, et en lisant ce parcours à la lumière du *sensemaking* et du *sensegiving*, nous pouvons désormais y répondre. Un même projet prend des sens différents parce que chaque niveau le construit depuis sa propre réalité : le sommet le pense depuis une échéance de dématérialisation et une vision de l'institution, le terrain le reçoit depuis ce qu'il tient pour être son métier. L'adoption d'un tel projet ne se joue donc pas dans la seule qualité des outils ou des formations, mais dans la rencontre, ou non, entre le sens qu'on lui donne d'en haut et celui que le terrain se donne déjà.

Nos résultats permettent de préciser ce constat. La réalité numérique de l'IPPJ de Saint-Servais se présente d'abord comme une fracture en couches plutôt que comme une ligne unique. Un accès matériel longtemps déficient, aujourd'hui en grande partie résorbé par le premier volet du projet ; des compétences très inégalement distribuées ; des usages et des bénéfices qui se concentrent sur ceux qui étaient déjà entrés dans le numérique et qui, de ce fait, tendent à se renforcer d'eux-mêmes. Mais le cœur de la fracture se situe ailleurs, au niveau de ce que Van Dijk (2020) nomme l'accès motivationnel : ce qui départage les agents n'est ni tout à fait l'équipement, ni tout à fait la compétence, mais le sens que l'outil prend au regard de leur métier. À Saint-Servais, la fracture se règle davantage par la profession que par l'âge, de jeunes agents restant attachés au papier quand des plus âgés s'emparent de l'outil dès lors qu'il sert leur travail. Ce résultat constitue, à nos yeux, l'apport empirique le plus net de ce mémoire.

Le parcours du projet, du sommet stratégique jusqu'au terrain, confirme cette centralité du sens. Poussé par une commande politique, une conviction interne et le sentiment d'une nécessité inscrite dans l'air du temps, porté par des promesses d'efficacité et, plus rare, de responsabilité sociale envers ses propres agents, le projet descend la ligne hiérarchique accompagné d'un travail de mise en sens. Or ce travail ne réussit qu'à la condition de rencontrer le sens du terrain. L'outil OSCAR est accueilli favorablement là où il parle au métier des éducateurs et promet du temps gagné ; l'injonction plus générale à « se former au numérique » glisse, elle, sur les fonctions manuelles et relationnelles, parce qu'elle s'adresse à un agent générique que personne ne se reconnaît être. Entre le sommet et le terrain coexistent ainsi deux logiques également légitimes, dont l'écart, comme répété à plusieurs reprises, n'est pas un malentendu qu'une meilleure communication effacerait, mais la rencontre de deux réalités.

De ces constats découlent plusieurs résultats saillants. En prenant pour objet l'agent producteur du service public plutôt que le citoyen-usager, ce mémoire documente empiriquement un angle mort de la littérature et confirme que l'organisation est un lieu de production et de stratification des inégalités

numériques, et non un simple environnement de réception. Il enrichit la hiérarchie des déterminants proposée par Van Dijk (2020) en montrant que, à un niveau fin, c'est l'identité de métier qui commande l'entrée dans l'usage. Il éprouve la robustesse du cadre de Weick (1995), dont les propriétés du *sensemaking* (ancrage identitaire, apprentissage par l'action, primauté de la plausibilité sur l'exactitude) se vérifient nettement sur le terrain. Il nuance enfin le modèle vertical de Gioia et Chittipeddi (1991) en mettant au jour un ressort horizontal décisif : pour les agents les plus éloignés du numérique, le *sensegiving* le plus efficace n'est pas celui qui descend la ligne hiérarchique, mais celui qui vient des pairs, à travers le binôme, l'entraide et jusqu'à l'humour partagé. Le *sensemaking* social décrit par Weick engendre ainsi un *sensegiving* informel que les porteurs officiels du changement ne peuvent ni tout à fait planifier ni tout à fait contrôler.

Sur le plan pratique, ce travail débouche sur un principe directeur et un ensemble de recommandations. Le principe est simple : s'appuyer sur le sens qui émerge du terrain plutôt que de chercher à le contourner. Il se décline en préconisations adressées à chaque acteur, soit recentrer la cellule numérique sur sa fonction de médiation et de traduction plutôt que sur la multiplication des projets, assumer au niveau des ressources humaines une implication centrale dans ce projet « NPT » et une reconnaissance véritable des relais, transformer la position d'intermédiaire de la direction de l'IPPJ en traduction active vers le langage des métiers, faire de la posture pédagogique non jugeante un objet de formation à part entière, et surtout instituer, outiller et reconnaître la pédagogie par les pairs qui se déploie déjà spontanément. Ces recommandations s'accompagnent d'une critique mesurée du pilotage d'un projet puissamment poussé mais dont l'ambition dépasse parfois les moyens de traduction et de suivi qu'il se donne, laissant le signal se perdre dans la profondeur de l'administration avant d'atteindre ceux qu'il vise.

Ces apports doivent être lus à l'aune des limites de la recherche. L'étude de cas unique confère à nos conclusions une valeur analytique et non statistique, elle approfondit la compréhension d'un phénomène peu documenté sans prétendre à l'universalité, ni à sa transférabilité à d'autres institutions. Notre position de stagiaire au sein du laboratoire accompagnant le projet, si elle a rendu l'accès au terrain possible, a pu infléchir la parole de certains interlocuteurs. Enfin, nos observations portent toutes sur les formations à l'outil OSCAR, qui n'est pas un livrable du projet « Numérique Pour Tous » mais un déploiement concomitant. Elles éclairent donc le rapport des agents à l'apprentissage d'un outil numérique, et non l'adoption du projet en lui-même.

Ces limites dessinent des pistes de recherches futures. Un suivi longitudinal, mené après le déploiement effectif d'OSCAR et du second volet du projet « Numérique Pour Tous », permettrait d'observer si l'enthousiasme des formations se convertit en usages durables ou s'érode au contact du quotidien. Une comparaison avec le second site pilote, le centre ADEPS d'Engreux, éprouverait la part de ce qui tient au métier et la part de ce qui tient au contexte propre à chaque institution. L'étude des

relais, s'ils venaient à être formellement institués, offrirait un terrain pour observer la fabrique du sens à un nouvel échelon intermédiaire. Plus largement, la question posée ici pour une institution de protection de la jeunesse gagnerait à être portée vers d'autres services publics dont le métier se joue d'abord dans la relation humaine, afin de savoir si la primauté du métier sur l'âge et le rôle décisif des pairs que nous avons observés relèvent d'une régularité ou d'une singularité.

Au terme de ce parcours, une conviction se dégage, qui vaut sans doute bien au-delà de notre cas. La réduction de la fracture numérique des agents publics n'est pas d'abord une affaire d'équipement ou de formation, mais de sens. Tant que le numérique demeure, pour celui qui l'apprend, un langage étranger à son métier, aucun outil ni aucun discours ne l'y feront pleinement entrer. Le sens ne se décrète pas : il se construit dans l'action, se négocie avec les pairs, et ne s'enracine durablement que lorsqu'il rencontre la réalité de celui à qui il est destiné.

Bibliographie

Aide à la Jeunesse. (2026). *Connaître le déroulement des journées de mon enfant pendant son placement en institution publique de protection de la jeunesse (IPPJ)*. <https://www.federation-wallonie-bruxelles.be/demarche/3049-connaître-le-déroulement-des-journées-de-mon-enfant-pendant-son-placement-en-ippj>. (consulté le 06-05-26).

Aide à la Jeunesse. (s.d.). *L'Administration générale de l'Aide à la Jeunesse en bref*. <https://www.aidealajeunesse.cfwb.be/ajss-pro/lagaj-en-bref/>. (consulté le 05-05-26).

ASBL SyPa. (s.d.). *I.P.P.J de Saint-Servais*. <https://asbl-sypa.be/localisation/1999/>. (consulté le 05-05-26).

Benedetto-Meyer, M., Boboc, A. (2019). Accompagner la « transformation digitale » : du flou des discours à la réalité des mises en œuvre. *Travail et emploi*, 159(3), 93-118. <https://shs.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2019-3-page-93?lang=fr>.

Beuve, J., Cristofini, O., Gimenez, J., Porcher, S. (2021). La transformation digitale du secteur public Atteindre les promesses et éviter les désillusions. *Papers de la Chaire EPPP*, 6, 1-12. [Policy-Papers-6-La-transformation-digitale-du-secteur-public.pdf](https://www.eppp.be/Papers-6-La-transformation-digitale-du-secteur-public.pdf).

Boullier, D. (2019). *Sociologie du numérique* (2^e édition). Armand Colin.

Brotcorne, P. (2023). Figures d'usagers numériques par défaut et inégalités. *Réseaux*, 249-250, 218-246. DOI: 10.3917/res.249-250.0219.

Commission Européenne. (2025). *2025 State of the Digital Decade package*. Challenges and key drivers. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/2025-state-digital-decade-package#ecl-inpage-the-state-of-the-digital-decade-in-2025-%E2%80%93-challenges-and-key-drivers>. (consulté le 31-07-26).

Denzin, N. K. (1970). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill. https://books.google.be/books?id=UjcpxFE0T4cC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Desbois, D. (2023). Numérique au travail, un moment politique ? *Terminal*, 137. <https://doi.org/10.4000/terminal.9494>

de Visscher, C. (2004). *La relation entre l'autorité politique et la haute administration : mise en perspective de la situation au niveau fédéral en Belgique*. Academia Press. Politique scientifique fédérale. https://www.google.be/books/edition/La_relation_entre_l_autorit%C3%A9_politique/F7YsnP5Cn5kC

[?hl=fr&gbpv=1&dq=De+Visscher,+C.+\(2004\).+La+relation+entre+l%27autorit%C3%A9+politique+et+la+haute+administration:++mise+en+perspective+de+la+situation+au+niveau+f%C3%A9d%C3%A9ral+en+Belgique&printsec=frontcover](https://www.researchgate.net/publication/354111111?hl=fr&gbpv=1&dq=De+Visscher,+C.+(2004).+La+relation+entre+l%27autorit%C3%A9+politique+et+la+haute+administration:++mise+en+perspective+de+la+situation+au+niveau+f%C3%A9d%C3%A9ral+en+Belgique&printsec=frontcover)

Dumez, H. (2013). Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas ? *Le Libellio d'Aegis*, 9(2), 13–26.

Eurostat. (2025). *Towards Digital Decade targets of Europe*. Digitally skilled citizens and professionals. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Towards_Digital_Decade_targets_for_Europe#Digitally_skilled_citizens_and_professionals. (consulté le 31-07-26).

Fédération Wallonie-Bruxelles. (s.d.). *La stratégie au travers du contrat d'administration : Fédé 20>25*. <https://www.aidealajeunesse.cfwb.be/ajss-pro/lagaj-en-bref/la-strategie-au-travers-du-contrat-dadministration/>. (consulté le 05-05-26).

Fédération Wallonie-Bruxelles. (s.d.). *Organigramme – Administration Générale du Sport*. <https://www.federation-wallonie-bruxelles.be/qui-sommes-nous/organisation-de-la-fw-b/le-ministere/organigramme/recherche-annuaire/detail-annuaire/organigramme/526/administration-generale-du-sport>. (consulté le 05-05-26).

Fédération Wallonie-Bruxelles. (s.d.). *Organigramme – Secrétariat Général - Direction générale de la Fonction publique et des Ressources humaines*. <https://www.federation-wallonie-bruxelles.be/qui-sommes-nous/organisation-de-la-fw-b/le-ministere/organigramme/recherche-annuaire/detail-annuaire/organigramme/797/direction-generale-de-la-fonction-publique-et-des-ressources-humaines>. (consulté le 05-05-26).

Fédération Wallonie-Bruxelles. (s.d.). *Qui sommes-nous ?* <https://www.federation-wallonie-bruxelles.be/qui-sommes-nous>. (consulté le 05-05-26).

Fédération Wallonie-Bruxelles. (s.d.). *Qui sommes-nous ? – Organisation de la FW-B – Le Ministère*. <https://www.federation-wallonie-bruxelles.be/qui-sommes-nous>. (consulté le 05-05-26).

Ferlazzo, E. (2025). Connectoo, former l'administration à l'inclusion numérique par e-learning. *Action publique. Recherche et pratiques*, 25, 52-53. <https://shs.cairn.info/revue-action-publique-recherche-et-pratiques-2025-2-page-52>.

Fondation Roi Baudoin. (2024). *Inclusion numérique : baromètre de l'inclusion numérique*. Une vulnérabilité numérique persistante face à un environnement numérique exigeant. (réalisé par l'UC Louvain et l'UGent, sur la base des données STATBEL 2023). <https://www.calameo.com/read/001774295f8190a0f968e?authid=GjXuHcs7LcLj>. (consulté le 31-07-26).

Gioia, D. A., Chittipeddi, K. (1991). *Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation*. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>

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. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>.

Haug, N., Dan, S., Mergel, I. (2024) Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 26(7), 1963-1987. DOI: [10.1080/14719037.2023.2234917](https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917).

Institution publique de protection de la jeunesse de Saint-Servais. (s.d.). *Horaire de prise en charge en unité SEVOR fermé et unité d'éducation régime fermé : P11*.

Jacob, S., Defacqz, S., Agossou, N. (2022). Promesses et défis de la transformation numérique du secteur public. *Cahiers de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique*, 6. <https://www.administration-numerique.chaire.ulaval.ca/sites/administration-numerique.chaire.ulaval.ca/files/uploads/bureau/Cahier%20%2306%20-%20Promesses%20et%20d%C3%A9fis%20TN.pdf>.

LENTIC. (s.d.). *Activités*. <http://www.lentic.ulg.ac.be/index.php/activites/>. (consulté le 05-05-26).

Maitlis, S., Sonenshein, S. (2010). *Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988)*. *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-581. DOI: [10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x).

Mergel, I., Edelmann, N., Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>.

Miles, M. B., Huberman, A. M., Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications. <https://www.metodos.work/wp-content/uploads/2024/01/Qualitative-Data-Analysis.pdf>

Musaigwa, M., Kalitanyi, V. (2026). Leadership, Communication, and Employee Commitment in Digital Transformation: An Integrated Review. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 07(1). <https://doi.org/10.51137/wrp.ijarbm.488>.

Nicolini, V., Caron D. J. (2024). La transformation vers le numérique des organisations publiques : quelle rationalité et quelle légitimité ? *Ad machina*, (8), 234–250. <https://doi.org/10.1522/radm.no8.1847>.

Norris, P. (2001). *Digital divide: Civic Engagement, Information Poverty, and the Internet World-Wide*. Cambridge University Press.

- Ollier-Malaterre, A., Andrade, C. (2016). Not for everyone: intra-organizational divides and the stratification of access to work–life policies. *Community, Work and Family*, 19(5), 519–537. <https://doi.org/10.1080/13668803.2015.1089840>
- Plasman, O. (2023). Marché de faible montant de services portant sur la réalisation d’une recherche action menée dans le cadre du projet numérique pour tous.
- Plasman, O. (2025). Marché public de services passé par procédure négociée sans publication préalable.
- Raihan, M. M. H., Subroto, S., Chowdhury, N., Koch, K., Ruttan, E., Turin, T. C. (2025). Dimensions and barriers for digital (in)equity and digital divide: a systematic integrative review. *Digital Transformation and Society*, 4(2), 111-127. DOI: [10.1108/DTS-04-2024-0054](https://doi.org/10.1108/DTS-04-2024-0054)
- Smythe, S., Grotlüschen, A., Buddeberg, K. (2020). The automated literacies of e-recruitment and online services. *Studies in the Education of Adults*, 53(1), 4-22. <https://doi.org/10.1080/02660830.2020.1855870>
- SPF Economie. (2024). *Digital Decade 2030*. <https://economie.fgov.be/fr/themes/line/economie-numerique-en-chiffres/digital-decade-2030>. (consulté le 31-07-26).
- Tinjan, M. (2025a). Managers as Creators of Inertia: A Study on Digital Transformation Narratives and Inertia in the Swedish Public Sector. *Proceedings of the 58th Hawaii International Conference on System Sciences*. DOI: [10.24251/HICSS.2025.236](https://doi.org/10.24251/HICSS.2025.236).
- Tinjan, M. (2025b). Waiting for change: a case study on the social construction of digital transformation in the public sector. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 19(1), 74-90. <https://doi.org/10.1108/TG-05-2024-0111>.
- Van Dijk, J. (2020). *The digital divide*. Polity Press.
- Warschauer, M. (2003). *Technology and Social Inclusion: Rethinking the Digital Divide*. The MIT Press.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications.
- Wuidar, S. (2024). *Recherche-action « Numérique Pour Tous » - Rapport final* [Présentation PowerPoint].
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousands Oaks, CA: SAGE Publications. <https://books.google.be/books?id=FzawIAdilHkC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>
- Zervas, I., Stiakakis, E. (2025). HRM strategies for bridging the digital divide: Enhancing digital skills, employee performance, and inclusion in evolving workplaces. *Administrative Sciences*, 15(7), 267. <https://doi.org/10.3390/admsci15070267>

Annexes

1. Usage transparent de l'Intelligence Artificielle générative

Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire, j'ai eu recours à l'Intelligence Artificielle générative (IAg) en mobilisant deux modèles distincts : Gemini Pro et Claude Opus. L'usage de ces outils a été circonscrit à une aide à la reformulation. Chaque proposition générée par la machine a ensuite fait l'objet d'un travail d'analyse critique et d'une réappropriation personnelle.

Afin de cadrer efficacement ces IAg et de les adapter à leurs spécificités algorithmiques, j'ai déployé des stratégies d'ingénierie de requête (prompting) différentes. Pour interagir avec Gemini, j'ai appliqué la méthode structurée RTCCC (Rôle, Tâche, Contexte, Contraintes, Cible), garantissant ainsi un guidage précis. Concernant Claude, ma démarche a reposé sur deux éléments complémentaires. Premièrement, je lui ai fourni un document de contexte intitulé « About me ». Ce fichier agit comme une mémoire persistante qui renseigne l'IAg sur mon profil d'étudiant, le cadre de mon mémoire et mes attentes stylistiques, lui permettant de calibrer d'emblée la pertinence de ses réponses. Deuxièmement, j'ai imposé l'utilisation de la directive « AskUserQuestion ». Il s'agit d'une instruction forçant l'IA à adopter une posture proactive : avant de générer une réponse définitive, le modèle est contraint de me poser une série de questions de clarification s'il juge que ma requête initiale manque de précision. Cette technique itérative limite drastiquement les "hallucinations" de l'IA et affine la qualité du résultat final.

Voici des exemples de prompt :

1.1 Gemini

Rôle : Agis en tant que chercheur en sciences sociales, spécialisés dans les ressources humaines. Tu révises actuellement un mémoire de fin d'études d'un Master en GRH.

Tâche : Reformule la phrase suivante : « L'utilisation de la retranscription Teams couplée à une révision manuelle minutieuse représente un compromis méthodologique idéal. Cette démarche m'a permis d'allier l'efficacité des outils numériques modernes à l'exigence de rigueur et d'immersion indispensable à la recherche qualitative en sciences sociales. L'outil a fourni la matière brute, tandis que mon écoute active a permis d'en restituer l'essence humaine et le contexte émotionnel, indispensables à mon analyse RH. »

Contexte : Le contexte général est de réaliser un mémoire de fin d'études, divisé en plusieurs temps : l'introduction, la revue de littérature, la méthodologie, les enjeux et représentations multiniveaux (top management, middle managers, agents de terrain) du numérique, analyse et résultats, discussion théorique, recommandations pratiques

Contrainte : Tu dois toujours parler en utilisant le "nous de modestie"

Cible : Tu t'adresses à un étudiant en Master en GRH.

1.2 Claude

Voici, ci-joint, mon résumé en anglais du livre Digital Divide de Van Dijk. Vérifie la justesse et propose des reformulations adaptée au style académique, en signalant les passages que tu modifies.

Utilise l'outil AskUserQuestion et maximum Reasoning

[Réponses de Claude, ainsi que mes *choix* :]

Quel niveau d'intervention veux-tu sur le texte ? *Correction + reformulation ciblée*

Sous quelle forme veux-tu le résultat ? *Word avec modifications suivies*

Trois titres du document sont vides : « Research into and Theory of the Digital Divide », « Physical Access », « Usage Inequality ». Que fais-je ? *Les laisser vides, juste signaler*

Le résumé sert à quel usage ? *Ça détermine le degré de formalité et la densité. Notes de révision personnelles*

2. Exemples de guides d'entretiens

2.1 Exemple de guide d'entretien : centre opérationnel

Guide d'entretien — Agents de terrain

Éducateurs · Chefs de section · Cuisiniers · Équipe technique · Surveillance · Administratif

Format & consignes

Signature formulaire RGPD — Enregistrement OK ?

En cas de refus d'enregistrement : prise de notes manuelle ci-dessous.

Note méthodologique

La section d'ouverture sur les représentations est volontairement posée avant la présentation de l'objectif détaillé de l'entretien. L'objectif est de capter la représentation spontanée de l'agent avant qu'il soit influencé par le cadre de recherche.

➔ *Pas de bonne ou mauvaise réponse + laisser l'espace et ne pas interrompre.*

Ouverture — Représentations de la digitalisation

À mener avant l'introduction formelle du mémoire

Pour toi, c'est quoi la digitalisation ? Le numérique ?

- Laisser la réponse venir sans orienter — ne pas proposer d'exemples.
- Observer le **vocabulaire spontané** : dit-il « ordinateur », « internet », « Teams », « tablette », « Oscar », « paperasse », etc. ?
- Observer le **registre** : positif, négatif, neutre, incertain ?
- Si silence ou blocage : « Prends le temps, y a pas de bonne réponse. »
→ *Cette question est un révélateur de la fracture symbolique : certains agents vont associer le numérique à leur vie privée (réseaux sociaux, smartphone), d'autres à leur travail (Oscar, rapports), d'autres encore à une menace ou à une abstraction. Le vocabulaire choisi est une donnée analytique en soi.*

Prise de notes

Et dans ton travail ici, à l'IPPJ : le numérique, tu en fais quoi ?

- Usages réels vs. usages attendus — laisser l'agent définir lui-même ce qu'il fait.

- Est-ce que le numérique fait partie intégrante de son métier, ou est-ce vécu comme un ajout étranger ?

Prise de notes

Et dans ta vie de tous les jours, en dehors du travail ?

- Smartphone, réseaux sociaux, recherches, applications, achats en ligne, domotique...
- Est-ce que l'usage privé est plus étendu que l'usage professionnel — ou l'inverse ?
→ x a confirmé que son usage privé (caméras connectées, recherches, applications) nourrissait directement son aisance professionnelle. Cette variable est un prédicteur fort de l'adoption ! À noter également : des agents peuvent être très à l'aise avec Instagram sur leur smartphone et pourtant bloqués devant Excel — les logiques numériques ne se transfèrent pas automatiquement.

Prise de notes

Introduction formelle

Objectif de l'entretien — à présenter après l'ouverture

Cet entretien s'inscrit dans le cadre de mon mémoire en GRH (Université de Liège) qui cherche à comprendre comment et pourquoi le Ministère met en place le projet NPT. L'objectif surtout, c'est de comprendre comment les personnes comme toi, qui travaillent sur le terrain, vous faites sens de ce projet. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses : c'est ton vécu et ton point de vue qui m'intéressent.

Brise-glace

Est-ce que tu peux te présenter ?

- Âge, parcours, ancienneté à l'IPPJ.
- Fonction, tâches du quotidien.
- Ce que tu dirais à quelqu'un qui ne connaît pas ton métier pour expliquer ce que tu fais.

Prise de notes

Section 1 — Organisation

C'est quoi, concrètement, le cœur de ton métier ?

- La relation avec les jeunes filles internées (ou autre selon la fonction !).
- Ce qui **prend le plus de temps dans une journée** type.
- Ce qui donne **le plus de sens à ce travail**.

→ Cette question ancre l'entretien dans le métier réel avant de parler numérique. Elle permet aussi de mesurer plus tard si l'agent perçoit le numérique comme en phase avec son métier — ou comme une contrainte étrangère à celui-ci.

Prise de notes

Section 2 — Rapport au numérique : usages & compétences

Usages professionnels

Dans ton travail, quels outils numériques tu utilises, ou bien que tu es censé utiliser ?

- Outils du quotidien : Outlook, Teams, Oscar, Copilot, fichiers partagés, autres.
- **Usages que tu fais vraiment vs. outils que tu n'utilises pas (encore) ou que tu évites.**
- Est-ce que tu as accès à un PC dans ton environnement de travail immédiat ?

→ *x a souligné que les éducatrices n'ont pas de PC dans les pavillons et doivent s'éloigner des jeunes pour accéder à un poste. Cette contrainte physique conditionne les usages.*

→ *De plus, Certains profils (cuisiniers, équipe technique) n'ont pas encore accès aux outils Office. Explorer cette inégalité structurelle.*

Prise de notes

Comment tu évaluerais tes propres compétences numériques ?

- Très à l'aise, assez à l'aise, peu à l'aise, pas du tout à l'aise : et **pourquoi** ?

- Y a-t-il des outils spécifiques que tu maîtrises bien ? D'autres qui te posent problème ?
- Si tu bloques sur quelque chose, qu'est-ce que tu fais ?

→ x a observé une hétérogénéité très forte. Certains agents font des vidéos pour reproduire des manipulations sans en comprendre la logique. Ainsi, ils sont perdus face au moindre changement d'écran. Observer si l'agent se reconnaît dans ce type de comportement.

Prise de notes

Est-ce que la peur de faire une erreur joue un rôle dans ta relation aux outils numériques ?

- Exemples : peur de « casser » quelque chose, de perdre des données, de faire n'importe quoi. !
Pourquoi en as-tu peur ?
- Cette peur a-t-elle diminué avec le temps ou est-elle toujours présente ?
→ x : « Ils n'osent pas trop. » La peur de l'erreur est un frein majeur chez les profils peu exposés au numérique.

Prise de notes

Usages privés et transfert

Est-ce que tu utilises le numérique dans ta vie privée ? Si oui, est-ce que ça nourrit ce que tu fais au travail ?

- Smartphone, réseaux, applications pratiques, recherches...
- Est-ce que les logiques que tu utilises privément t'aident à t'y retrouver dans les outils professionnels ?
- Ou est-ce que tu ressens une différence entre les deux univers (privée – pro) ?

Prise de notes

Section 3 — Motivation & sens : le projet Numérique Pour Tous

Réception du projet

Est-ce qu'on t'a parlé du projet Numérique Pour Tous ? **Si oui**, comment on te l'a présenté ?

- Par qui, dans quel cadre, à quel moment ?
- Quels **arguments** on t'a donnés pour expliquer pourquoi ce projet existait ?
- Est-ce que tu as eu le sentiment qu'on **t'expliquait vraiment le pourquoi** ?

→ Est-ce que le discours managérial atteint vraiment les agents de terrain ? Le but est de comparer comment l'agent a reçu le projet avec ce que la direction (x) et la cellule numérique (x, x) pensent avoir communiqué.

Prise de notes

Est-ce que tu as compris pourquoi le Ministère voulait que tu te formes au numérique ?

- Est-ce que ça avait du **sens pour toi** par rapport à ton métier concret ?
- Est-ce que quelque chose peut te sembler **flou, incohérent, ou qui ne collerait pas avec ta réalité quotidienne** ?

△ Question centrale du mémoire : est-ce que la montée en compétences numériques a du sens pour quelqu'un dont le cœur de métier est humain ? Ne pas orienter la réponse — laisser l'agent trancher.

Prise de notes

Motivation & adhésion

Est-ce que tu te sens motivé à l'idée d'élever tes compétences numériques ?

- Exemples : développement personnel, amélioration du travail, obligation managériale, curiosité, autre ?
- Est-ce que **cette motivation vient de toi ou est-ce que c'est plutôt quelque chose qu'on te demande de faire** ?
- Est-ce que la **motivation a évolué** depuis le volet 1 du projet (meilleures infrastructures) ?

Prise de notes

Est-ce que tu vois des avantages concrets à mieux maîtriser le numérique dans ton métier ?

- Exemples : gain de temps, moins d'erreurs, meilleure communication, accès à l'information, autre ?
- Ou est-ce que tu as l'impression que les avantages sont surtout pour l'organisation, pas pour toi ?
- Y a-t-il des aspects de ton travail où le numérique t'a déjà concrètement aidé ?

→ x a cité l'impact de Copilot sur la rédaction des rapports comme un gain de temps. L'éducateur qui a raté les €40 de Saint-Nicolas parce qu'il ne lisait pas ses mails est un contre-exemple concret des conséquences d'une non-adoption !

Prise de notes

Est-ce que tu as eu ton mot à dire dans la construction du projet ou tu as l'impression qu'il a été décidé sans toi ?

- Y a-t-il eu des moments où on t'a demandé ton avis, tes besoins, tes difficultés ?

Prise de notes

Construction du sens

Y a-t-il eu des moments, des rencontres, des échanges qui t'ont aidé à comprendre l'intérêt du numérique ou qui ont changé ta vision ?

- Une conversation avec un collègue, un formateur, un chef ?
- Une expérience pratique où tu as vu concrètement à quoi ça servait ?
- Ou est-ce que ta vision n'a pas vraiment changé ?

→ Le sensemaking se construit souvent dans les interactions informelles plutôt que dans les communications officielles. Cette question permet de détecter ce qui a vraiment aidé l'agent à construire du sens (collègues, personnes ressources internes comme x, ou expériences pratiques).

Prise de notes

Section 4 — Vécu de la formation

Comment tu as vécu la formation à OSCAR ?

- Ce qui t’a semblé utile et bien conçu.
- Ce qui t’a semblé trop rapide, trop abstrait, trop éloigné de ta pratique réelle.
- Est-ce que tu es reparti en sachant quoi faire ou avec encore des zones d’ombre ?
→ x a soulevé un phénomène de « recopiage » : des agents qui reproduisent une série de clics sans en comprendre la logique.

Prise de notes

Vers qui ou quoi tu te tournes quand tu bloques sur un outil ?

- Exemples : un collègue, une personne de la direction, un mode d’emploi, internet ?
- Est-ce qu’il y a quelqu’un à l’IPPJ que tout le monde appelle pour les questions numériques ?
→ x joue informellement ce rôle à l’IPPJ. Identifier si les agents ont conscience de cette dépendance à une personne ressource, et si cela leur semble normal ou problématique.

Prise de notes

Comment devrait être pensée la formation pour qu’elle t’aide vraiment ?

- Format, durée, pédagogie, moment dans la journée.
- Ce qui changerait pour que tu en sortes avec l’envie de pratiquer.
- Est-ce que tu voudrais pouvoir donner ton avis avant que la formation soit conçue ?

Prise de notes

Section 5 — Clôture & perspectives

Si tu pouvais changer une chose dans la manière dont le projet a été mené, que ce soit la communication, la formation, les outils, ce serait quoi ?

Prise de notes

Au début de cet entretien, tu m’as dit que pour toi le numérique c’était... . Est-ce que cette conversation a changé quelque chose à ta vision ? »

Prise de notes

Y a-t-il quelque chose que tu aurais voulu dire, qu’on n’a pas abordé, et qui te semble important ?

Prise de notes

2.2 Exemple de guide d’entretien : ligne hiérarchique

Guide d’entretien

Directrice de l’IPPJ de Saint-Servais · MFWB

Format & consignes

Format grille — sujette à adaptation au fil de l’échange et selon les lectures en cours (fracture numérique, analyse multiniveaux, *sensemaking/sensegiving*).

Signature formulaire RGPD — Enregistrement OK ?

Dans le cas d’un refus d’enregistrement : prise de notes manuelle à l’espace ci-dessous.

Introduction

Objectif de l'entretien

Cet entretien s'inscrit dans le cadre d'un mémoire en GRH (Université de Liège) visant à :

- *analyser le projet Numérique Pour Tous (NPT) dans une perspective critique ;*
- *comprendre comment les discours managériaux construits au niveau stratégique sont reçus, interprétés et transmis par l'encadrement intermédiaire ;*
- *confronter ces discours avec les réalités vécues sur le terrain.*

En tant que directrice de l'IPPJ de Saint-Servais, x occupe une position clé dans l'analyse multiniveaux du projet : elle est l'interface entre la cellule numérique du MFWB et les agents de terrain. Son témoignage permet de comprendre comment le sens du projet se construit — ou se perd — à ce niveau charné.

Brise-glace

Pouvez-vous vous présenter ?

- *Âge, parcours, expérience professionnelle.*
- *Fonction actuelle, durée à la direction de l'IPPJ de Saint-Servais.*
- *Comment vous décririez votre rôle au quotidien en quelques mots.*

Prise de notes

«Je suis pas comme Obélix, je ne suis pas tombée dedans quand j'étais petite »

Section 1 — L'IPPJ de Saint-Servais : organisation et positionnement

Contexte institutionnel

Pouvez-vous me décrire l'IPPJ de Saint-Servais ?

- *Taille, missions, types de public accueilli.*
- *Profils de l'équipe : fonctions représentées, taille des équipes.*
- *Votre équipe de direction : composition, rôles respectifs.*

Prise de notes

Mauvaises habitudes : lesquelles ?

Travailleurs sociaux : pas des informaticiens, ne mettent pas de sens dans les à côté

Monsieur Delcor : c'est qui ?

Exemple concret ?

➔ Cibler les personnes les plus en difficulté

Comment décririez-vous la culture de l'établissement vis-à-vis du changement en général ?

- Est-ce un établissement plutôt ouvert aux nouvelles pratiques ou ancré dans des routines établis ?
- Comment les changements sont-ils généralement accueillis par les équipes ?

Prise de notes

Voir tout de suite que c'est aidant : passage très intéressant

➔ Voir l'utilité : expliquer le pourquoi et le vivre

Quelle est la relation de l'IPPJ avec le Ministère — le MFWB et la cellule numérique — dans la conception et la mise en oeuvre des projets ?

- Jusqu'où va l'autonomie de l'établissement dans ces décisions ?
- Comment décririez-vous la qualité de la communication entre Bruxelles et le terrain ?

Prise de notes

Section 2 — Votre relation personnelle au numérique

Section centrale : explorer sans confrontation la relation personnelle x au numérique. x a indiqué que la directrice et son adjointe étaient « vraiment en retard » sur les outils numériques. Ce paradoxe — piloter une transformation numérique depuis une position de faible aisance avec le numérique — est un angle analytique clé.

Comment vous décririez-vous sur le plan de votre relation au numérique ?

- Curieuse, réticente, pragmatique, enthousiaste — quel mot vous parle le plus ?
- Est-ce que vous utilisez le numérique dans votre vie privée ?
- Comment votre rapport au numérique a-t-il évolué au fil de votre carrière ?

→ x a noté que des personnes comme la directrice restent dans leur « zone de confort papier ». Explorer comment x vit cette tension — sans la confronter directement — permet de comprendre l'impact de la posture du management sur l'adoption des équipes.

Prise de notes

Quels sont vos usages numériques concrets dans votre fonction de directrice ?

- Outils du quotidien : Outlook, Teams, fichiers partagés, Oscar, autres.
- Usages que vous maîtrisez aisément vs. ceux qui restent complexes.
- Comment gérez-vous les situations où vous avez besoin d'aide sur un outil ?

Prise de notes

Est-ce que le projet NPT vous a amenée à évoluer dans votre propre relation au numérique ?

- Y a-t-il des outils que vous avez adoptés ou approfondis grâce au projet ?
- Est-ce que vous avez vous-même suivi des formations dans ce cadre ?
 - Cette question permet d'évaluer si la directrice est incluse dans le périmètre du changement qu'elle est censée piloter — ou si le projet est conçu pour les agents, pas pour l'encadrement.

Prise de notes

Section 3 — La fracture numérique à l'IPPJ : regard de directrice

État des lieux

Comment évaluez-vous les compétences numériques de vos équipes ?

- Hétérogénéité constatée — entre fonctions, entre générations.
- Profils qui vous semblent les plus avancés. Profils les plus en difficulté.
- Est-ce que cette hétérogénéité crée des tensions au sein des équipes ?
 - x a décrit une situation très hétérogène : des jeunes éducateurs qui s'adaptent facilement, des chefs de section et membres de direction qui peinent à utiliser les canaux Teams ou même à modifier un fichier Excel. Il a aussi observé des comportements de double emploi (papier + numérique) y compris dans la direction.

Prise de notes

Comment évaluez-vous les infrastructures numériques de l'IPPJ ?

- Réseau, intranet, équipements disponibles.
- Ce qui a changé récemment — notamment l'arrivée de la fibre.
- Ce qui manque encore selon vous.

→ *x a indiqué qu'il avait lui-même demandé internet dans les pavillons depuis 2016 et payé des abonnements sur le budget propre de l'IPPJ. L'arrivée de la fibre via le NPT est présentée comme un tournant réel. Explorer la vision de la directrice sur ce sujet.*

Prise de notes

Quels sont les usages numériques concrets que vous observez chez vos agents ?

- Usages spontanés vs. usages imposés par des outils comme Oscar ou Teams.
- Usages qui vous surprennent — positivement ou négativement.
- Ce que vous aimeriez voir davantage dans les pratiques de vos équipes.

Prise de notes

Quels sont, selon vous, les effets de l'usage du numérique pour les agents de l'IPPJ ?

- Bénéfices observés — coordination, réduction des erreurs, gain de temps.
- Tensions ou inconvénients — charge cognitive, résistances, pertes.
- Nouvelles inégalités créées entre agents selon leur aisance numérique.

→ *x a mentionné un impact positif de Copilot sur la qualité rédactionnelle des rapports, mais aussi un double emploi papier/numérique persistant avec Oscar (obligation d'imprimer pour signer). Le regard de la directrice sur ces effets complétera celui du terrain.*

Prise de notes

Section 4 — Réception du projet NPT (sensemaking)

Comment x a reçu et interprété le projet — son sensemaking. L'objectif est de comprendre ce qu'elle a compris, ce qu'elle a accepté, et ce qu'elle a peut-être questionné.

Comment avez-vous été informée et enrôlée dans le projet NPT ?

- Par qui, dans quel cadre, à quel moment ?
- Comment le projet vous a-t-il été présenté ? Quels arguments ont été mis en avant ?
- Avez-vous eu le sentiment d'avoir le choix de participer — ou était-ce une décision imposée ?

→ x a indiqué qu'il n'avait « pas vraiment eu le choix » et que c'est la directrice qui lui a dit « c'est un beau projet pour toi ». Explorer comment, elle, a vécu cette même dynamique vis-à-vis du MFWB.

Prise de notes

Accompagner les équipes +++ pour rattraper le retard !

Quelle a été votre première réaction face au projet ?

- Enthousiaste, sceptique, résignée, convaincue — comment décrire cette première impression ?
- Qu'est-ce qui vous a semblé pertinent ? Qu'est-ce qui vous a interrogée ?

Prise de notes

Avez-vous compris d'emblée le pourquoi du projet — la raison profonde de cette injonction à la montée en compétences numériques ?

- Est-ce que le discours du MFWB vous a semblé clair et cohérent ?
- Y a-t-il des aspects du projet que vous avez eu du mal à comprendre ou à accepter ?
- Est-ce que la raison d'être du projet vous semble ancrée dans les besoins réels du terrain — ou plutôt dans une logique institutionnelle plus distante ?

→ Le pitch téléphonique soulève une question centrale : est-ce que le projet NPT répond réellement aux besoins des agents dont le cœur de métier est humain ? La vision de la directrice sur ce point — qui est à la fois plus proche du terrain que le SG et plus distante que les agents — est analytiquement précieuse.

Prise de notes

Avez-vous eu votre mot à dire dans la construction du projet ?

- Avez-vous pu exprimer des réserves, des suggestions, des ajustements ?
- Si oui, ont-ils été entendus ? Si non, comment avez-vous vécu cette absence de voix ?

Prise de notes

Section 5 — Transmission du projet NPT (*sensegiving*)

Comment x a transmis et donné du sens au projet à ses équipes — son sensegiving. C'est le cœur analytique de l'entretien.

Comment avez-vous communiqué le projet NPT à vos équipes ?

- Dans quel cadre — réunions, communication écrite, échanges informels ?
- Quels arguments avez-vous utilisés pour expliquer l'intérêt du projet ?
- Avez-vous adapté votre discours selon les publics — équipe de direction, chefs de section, éducateurs, équipe technique ?
→ *x a décrit son propre discours comme centré sur la facilitation du travail et le gain de temps. Il serait intéressant de voir si la directrice porte un message similaire ou différent.*

Prise de notes

Avez-vous eu recours à l'ambiguïté dans la manière de présenter le projet ?

- C'est-à-dire : avez-vous laissé volontairement de l'espace à l'interprétation pour favoriser l'adhésion ?
- Ou avez-vous privilégié un discours clair et directif ?

Prise de notes

Comment avez-vous interprété les réactions de vos équipes face au projet ?

- Signaux d'adhésion, de résistance, d'indifférence.
- Qui a été moteur dans les équipes ? Qui a été réticent ?

- *Comment avez-vous géré les profils réticents ?*

→ x a observé que les membres de la direction eux-mêmes constituent parfois un frein : « ils maîtrisent pas les outils donc ils n'ont pas envie de rentrer dedans. » Comment la directrice perçoit-elle cette dynamique dans sa propre équipe ?

Prise de notes

Y a-t-il eu des ajustements dans votre discours ou dans votre approche suite aux réactions du terrain ?

- *Qu'est-ce qui vous a amenée à adapter votre communication ?*
- *Y a-t-il des éléments que vous auriez communiqué différemment avec le recul ?*

Prise de notes

Pensez-vous que le sens du projet s'est construit à travers les interactions — ou qu'il a été essentiellement transmis de manière descendante ?

- *Y a-t-il des moments, des rencontres, des échanges qui ont fait basculer la compréhension collective ?*
- *L'adhésion vous semble-t-elle un prérequis au succès du projet — ou une conséquence ?*

Prise de notes

Section 6 — Vision et perspectives

Qu'est-ce que le projet NPT change concrètement pour l'IPPJ, selon vous ?

- *Dans les pratiques quotidiennes — ce qui a déjà changé.*
- *Dans la culture de l'établissement — ce qui évolue plus lentement.*
- *Ce que vous espérez voir changé à l'horizon de 3 à 5 ans.*

Prise de notes

Comment devrait être pensée la formation pour être réellement efficace à l'IPPJ ?

- *Format, durée, pédagogies adaptées aux profils en présence.*
- *Rôle des personnes ressources internes — comme x — dans l'accompagnement.*
- *Ce qui manque dans le dispositif actuel selon vous.*

→ x a indiqué que les gens préfèrent l'appeler lui plutôt que de lire les modes d'emploi. Cette dépendance à un référent informel est-elle reconnue et valorisée par la direction — ou bien est-elle invisible dans la construction du dispositif de formation ?

Prise de notes

Le numérique a-t-il du sens pour les agents dont le cœur de métier est humain — les éducateurs, les surveillants, les soignants ?

- *Pensez-vous que l'injonction à se former au numérique répond à un besoin réel pour ces profils ?*
- *Ou est-ce une logique institutionnelle qui s'applique uniformément sans distinction des métiers ?*
- *Qu'est-ce qui, selon vous, motiverait vraiment un éducateur ou un cuisinier à se former au numérique ?*

→ Question centrale du mémoire. Le pitch téléphonique posait explicitement cette tension : est-ce que la digitalisation à tout prix a du sens pour des métiers dont le cœur est humain ? La réponse d'une directrice d'établissement située entre Bruxelles et le terrain est analytiquement centrale.

Prise de notes

Si vous pouviez changer une chose dans la manière dont le projet NPT a été conçu et mis en oeuvre, ce serait quoi ?

Prise de notes

Y a-t-il quelque chose que vous souhaiteriez ajouter — que nous n’avons pas abordé et qui vous semble important pour comprendre la réalité de l’IPPJ dans ce projet ?

Prise de notes

2.3 Exemple de guide d’entretien : sommet hiérarchique

Guide d’entretien — Directeur des Ressources Humaines

DRH · Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Format & consignes

Format semi-directif — laisser l’interlocuteur développer ses réponses. Ne pas interrompre les silences courts.

Signature formulaire RGPD — Enregistrement OK ?

En cas de refus d’enregistrement : prise de notes manuelle ci-dessous.

Introduction formelle

Durée estimée : 2–3 min

Objectif de l’entretien — à présenter après l’ouverture

Ce mémoire en GRH (Université de Liège) analyse le projet Numérique Pour Tous au sein du MFWB — en particulier son déploiement à l’IPPJ de Saint-Servais. L’objectif est de confronter le discours institutionnel sur la digitalisation avec le vécu des agents de terrain et des acteurs RH. Votre perspective en tant que DRH du Ministère est un élément clé de cette analyse.

Brise-glace

Est-ce que vous pouvez me présenter votre parcours et votre rôle en tant que DRH du MFWB ?

- *Parcours professionnel, arrivée au MFWB, ancienneté dans le poste.*
- *Périmètre de responsabilité : combien d’agents, quels services, quelles directions ?*

- Ce qui, selon lui, définit le cœur du métier de DRH dans un ministère public.

Prise de notes

Mars 2025, coordonner les initiatives de transformation numérique, développement des compétences numériques pour la DGFP RH, développement de l'IA et de l'automatisation, la culture produit (outils spécifiques aux besoins RH : paie, recrutement)

Section 1 — La digitalisation comme enjeu RH

Durée estimée : 8–10 min

Comment les compétences numériques s'inscrivent-elles dans la politique RH du MFWB — en termes de recrutement, de formation, d'évaluation ?

- Y a-t-il un référentiel de compétences numériques formalisé au niveau du ministère ?
- La maîtrise du numérique est-elle un critère explicite dans les fiches de poste, les évaluations périodiques ?
- Comment le MFWB identifie-t-il les agents qui ont des difficultés numériques — y a-t-il un dispositif de détection ?

→ Il s'agit de comprendre si la montée en compétences numériques est pensée au niveau stratégique RH — ou si elle reste une initiative ponctuelle portée par des projets isolés comme NPT, sans ancrage dans la politique RH globale.

Prise de notes

CEN : démarche transversale vers les AG

RH : revenir à niveau au sein de la DG

Recrutement : besoin de diagnostic PIX (pas pour l'ensemble des recrutements : pas systématique), pas d'exclusivité

Est-ce que vous considérez que la fracture numérique est un enjeu RH pour le MFWB ?

- Qui a selon vous la responsabilité de la montée en compétences numériques ?

→ La question du « qui est responsable » est centrale dans le mémoire. Si le DRH ne se considère pas comme le porteur naturel de cette responsabilité, cela éclaire pourquoi NPT a pu être piloté hors de la DRH.

Prise de notes

Importance des compétences croissante

Possible d'appliquer les

Sécurité !

! Y a-t-il des métiers au sein du MFWB pour lesquels vous estimez que la digitalisation a peu — ou pas — de sens ?

- Des fonctions à forte dimension relationnelle, manuelle ou de proximité ?
- **Comment le MFWB gère-t-il ces profils dans un contexte de numérisation croissante ?**
- Y a-t-il une réflexion sur le risque de créer une injonction paradoxale pour des agents dont le métier est fondamentalement humain ?

△ Question centrale du mémoire : peut-on donner du sens à la digitalisation pour des métiers dont le cœur est humain (éducateurs, soignants, travailleurs sociaux) ? Cette question permet de voir si le DRH a une vision nuancée — ou si le discours institutionnel est uniformément pro-digitalisation.

« x (éducatrice-cuisinière) : « Je ne vois pas pourquoi je devrais apprendre ça — le papier ça suffit pour mon travail. » Cette position n'est pas un refus de principe : c'est un constat de non-pertinence fonctionnelle. »

Prise de notes

Présence du numérique partout, distanciel

L'idée n'est pas de pousser du numérique pour pousser du numérique, mais coût écologique

Section 2 — Politique de formation numérique au MFWB

Durée estimée : 8–10 min

En dehors du projet NPT, quels sont les dispositifs déjà existant pour évaluer et former les agents au numérique ?

- Comment évaluez-vous l'efficacité de ses actions de formation numérique ?
→ *L'objectif est de savoir si NPT est un projet isolé ou s'il s'inscrit dans une stratégie de formation plus large. Dans les entretiens terrain, aucun agent n'a mentionné de politique RH globale de formation numérique — seul NPT a été cité, et encore de façon très partielle.*

Prise de notes

Comment produire la donnée, l'IA (gestion des compétences métiers via le numérique) : prérequis

→

Comment la RH est-elle informée des besoins en formation numérique des agents de terrain ?

- Entretiens d'évaluation, besoins exprimés par les directions, diagnostics RH, autre ?

- Y a-t-il un **dispositif spécifique pour les agents à faible aisance numérique ?**

- Est-ce que les agents de terrain ont la possibilité d'exprimer leurs besoins de formation — ou est-ce une décision descendante ?

« x & x (formateurs sportifs) : n'avaient jamais entendu parler de NPT après 3 ans de projet. Ils souhaitaient une formation différenciée selon le niveau — mais personne ne les avait consultés. »

Prise de notes

Recensement des besoins : processus importants

Décalage entre l'adhésion et ...

Aujourd'hui, qui est responsable de la montée en compétences numériques des agents au MFWB ? Et qui devrait l'être ?

- La RH, les responsables, la cellule numérique, le Cabinet, autre ?

- Ces responsabilités sont-elles clairement définies — ou y a-t-il des **zones grises ?**

→ Cette question explore la gouvernance RH de la digitalisation. Si la DRH et la DSI se renvoient mutuellement la responsabilité, les agents de terrain se retrouvent sans interlocuteur RH légitime pour leurs difficultés numériques.

Prise de notes

EAP : transversale, CEN (équipe 365 : Mandarine — équipe diagnostic et formation : PIX),

Quelle place la RH donne-t-elle à l'apprentissage informel (pair-à-pair, observation, auto-formation) ?

- Est-ce reconnu, soutenu, ou simplement toléré ?

- Y a-t-il des **dispositifs formels qui s'appuient sur les agents à forte aisance numérique comme relais de formation ?**

« x a appris Oscar en observant ses collègues — sans formation formelle. x utilise ChatGPT spontanément. Ces pratiques d'apprentissage informel ne sont connectées à aucune politique RH visible. »

Prise de notes

Webinaires à la demande, présentiel + accompagnante, coaching

Section 3 — Le projet NPT et la gouvernance RH

Durée estimée : 10–12 min · Cœur analytique du guide — ne pas abréger

Connaissance du projet

Avez-vous connaissance du projet Numérique Pour Tous porté par le MFWB ?

- Dans quel contexte en avez-vous entendu parler ? *Par qui ?*
- Quelle est votre *compréhension des objectifs du projet ?*
- *Est-ce que vous en avez un suivi régulier* — ou est-ce quelque chose qui reste périphérique par rapport à votre activité ?

→ Ne pas présupposer le niveau de connaissance du projet. Laisser x définir lui-même ce qu'il en sait — et ce qu'il n'en sait pas. Le niveau de connaissance est lui-même une donnée analytique.

Prise de notes

Partie du comité de pilotage, pas suffisant pour la communication

Non-enrôlement dans le projet

! En tant que DRH, vous n'êtes pas formellement enrôlé dans le projet NPT. Comment vous expliquez-vous cela ?

- Est-ce un choix — le projet relève d'une autre direction, d'une autre logique ?
- Y a-t-il eu des *moments où la RH a été consultée, informée, associée* — même ponctuellement ?

► Tension centrale : un projet de montée en compétences qui touche l'ensemble des agents du ministère a été piloté sans implication formelle de la DRH. Cette absence n'est pas neutre analytiquement : elle dit quelque chose sur la conception du projet, sur la définition de ce qu'est un enjeu RH, et sur la répartition des responsabilités au sein du ministère. Ne pas laisser passer une réponse vague.

Prise de notes

Rôle charnière

Est-ce que votre non-inclusion dans le projet NPT vous prive d'informations qui vous seraient utiles dans votre rôle de DRH ?

- Y a-t-il des *décisions RH que vous auriez prises différemment si vous aviez été impliqué ?*
- Est-ce que *l'absence de remontée terrain sur les compétences numériques constitue un angle mort dans votre lecture des besoins des agents ?*

► Cette question permet à x de prendre position sur sa propre situation — et de réfléchir à ce que son non-enrôlement coûte à la politique RH. La réponse éclairera si l'exclusion est vécue comme une absence de problème — ou comme une lacune.

Prise de notes

Pas de facile de trouver les compétences, car top-down

Section 4 — Discours managérial et réalité terrain

Durée estimée : 8–10 min

Comment imaginez-vous que les agents de terrain (éducateurs, cuisiniers, équipe technique) perçoivent le projet NPT et la montée en compétences numériques ?

- *Est-ce que vous pensez que le projet leur parle — qu'il a du sens pour eux dans leur métier quotidien ?*

- *Y a-t-il des catégories d'agents pour lesquelles vous anticipez une résistance ou un désintérêt ?*

→ Cette question permet de confronter sa projection avec les données terrain déjà recueillies. Sans dévoiler les résultats des entretiens, observer si son image du terrain est proche ou éloignée de la réalité observée.

« x & x : « On ne savait même pas que le projet existait. » — 3 ans après son lancement. »

Prise de notes

D'un point de vue RH, comment évaluez-vous si le développement des compétences numériques des agents dits non-connectés crée de la valeur pour les agents — et pas seulement pour l'organisation ? »

- *Dans le sens où vous auriez des indicateurs qui attestent que tel ou tel compétences fait gagner du temps au travailleur, améliore son bien-être ou facilite son travail administratif ? Ou bien ce ne sont que indicateurs qui évaluent l'efficacité, la réduction d'erreurs, la cybersécurité, etc.*

△ Question clé du mémoire : la digitalisation est-elle pensée comme un outil au service des agents — ou des agents comme un levier au service de la digitalisation ? La réponse du DRH positionnera le discours institutionnel face au vécu terrain.

Prise de notes

Est-ce qu'au MFWB, il y a eu une réflexion sur la digitalisation des métiers dont le cœur est la relation humaine ?

- *Comment concilier la montée en numérique avec la préservation de ce qui fait le sens de ces métiers ?*

- *Y a-t-il un risque que la digitalisation soit vécue par certains agents comme une dévalorisation de leur expertise relationnelle ?*

• **Est-ce que la DRH a un rôle à jouer pour protéger le sens du travail dans ces transitions ?**

→ Cette question prolonge l'interrogation fondamentale du mémoire : « POURQUOI digitaliser les métiers humains ? » Elle invite à se positionner sur le plan des valeurs — pas seulement des procédures.

Prise de notes

Section 5 — Clôture & perspectives

Durée estimée : 5–7 min

À votre avis, est-ce que les agents du MFWB — y compris ceux de terrain — ont les moyens de donner du sens à leur montée en compétences numériques ? Ou est-ce que quelque chose manque ?

- Du sens **personnel** : comprendre pourquoi, pour leur métier, pour eux-mêmes.
- Du sens **organisationnel** : voir comment leur effort s'inscrit dans un projet cohérent.
- Des moyens concrets : temps, accompagnement, outils adaptés.

△ *Question de clôture stratégique : elle donne à x l'occasion de formuler une vision — et de prendre position sur les conditions de réussite d'une transition numérique qui respecte le sens du travail. Sa réponse alimentera directement la partie « recommandations » du mémoire.*

Prise de notes

Identification du besoin → Exploration par le test pour montrer que cela est bénéficiaire

Y a-t-il quelque chose que vous auriez voulu aborder — que notre échange n'a pas couvert — et qui vous semble important dans cette question de la digitalisation au MFWB ?

Prise de notes

3. Exemple guide d'observation

Formation à l'outil OSCAR au sein de l'IPPJ Saint-Servais – Observations

Pitch

Je travaille en tant que stagiaire au LENTIC aux côtés de Simon et Anastassiya (normalement déjà rencontré), sur le projet Numérique Pour Tous.

Je ne suis pas ici pour vous évaluer, mais bien pour observer dans la neutralité et le non-jugement, pour voir comment se déroule l'activité, comment vous vous appropriez l'outil.

Attitude à avoir

- Discret ;
- Neutralité et non-jugement ;
- Pas d'évaluation, simplement de l'observation ;
- Questions plutôt informelles si cela nous vient.

Observations séance 1 (24-03)

OSCAR (outil de soutien de coordination administratif et réglementaire) arrivera le 7/04 à SS

Participants

- AS :
- Psy :
- Éducateurs :
- Direction :

Prise de notes

- Attitude générale envers le numérique et envers l'outil OSCAR plus spécifiquement (ouverture à l'apprentissage/résistance, défiance, manque d'intérêt, ...)
- Modalités de la formation (théorie/pratique, prise en main directe par les agents)
- Identification de points de blocage (Quels sont-ils et à quoi sont-ils dûs ? Manque de maîtrise/de réflexes numérique, attitude réfractaire, ...)
- Différences de maîtrise entre les agents
- Mécanismes d'entraide/de solidarité entre les agents