MINISTÈRE
DE LA JUSTICE
Liberté
Égalité
Fraternité

École nationale de protection judiciaire de la jeunesse (ENPJJ)

Service de la recherche et de la documentation

INTERROGER LES PRATIQUES DU NUMÉRIQUE SUR LES TERRAINS DE LA PJJ

À PARTIR DE LA CRISE SANITAIRE DU COVID-19

Amandine KERVELLA

Chercheure à l'ENPJJ,
membre du laboratoire GERiiCO, université de Lille

Rapport de recherche – Septembre 2024

enpjj

SOMMAIRE

Introduction **2**

Chapitre 1 : Le numérique : un outil pour les professionnels de la PJJ ? **5**

1. Une numérisation des métiers qui ne va pas de soi 5
1.1 Le numérique : un objet aux contours mouvants *5*
1.2 La numérisation des quotidiens professionnels : un mouvement perçu comme inéluctable *5*
1.3 Des représentations hétérogènes en confrontation dans les unités *6*
1.4 Le numérique comme pharmakon *8*
2. Les pratiques du numérique au quotidien : approche transversale 9
2.1 Des pratiques hétérogènes et évolutives *9*
2.2 Une majorité d'agents ayant une pratique effective mais peu poussée du numérique… Une minorité d'agents ayant des pratiques très développées ou très limitées. *10*
3. Le numérique dans les quotidiens professionnels : pour quoi faire ? 12
3.1 Le numérique dans le quotidien des cadres *12*
3.2 Le numérique dans le quotidien des éducateurs, professeurs techniques, etc. *12*

Chapitre 2 : Usages professionnels du numérique sur les terrains de la PJJ : ressources et obstacles **17**

1. Un cadre d'usage en transition 17
1.1 Le cadre normatif des usages du numérique sur les terrains de la PJJ : un cadre mouvant, mal connu, parfois contourné. *17*
1.2 Le poids d'une histoire de « galères » avec l'informatique *21*
1.3 Equipements personnels / équipements professionnels *27*
2. Ressources individuelles ou institutionnelles et appropriation du numérique 30
2.1 Vie privée et usages du numérique *31*
2.2 Formations initiales, auto-formation et bricolages *36*
2.3 Les formations proposées par l'institution *39*

Chapitre 3 : Numérique et transformations des matérialités, espaces, des collectifs et des temporalités au travail **43**

1. Le temps de chaque tâche et (re)définition du métier. 43
1.1 Le temps accordé au numérique : du temps perdu pour le « vrai » travail ? *43*
1.2 Quand le numérique donne le rythme au travail *46*
2. Des temporalités professionnelles bouleversées par le numérique 48
2.2 Temps professionnels et temps privés : des frontières de plus en plus poreuses *50*
2.3 Temps professionnels et temps privés : des régulations avant tout autonomes ou relevant du management de proximité *55*
3. Des collectifs de travail bouleversés 59
3.1 Le numérique facteur d'évolution des positions au sein des collectifs de travail *60*
3.2 Entre télétravail et numérisation des procédures : les collectifs affaiblis ? *61*

Conclusion **65**

Bibliographie **67**

Introduction

Quelles sont aujourd'hui les pratiques du numérique des agents de la Protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) dans le cadre de leurs activités professionnelles ? À cette question, d'apparence simple, peu de travaux scientifiques ont jusqu'alors apporté de réponses. Les recherches portant sur la thématique générale du travail social et du numérique se développent, ce dont témoigne un nombre important de publications récentes[1] (Potin, 2024 ; Sorin, 2023 ; Dubasque, 2022 ; etc.). Mais les terrains de la PJJ sont encore peu investigués au prisme des pratiques du numérique qui s'y déploient, à l'exception notable des travaux développés par des équipes de recherches dirigées par Emilie Potin ou co-dirigées avec Gaël Henaff (Potin, Madec, Penven, 2013 ; Potin, Henaff, Trellu, 2018 ; Potin, Henaff, Trellu, Sorin, 2018 ; Potin, Henaff, Trellu, 2020).

La période actuelle est pourtant propice aux questionnements quant aux pratiques numériques des agents de la PJJ. Ces professionnels voient depuis plusieurs années le numérique faire irruption dans leurs quotidiens et bousculer leur professionnalité (Potin, 2024 ; Ravon, Vidal-Naquet, 2018) avec une ampleur inédite à partir de la crise sanitaire liée au Covid 19 (2020-2021). Depuis une quinzaine d'année ces agents font face à l'essor de différentes pratiques numériques chez les partenaires institutionnels avec lesquels ils travaillent, chez les familles des jeunes pris en charge, chez les mineurs eux-mêmes. Les dispositifs numériques prennent parallèlement une place de plus en plus incontournable dans leurs gestes professionnels les plus ordinaires, qu'il s'agisse d'écrire des rapports éducatifs à l'aide de logiciel de traitements de texte, de rechercher des informations en ligne, d'utiliser les nouveaux téléphones portables professionnels. Jusqu'à la fin des années 2010, la faiblesse des équipements numériques des professionnels de la PJJ est cependant encore une réalité forte. Un processus de numérisation est engagé, mais demeure un fort décalage entre les dispositifs et les pratiques numériques ordinaires et les dispositifs et pratiques observables sur les terrains de la PJJ. Se retrouve à la PJJ les « *retards* » en la matière constatés par la Cour de Compte à l'occasion de son rapport (janvier 2022) sur le plan de transformation numérique (PTN) du ministère de la justice (2018-2022) qualifié de « *plan de rattrapage*[2]». C'est dans ce contexte qu'intervient la crise sanitaire du Covid 19 (2020-2021). A cette occasion, les dispositifs numériques deviennent pour certains professionnels la seule manière de pouvoir continuer à effectuer leur travail, à distance des unités, comme cela a été le cas pour nombre des professionnels du travail social (Dubasque, 2022). Cette période exceptionnelle est l'occasion d'une accélération dans la politique d'équipements et de numérisation des procédures déjà engagées. La question des pratiques numériques des agents de la Protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) dans le cadre de leurs activités professionnelles constituait déjà un sujet de recherche à développer. Il l'est d'autant plus dans ce contexte que nous venons de décrire.

La recherche présentée dans ce rapport s'est donc attachée à saisir et à comprendre les pratiques du numérique des agents de la Protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) dans le cadre de leurs activités professionnelles. En choisissant cette approche volontairement large, il s'agit pour nous de contribuer à poser les bases nécessaires à la réalisation de recherches ultérieures plus spécifiques concernant « le numérique » à la PJJ.

Trois hypothèses structurent ce travail de recherche :

- La période de la crise sanitaire du Covid 19 joue un rôle structurant dans les pratiques du numérique sur les terrains de la PJJ. Nous faisons en effet l'hypothèse que les expérimentations de dispositifs numériques et que les manières de faire durant cette période jouent sur les trajectoires d'usage (Proulx, 2002) individuelles et collective du numérique à la PJJ ;
- Il existe un lien, non linéaire, entre les pratiques développées par les agents dans la sphère professionnelle et dans la sphère privée ;
- La numérisation des métiers de la PJJ participe et renforce les transformations contemporaines de ces métiers.

Cette recherche s'inscrit dans le champ des sciences de l'information et de la communication. Le

[1] Outre ces livres ou articles, citons les numéros de revues suivants : **Numérique et travail social** [dossier], *Sociographe*, 2023/1, n° 81, 166 p. ; **L'avenir du numérique dans le champ social et médico-social** [dossier], *Vie sociale*, n° 28, 4/2019, 205 p.

[2] « Le plan de transformation numérique de la justice est avant tout un plan de rattrapage Le ministère de la justice se distingue par le retard considérable qu'il avait accumulé en 2018 lors du lancement du plan, par rapport aux autres ministères comme à l'égard de ses homologues européens. » Point d'étape du plan de transformation numérique du ministère de la justice | Cour des comptes (ccomptes.fr)

cadre d'analyse que nous mobilisons est plus spécifiquement structuré par le concept de la « double médiation » de la technique et du social formulé par Josiane Jouët dès les années 1990 (Jouët 1993, 2000). A travers la « double médiation » il apparait que l'outil structure l'usage mais se ressource lui-même (ou se source) dans le social. La médiation liée à l'usage du numérique est ainsi double. Elle est technique car l'outil numérique utilisé structure la pratique. Elle est en même temps sociale, car les mobiles, les formes d'usage et le sens accordé à la pratique se ressourcent dans le corps social (Jouet, 1993). Chercher à saisir les pratiques des professionnel.les de la PJJ suppose donc de mobiliser une approche socio-technique articulant ces deux dimensions. D'une part, nous nous intéresserons donc aux équipements, logiciels, applications dont les professionnel.les font usages dans leurs cadres de travail puisqu'ils structurent leurs pratiques du numérique. D'autre part, nous nous intéresserons à la mise en actes de dispositions, de compétences, de sens pratiques et de savoirs proprement sociaux de la part des sujets (Grajon, Denouel, 2011). Nous chercherons également à comprendre ce que nous disent les pratiques observées des transformations économiques et sociales, du renouvellement des valeurs, au sein de la PJJ en tant qu'institution et plus généralement dans le champ du travail social ou de la société. La sphère de la communication ne peut en effet être appréhendée comme un champ clos, les changements intervenus dans les usages des médias étant intimement liés à des bouleversements plus vastes (Jouët 1993). A travers la « double médiation », il s'agit tout à la fois de « sortir d'une instrumentalisation de la technique qui évacue les enjeux sociaux dont celle-ci est investie » et de « réfuter le schéma réducteur du déterminisme social qui fait l'impasse sur la technique et voit, a contrario, le social comme un ensemble d'acteurs autonomes qui donneraient forme à une technique à la plasticité infinie » (Chambat et Jouët, 1996, p.211).

Nous avons choisi de nous intéresser aux « *pratiques du numérique* » des professionnel.les de la PJJ. La définition de cet objet de recherche ainsi formulé mérite d'être précisée eu égard au caractère polysémique des termes qui composent cette expression et aux autres choix lexicaux qui s'offraient à nous. Nous aurions pu parler d'usages ou d'usages sociaux du numérique, voire de rapport au numérique. Nous aurions pu nous intéresser aux pratiques des (nouvelles) technologies de l'information et de la communication, à celle des technologies informatisées ou du digital. Nous aurions pu proposer différentes combinaisons à partir de ces termes.

Depuis plus d'une cinquantaine d'années, le monde du travail n'a de cesse de voir apparaitre de nouveaux outils relevant du vaste continuum des « technologies informatisées » (Jouët, 2003), sous différentes appellations dont il devient au fil du temps de plus en plus difficile de cerner précisément les contours définitionnels : « *nouvelles technologies* », « *outils digitaux* », « *numérique* », etc. A partir des années 1960 et 1970, l'informatique, des gros calculateurs centraux aux ordinateurs individuels, a permis l'essor de la bureautique et des premiers systèmes d'information (Benetto-Meyer, Boboc, 2021 ; Alter, 2006 ; Verdier, 1985). A la fin des années 1990, les NTIC pour « *nouvelles technologies de l'information et de la communication* », puis simplement les TIC lorsque ces technologies n'ont plus été si nouvelles, ont marqué le temps de la convergence entre les secteurs de l'informatique, de la téléphonie et des médias (Benetto-Meyer, Boboc, 2021 ; Cascino 1999). Ces deux désignations ont aussi constitué un premier élargissement, et ce faisant une première complexification du champ saisi à travers l'appellation « *informatique* ». Elles désignaient en effet à la fois des équipements matériels et immatériels (terminaux, systèmes d'information, etc.), des objets et leurs fonctions (diffusion de l'information, etc.). Apparu à la fin des années 2000, le « *numérique* », nom commun issu de la substantivation d'un adjectif qualificatif, renvoyant simultanément aux notions de calcul arithmétique et de traitement informatique (Denouel et Fluckiger, 2022) a progressivement pris une place de plus en plus dominante dans cet ensemble de dénominations, sans doute au regard de deux caractéristiques qui peuvent faciliter son emploi. D'une part, il propose un nouvel élargissement du spectre des technologies auxquelles il se réfère, en pouvant par exemple être utilisé pour parler des robots et des automates (Benetto-Meyer, Boboc, 2021). D'autre part, il apparait comme un terme « *très circulant* » (Denouel et Fluckiger, 2022), mobilisé et donc mobilisable dans des univers de discours hétérogènes (ordinaire, médiatique, politique, scientifique, etc.). Depuis quelques années, le terme « *digital* », semble de plus en plus populaire. Il apparait comme une substitution du mot américain à sa traduction française, avec néanmoins une légère variation sémantique. Numérique peut en effet être lu comme la traduction française du terme digital puisque digit signifie chiffre en anglais (Ughetto 2018 ; Benetto-Meyer, Boboc, 2021).

En préférant nous intéresser aux pratiques du « *numérique* » dans cette recherche, nous mobilisons donc un terme largement utilisé actuellement mais dont les contours sont fluctuants, un terme que certains qualifient « *d'attrape tout* ». Ces traits sémantiques nous semblent propices à faire émerger les

représentations associées aux pratiques que nous étudions, à travers les discours des professionnels rencontrés, dans le cadre des entretiens semi-directifs qui constituent le cœur de la méthodologie mobilisée dans ce travail (cf. infra).

En choisissant le terme de « *pratique* » pour caractériser notre objet d'étude il s'agit de ne pas se limiter à une étude des usages strictement fonctionnels des NTIC et une visée de qualification de la morphologie (fréquence, durée, etc.) des activités qui leur sont liées (Granjon, Denouël, 2011). Il s'agit plutôt de participer à la compréhension des « usages sociaux » du numérique sur les terrains de la PJJ, c'est-à-dire des pratiques en tant qu'elles sont liées aux caractéristiques sociales des individus, collectifs et institutions qui les mobilisent (Granjon, Denouël, 2011).

Conséquemment, dans cette recherche, nous essayerons d'adopter, d'une part « *une prise de distance avec les approches infrastructurelles exclusivement centré[e]s sur l'emploi de l'outil technique, pour resituer les usages des machines à communiquer dans l'ensemble des pratiques sociales où ils sont appréhendés* » (Chambat et Jouët, 1996, p. 212). Nous nous attacherons, d'autre part, à tenir ensemble une dialectique entre des dimensions individuelles et collectives, « *entre les conduites microsociales et les orientations macrosociales, les expériences personnelles et les structures collectives […], entre l'action des sujets et le système social, l'histoire-faite-corps et l'histoire-faite-chose, les dispositions et les (hors-)champs, les épreuves personnelles de milieu et les enjeux collectifs de structure sociale*. » (Grajon, Denouël, 2011, p.13).

Sur le plan méthodologique, nous avons choisi une approche qualitative, principalement basée sur des entretiens semi-directifs individuels effectués dans les locaux des unités, entre 2021 et 2023. Il s'agissait ainsi de pouvoir ancrer les récits des pratiques numériques, des représentations du numérique des agents à des observations de la matérialité des dispositifs numériques, des espaces et des collectifs de travail. Nous avons interrogé 57 professionnels, âgés de 28 à 59 ans, dans 5 services situés dans 5 régions différentes : 5 assistantes administratives[3], 5 directrices de service[4] (DS), 12 éducateurs et 15 éducatrices, une professeure des écoles, une psychologue, une professeure technique, 7 professeurs techniques, 10 responsables d'unité éducatives (RUE, 6 femmes, 4 hommes). Les services sont avant tout des services de milieu ouvert (2 Services Territoriaux Educatifs de Milieu Ouvert - STEMO, 1 Service Territorial Educatif de Milieu Ouvert et d'Insertion - STEMOI, 1 Service Territorial Educatif de Milieu Ouvert et d'Insertion - STEMI) à l'exception d'un Etablissement de placement éducatif et d'insertion – EPI. Ne pas intégrer plus de structures de milieu fermé relève avant tout des contraintes matérielles liées à l'organisation de la recherche. Les spécificités de ces structures au regard du numérique, en particulier les limites à son usage, nécessitent en outre sans doute une recherche spécifique.

Ce rapport est organisé en 3 chapitres. Dans le premier chapitre nous interrogeons « le *numérique* » en tant qu'outil pour les professionnels de la PJJ. Qu'il s'agisse de la manière dont les professionnels se représentent le numérique ou qu'ils utilisent les dispositifs numériques : le numérique est-il aujourd'hui un outil à part entière pour la pratique professionnelle quotidienne ? Dans le second chapitre de ce rapport nous nous intéressons à ce que nous qualifions de ressources dont peuvent disposer les agents afin de s'approprier le numérique en contexte professionnel et aux obstacles à cette appropriation. Dans le troisième chapitre nous verrons comment la numérisation en cours des métiers de la PJJ pose la question des évolutions des temps, des espaces et des collectifs de travail dans les services.

[3] Les services dans lesquels s'est déroulée la recherche ne comprenaient pas d'assistants administratifs mais uniquement des assistantes administratives.

[4] Les services dans lesquels s'est déroulée la recherche étaient tous dirigés par des femmes.

Chapitre 1 : Le numérique : un outil pour les professionnels de la PJJ ?

Dans le premier chapitre de ce rapport nous nous demanderons dans quelle mesure « le numérique » constitue, au moment de notre recherche, un outil pour les professionnels de la PJJ. Pour le dire autrement il s'agit de s'interroger sur l'intégration du numérique dans les gestes professionnels quotidiens de ces professionnels, en s'intéressant dans un même mouvement aux représentations portées par les agents et à leurs pratiques du numérique.

1. Une numérisation des métiers qui ne va pas de soi

Comment les professionnels rencontrés se représentent-ils le numérique ? Quels sont les imaginaires qui sous-tendent ces représentations ? Pour Pierre Musso, l'imaginaire est « un ensemble de représentations sociales articulées : à la fois du réel transformé en représentation et la réalisation de représentations sociales ou individuelles » (Musso, 2009, p.1). Or, comme l'expliquait Patrice Flichy, il est impossible d'utiliser une technique sans se la représenter (Flichy, 2001). L'imaginaire, dans le lien qu'il entretient avec les représentations, constitue l'un des éléments qui structure les usages des technologies. Dans cette perspective, l'imaginaire se lit comme une composante essentielle de la faculté d'agir. Il est un arrière-plan qui rend l'action possible et intelligible (Cordier, 2015), la toile de fond, sur laquelle se dessinent les pratiques. En effet, comme l'explique Coralie Le Caroff (Le Caroff, 2015), à la suite de Josiane Jouet, la pratique ou l'usage social inclut une dimension symbolique qui recouvre des représentations collectives liées aux imaginaires, croyances, valeurs et idéaux qui attribuent un sens social à ces objets mais également des représentations singulières qui se greffent sur les trajectoires de vie, le capital culturel et l'expérience particulière de ces objets » (Jouet, 2009). De fait, s'intéresser aux imaginaires pour interroger les pratiques du numériques ouvre la possibilité de placer l'analyse au carrefour des logiques individuelles et sociales qui conduisent l'action humaine (Cordier, 2015). Faire appel à l'imaginaire est aussi accepter « une part d'émotion dans l'activité et plus que l'accepter considérer ce ressenti émotionnel comme facteur, si ce n'est déclencheur parfois, au moins déterminant et fondamental du processus d'appréhension pragmatique et conceptuelle du monde, d'autrui, de l'environnement et de l'outil informationnel (Cordier, 2015, p.273) ».

1.1 Le numérique : un objet aux contours mouvants

Lorsque l'on s'intéresse aux représentations et aux imaginaires du numérique portés par les professionnels rencontrés, ce qui se distingue d'abord est le caractère flottant des définitions et des contours « du numérique ». Comme nous l'avons rappelé en introduction, le « numérique » se présente aujourd'hui comme un terme de plus en plus utilisé en référence à un champs vaste composé d'éléments hétérogènes relevant des « technologies informatisées » (Jouët, 2003). Cette caractéristique contribue à ce que les contours de ce que recouvre le « numérique » varient dans les discours des professionnels de la PJJ et semblent compliqués à fixer précisément. Plusieurs des professionnels rencontrés ont ainsi évoqué leur difficulté à faire référence à des éléments pertinents lorsqu'il s'agissait de parler de « numérique » dans le cadre des entretiens semi-directifs réalisés : « Quand vous me parlez d'usages du numérique, on est bien d'accord, de la manière dont j'utilise, je travaille avec mon ordinateur ? […] C'est bien ce qu'on entend ? » (Valérie, 49 ans, RUE, UEAJ), « Le mot « numérique », je ne suis pas sûre de savoir ce que ça veut dire concrètement » (Estelle, 47 ans, RUE, UEAJ). Interrogée sur la place du numérique dans leurs quotidiens professionnels la majorité des professionnels rencontrés évoquent spontanément des terminaux, c'est à dire des objets, une matérialité : ordinateur avant tout, mais aussi les téléphones portables. D'autres professionnels se réfèrent par contre à des logiciels, des applications voire des pratiques (recherche d'informations en ligne, création de CV, etc.).

1.2 La numérisation des quotidiens professionnels : un mouvement perçu comme inéluctable

Les représentations du numérique des professionnels rencontrés apparaissent ensuite marquées par un cadrage particulièrement partagé : le numérique est perçu comme un processus à la fois largement engagé et incontournable. Estelle (47 ans, RUE, UEAJ) explique ainsi : « Tout passe par la

dématérialisation, […] donc tout est sur informatique. […] Maintenant je pense qu'on n'a quasiment plus de services non dématérialisés. […] Ça s'est fort développé depuis, on va dire, quatre ans ! Là, cette année on est juste passé sur tout ce qui est RH dématérialisation. […] Progressivement, on arrive vraiment au tout dématérialisé. […] Même les communications, on se rend compte que maintenant, on ne communique quasiment plus que par e-mails. » Pour Geraldine (DS, 40-45 ans, STEMO) la numérisation de son métier ne relève pas du choix personnel mais de l'obligation institutionnelle, perception qui se retrouve dans de nombreux entretiens : « J'ai envie de dire : « On ne nous laisse pas la possibilité de faire autrement de toute façon. ».
Qu'il s'agisse de l'apprécier - avec plus ou moins d'enthousiasme- ou de la déplorer - plus ou moins fortement- la numérisation des métiers de la PJJ et plus globalement de la société est présentée par presque tous les agents rencontrés comme une évolution inéluctable. Nous retrouvons à ce niveau la trace ce qui peut être qualifié d'« imaginaire leurrant » (Laborde, 2023) et d'idéologie de l'hégémonie de la technique (Laborde, 2023) à travers laquelle l'usage des technologies est présenté comme une évidence. Comme le rappelle Pascal Robert ce « techno-discours global », « parcourt la société dans son entier et résonne en elle » (Robert, 2012, p.23, cité par Laborde, 2023, p.72). Certains agents, souvent les plus utilisateurs du numérique dans le cadre professionnel, qui plaident par exemple pour une numérisation accrue des procédures et l'intégration du numérique à plus de gestes professionnels associent en outre le caractère incontournable de la numérisation des métiers de la PJJ à l'idée générale de « progrès », nous y reviendrons. A travers l'ensemble de ces représentations, ce qui se donne à voir est que les discours sur la société de l'information et de la communication ont produit et produisent encore un « contexte de développement singulier des technologie numériques, contexte dans lequel se déploient les capacités pratiques et symboliques des acteurs. » (Laborde, 2023).

1.3 Des représentations hétérogènes en confrontation dans les unités

Nous venons de rappeler l'importance de l'imaginaire à travers lequel le processus de numérisation des pratiques professionnelles et de la société est perçu comme inéluctable. Bien que très présent, cet imaginaire n'est pas le seul à irriguer les discours et les représentations des professionnels rencontrés. Comme tout discours hégémonique, il est contesté. Comme toute idéologie, il est conflictuel (Hall, 1982). Les représentations que les professionnels de la PJJ ont du numérique semblent ainsi avoir pour caractéristique leur hétérogénéité. Par ailleurs, et puisque les imaginaires ne conditionnent pas mécaniquement les pratiques, ils se donnent à voir en même temps que des pratiques de résistances et de non-usages. Nous y reviendrons. Au sein des équipes rencontrées, il n'existe donc pas une manière de se représenter « le numérique », mais bien plusieurs. Cette hétérogénéité est l'une des clés de lecture à la fois de la variété des pratiques numériques rapportées par les agents et des tensions pouvant se manifester au sein des équipes à propos du numérique.

Sur les terrains de la PJJ se déploient en effet des pratiques numériques diverses, nous le verrons. Cette variété renvoie à une combinaison complexe de facteurs hétérogènes : équipements actuels et antérieurs des unités, parcours personnels et professionnels des agents, etc. Mais elle fait aussi écho à leurs représentations du numérique et aux imaginaires qui les sous-tendent. Pour ce qui concerne la pratique du numérique dans le cadre professionnel, l'importance des représentations et des imaginaires se donnent particulièrement à voir au niveau du rejet de certains usages. Nombreux sont ainsi les agents à utiliser certains outils numériques parce qu'ils n'ont « pas le choix », ce faisant sans enthousiasme particulier et a minima. Certains rapportent refuser ou avoir un temps refusé d'utiliser partiellement ou totalement des outils, sans que ce choix ne puisse être lu autrement que par le prisme d'un défaut de compétences numériques (cf. chapitre 2). Des éducateurs et éducatrices expliquent par exemple avoir refusé d'utiliser les téléphones portables professionnels lorsque ceux-ci leur ont été attribués alors qu'ils utilisaient sans difficulté leurs téléphones personnels. Le fait que ces agents se représentent le numérique, ici le nomadisme qui est associé aux téléphones portables, comme un facteur d'extension du temps professionnel sur le temps privé, partant de dégradation de leurs conditions de travail joue sur le choix qu'ils opèrent ici (cf. chapitre 3). La limitation des usages des outils de visio-conférence racontée par certains professionnels constitue un autre exemple de l'importance des représentations et des imaginaires. Ces agents savent se servir de ces outils, particulièrement car ils ont été obligés de les mobiliser pendant les périodes de confinement liées à l'épidémie de Covid 19 (2020-2021), mais ne veulent plus les utiliser, ou alors a minima. Ils mobilisent entre autres un imaginaire très circulant lorsqu'il s'agit de numérique : celui de l'humanité que le développement des technologies ferrait forcément perdre à un groupe ou à une société en se

développant. Leurs refus des échanges, ou du moins de la trop grande généralisation des échanges, par le biais de la visio-conférence est lié à cette manière de se représenter le numérique (cf. chapitre 3).

La manière dont Géraldine (DS, 45 ans, STEMO) évoque son rapport aux visioconférences est à ce niveau illustratif. Pour elle : « Le numérique c'est bien, ça facilite certaines choses, je ne vais pas dire non plus qu'il ne faut pas reconnaître aussi un intérêt. Je veux dire, il y a des fois des visioconférences, ça permet de ne pas se déplacer, de gagner du temps, je suis tout à fait d'accord. ». Elle évoque d'autant plus facilement le numérique comme un élément facilitant son quotidien professionnel que son parcours récent a été marqué par une longue période de formation effectuée en distanciel, au moment du 1er confinement. Cela ne l'empêche pas d'affirmer un profond rejet des visioconférences et de refuser de participer à certaines d'entre elles (« Je n'en peux plus ! », « Je n'en veux plus. »). Elle explique : « Je pense qu'il faut qu'on fasse attention. On va perdre de l'humanité, on va perdre de je ne sais pas quoi. Je pense qu'il faut qu'on fasse très attention, il faut qu'on le tempère, qu'on le mesure. Je ne dis pas qu'il faut qu'on le supprime, bien sûr qu'il faut avancer avec son temps, il n'y a pas de soucis, mais je pense qu'il faut qu'on fasse très attention à le doser. »

Ces discours des agents de la PJJ font échos à des imaginaires que Josiane Jouet observait déjà chez les usagers des nouvelles technologies … en 1997 : « Les valeurs fondatrices de la société moderne leur semblent menacées par la déshumanisation produite par l'asservissement à l'efficacité technique, l'isolement des individus repliés derrière leurs appareils domestiques, le remplacement de l'interface humaine par le dialogue homme-machine, la prééminence de la rationalité technique sur la richesse de l'intuition et de la pensée sensible, les dangers du contrôle social par les machines. On le voit : à l'image d'avenir attachée à la technologie informatique est aussi associée celle d'un bouleversement radical de la société. Les représentations sociales des nouvelles techniques incorporent la perception d'une rupture qui traversera tout le corps social. L'idéologie technicienne coexiste alors avec la prééminence d'une conscience sociale qui se greffe sur le cadre normatif de la société moderne. Les pratiques s'accompagnent donc d'une réflexivité sociale et les discours sont chargés d'une ambivalence qui témoigne de l'interrelation qui se joue entre la technique et le social. Il se produit une hybridité des discours entre le credo de la technique et les valeurs de l'humanisme moderne » (Jouet, 1997, p.308).

Les entretiens réalisés ont été l'occasion de constater que la numérisation en cours sur les terrains de la PJJ pouvait susciter des tensions plus ou moins fortes au sein des équipes. La numérisation des procédures (documents partagés en ligne, suppression de formulaires papiers, etc.) ou l'usage de nouveaux outils numériques ne font pas consensus, même s'ils se développent (agenda numérique partagé, téléphones portables professionnels, etc.). Le refus d'une équipe de numériser une des procédures d'ordre logistique dans l'une des unités investiguées constitue un bon exemple de l'importance de la prise en compte des représentations et imaginaires liés au numérique pour comprendre ces choix. Les récits qu'en font Aurore (éducatrice, 38 ans, UEAJ) et François (éducateur, 32 ans, UEAJ) permettent de comprendre la manière dont les oppositions sont soutenues par des représentations et des imaginaires qui concernent aussi bien le numérique en général que sa place dans les pratiques professionnelles à la PJJ. Aurore explique par exemple : « Pour moi, c'est plus compliqué de prendre un ordinateur. Parce qu'il faut que je l'allume, il n'est pas toujours allumé, il n'est pas toujours branché. Alors que le papier, c'est vrai que j'ai gardé cette habitude-là mais c'est aussi parce que j'ai appris autrement. » Son refus renvoie plus largement à la manière dont elle se représente le numérique en tant qu'outil professionnel, de sa place d'éducatrice. Pour elle, « l'ordinateur, ce n'est pas [son] outil de travail. » Lors de l'entretien réalisé se lisent les risques qu'elle associe au numérique quant à la transformation de son métier, qu'il s'agisse d'une déstabilisation possible des équilibres entre vie privée et vie professionnelle, ou de la montée en puissance de la logique gestionnaire de l'activité des unités. Il est par ailleurs intéressant de constater qu'Aurore, comme beaucoup des professionnels rencontrés développe une analyse réflexive et critique de son rapport au numérique (cf. chapitre 2). Expliquant ne pas aimer participer à une réunion avec son ordinateur devant elle (« j'ai l'impression parce que je suis éducatrice et que je fais plutôt du terrain, que ça pour moi ça pose une barrière ! »), elle affirme : « Mais ça, c'est une idée de vieux, je pense ». Pour François, un des autres éducateurs de l'unité (32 ans), la numérisation des procédures c'est au contraire « de l'évidence », « de la logique », spécialement dans un contexte d'essor du télétravail. Il précise : « Après bien sûr, ça m'appartient et ces notions-là, ces valeurs-là m'appartiennent également,

on n'a pas tous le même curseur ». Si François se montre convaincu par l'intérêt de cette facette du numérique, il développe aussi des discours critiques sur certains des outils qu'il utilise. Selon lui c'est le principe de résistance au changement pour expliquer le refus de ses collègues : « c'est une équipe qui n'est pas forcément ok avec le changement et la numérisation ».

Les discours d'Aurore et François témoignent de la persistance de la circulation d'imaginaires polarisés et binaires lorsqu'il s'agit de numérique, la domination « d'une représentation singulière de l'informatique au détriment de la différence et de la pluralité » (Robert, 2012, p.13). Comme le constatait déjà Philippe Breton : « Ou vous êtes « technophobes », c'est-à-dire que vous n'aimez ni la technique ni le changement, ni les choses modernes, ou vous êtes globalement « en faveur d'Internet ». Ou vous êtes replié sur vous-même, ou vous êtes ouvert au monde et à ses nouveautés fantastiques dans le monde de la technique. Ou vous êtes « jeune », partisans du « nouveau monde », ou vous êtes « vieux et ringard » » (Breton, 2000, p.20). Sur les terrains, bien que cette représentation puisse être questionnée par les professionnels, il n'en demeure pas moins qu'elle imprègne fortement les discours. Elle conduit les moins à l'aise, les plus distants avec les technologies à se défendre d'être « technophobes », « vieux », « résistant aux changements », expressions qui émaillent de très nombreux entretiens, etc. Mais elle encourage sans doute aussi les professionnels utilisant le plus le numérique au travail et y trouvant des avantages à se défendre spontanément d'une trop grande « technophilie », d'une adhésion acritique aux politiques de numérisation saisies à la lumière de logiques gestionnaires et de contrôle.

Ces imaginaires dominants – la numérisation comme processus incontournable, le numérique saisi dans l'opposition binaire « technophile vs technophobe » - cohabitent avec d'autres imaginaires. Les plus visibles sont sans doute ceux appréhendant le numérique sous l'angle d'enjeux de surveillance ou l'inscrivant dans une logique gestionnaire de rationalisation de l'activité des unités dans les perspectives ouvertes par l'essor du New Public Management dans les politiques publiques et le travail social (Poinsot, 2023 ; Pierret, 2022). Si cette manière de se représenter le numérique peut être transversale, elle est le plus souvent associée à certaines facettes du numérique et certains outils (nouveaux progiciels de « suivi » de l'activité des services, agenda partagé avec les cadres et les collègues, téléphones portables etc.). Florence (éducatrice, 42 ans, UEMO) explique ainsi qu'à l'arrivée des tout premiers téléphones portables professionnels son équipe les percevait comme de nouveaux outils de surveillance : « pour nous, c'était à la fois nous faire croire qu'on était libre et en même temps, enfin, pour beaucoup d'éducateurs, on disait quand même que c'était une mesure de contrôle. ».

1.4 Le numérique comme pharmakon

Pour Bernard Stiegler et les membre du collectif Ars Industrialis tout objet technique est pharmacologique[5], partant « le numérique est un pharmakon ». Cette métaphore du pharmakon avait déjà été employée par Jacques Derrida (1968) pour illustrer l'idée d'une ambivalence de la technique saisie à la fois comme poison et remède. C'est bien cet « à la fois » qui « caractérise la pharmacologie qui tente d'appréhender par le même geste le danger et ce qui sauve ». Cette manière d'envisager le numérique en même temps comme un remède et un poison traverse l'ensemble des discours portés sur le numérique dans les entretiens menés. Elle concerne aussi bien les processus de numérisation en cours à la PJJ que l'expansion du numérique dans tous les aspects de la vie quotidienne. Chaque professionnel rencontré n'est pas porteur d'un imaginaire unique concernant le numérique. Si certains de leurs positionnements peuvent apparaitre très tranchés, la question de l'équilibre dans les pratiques du numérique traverse la majorité des entretiens réalisés. Pour ces professionnels, y compris les plus enthousiastes concernant les enjeux de numérisation du métier, il apparait ainsi que ça n'est pas tant le numérique en lui-même qui « pose problème », mais plutôt « trop » de numérique (ou un numérique mal adapté aux enjeux professionnels). De manière corolaire, aucun des professionnels rencontrés n'accorde aucune vertu au numérique.

[5] Pharmakon | Ars Industrialis

D'un côté, le numérique est ainsi envisagé à travers les opportunités qu'il offre, les possibilités qu'il dessine. Comme le disent de nombreux agents, le numérique « a ses avantages ». Nous y reviendrons, mais nombreux sont ainsi ceux et celles qui apprécient les nouvelles modalités de travail à distance permises par le numérique, l'autonomie qu'elles leur procurent. Ils soulignent aussi la praticité du numérique pour contacter les jeunes suivis, transmettre des informations à leurs partenaires de travail, éviter des temps de déplacements chronophage par l'organisation de visio-conférences, etc. D'un autre côté cependant, et de manière concomitante, les professionnel.les décrivent le numérique au prisme de ses dangers et des conséquences négatives qu'il engendre. Il peut alors être question de s'inquiéter de la place prise par le numérique dans le travail quotidien, au détriment du temps passé avec les jeunes, de s'inquiéter des possibilités de surveillance des professionnels par leurs supérieurs hiérarchiques rendues possibles par l'usage des technologies, de l'extension du temps de travail sur les temps personnels, de la modification des rythmes de travail, etc. Si ces représentations du numérique sont ancrées dans le cadre professionnel des personnes rencontrées, elle le dépasse. Les discours portés sur le numérique témoignent également de représentations du numérique comme venant transformer positivement ou négativement les sociétés contemporaines. In fine, c'est en tout cas bien à l'aune de la question de l'équilibre dans les pratiques du numérique que celui-ci est saisi, ce qui permet de dire qu'il est un pharmakon pour les professionnels rencontrés. Le point de vue de Tarek (RUE, 40-50 ans, UEAJ) est assez représentatif des discours entendus entre « pas assez » et « trop » de numérique : « Je ne fais pas la promotion du tout numérique pour autant, parce que je pense que c'est important aussi de garder aussi une communication, la communication orale et de ne pas être toujours être derrière son ordinateur, ou d'envoyer des e-mails à ses agents alors qu'on est physiquement présent sur l'Unité ; ça je le fais quand j'ai des informations générales, mais si j'ai une communication directe avec un agent, je privilégie la communication orale. Parce que sinon, je trouve que ça enlève de l'humanité ou ça peut porter à interprétation en tous les cas. ». L'appréhension du numérique au prisme de ses avantages et en même temps de ses inconvénients se retrouve également chez Estelle (RUE, 47 ans, UEAJ), lorsqu'elle évoque l'utilisation de la visioconférence : « Même les réunions, c'est vrai que c'est pratique sur des réunions, parce qu'on gagne du temps quand elles sont éloignées sur le temps de trajet. Mais on perd quand même en interaction. » Catherine (professeur technique, UEAJ, fin de carrière) a des propos comparables sur le numérique : « Ça dépend de l'utilisation qu'on en fait. Quand on est dans tout à faire comme ça, c'est-à-dire qu'on est par exemple dans le bureau d'à-côté et qu'on envoie un e-mail pour dire un truc à une personne, je trouve que c'est complètement ridicule. C'est vrai que bien utilisé, c'est sûr que c'est vachement rapide et on peut faire beaucoup plus de choses très rapidement. Mais ça dépend, parce que ça prend aussi du temps ».

2. Les pratiques du numérique au quotidien : approche transversale

Quelles sont les pratiques du numérique rapportées par les agents lors des entretiens ? Avant de détailler la manière dont les professionnels de la PJJ utilisent le numérique au quotidien, il est intéressant d'interroger ces pratiques de manière transversale. Adopter ce point de vue permet d'une part de faire ressortir l'hétérogénéité des pratiques numériques déployées sur les terrains de la PJJ et, d'autre part d'essayer de catégoriser ces pratiques, au moment de notre recherche.

2.1 Des pratiques hétérogènes et évolutives

Face aux prescriptions ou injonctions institutionnelles à utiliser certains outils numériques, les usages des équipes se déploient à travers une palette large de manières de faire (et de ne pas faire) avec le numérique. Ces différences s'observent aussi bien entre unités qu'au sein des unités où les usages du numérique sont variés. Ce qui est en jeu n'est pas la pratique du numérique, mais bien celle de dispositifs précis, voire d'applications et de fonctionnalités. Deux professionnels utilisateurs de leurs ordinateurs portables peuvent ainsi utiliser les mails ou les logiciels de bureautique de manière très

différente. L'un utilisera la fonction d'agenda partagé de sa messagerie, l'autre non. L'un se servira des applications de guidage de son téléphone portable professionnel, l'autre ne l'aura jamais fait.

Il est par ailleurs important de rappeler la temporalité spécifique à laquelle s'effectue cette recherche. Elle correspond à une période de déploiement de logiciels professionnels et d'équipements matériels. De fait, au moment de notre recherche, les professionnels ne disposent pas des mêmes dispositifs ou n'ont pas la même antériorité dans leurs usages, ce qui contribue également aux variations observées. Cette prise en compte de la période spécifique dans laquelle a été effectuée cette recherche invite à intégrer la dimension temporelle dans la caractérisation générale des pratiques du numérique sur les terrains de la PJJ. Des éducateurs peuvent par exemple ne pas avoir utilisé leurs téléphones portables professionnels lorsque leur unité en a été équipée, mais le faire au moment où s'est déroulé cette recherche. Inversement, certains usages ont pu être déployés à un moment donné, puis ont été abandonnés.

Finalement la première caractéristique des usages du numérique sur les terrains de la PJJ est d'être hétérogènes et évolutifs, à différents niveaux, y compris au niveau individuel. Si les modalités méthodologiques de cette recherche ne permettent pas de saisir toute la finesse des pratiques du numérique, elles révèlent néanmoins cette diversité. En cela, elles invitent à se tenir à distance des modes d'appréhension binaires des pratiques et du rapport au numérique des individus, entre adhésion et rejet des technologies, entre technophilie et technophobie. Sur les terrains de la PJJ se retrouvent enfin des constats observés dans de nombreuses recherches relevant de la sociologie des usages appliquée au numérique au travail : les technologies n'imposent pas automatiquement de nouvelles manières de travailler, les usages déployés ne sont pas tous conformes à ce qui était attendu à travers la mise en place de nouveaux outils numérique (Benedetto-Meyer, Boboc, 2021).

2.2 Une majorité d'agents ayant une pratique effective mais peu poussée du numérique… Une minorité d'agents ayant des pratiques très développées ou très limitées.

A partir de ce constat transversal (et de la méthodologie mobilisée dans cette recherche) est-il possible et pertinent d'établir une catégorisation des professionnels rencontrés au regard de leurs pratiques du numérique ? La réponse à cette question est sans doute non, sans risquer de proposer une analyse trop réductrice. Néanmoins, il nous a semblé intéressant de porter un regard global sur le rapport que ces professionnels entretiennent avec le numérique, au croisement des pratiques déclarées et des représentations partagées, à propos du numérique. Ce faisant nous avons établi une catégorisation très simple visant à permettre un regard d'ensemble sur le rapport des agents de la PJJ au numérique, au moment où se déroule notre recherche.

Qu'observe-t-on ? Ce qui se donne à voir est que la grande majorité des agents rencontrés a développé un rapport effectif mais peu poussé (plus ou moins) au numérique, dans le cadre professionnel. Ce qui caractérise ce groupe se situe donc au croisement de leurs usages du numérique et des représentations qu'ils ont « du numérique ». Nous nommerons ce groupe celui des utilisateurs « basiques ». Dans leur ensemble tous et toutes font usage des logiciels et du matériel mis à leur disposition et répondent aux injonctions institutionnelles à numériser différents gestes et routines professionnels. Les usages décrits sont cependant souvent limités aux fonctions de base des logiciels et à une exploitation a minima du matériel disponible. Plusieurs agents affirment ne pas maitriser certains dispositifs numériques comme ils le souhaiteraient et décrivent leurs pratiques comme minimales. Par ailleurs, ces pratiques se développent avec un enthousiasme modéré, si ce n'est sans enthousiasme. Thomas (professeur technique, UEAJ, à deux ans de la retraite) explique ainsi utiliser beaucoup le numérique pour effectuer des recherches sur Internet et rapporte des usages variés du numérique. Il précise néanmoins : « J'utilise beaucoup le numérique. […] Je le fais, parce que c'est nécessaire. Mais je n'y trouve pas forcément de plaisir ! ».

Se lit aussi à ce niveau le poids des difficultés à utiliser certains dispositifs, particulièrement les progiciels déployés par la PJJ, nous y reviendrons. Des agents peuvent ainsi à la fois utiliser un dispositif numérique, mais, en même temps, constater ou regretter les efforts et le temps nécessaires pour le

faire. Usage et critique de l'usage sont souvent associés. Comme nous l'avons vu pour ce qui concerne une représentation partagée du numérique saisi en tant que pharmakon, tous ces agents développent un point de vue critique sur le numérique, ou plus précisément sur certains aspects du numérique et, de manière transversale, sur le risque d'une numérisation jugée excessive des métiers de la PJJ, et de la société dans son ensemble. Si la plupart des agents reconnaissent spontanément des avantages à l'usage de certains outils numériques, les discours « enchantés » sur le numérique ne se retrouvent guère dans les entretiens menés, si ce n'est pour être mis à distance.

Parallèlement, se distingue deux catégories minoritaires. La première catégorie est celle des agents ayant à la fois les pratiques numériques professionnelles les plus développées et les discours les plus enthousiastes sur les apports du numérique à la pratique professionnelle. Nous nommerons cette catégorie celle des « utilisateurs fervents ». Les agents qui peuvent être inclus dans cette catégorie sont au maximum un ou deux par unité. Ils tendent à être identifiés comme technophiles par leurs collègues. Il est néanmoins important de noter que ces agents portent aussi des discours critiques sur le processus de numérisation en cours à la PJJ et sur ce qu'ils identifient comme certains des risques associés à une numérisation trop marquée de la société. Ils n'utilisent d'ailleurs pas non plus tous les outils numériques à leur disposition. La seconde catégorie minoritaire est inversement celle des agents ayant à la fois les pratiques numériques les moins développées, avec un certain nombre de situations de non-usage, et les discours les moins enthousiastes à propos du numérique dans le cadre professionnel. Ces agents ont pour certains arrêtés d'essayer d'utiliser certains outils numériques proposés par la PJJ. D'autres n'ont jamais fait usage de leurs téléphones professionnels ou des nouveaux progiciels installés sur les ordinateurs. Ces agents sont aussi un ou deux par unité. Nous nommerons cette catégorie celle des « non-utilisateurs partiels ».

Dans la suite de ce rapport, nous nous attacherons à distinguer certains des facteurs et certaines des ressources qui favorisent l'appropriation du numérique par les agents, dans le cadre professionnel de la PJJ. A travers le regard transversal adopté pour cette catégorisation, il est néanmoins possible de faire ressortir des éléments caractérisant les agents regroupés dans les deux catégories minoritaires, et ce faisant d'interroger aussi la catégorie majoritaire. La caractéristique la plus saillante concerne la catégorie des « non-utilisateurs partiels ». Les quelques agents présents dans cette catégorie sont tous et toutes en fin de carrière, ont des usages peu développés du numérique dans leur vie privée et portent des discours fortement critiques sur la place prise par le numérique dans le monde social actuel. Au regard de ces caractéristiques, spécialement la proximité de la retraite, ces agents ne voient pas l'intérêt d'investir du temps et de l'engagement dans l'appropriation des outils numériques. Ils occupent en outre souvent des postes dans lesquels le numérique n'a pas une place centrale. Plusieurs d'entre eux sont des professeurs techniques, plus rarement des éducateurs ou éducatrices, ayant en commun de proposer aux jeunes des activités essentiellement pratiques ou manuelles (apprentissage de la conduite, formation cariste, fabrication de meubles, créations manuelles artistiques, etc.). Comme le rappellent Boutet et Tremembert, les situations de non-usages sont rarement le résultat d'un seul phénomène, par exemple de la non-utilité perçue, mais de la convergence de plusieurs éléments personnels, sociaux, cognitifs qui contribuent au processus de construction des expériences face à la technique (Boutet et Tremembert, 2009). Si ces agents sont parmi les plus âgés de ceux que nous avons rencontré, leur âge masque des éléments explicatifs plus complexes permettant de saisir leur rapport au numérique. D'ailleurs, le groupe majoritaire regroupe des agents de tous âges pour lesquels ce critère n'apparait pas comme le facteur explicatif premier de leur rapport au numérique, pour les mêmes raisons. Nombreux sont ainsi les agents trentenaires à avoir des usages limités des outils numériques et/ou à développer des discours critiques sur la numérisation des métiers et de la société. Le groupe des agents que nous avons qualifié « d'utilisateurs fervents » regroupe quant à lui des agents ayant avant tout en commun d'avoir un parcours universitaire et professionnel ayant favorisé leur appropriation du numérique. Plus que leur âge – tous et toutes ont une trentaine ou au plus une quarantaine d'année – c'est cette caractéristique qui semble déterminante. Ce sont par ailleurs aussi les agents ayant le plus d'intérêts et d'usages du numérique dans leur sphère privée (cf. chapitre 2).

3. Le numérique dans les quotidiens professionnels : pour quoi faire ?

Dans leurs activités professionnelles quotidiennes, que font les agents avec le numérique ? Quels gestes professionnels sont aujourd'hui numérisés ? Afin de répondre à ces questions nous avons séparé les cadres (DS et RUE) des autres agents au regard des spécificités de leurs fiches de postes respectives et dans les pratiques numériques observées. Nous proposons dans cette partie une description des différents usages développés par les agents rencontrés. Les chapitres 2 et 3 en proposent une analyse plus détaillée.

3.1 Le numérique dans le quotidien des cadres

Lorsqu'on interroge les cadres rencontrés, le numérique apparait comme un incontournable de leur activité. Idriss (RUE, + de 50 ans, UEAJ,) et Priscilla (RUE, 56 ans, UEAJ) l'évoquent ainsi spontanément comme quelque chose de « quotidien ». Bastien (RUE, 43 ans, UEMO) précise : « l'outil informatique, ça occupe toute ma journée ! ».

Tous et toutes associent cette place prépondérante du numérique à leurs fonctions de cadre, ce que résume les propos de Diane (DS, 28 ans, STEMOI) : « Je pense que c'est inhérent à la fonction de direction que d'utiliser le numérique, ça, c'est certain. On ne peut pas s'en passer. Mon petit ordinateur portable, c'est un peu mon 2ème cerveau, c'est un peu mon attaché-case, enfin, je ne peux pas m'en passer, puisque tout est dedans, on va dire. Et parce qu'on a quand même un volet, enfin, on est quand même un maillon d'une chaîne hiérarchique qui fait qu'on est en communication constante avec l'extérieur, avec les échelons supérieurs, avec les équipes, et qu'aujourd'hui quand même, la communication est quand même en partie dématérialisée, […] Mais en tout cas, il y a quand même tout un volet, quand on est directeur, de traitement de sa boîte e-mail qui prend un temps conséquent. Et puis tous nos outils effectivement dans le pilotage d'un service, tous les outils maintenant sont numériques, donc tous les applicatifs métiers, la RH, le budget, tout est numérique. Donc mes usages, c'est ça : c'est que je ne peux pas m'en passer. »

Les activités effectuées via le numérique s'articulent entre communication et tâches administratives (pilotage de l'activité, RH, etc.). Priscilla (RUE, 56 ans, UEAJ,) : « En tant que cadre, je suis très souvent et c'est ce que je regrette un peu, c'est qu'on est très happé par les e-mails, il faut donner les réponses à beaucoup d'e-mails. On a aussi beaucoup de procédures au niveau de l'UEAJ, c'est très administratif, donc il y a beaucoup de tableaux à remplir, des DIPC à remplir *(Ndlr : DIPC = Document Individuel de Prise en Charge),* enfin, il y a pas mal de démarches informatiques à faire et qui m'éloignent un peu du terrain, je trouve. Surtout quand on est sur deux sites. » Les regrets exprimés sur la place prise par le temps passé « derrière l'ordinateur » ou par certaines activités au premier rang desquelles la gestion des mails se retrouvent, à différents degrés chez tous les cadres rencontrés (cf. chapitre 3). La dimension purement administrative et gestionnaire de certaines activités effectuées via le numérique interroge de nombreux cadres sur le sens de leur travail, spécialement ceux et celles ayant effectué un parcours professionnel dans le travail social. Priscilla (RUE, 56 ans, UEAJ) témoigne de ce rapport parfois compliqué au numérique : « Je crois en tant que travailleur social, on n'est pas, enfin je veux dire, même si la génération qui arrive là, ils sont plus, ils ont été plus baignés dans l'informatique, mais j'avoue que les travailleurs sociaux, ce n'est pas forcément, ce n'est pas trop leur … on n'a pas de cadre de pensée, c'est un peu compliqué, c'est toujours une démarche, ce n'est pas quelque chose de naturel. »

3.2 Le numérique dans le quotidien des éducateurs, professeurs techniques, etc.

Bien que n'occupant pas de poste de cadres (ou d'assistant administratif) les agents (éducateurs, professeurs techniques, assistants sociaux, psychologues, etc.) qui composent les équipes témoignent également d'une augmentation graduelle d'activités liées au numériques qui s'articulent entre

communication et tâches administratives, dans une moindre mesure cependant. Tous et toutes rapportent ainsi échanger de plus en plus de mails avec les partenaires de l'institution, constatent la numérisation progressive de différentes procédures administratives les concernant (gestion des congés, des frais de déplacement, etc.). Au moment de notre recherche cette facette du numérique a occupé une place importante dans les entretiens réalisés, ce qui s'explique sans doute en partie par la temporalité spécifique de cette recherche réalisée dans une période marquée par un rapide et important mouvement de numérisation à la PJJ. Plus profondément, le fait que ces évolutions nourrissent les discours des agents lorsqu'on les interroge « sur le numérique », témoigne aussi de l'importance des enjeux qu'elles supposent : transformation des métiers de la PJJ, du travail social, modification des manières de faire, des collectifs de travail, etc. (cf. chapitre 3).

Mais comment le numérique prend-il place dans l'accompagnement éducatif ? Dans cette recherche, dans cette partie, il nous a semblé important de resserrer le regard sur cette problématique. Lorsque l'on cherche à saisir les pratiques numériques déployées sur les terrains afin d'accompagner les jeunes pris en charge : quelles logiques peuvent être identifiées ? Pour ce faire, nous nous baserons sur une typologie élaborée par François Sorin (Sorin, 2019). Dans le cadre de ses travaux sur les pratiques numériques des travailleurs sociaux et travailleuses sociales, François Sorin distingue quatre grandes logiques d'activité numérique dans la perspective de l'accompagnement éducatif et social : l'informatisation, l'information, la médiatisation et la médiation (Sorin, 2019). Ces quatre logiques, distinctes mais souvent imbriquées, forment une matrice permettant de distribuer la variété des pratiques numériques observables sur le terrain et mobilisant différents équipements (ordinateurs portables ou non, tablettes, téléphones portables, appareils de prise de vue et de prise de son) connectés ou non aux différents réseaux (Internet, téléphonie mobile, 3 et 4G). Le caractère englobant de cette typologie et les problématiques qu'elle soulève constituent un point de départ fécond pour interroger les pratiques numériques déployées sur les terrains de la PJJ au prisme de l'accompagnement des jeunes.

Les quatre logiques identifiées se retrouvent-elles sur les terrains de la PJJ ? Peut-on dégager des spécificités propres à cet espace professionnel, liées à l'histoire de la numérisation de la PJJ en tant qu'institution, aux évolutions contemporaines de ses métiers et à la culture professionnelle de ses agents (Sallée, 2016) ?

L'informatisation constitue la première logique de l'activité numérique des professionnels repérée par François Sorin. Elle se donne à voir dans « les situations où les technologies numériques permettent le traitement et le partage de l'information concernant l'usager ou l'accompagnement » (Sorin, 2019, p.38). Sous cette catégorie peuvent être regroupés les usages du traitement de texte afin de rédiger des rapports et autres écrits professionnels, l'ensemble des usages permettant le classement, l'archivage ou le partage de documents de suivi numérisés, l'utilisation de progiciels (logiciels professionnels). Cette logique est largement intégrée aux usages des professionnels de la PJJ rencontrés à travers un processus identifié par des recherches antérieures menées sur les terrains de la PJJ (Delcambre, Matuszak, 2016). À de rares exceptions près, tous ont recours quotidiennement aux outils numériques pour rédiger leurs écrits professionnels. Nombreux sont néanmoins ceux qui évoquent l'époque, pas si lointaine, où les éducateurs disposaient d'un ordinateur par service, où tous et toutes « donnaient leurs écrits à taper » aux secrétaires. Si ces souvenirs parfois nostalgiques ne manquent pas de susciter les sourires des nouveaux arrivants, ils nous renseignent sur les transformations des collectifs de travail et des métiers de la PJJ. Derrière les évolutions des technologies utilisées par les équipes se sont bien des manières renouvelées, si ce n'est disparues, de travailler ensemble qui se dessinent, des collectifs de travail jugés plus « humains » par les nécessaires échanges qui les structuraient et le temps qu'il fallait leur accorder (cf. chapitre 3). Ces changements dans l'organisation du travail, liés à certains usages des technologies, révèlent des évolutions des métiers de la PJJ (et la manière dont elles sont perçues sur les terrains) en même temps qu'ils y participent (cf. chapitre 3).

L'information est la deuxième logique mise au jour par François Sorin. Elle concerne le recours aux technologies numériques pour accéder à de l'information disponible en ligne qui soit utile aux professionnels ou à l'usager. Se retrouvent à ce niveau des activités aussi variées que la recherche d'informations effectuée pour préparer un cours, dans le cas des professeurs techniques, des ateliers

ou des activités, différentes formes de veille informationnelle nécessaires ou utiles à la pratique professionnelle, l'accompagnement des jeunes dans l'accès à des ressources numériques, etc. Tous les professeurs techniques rencontrés dans le cadre de cette recherche expliquent ainsi comment ils utilisent Internet et les réseaux sociaux pour trouver des vidéos pour alimenter un cours de « culture et savoirs de base », des recettes de cuisine, des vidéos au format tutoriel pour illustrer un atelier pratique, etc. Ils soulignent l'intérêt pédagogique des formats proposés, la possibilité d'avoir accès à une quantité importante de documents, etc. François Sorin intègre également à cette catégorie les pratiques informationnelles mobilisées comme support à la relation au travers, par exemple, de la consommation partagée de produits culturels (musique, vidéos). Sur les terrains de notre recherche, ces pratiques sont très répandues. Il est néanmoins important de souligner qu'elles se déploient au prix d'ajustements à un cadre normatif et matériel très évolutif sur la période étudiée et plus ou moins contraint, spécialement dans certains services (cf. chapitre 2).

François Sorin qualifie de médiatisation la troisième logique de l'activité numérique des professionnels qu'il repère. À travers celle-ci, les technologies numériques constituent les moyens, les supports à l'accompagnement. Des professionnels utilisent par exemple du matériel audiovisuel pour laisser des traces des sorties réalisées, pour jouer à des jeux vidéo avec les jeunes, etc.

Mylène (PT, en poste à la PJJ depuis 1993, UEAJ) raconte comment elle utilise le numérique pour valoriser le travail des jeunes : « On utilise tous les médias possibles et imaginables pour les valoriser. Par rapport au numérique, par exemple, je l'utilise énormément, alors un peu moins actuellement, mais je l'utilise énormément, dans le sens où quand on fait des activités, j'essaye de filmer les séquences, je fais des montages vidéo. Alors maintenant je fais essentiellement des montages photos. Mais je me suis rendue compte que nos stages vidéo étaient beaucoup plus vivants et attractifs, et que du coup ça permettait de plus centrer les séquences avec les émotions aussi qui peuvent ressortir des jeunes et des adultes. » Elle travaille avec des intervenant extérieurs dans le cadre de partenariats : « On propose aux jeunes la possibilité d'écrire des textes donc des ateliers d'écriture et des ateliers de Musique Assistée par Ordinateur, MAO. Donc ils vont créer leur chanson. On a différents ateliers. On a des ateliers de chant, on a des ateliers de percussion. Et je vais filmer toutes les séquences. Mais aussi bien des séquences où l'animateur va expliquer à un jeune comment il faut faire, comment il faut qu'il constitue ces phrases, comment il peut changer par exemple une phrase dans laquelle il y a plein d'insultes en une phrase dans laquelle il n'y en aura pas. Et passer le message pour autant d'une façon aussi forte. Je vais filmer toutes ces séquences-là et à la fin on fait une restitution. Donc je fais un petit montage vidéo et je montre ce film. On invite les parents, les éducateurs qui peuvent venir. Donc on montre un peu le reportage de comment tout ça s'est fait, parce que ce n'est pas d'un seul coup un texte qui sort sur une musique comme ça, il y a tout un parcours avant d'y arriver. Et pour que les gens se rendent bien compte aussi que ce n'est pas si simple que ça. Je montre ce petit film qui est fait et après eux font une restitution, donc soit on écoute leur musique, ou soit on écoute leur musique et après ils chantent en direct, il y a tout un … […] Et je leur fais à chacun un CD avec leur musique, un CD avec le clip que j'ai pu réaliser. Et ils sont souvent très, très fiers justement de repartir avec tout ça. »

Il est aussi question, dans cette logique, d'augmenter la gamme des possibilités communicationnelles dans le cadre de l'accompagnement *via* différentes modalités de communication à distance : usage des mails, sms, réseaux sociaux numériques (RSN). Dans les services de la PJJ étudiés, ce dernier point invite à deux remarques. D'un côté, le fait de contacter les jeunes suivis et leurs familles grâce au numérique, principalement par sms et parfois par mails pour ces dernières, constitue une pratique devenue courante suite à la crise du Covid 19. La praticité effective de ces modalités de contact telle que décrite par les agents semble de fait recouvrir certaines des inquiétudes préexistant à leur usage (cf. chapitre 2). D'un autre côté, certaines pratiques relevant de la médiation continuent de beaucoup interroger. Cela est particulièrement le cas de l'usage des réseaux sociaux numériques pour contacter les jeunes. Devant le constat de la généralisation des usages de certaines applications (*Whatsapp*, *Snapchat*, etc.) chez les jeunes suivis, certains professionnel.les, surtout ceux ayant eux-mêmes un usage développé des réseaux sociaux numériques à des fins relationnelles (souvent les plus jeunes, mais pas toujours), trouvent pertinent d'utiliser eux-mêmes ces outils afin de faciliter la prise en charge éducative. Les interrogations que ces usages supposent sont exacerbées par certaines situations dont la spécificité bouscule les usages habituels. Elles conduisent par exemple des éducateurs et éducatrices

à contacter des jeunes en fugue *via* les RSN ou à utiliser ce canal pour maintenir le lien avec des mineurs non accompagnés ayant un téléphone, mais pas d'abonnement.

La possibilité de contacter les usagers *via* les RSN ne doit cependant pas masquer ce qui constitue le cœur des réflexions à savoir la possibilité de « regarder » ce que les jeunes et leurs familles mettent en ligne sur ces réseaux. En tant qu'éducateurs ou éducatrices de la PJJ, mais également en tant que cadres ou psychologues : peut-on, doit-on, consulter les comptes des mineurs suivis et éventuellement, de leurs familles, dans une perspective d'investigation ? Ces questionnements traversent l'ensemble des professionnels du travail social (Meyer, Bouquet, Gelot, 2019). Ils se posent cependant sans doute avec davantage d'acuité chez les professionnels du champ de la Protection de l'enfance donc ceux de la PJJ (Potin, Henaff, Trellu, 2020), eu égard à la spécificité des missions qui leur sont confiées. À cette question récurrente, les réponses sont plurielles. Certains soulignent l'intérêt des réseaux sociaux en matière d'investigation à une époque où la vie des adolescents se déploie également en ligne, qui plus est *via* des comptes paramétrés pour être « publics », donc accessibles à tous. D'autres, au contraire, se refusent à consulter ce qu'ils perçoivent comme des éléments relevant de la vie privée des adolescents (même dans le cas de comptes publics), considérant les espaces numériques comme ne relevant pas de leur champ de compétence[6]. Sur ce sujet, la confrontation de certaines unités à des situations inédites semble offrir la possibilité d'une discussion collective. Nous pouvons néanmoins nous demander dans quelle mesure les arguments polarisés développés par certains professionnels opposés à cet usage professionnel des RSN, en échos à des représentations particulièrement négatives du numérique, ne tendent pas à limiter les échanges sur le sujet et à renvoyer les réponses apportées à des pratiques autonomes et donc largement invisibles. Dans leur recherche sur « l'usage des réseaux sociaux par les éducateurs.trices de rue, dans l'accompagnement éducatif des jeunes inscrits dans les associations de prévention spécialisée », Benjamin Moignard et Rosa Maria Bortolotti soulignaient d'ailleurs la manière dont les discours d'éducateurs et éducatrices de prévention spécialisée « réfractaires » à intégrer le numérique dans leurs gestes professionnels tendaient à neutraliser les autres approches qu'ils jugeaient « démagogiques » ou « inefficaces », participant de fait à un sentiment d'isolement des éducateurs utilisant le numérique, même lorsque ceux-ci n'étaient pas si seuls à mettre en œuvre ces pratiques (Moignard, Bortolotti, 2021).

Ces observations posent la question de la possibilité d'ajout d'une autre logique de l'activité numérique des professionnels du travail social dans la classification de François Sorin saisie dans cet article depuis les terrains de la PJJ : la logique d'investigation. Cette dernière pourrait avoir cela de spécifique qu'elle se déploie de manière effective dans les pratiques de certains professionnels, en écho à un encadrement normatif souple (cf. chapitre 2), et des régulations collectives peu développées, mais surtout de manière symbolique en étant repérée comme une possibilité intéressante pour quelques-uns, mais risquée pour beaucoup d'autres.

La dernière logique repérée par François Sorin est la médiation, une logique où les « professionnels cherchent à agir sur les conditions d'accès aux équipements et aux réseaux des personnes accompagnées, à procéder à la formation ou au renforcement des compétences numériques des personnes, ou à lutter contre les formes d'inégalité numérique ou d'exclusion numérique dont elles peuvent être victimes » (Sorin, 2019, p.40). Sur les terrains de la PJJ observés, cette logique se décline en fonction des contextes et des structures de prise en charge des jeunes suivis. Elle apparaît à travers la place de plus en plus importante prise par l'accompagnement aux démarches de la vie quotidienne à effectuer en ligne, dans un contexte global marqué par différentes formes de dématérialisation. Les professionnels de la PJJ rencontrés perçoivent cette tendance à la fois comme une opportunité facilitant certaines démarches pour les jeunes accompagnés et leurs familles, mais avant tout comme un risque de renforcement des inégalités (Granjon, 2022). La confrontation avec la réalité des usages (et des non-usages) des jeunes accompagnés semble ici conduire ces professionnels à dépasser les représentations communes d'une jeunesse « digital native » ultra connectée et compétente en matière de numérique pour développer un accompagnement éducatif adapté aux paradoxes du rapport au numérique des jeunes accompagnés - à la fois très liés à leurs téléphones, mais malhabiles avec l'informatique, par exemple. Si ces activités sont particulièrement visibles au sein des structures

[6] Sur ce sujet voir aussi : É. Potin, « Conclusion : dans l'espace socio numérique, familles et professionnel.les à l'épreuve », *Séparations familiales à l'ère du numérique,* érès, 2024, p. 143-161.

dédiées à l'insertion, elles sont effectuées, de manière discrète et individuelle, dans l'accompagnement quotidien mis en œuvre dans les milieux ouverts, voire en hébergement. Elles nécessitent que les professionnels qui les proposent adoptent une posture de médiation entre les jeunes suivis et les dispositifs numériques. Se pose dès lors en creux la question de leurs propres compétences numériques et plus largement de leur rapport au numérique (cf. chapitre 2).

Chapitre 2 : Usages professionnels du numérique sur les terrains de la PJJ : ressources et obstacles

Dans le second chapitre de ce rapport nous nous intéresserons à ce que nous qualifions de ressources et d'obstacles aux usages professionnels du numérique sur les terrains de la PJJ. Il s'agira dans un premier temps de nous intéresser aux évolutions actuelles du cadre d'usage du numérique à la PJJ. Dans un second temps nous porterons notre attention sur certaines des ressources individuelles et institutionnelles dont peuvent disposer les agents afin de s'approprier le numérique, en nous interrogeant sur la manière dont elles peuvent être activées, ou non, dans le cadre professionnel.

1. Un cadre d'usage en transition

Comme nous avons eu l'occasion de le rappeler, le moment où nous avons entamé notre recherche, au début de l'année 2021, correspond à une phase d'équipement massif à la PJJ. Si certains des professionnels rencontrés avaient déjà été dotés d'un ordinateur portable professionnel juste avant la période de confinement de mars 2020, tous et toutes en seront équipés ensuite. La même observation peut être faites à propos des téléphones portables professionnels. Notons qu'outre une accélération dans l'équipement des agents, la période du premier confinement a aussi largement contribué à l'adoption de ces derniers et à la banalisation de leurs usages au sein d'équipes qui n'étaient pas forcément enclines à les intégrer à leurs pratiques professionnelles avant cette période exceptionnelle, nous y reviendrons. Ces nouveaux équipements viennent renforcer des questions émergeantes sur le cadre normatif régissant les usages professionnels du numérique à la PJJ. Comment les agents peuvent-ils, doivent-ils utiliser le numérique sur les terrains de la PJJ, spécialement pour ce qui concerne la prise en charge des jeunes ? Parallèlement, la temporalité spécifique de notre recherche correspond aussi à une numérisation rapide de nombreuses procédures professionnelles. En quelques mois, les agents ont ainsi, entre autres, dû abandonner les formulaires papier précédemment utilisés pour poser leurs congés, demander le remboursement de leurs frais de déplacement ou s'inscrire en formation au profit de deux nouveaux prologiciels dont la prise en main a été décrite comme fastidieuse par la majorité des enquêtés. La période que nous étudions dessine donc pour le numérique à la PJJ un cadre d'usage en transition.

1.1 Le cadre normatif des usages du numérique sur les terrains de la PJJ : un cadre mouvant, mal connu, parfois contourné.

Depuis quelques années, spécialement depuis le confinement de mars 2020, les bouleversements rapides des équipements et des manières de faire ont ouvert de nombreuses questions sur le cadre légal et normatif encadrant les pratiques numériques des professionnels de la PJJ, sans que des réponses tranchées ne puissent toujours être apportées, participant d'un cadre d'usage des technologies instable et ce faisant, parfois inconfortable (Moignard, Bortolotti 2021 ; Potin, Henaff, Trellu, 2020).
L'utilisation du numérique à la PJJ se fait dans un cadre contraint par des normes de différentes natures, relatives à des exigences de sécurité et de confidentialité. Il s'agit de respecter à la fois des règles partagées par l'ensemble des agents de la fonction publiques et spécifiquement liées à l'exercice de la justice des mineurs. Ce cadre nécessite en effet des procédures particulières afin de préserver l'anonymat des jeunes pris en charge. Les e-mails des agents sont par exemple échangés par une messagerie sécurisée, accessible à distance uniquement grâce à un VPN spécifique, via leurs ordinateurs professionnels. Dans la même logique, les dossiers dématérialisés des jeunes suivis ne peuvent être consultés via les ordinateurs personnels des agents et plus globalement des interfaces non sécurisées.
Les agents témoignent de la manière dont le respect de ces règles peut limiter et compliquer leurs usages quotidiens du numérique. Au moment de notre entretien, en 2021, Jean-Pierre, 51 ans, professeur technique de cuisine dans une UEAJ, devait ainsi repasser plusieurs fois par semaine dans les locaux principaux de son unité afin de consulter ses mails ou d'avoir accès aux dossiers des jeunes suivis, de manière sécurisée. Le bâtiment hébergeant le restaurant d'application de l'UEAJ n'était alors pas connecté à Internet, Michel pas équipé d'un ordinateur portable professionnel. Bien que

contraignantes, ces règles sont néanmoins largement intégrées aux routines professionnelles ordinaires. La contrainte est par ailleurs peu discutée. Elle apparait largement légitime aux agents, qui reconnaissent l'importance de ne pas échanger d'informations confidentielles sur les mineurs pris en charge en dehors des outils sécurisés proposés par l'administration. A ce niveau, la période du confinement de mars 2020 a pu constituer une exception dans les usages. Certains professionnels de la PJJ ont pu être amenés à s'affranchir momentanément des normes les moins contraignantes pour pouvoir continuer à mener leurs missions. Plusieurs éducateurs et éducatrices ont ainsi expliqué avoir dû utiliser leurs adresses mails personnelles pour avoir accès à certains documents ou pour se connecter à des visioconférences. Ces expérimentations ont cependant été largement circonscrites à cette période singulière et n'ont pas donné lieu à des bouleversements des usages, à ce niveau.

Si les échanges d'informations concernant les jeunes suivis font l'objet d'un cadrage normatif explicite, identifié et reconnu par les agents, cela n'est pas le cas de tous les sujets touchant aux usages professionnels du numérique sur les terrains de la PJJ. Les évolutions continues des technologies de l'information et de la communication et des pratiques du numérique en la matière viennent en outre sans cesse réinterroger le cadre normatif relatif aux usages du numérique à la PJJ. Les agents de la PJJ sont aussi des individus qui observent voire expérimentent certaines des nouvelles possibilités offertes par le numérique, en dehors de leur temps de travail. De fait, ils interrogent les possibilités d'usages de dispositifs et d'importation de pratiques développées dans la sphère privée ou d'autres sphères professionnelles à la PJJ. Ces interrogations sont d'autant plus fortes que les usages ordinaires du numérique sont largement plus conditionnés par les possibilités techniques offertes par les technologies de l'information et de la communication, que par le cadre juridique. Dès les années 1990, le juriste américain Lawrence Lessig développait ainsi une théorie politique du pouvoir normatif du code informatique. Il expliquait que si dans notre vie « physique », les lois disposaient du pouvoir de prescription le plus fort sur nos comportements, sur Internet, celui-ci résultait avant tout des infrastructures techniques. Pour le dire autrement ce que les internautes y font est moins le résultat de ce que la loi interdit ou non de faire que le produit de ce que la technologie rend possible : « code is law », suivant sa célèbre formule (Lessig, 1999). Romain Badouard cite à ce niveau l'exemple parlant que constituent les controverses autour du téléchargement illégal, au cours des années 2000. Si la loi interdit cette pratique, le simple fait que des logiciels la rendent facilement accessible a poussé des milliers d'individus à contourner les contraintes légales, alors même qu'ils ne les auraient jamais enfreintes dans un magasin (Badouard, 2021). Cette forme de gouvernementalité (Badouard, 2021) diffère largement de celle qui encadre les pratiques professionnelles habituelles des agents de la PJJ dans laquelle la référence à des lois, notes et autres textes juridiques jouent un rôle structurant. Les questions que se posent les agents quant à leurs usages professionnels du numérique peuvent être renforcées par l'écart, voire la confrontation entre des systèmes différents de régulation des conduites, dans leur vie privée et dans leur vie professionnelle. Parallèlement certaines pratiques semblent se développer dans le cadre professionnel, parce qu'elles sont techniquement faisables et expérimentées dans le cadre privé, avant de soulever des questions sur leur opportunité et leur conformité au cadre normatif encadrant les usages du numériques à la PJJ et au-delà. L'interdiction des usages des applications récréatives sur les téléphones portables professionnels des agents de la fonction publique (cf. infra) s'inscrit d'ailleurs dans cette dynamique. Formalisée au printemps 2023, elle vise à encadrer des pratiques à venir mais aussi déjà existantes. Sur les terrains enquêtés le partage de la connexion du téléphone personnel ou professionnel des agents avec certains jeunes, le fait que ceux-ci puissent compter parmi les contacts des professionnels sur des messageries ou réseaux sociaux, ont pu être des pratiques expérimentées avant de conduire à ce que les agents s'interrogent sur leur bienfondé et leur légalité, conduisant parfois à leur abandon.

Les règles relatives à l'usage des réseaux sociaux numériques par les agents de la PJJ sont sans doute celles qui suscitent le plus d'interrogations sur les terrains. Se pose tout d'abord la question de la possibilité même d'utiliser certains réseaux sociaux dans le cadre professionnel, qu'il s'agisse de communiquer entre professionnels ou avec les jeunes pris en charge. Puisque ces dispositifs sont disponibles peut-on les utiliser dans un cadre professionnel ? S'ils ouvrent de nouvelles possibilités – contacter des jeunes plus facilement, savoir ce qu'ils font, échanger des informations rapidement entre professionnels – est-il possible (et souhaitable) de s'en emparer ?

Estelle (RUE, 47 ans, UEAJ) explique ainsi : « C'est vrai que le problème à la PJJ, c'est qu'on est fortement sécurisé. Donc il y a beaucoup de logiciels et d'applications qu'on ne peut pas avoir Et je vois par exemple pour les jeunes, beaucoup de partenaires fonctionnent avec Facebook maintenant, et nous, on ne peut pas. On a demandé à avoir un compte Facebook pour l'UAJ, ça nous a été refusé ». Ce type de refus de l'administration a également été rencontré par l'un des autres RUE interrogé, exerçant sur un territoire différent. Il souhaitait pouvoir faciliter la communication avec les jeunes suivis au sein de son unité, en permettant l'installation de réseaux sociaux de type Snapchat sur les

téléphones portables professionnels de certains éducateurs et éducatrices, ce qui n'a pas été autorisé. Le cadrage normatif se dessine ici au niveau local, à la suite d'une demande précise et formalisée, ce qui contribue à ce qu'il puisse varier suivant les unités. Cette caractéristique participe à ce qu'il soit perçu comme relativement mouvant. Sur d'autres terrains investigués dans cette recherche, ou rencontrés dans le cadre de la participation à différentes modalités de formation proposées par l'ENPJJ, les règles liées à l'usage des réseaux sociaux semblent en effet être différentes. Ainsi, plusieurs stagiaires en formation statutaire d'éducateurs témoignent de pratiques d'équipes communiquant entre elles par des groupes Whatsapp propres à des unités situées sur d'autres territoires[7]. Ces pratiques sont présentées comme visibles et connues des équipes de direction de ces unités, acceptées à travers des autorisations plus ou moins explicites et informelles.

Des documents prescriptifs relatifs aux usages du numérique sur les terrains de la PJJ existent, au niveau ministériel. L'arrêté du 16 septembre 2021 portant sur la charte d'usage des services numériques au ministère de la justice indique : « la charte d'usage des services numériques annexée au présent arrêté précise les droits et les devoirs des agents du ministère de la justice pour préserver la sécurité des services numériques de ce ministère ». Cette charte[8], fait largement écho à la charte ministérielle d'utilisation des outils numériques de février 2018[9] et apparait comme le document ministériel encadrant avec le plus de précisions les usages du numérique sur les terrains de la PJJ. Il y est indiqué : « l'objet de la présente charte est d'informer les utilisateurs[10] des services numériques du ministère de leurs droits et obligations. Elle a été élaborée dans le souci de concilier les intérêts du ministère, de l'indépendance de la Justice, des utilisateurs et des justiciables en particulier, de respecter leur vie personnelle, et d'assurer un usage loyal et transparent des services numériques. Elle décrit ainsi l'ensemble des règles générales et spécifiques que chaque utilisateur doit respecter dans l'utilisation des ressources et services numériques du ministère, de manière à éviter de porter atteinte à la sécurité du ministère, à la sécurité publique ou à la sécurité des usagers. Chaque utilisateur doit être conscient de l'impact de son usage quotidien ou occasionnel sur la sécurité des services numériques, et s'engage à accepter ce règlement dans tous ses éléments et à le respecter dans tous ses termes ». Concernant l'usage des réseaux sociaux dans un cadre professionnel, il est expliqué que « l'utilisateur doit être conscient que l'introduction dans l'enceinte du ministère d'objets connectés peut engendrer des risques supplémentaires tels que la captation d'informations, la géolocalisation des biens et des personnes, ou la propagation de programmes malveillants » et précise que « l'utilisation des messageries instantanées grand public est fortement déconseillée, du fait des risques de captation ou de fuite d'information. Il est recommandé à l'agent d'utiliser les outils collaboratifs mis à disposition par le ministère ou par les services d'Etat […] L'utilisateur est informé que l'usage de ces services peut être réglementé de manière stricte (limitation ou interdiction d'usage) en fonction de son emploi, de sa structure d'accueil ou d'appartenance ».

Sur le plan normatif, les règles d'usage des RSN sur les terrains de la PJJ sont donc portées par un texte juridique relevant d'une forme « souple » de droit, c'est-à-dire inscrites dans une visée d'orientation de l'action administrative par des moyens avant tout incitatifs, suggestifs. Comme l'explique Jean de Saint Sernin (de Saint Sernin, 2021), le « droit souple » est l'adaptation française de la *soft law* définie par le droit international comme l'ensemble des instruments qui « ont pour objet de modifier ou d'orienter les comportements de leurs destinataires en suscitant, dans la mesure du possible, leur adhésion », qui « ne créent pas par eux-mêmes de droits ou d'obligations pour leurs destinataires » et enfin qui « présentent, par leur contenu et leur mode d'élaboration, un degré de formalisation et de structuration qui les apparente aux règles de droit » (De Saint Sernin, 2021). Ces actes de « droit souple » suggèrent à leurs destinataires une ligne de conduite qui s'apparente à « un itinéraire recommandé qui n'exclut pas, mais au contraire implique, une possibilité d'appréciation » (Lavergne, 2013, cité par De Saint Sernin, 2021). Les chartes indiquent des objectifs « qu'il serait souhaitable d'atteindre, fixent des directives qu'il serait opportun de suivre, forment des recommandations qu'il serait bon de respecter, mais sans leur donner pour autant force obligatoire » (J. Chevallier, 2003, cité par De Saint Sernin, 2021). La souplesse propre à cette catégorie juridique se retrouve d'ailleurs dans les formulations déployées. Il est question de conseils, de prise de conscience. Si l'usage des plateformes grand public

[7] Voir par exemple : Mémoire de validation professionnelle (valorisé), Formation statutaire des éducateurs FSE 2021-22, Guillemette Breysse, Libérer par le code ? De l'e-exclusion à l'insertion par le digital : quels enjeux à la PJJ ?

[8] charte_services_numeriques.pdf (justice.gouv.fr)

[9] charte.pdf (finances.gouv.fr)

[10] La charte défini les utilisateur(s) comme : « tout agent du ministère de la Justice, qui est amené à utiliser les services numériques du ministère de la Justice. Le terme « utilisateur » ne s'applique pas aux prestataires ou aux personnes extérieures dont l'accès aux services susvisés fait l'objet d'un lien contractuel spécifique avec le ministère (contrat de prestation, marchés public…). »

est « fortement déconseillé » il n'en demeure pas moins possible, au niveau ministériel[11].
Au niveau ministériel, l'encadrement normatif de l'usage des réseaux sociaux à la PJJ apparait donc souple, laissant aux directions régionales, territoriales, aux équipes de direction mais surtout aux agents la possibilité d'établir précisément les modalités de régulation de leurs usages des RSN. Cela est d'autant plus le cas que la charte d'usage des services numériques du ministère de la justice certes présente sur l'intranet du ministère, semble largement inconnue des professionnels rencontrés.
La non-rigidité du cadre normatif que nous venons de décrire est appréhendées de manière contrastée par les professionnels. Ce cadre participe d'une individualisation des usages des technologies informatisées et des normes d'usage rendue possible par les politiques massives d'équipements individuels que nous avons décrites, à partir des années 2020. Le fait que les professionnels soient dotés d'ordinateurs portables mais surtout de téléphones portables professionnels, favorise en effet des positionnements individuels quant à l'usage professionnel des RSN et du numérique. Cette individualisation est d'autant plus marquée que l'on constate sur les terrains de la PJJ ce qu'Emilie Potin observait plus globalement dans le champ de la protection de l'enfance à savoir une faiblesse des espaces collectifs de réflexion sur les usages professionnels du numérique (Potin, 2024).
Pour certains professionnels, cette individualisation est avant tout synonyme de possibilités élargies d'action et d'autonomie. En cela, elle semble être perçue par ces professionnels comme participant de la reconnaissance (Honneth, 2004) de leur professionnalité. S'appuyant sur leurs pratiques domestiques, leurs parcours de formation, mais également la connaissance de leur métier, ils développent de nouvelles manières de travailler, avec le numérique, à travers une approche avant tout individuelle. Pour d'autres professionnels, l'individualisation des pratiques et des normes d'usage des RSN et du numérique se lit plutôt sous l'angle de l'isolement, de l'inconfort, si ce n'est de l'insécurité. Elle s'accompagne de fortes demandes de formations aux outils numériques mais aussi d'un cadre administratif plus rigide, perçu comme un moyen de « sécuriser », ce terme revient régulièrement dans les entretiens, les professionnels et les équipes.
La non-rigidité du cadre normatif explique sans doute également pourquoi certains professionnels s'affranchissent de certaines recommandations institutionnelles, dans des situations spécifiques. Saisissant à la fois les possibilités de régulation autonome (Périer, 2010) de leurs actions ouvertes par ce cadre et par les dispositifs techniques eux-mêmes, ils développent ponctuellement des usages aux marges du cadre, afin de mener à bien les missions de protection de l'enfance qui leurs sont confiées, pour permettre selon l'expression d'Anselm Strauss, « d'obtenir que les choses se fassent » (Strauss, 1992). Rappelons en outre que le franchissement du cadre normatif peut se faire de manière plus ou moins consciente, si ce n'est assumée. La majorité des agents ne connaissent pas avec précision les règles qui encadrent leurs usages professionnels du numérique. Tous et toutes ne cherchent pas à préciser ce cadre, préservant, de fait, les espaces d'autonomie qu'il autorise.

Estelle (RUE, 47 ans, UEAJ) expliquait que ses équipes communiquaient beaucoup avec les jeunes par les réseaux sociaux en précisant : « ils n'ont pas le droit donc ils prennent leur réseau personnel par moment. », **«** Parce que les jeunes des fois n'ont pas de crédit mais ils ont du wifi dans le bus ou ils ont des choses comme ça, donc c'est vrai que pour communiquer, ils arrivent à trouver autre chose. » Cet extrait d'entretien est illustratif d'un constat de terrain souvent répété au cours de la recherche. Certains jeunes suivis par les services de la PJJ possèdent un téléphone, mais n'ont pas de forfait téléphonique, le plus souvent pour des raisons économiques. Ils ne peuvent donc pas passer d'appels téléphoniques ou en recevoir, à moins d'utiliser une application comme WhatsApp, Télégram ou Signal, voire un réseau social comme Snapchat, en se connectant à un réseau wifi accessible. Cette situation est très souvent celle des mineurs non-accompagnés. Ces jeunes ne sont par ailleurs pas à l'aise avec l'informatique connecté, ce qui rend l'usage des mails compliqué pour communiquer avec eux, à distance. Dès lors, des professionnels s'autorisent des usages différents du numérique, estimant que le contact avec ces jeunes est plus important que certaines recommandations institutionnelles, plus ou moins connues. Vanessa (éducatrice, 50 ans, UEMO) regrette de ne pas avoir un téléphone professionnel lui permettant de contacter les jeunes sur les réseaux sociaux numérique et affirme qu'elle utiliserait son téléphone à cette fin si elle le pouvait : « moi, je l'utiliserais, parce que j'ai des jeunes par exemple qui ne sont accessibles que par Snapchat. Par exemple, je pense à une jeune que je

[11] Précisions qu'en mars 2023, soit après la réalisation de la majorité des entretiens menés dans le cadre de cette recherche, le gouvernement a interdit l'installation d'applications récréatives, au premier rang desquels Tik-Tok, sur l'ensemble des téléphones des agents de la fonction public d'Etat[11]. Estimant qu'elles « ne présentent pas les niveaux de cybersécurité et de protection des données suffisants pour être déployées sur les équipements d'administrations. », ces applications sont présentées comme pouvant « constituer un risque sur la protection des données de ces administrations et de leurs agents publics ».

suis qui se prostitue, qui n'est accessible … Je sais qu'au moins, le seul moyen de communication que j'ai, ce sera ça. Donc à un moment donné… […], on m'aurait posé cette question-là il y a 10 ans, j'aurais dit : « Non, etc. », aujourd'hui les générations changent, l'accès change, il faut aussi s'adapter à un moment donné aux modes de communication du public ». Au cours de formations continues liées aux usages du numériques sur les terrains de la PJJ a souvent été évoqué le cas des fugues de jeunes de lieux d'hébergement. Cette situation spécifique, l'inquiétude qu'elle suscite dans les équipes qui ne savent pas où le jeune se trouve, semble autoriser le recours à certains réseaux sociaux, pour contacter ces jeunes. Dans une perspective comparable certains éducateurs évoquent également des situations où ce sont les parents des jeunes pris en charge qui ne sont joignables par les équipes et par les jeunes que par l'entremise d'applications ou de réseaux sociaux spécifiques. Dans ce cas, ce qui est en jeux touche à des principes que les professionnels reconnaissent comme supérieurs aux recommandations institutionnelles en matière d'usage du numérique comme l'exercice de l'autorité parentale par les parents des jeunes suivis ou la mise en œuvre droit au maintien des relations familiales pour ces jeunes par la correspondance ici numérique[12].

1.2 Le poids d'une histoire de « galères » avec l'informatique

Afin d'expliquer leurs usages actuels du numérique, l'ensemble des professionnels rencontrés a évoqué spontanément des éléments se référant au passé et permettant de dessiner une histoire des usages professionnels des TIC à la PJJ. Cette histoire est à la fois singulière puisqu'ils évoquent les usages antérieurs des TIC qu'ils ont eux-mêmes développés. Elle est aussi collective, en ce qu'elle se réfère également à des pratiques partagées voire institutionnelles, à différentes échelles (unités, services, Direction Territoriale, DIR, etc.).

Ce que ces rappels historiques permettent tout d'abord de comprendre est que si les terrains de la PJJ sont de plus en plus et sans doute de mieux en mieux équipés sur le plan informatique et numérique au moment où débute la recherche et à mesure qu'elle s'est déroulée, cela est loin d'avoir toujours été le cas. Tous et toutes rappellent ainsi que les unités ont pendant très longtemps et jusqu'à très récemment été faiblement dotées pour ce qui concerne les équipements informatiques et numériques, dans un contexte où le numérique occupait pourtant une place croissante dans les modes de travail des partenaires de la PJJ, dans le quotidien des jeunes suivis, de leurs familles, et plus globalement dans de la société.

Aujourd'hui perdurent en outre encore différents problèmes d'équipements qui jouent parfois lourdement sur les usages actuels du numérique. Un exemple parlant est celui de Jean-Pierre (PT, 51 ans, UEAJ), que nous avons déjà évoqué. Jean-Pierre est professeur technique de cuisine dans une UEAJ comportant un restaurant d'application situé dans une ville limitrophe de celle où se situe les locaux principaux de l'UEAJ. En 2021, au moment de l'entretien, il expliquait ne pas avoir Internet dans ce bâtiment : « Quand je suis arrivé [Un an et demi plus tôt], mon prédécesseur avait accès internet, il y avait même une salle de cours. Après c'est pour une histoire de sécurité d'amiante, les locaux étaient un peu chauds et le contrat internet a été complètement enlevé. Au lieu de ne laisser qu'en bas [du bâtiment], il a été supprimé. Pour des histoires d'économie de marché, je ne sais pas. On a supprimé la ligne fixe … ! Donc il n'y a plus d'accès internet. On devait nous le remettre mais ça ne s'est pas fait. » Il explique avoir déjà signalé le problème « très régulièrement », « mais c'est comme ça, quand on vous dit : « Ben non ! » ». Jean-Pierre précise en outre ne pas avoir d'ordinateur portable : « Ce sont des histoires de budgets. C'est le budget. Je disais : « Tu sais que quand même, ça serait bien d'avoir même un … ! » J'attends mon ordinateur portable depuis que je suis arrivé, vu qu'il y en avait un […] mais comme on était à deux, et comme il n'y avait qu'un fixe et un portable, mon collègue est revenu ici, il fallait bien un PC donc on lui en a commandé un nouveau, mais il y a un an et demi. Donc quand il arrivera, normalement je suis censé récupérer le sien. » Au quotidien, Jean-Pierre contacte ses collègues de l'UEAJ et ses supérieurs hiérarchiques par téléphone lorsqu'il s'agit par exemple de signaler l'absence d'un jeune ou en cas d'incident, mais regrette d'être privé de la possibilité de garder une trace écrite que l'envoi de mails pourrait lui permettre. Il explique être obligé de repasser dans les locaux principaux de l'UEAJ pour consulter ses mails professionnels.

Laure (éducatrice, 38 ans, UEMO) raconte comment elle a dû atteindre plus de dix jours avant de pouvoir utiliser l'ordinateur portable mis à sa disposition lorsqu'elle a pris son nouveau poste en 2022. Elle avait alors récupéré l'ordinateur laissé libre par le départ d'une collègue qui était bloqué car

[12] A ce sujet voir : Potin, Émilie, Gaël Henaff, et Hélène Trellu. « 6. Adapter les catégories sociojuridiques », *Le smartphone des enfants placés. Quels enjeux en protection de l'enfance,* sous la direction de Potin Émilie, Henaff Gaël, Trellu Hélène. Érès, 2020, pp. 91-99.

personne ne disposait du mot de passe de cet ordinateur qui sera finalement communiqué par cette collègue. L'usage de ce matériel sera encore retardé de quelques jours par l'absence d'un chargeur adapté.
Dans cette recherche ces exemples ne sont ni rares, ni anecdotiques. Malgré les changements très importants opérés depuis le confinement en matière de numérique demeurent des problèmes qui pèsent sur les pratiques. La rapidité de la numérisation de leurs quotidiens professionnels demandée aux équipes peut d'ailleurs constituer un facteur de mise en visibilité des problèmes techniques liés au numérique, par l'écart entre les prescriptions, si ce n'est les injonctions, à utiliser le numérique et les possibilités mises à la disposition des agents pour le faire. Les propos de Diane (DS, 28 ans, en poste depuis 2 ans, STEMOI) résument les tensions pouvant résulter de ces écarts : « Je pense qu'on a voulu aller loin dans la dématérialisation sans se donner les moyens de nos ambitions […] Donc parfois, c'est très frustrant de ne pas pouvoir exercer ses missions convenablement faute de moyens adéquats, on va dire : que ce soit en termes de réseaux, en termes d'outils, de matériels. »
Sur les terrains de la PJJ se donne ainsi à voir la nécessité d'historiciser les pratiques numériques pour interroger le développement de nouveaux usages. Ceux-ci n'émergent pas ex nihilo. Les usages sociaux des TIC s'insèrent dans des pratiques préexistantes ou déjà en voie de constitution. L'adoption des technologies de l'information et de la communication s'articule autour de techniques et de pratiques antérieures (Jouet 2000). Le bouleversement de l'espace professionnel ou domestique ne se produit pas brutalement. L'apparition de nouvelles pratiques vient au contraire se greffer sur le passé, sur des routines, sur des survivances culturelles qui perdurent et continuent à se transmettre bien au-delà de leur apparition (Mallein et Toussaint, 1994). La faiblesse antérieure des équipements décrites par les professionnels rencontrés fait en outre écho à de nombreux travaux réalisés dans le secteur du travail social. Potin, Madec et Penven (Potin, Madec et Penven, 2013) constataient par exemple ainsi dans un service éducatif enquêté en 2012 que les téléphones portables étaient collectifs (2 téléphones pour 6), l'accès à Internet également (1 poste pour 18), le personnel ne disposant par ailleurs pas d'adresse électronique individuelle. L'enquête « comprendre l'AEMO aujourd'hui, et demain ? » menée par le groupe régional breton du Carrefour national de l'action éducative en milieu ouvert (CNAEMO) avec l'accompagnement scientifique d'Émilie Potin (2010-2013) réalisée auprès de sept associations habilitées et de 104 professionnels de l'AEMO en Bretagne confirmait que la faiblesse des équipements n'était pas propre au service enquêté : moins d'un professionnel sur 4 disposait alors d'un ordinateur individuel avec accès à Internet ; moins d'un professionnel sur 5 d'un téléphone portable individuel et professionnel ; 6 professionnels sur 10 disposaient d'une adresse électronique individualisée.
La faiblesse passée des équipements numérique des équipes et ses prolongements au moment de l'enquête nous semble peser à deux niveaux sur l'appropriation des outils numériques par les professionnels rencontrés. D'une part, pour tous et toutes, elle joue dans le sens d'une limitation à la fois des représentations du numérique en tant que ressource possible, facilement mobilisable pour la pratique professionnelle et, de manière corolaire, des usages effectifs du numérique. Comme le rappellent Boutet et Trémenbert, l'accès à l'information et à l'expérimentation est un déterminant fort du non-usage (Ram, 1987). Un objet non-utilité reste abstrait. Les non-usagers n'en ressentent pas le besoin.

Véronique (éducatrice, 42 ans, UEMO) rappelle que dans leur « petite unité » les propositions d'équiper les équipes en téléphones portables ont d'abord été refusées : « on a été très résistant, je dis « nous » parce que c'était assez, c'est un positionnement de services assez collectifs, à l'usage des téléphones professionnels qu'on nous propose depuis bien avant le confinement. […] C'était un choix d'équipe. »
La période du confinement de mars 2020 a cependant fait évoluer les pratiques en poussant à l'expérimentation de certains outils : « Ensuite, au confinement, ça s'est accéléré, on n'a pu trop eu le choix, enfin, pour télétravailler et on s'est rendu compte que notre résistance avait des limites et que ça pouvait quand même être un outil facilitant. En y mettant évidemment des règles pour ne pas se laisser déborder. » Au moment de l'entretien Véronique estime qu'elle « s'accommode bien » d'un téléphone portable professionnel : « C'est une transition que j'ai acceptée facilement, mais y mettant des règles, c'est vrai. Et c'est même pratique, ça évite d'encombrer le secrétariat, de recevoir les appels directs. Donc non, je ne rechigne pas, ça va, le téléphone portable. ».
Florence (éducatrice, 42 ans, UEMO) explique elle aussi que l'arrivée des tout premiers téléphones portables n'a pas du tout suscité l'enthousiasme des équipes : « on n'était pas du tout friand, on ne l'utilisait pratiquement pas. ». Elle explique la perception très négative de ces outils : « pour nous, c'était à la fois nous faire croire qu'on était libre et en même temps, enfin, pour beaucoup d'éducateurs, on disait quand même que c'était une mesure de contrôle. ». Conformément à ce que décrit Véronique, c'est la période du confinement de mars 2020 qui aura selon elle bouleversé les pratiques dans son unité. L'expérimentation positive de certaines fonctionnalités semble avoir

encouragé d'autres expérimentations dont certaines ont conduit à une généralisation de certains usages. Elle évoque le cas des applications de géolocalisations et de guidage des nouveaux téléphones, aujourd'hui largement utilisées par les éducateurs à la place des cartes routières en version papier, pour se déplacer dans les familles.

Les non-usagers tendent par ailleurs à se représenter les technologies non-utilisées comme difficiles d'accès et nécessitant des compétences particulières, sans toutefois être en mesure d'identifier précisément ces compétences et pourvoir s'évaluer vis-à-vis d'elles (Boutet et al., 2006a). Au cours des entretiens réalisés de nombreux professionnels ont en effet expliqué se représenter des technologies qu'ils n'utilisaient pas encore comme « compliquées ». Cette perception semble à la fois ancrée dans des expériences personnelles, antérieures et négatives des outils proposés par la PJJ, les récits que leurs collègues font de leurs usages, leurs observations directes de ces mêmes usages. Le logiciel Parcours, en cours de déploiement au moment de notre recherche, constitue à ce niveau un exemple particulièrement parlant.

Le fait que les terrains de la PJJ aient longtemps été très peu équipés en matière de numérique a, de fait, entrainé des situations de non-usages et fait de certains professionnels des non-usagers. En cela, comme le rappellent Marie Benedetto-Meyer et Anca Boboc « le manque d'opportunités d'accès et d'usages du numérique en contexte professionnel renforce les inégalités et peut contribuer à en créer de nouvelles » (Benedetto-Meyer, Boboc, 2021, p. 55.). Cette histoire récente fait qu'il n'est dès lors pas surprenant d'observer sur les terrains, au moment de notre recherche, des situations de non-usages qui perdurent malgré la mise à disposition de nouveaux équipements. Les agents ne faisant pas usages de ces dispositifs numériques disent leur non-intérêt pour les outils numériques nouvellement proposés. Or, même lorsque les professionnels utilisent les technologies récemment mises à leur disposition, se retrouvent des traces de leurs non-usages antérieurs, un non-usage pas si lointain et qui continue de marquer les représentations comme les pratiques. Les professionnels décrivent globalement des manières de travailler qui témoignent d'une intégration progressive du numérique dans les gestes professionnels quotidiens au moment où se déroule notre recherche. La majorité des éducateurs et éducatrices rencontrés rapportent de fait des usages limités à certaines fonctionnalités qui peuvent, en partie, être lus comme découlant d'une trajectoire d'usage récemment engagée (cf chapitre 1). Certains éducateurs ou éducatrices ne disposant d'un téléphone portable que depuis quelques mois expliquent ainsi ne se servir de ces derniers que pour appeler (des familles, des jeunes, des partenaires) mais sans pour autant transmettre leur numéro professionnel. D'autres expliquent ne se servir que des fonctionnalités minimales offertes par les logiciels de traitement de texte ou les tableurs. Ainsi Aurélia (éducatrice, UEMO, 35 ans) : « Tout ce qui est mise en forme effectivement, j'ai pu galérer, parce qu'encore, je ne sais pas, par exemple, je ne vais pas maîtriser Word ou je ne sais pas quoi, je sais quand même faire des titres, des trucs mais après ce qui est de, je ne sais pas, numéroter s'il fallait ou mettre une autre forme, je ne le fais pas, alors que j'ai l'idée !! Ça serait bien mais je ne sais pas le faire. »

Ce qui se donne dès lors à voir nous semble être des traces de l'expérience du non-usage. Elles rappellent l'importance de la temporalité dans le processus d'appropriation des technologies. Elles disent la nécessité de contextualiser et d'historiciser les usages si l'on souhaite les comprendre. Cette posture ne suppose pour autant pas d'envisager le rapport aux technologies comme linéaire ou automatique. Ce n'est pas parce que certains outils numériques nouvellement rendus disponibles au moment de notre recherche ne sont pas utilisés, ou ne le sont que partiellement, qu'ils le seront un jour. Ce constat d'une utilisation partielle des technologies nous permet en outre de constater que l'on retrouve sur les terrains de la PJJ ce qui a déjà été observé ailleurs à savoir les limites d'une partition binaire des usagers des technologies : d'un côté ceux qui utilisent les technologies, de l'autre ceux qui ne les utilisent pas. Ce que nous observons s'inscrit plutôt dans une dynamique, celle des trajectoires d'usages, faite de circulations entre usages et non-usages des technologies chez un même individu, saisies dans des contextes spécifiques et historicisés.

Par ailleurs, la faiblesse antérieure des équipements numérique des équipes et ses prolongements au moment de notre recherche constitue un élément important de compréhension des situations de « non-usage » que nous avons abordées. Comme nous l'avons déjà évoqué, ces situations ne sont pas le résultat d'un seul phénomène mais bien celui de la convergence de plusieurs éléments personnels, sociaux, cognitifs qui contribuent au processus de construction des expériences face à la technique (Boutet et Trémenbert, 2009). L'histoire du numérique dans les unités apparait comme l'un des éléments permettant de comprendre à la fois les abandons de certaines technologies et le fait que

certains professionnels n'adopteront peut-être jamais certains outils ou certaines applications, par-delà les éléments que nous venons d'évoquer. Le poids des « galères », du sous-équipement antérieur et du non-usage de certaines technologies pourtant prescrites voire imposées par l'institution semble parfois particulièrement fort.

La manière dont Isabelle (éducatrice, 59 ans, UEMO) décrit son non-usage du progiciel Chorus est en ce sens intéressante. Isabelle explique en effet spontanément son non-usage en le replaçant dans un continuum d'autres non-usages. Elle indique ne pas utiliser le logiciel Chorus : « Chorus, je crois que « je refuse » entre guillemets, enfin, je bloque ». Or, le premier élément qu'elle mets en avant en lien avec ce non-usage est le fait qu'elle et ses collègues n'ont jamais utilisé un autre logiciel, Game, qui avait été déployé pour le suivi des jeunes pris en charge : « On a eu une formation. On ne s'en est jamais servi. On n'est jamais allée dessus, on n'a jamais rempli ce qu'ils disaient. Et ça cette formation, elle date de 7-8-9 ans ! ». Les professionnels que nous décrivons ici nous semblent correspondre aux profils des Drop-outs et low-users décrits par Fabien Granjon afin de caractériser les non-utilisateurs ou les non-usages d'Internet (Granjon, 2022). Les drop-outs ou « abandonnistes » ont souhaité utiliser certaines technologies mais se sont *in fine* dégagés de cet engagement. Les « low users » quant à eux, disposent des éléments matériels leur permettant un accès au « numérique » mais ne développent pour autant que de faibles usages en termes de fréquence, de durée et/ou de répertoire d'usages. Les récits que ces professionnels font de leur rapport au numérique dans le cadre professionnel témoignent d'une expérience pratique de la manipulation des technologies numérique, mais d'une expérience marquée par les difficultés, les échecs, les « galères ».

Aurélia (éducatrice, 35 ans, UEMO) explique essayer d'utiliser des outils numériques qu'elle perçoit comme imposés par sa hiérarchie et l'institution. Elle s'engage avec application dans ses usages des nouveaux logiciels métiers, en prenant le temps de les découvrir par des expérimentations, en tenant à jour différents carnets dans lesquels elle consigne les procédures nécessaires et les mots de passe différents pour chacun d'entre eux et qu'il est obligatoire de changer régulièrement pour pouvoir continuer à utiliser ces logiciels. La manière dont elle raconte l'histoire très récente du numérique dans son unité constitue un exemple intéressant de la manière dont les expériences négatives de certains outils marquent ses usages actuels :

« En réunion, la directrice nous avait dit : « Voilà ! Il va falloir que vous fassiez vos ordres de » ! Je ne sais plus ce que c'est, c'est « de mission », c'est pour les frais de déplacement. « Bon ok ! Voilà » ! « Et je vous le dis, la procédure va être un peu ça » ! Donc j'avais pris quelques petites notes. Et ensuite elle nous avait envoyé par e-mail la fiche, la vraie fiche, celle-ci mais où finalement après coup, on s'était aperçu que oui, il y avait eu des problèmes dans les numéros, ce n'était pas les bons, je ne sais pas quoi. Donc on s'en est rendu compte en le faisant, c'est-à-dire en essayant. Et ça, ça a été quoi ? Noël dernier, je ne sais plus, je peux vous assurer que ça m'a pris une semaine avec la collègue, une semaine entière, il se trouve que c'était possible, c'était les vacances, il n'y avait pas de rendez-vous, enfin, « c'était possible », je veux dire, j'aurais toujours pu faire autre chose qui concerne mon métier pendant une semaine. Mais du coup je l'ai pris le temps de faire ça, et d'essayer de comprendre, et puis également non pas de former mais d'expliquer à d'autres personnes qui disent : « Je ne comprends rien du tout » ! Et c'est normal, tu dis : « Ben oui ! J'ai passé 6 heures à comprendre le truc ! Viens ! Je te montre » ! Et ça prend du temps, etc. Donc déjà tout ça. Alors avec le recul un an plus tard, on peut dire que ça y est, je sais ce qu'il faut faire, mais si demain il s'avère que les codes changent, par exemple, ça recommence !! Et je parle d'un logiciel, là, de CHORUS qui est quelque chose qu'on utilise souvent, puisque les frais de déplacement, ça se fait régulièrement. Donc ça prend énormément de temps. Après ce qui est du reste, on s'en sert moins souvent, on pourrait se dire : « Bon ! » Enfin, quoique non ! Parce qu'ils ont décidé de mettre tout sur HARMONIE et tout, ce qui est pas mal, au départ c'est une bonne idée, du coup on s'en sert plus souvent aussi, mais pareillement, les codes changent régulièrement et quand un logiciel on s'en sert beaucoup moins souvent, ah là, on n'a plus les codes ! Donc je ne sais pas pourquoi, ça ne fonctionne jamais. Donc il faut refaire la procédure pour que ce soit renvoyé, un e-mail, je ne sais pas quoi, puis on nous demande l'e-mail … Enfin je sais qu'à chaque fois que je vais mettre devant quelque chose comme ça, et donc c'est très régulier, maintenant ça y est je prends sur moi, mais je me dis : « Bon ! Ben, voilà ! Ça va être comme ça » ! « Alors ?! Qu'est-ce qu'il faut à ce code-là ? » « Ben non ! Il y a un problème ! Il y a une erreur » ! Sans parler des bugs ou des choses comme ça. Donc déjà à ce niveau-là déjà de ce qui serait, … dans ma tête mais qui je comprends bien ne l'est pas, qui serait de l'ordre de l'administratif, qui pour moi serait … devrait peut-être beaucoup moins nous concerner, même si j'entends bien que tout ça nous concerne, mais pour moi déjà, ça devrait, si on s'arrêtait, je ne sais pas, à la fiche de poste, ça fait bien

longtemps que je ne l'ai pas vue mais au métier d'éducateur et au temps qu'on doit passer sur les suivis des jeunes et tout ça, je pense que tout ça déjà, ça nous enlèverait un GROS temps et ça libérerait du temps ! ».

Outre la dimension réflexive et critique de cette mise en récit, les enjeux d'évolution perçue du métier qui se donnent à voir dans cet extrait d'entretien illustrent bien que ce dont il est question à travers les usages du numérique n'est pas seulement une question de pratiques des technologies, une question instrumentale, mais bien une question d'ordre symbolique. Lesobservations effectuées sur les terrains de la PJJ font écho à l'analyse que Fabien Granjon faisait des « non-usages » d'Internet au prisme de la théorie de la reconnaissance (Honneth, 2000). Fabien Granjon montrait en effet que ce qui se jouait dans les non-usages de l'informatique connecté était un enjeu de reconnaissance des individus. Chez Honneth, la reconnaissance peut être définie comme l'affirmation de qualités positives de sujets humains ou de groupes, la condition permettant leur autonomie. La reconnaissance est intrinsèquement intersubjective. L'individu ne peut pas développer une identité personnelle sans reconnaissance, c'est-à-dire sans compréhension et légitimation par ses partenaires d'interaction : « Les sujets ne peuvent parvenir à une relation pratique avec eux-mêmes que s'ils apprennent à se comprendre à partir de la perspective normative de leurs partenaires d'interaction, qui leur adressent un certain nombre d'exigences sociales » (Honneth, 2000, p.113). La reconnaissance résulte d'une interaction, plus précisément d'un conflit, d'une lutte. Lorsqu'elle échoue, l'individu fait alors l'expérience du mépris (Pierson, 2011). : « un comportement qui est injuste en ce que, avant même d'atteindre les sujets dans leur liberté d'action ou de leur porter un préjudice matériel, il les blesse dans l'idée positive qu'ils ont pu acquérir d'eux-mêmes dans l'échange intersubjectif » (Honneth, 2001, p. 161).
Or, la manière dont certains individus font l'expérience des technologies numériques et/ou du regard porté sur leurs usages par leurs partenaires d'interaction, participe d'un manque ou d'un déni de relations de reconnaissance ne leur permettant pas « de se rapporter positivement à leur personne, allant parfois jusqu'à les conduire à une autodépréciation de leur estime sociale » (Granjon, 2022). Comme l'explique Fabien Granjon, c'est en effet sur ce plan normatif que sont aussi éprouvées les expériences morales de mésestime sociale conduisant au saisissement négatif d'identités individuelles qui ne sont pas reconnues comme participant pleinement à une praxis collective.

A propos des non-usages d'Internet Fabien Granjon écrivait : « L'usage « contrarié » qu'ils [les non-usagers] développent de l'informatique connectée débouche sur des dénis de reconnaissance et se traduit par l'expérience de blessures individuelles écorchant une nouvelle fois et d'une nouvelle manière, le sentiment positif, parfois déjà bien ténu, que les utilisateurs ont d'eux-mêmes. Leur « non-usage » se lit alors comme une réponse à des situations où ont été expériencées des situations de mépris. L'échec dans les manipulations ou, sans doute plus violent encore, le fait de ne pas savoir quels types d'utilisation faire du dispositif technique, se transforment en une variété de moments négatifs, allant de la perte de confiance au sentiment de relégation. Ne pas trouver d'utilité précise à une technologie dont on « sait » que beaucoup de personnes en développent des usages dont elles semblent être en capacité de tirer avantage, c'est éprouver une dissemblance radicale avec ceux « qui ont », « qui savent » et « qui profitent », ici comme en d'autres domaines. Cela confine parfois à la blessure morale. » (Granjon, 2019)

Cette analyse peut être mobilisée dans le cadre de notre recherche, par un élargissement de l'informatique connectée au numérique et par une focalisation sur ses usages professionnels.

Au cours des entretiens, la majorité des professionnels évoquant certains de leurs « non-usages » du numérique, qu'ils relèvent d'abandons ou d'usages limités, développent des discours d'auto-évaluation de ces usages, dessinant ainsi en creux ce qui serait une norme des « bons usages » et des « bons rapports » au numérique pour les professionnels de la PJJ. Cette norme implicite apparait discutée ; les usages du numériques sur les terrains de la PJJ ne font pas l'objet d'un consensus dans les équipes, nous l'avons dit. Néanmoins, la plupart de ces professionnels en situation de « non-usages », proposent des discours dépréciatifs de leur rapport au numérique : leurs pratiques sont présentées comme trop limitées, leur perception du numérique pas assez enthousiaste, par rapport à ce qui serait attendu par l'institution, mais aussi, sans doute, par eux-mêmes. A travers ces discours émerge ainsi la figure du « bon » professionnel de PJJ, un idéal type ayant été capable d'intégrer le numérique dans sa pratique professionnelle sans la dénaturer. Sur les terrains de la PJJ, le regard que les agents portent sur leur propre rapport au numérique, le regard de leurs collègues ou des responsables hiérarchiques s'inscrit essentiellement dans le registre de l'épreuve de la valeur professionnelle. Il participe en effet de plus

en plus à une reconnaissance des agents en tant que « bon » professionnel, dans des métiers où cette question a longtemps été très largement secondaire, si ce n'est sans objet. Mais, à ce niveau, il est également question de valeur personnelle. Evaluation et auto-évaluation du rapport des agents au numérique ont aussi à voir avec la capacité des individus à répondre aux exigences fonctionnelles de la société actuelle (Granjon, 2022). Le rapport au numérique apparait en effet comme un élément permettant d'évaluer si un individu est « de son temps », « à la page », pour reprendre des termes entendus en entretiens.

Isabelle (éducatrice, 59 ans, UEMO), qui oscille entre usages limités et abandons face au numérique se défendra ainsi spontanément d'être une bonne professionnelle, malgré ce rapport « contrarié » au numérique. Ainsi, à propos de son non-usage du logiciel Chorus : « Moi, ça ne m'empêche pas de faire mes rapports et de voir les mômes ! Ce n'est pas vital. » Isabelle expliquera en outre se faire « engueuler par [ses] chefs à chaque évaluation » parce qu'elle ne mettait pas correctement les documents en forme via les logiciels de traitement de texte. Au sein de la PJJ, les évaluations annuelles prennent la forme d'un entretien donnant lieu à un document évaluatif dénommé CREP (*Compte-Rendu de l'Évaluation Professionnelle)*. Ce document est composé de plusieurs espaces structurants, ouverts pour des appréciations libres ou guidées par des tableaux comportant différents items que le supérieur hiérarchique est chargé d'évaluer entre « excellent » et « insuffisant ». Le tableau visant à apprécier les « compétences professionnelles » et la « technicité » des agents, comporte un item « Maîtrise et adaptabilité aux nouvelles technologies ». Si le CREP est un document généraliste et qu'il est possible pour les supérieurs hiérarchiques d'indiquer que certains items sont « sans objets », il n'en demeure pas moins que la « maitrise et l'adaptabilité aux nouvelles technologies » constitue l'un élément d'appréciation de « la valeur professionnelle des fonctionnaires » comme cela est précisé sur le document. Par sa dimension normative ce document participe d'une intégration des compétences numériques aux qualités attendues de tout fonctionnaire, agents de la PJJ compris.

Nous retrouvons d'autant plus les problématiques de « dénis de reconnaissance » en lien avec le numérique que, dans les services, les non-usages du numériques semblent faire facilement l'objet de moqueries plus ou moins appuyées, mais que les professionnels concernés remarquent lorsqu'ils n'en sont pas affectés. Mathilde (éducatrice, 42 ans, UEAMO) rappelle l'étonnement de ses collègues d'autres unités de la région face au refus longtemps porté par leur unité quant à un possible équipement en téléphones portables : « Nos collègues […] nous regardent un peu comme des … (rires) Je n'ai pas le terme là, mais en se disant : « Mais pourquoi vous avez … ?! Ah bon ?! Vous n'avez toujours pas les téléphones portables » ! ». Valérie (RUE, 49 ans, UEAJ) rapporte les moqueries sous le ton de l'humour que se permettent ses collègues à propos de son rapport à l'informatique : « Vous demandez aux collègues ! Ça fait rigoler tout le monde ! Parce qu'au début, on avait des Zoom forcément, j'avais toujours des problèmes. […] J'arrivais un quart d'heure, vingt minutes après tout le monde, alors ça fait rigoler tout le monde maintenant ! C'est la blague, quand j'arrive tout de suite, on me dit : « Ah ?!!! Ça y est !! Tu as réussi à te connecter !! » Mais c'était au début, ce n'était pas installé donc on ne m'avait pas dit comment il fallait faire. Donc c'est vrai, j'ai une relation un peu … je peux vite … je ne me fais pas forcément confiance et je peux me dire : « Oh la, la, la, la !! Ça va être une galère ! » Et la plupart du temps, ça se passe bien. Mais c'est vrai que j'ai une appréhension. ».
Isabelle (éducatrice, 59 ans, UEAMO) explique quant à elle : « Je me fais foutre de moi ici ! » ; « Je me rends compte que tout le monde se moque de moi ici en disant : « Oui !! Tu ne veux pas t'y mettre » !! Mais c'est parce que je le dis, c'est comme un tas d'autres choses, je le dis, les autres se taisent mais n'y arrivent pas forcément non plus. Moi, je le dis. » L'exemple d'Isabelle est intéressant dans le sens où il permet de comprendre que des processus de dépréciation peuvent s'articuler avec différentes formes de réflexivité critique qui s'exprime à un premier niveau par des verbalisations « révoltées » de certaines de leurs expériences et qu'observait Fabien Granjon dans ses travaux sur les non-usages d'Internet : « Le « non-usage » se présente comme une situation négative qui confronte diversement, mais indubitablement, les « non-utilisateurs » les plus réflexifs à des sentiments de déni de leur valeur sociale. Ceux-ci sont même parfois en mesure de saisir sans mal le caractère idéologique des discours qui accompagnent la diffusion des technologies télématiques dans le corps de la société et d'entrevoir combien ils travaillent à reproduire des formes de domination sociale desquelles ils pâtissent. Quand elle existe, cette capacité n'est pas l'effet d'une « prise de conscience », mais le fruit d'une expérience personnelle, affective, liée au « non-usage », qui leur fait prendre le sens (*i.e.* ressentir) de leurs conditions sociales d'existence qui les brident dans leurs potentialités pratiques de reconnaissance. (Granjon, 2012) »

Nombreux sont les agents à évaluer négativement leur rapport au numérique, à identifier en les

sémantisant les formes de mépris auquel ils et elles peuvent être confrontés et à développer des discours critiques construits s'opposant à la place prise par le numérique dans les évolutions contemporaines de leurs métiers, et plus globalement dans la société. Outre les extraits d'entretiens précédemment cités nous pouvons évoquer le cas de Florence (éducatrice, 42 ans, UEMO). Lors de l'entretien Florence qui déclare n'avoir « pas d'appétence » pour le numérique, a rapporté plusieurs expériences négatives avec les outils numériques proposés par la PJJ. Par exemple, à propos des premiers téléphones portables mis à la disposition des éducateurs et éducatrices : « au début, on avait les premiers téléphones, là, incassables, […] c'était horrible pour écrire. Donc il y a même eu après les moments où j'écrivais sur mon portable personnel, le message pour l'envoyer sur mon professionnel pour ensuite l'envoyer à la famille, parce que c'était impossible, infaisable. » Elle explique que « les habitudes de travail ont été complètement différentes » après la période de confinement de mars 2020 : « Ça a complètement glissé. Comme oui, sur votre disponibilité, on peut maintenant vous appeler n'importe quand ! ». A propos de la place désormais occupée par l'usage des outils numérique dans son quotidien professionnel, elle explique : « Parce qu'en plus avec la réforme du CJPM, je n'ai pas signé pour ça il y a 20 ans en arrière, honnêtement ! Et ce n'est pas faire la personne qui n'a pas envie de s'adapter aux temps qui changent, mais on n'est quand même plus du tout dans le même rapport, c'est-à-dire qu'on passe notre temps quand même à écrire, à écrire, à écrire, avec le fait que ce sont les cadres qui ont accès aux logiciels, pas vous, les extractions ne sont pas faites en temps et en heure, enfin, ça cafouille, et pendant ce temps c'est à vous qu'on viendra dire : « Qu'est-ce que vous avez fait ?! Pourquoi ça n'a pas été rendu en temps et en heure ?! Tu as vu ton retard ?! » C'est beaucoup de ça quand même aujourd'hui ! Plus vous faites, plus il faut faire. Et le jour où vous faites moins ou que vous ne faites plus comme avant, parce que pour X raisons, c'est moins compris. Mais bon, c'est comme ça. »

Dans ce rapport nous aurons l'occasion de nous pencher plus en détail sur la manière dont les agents articulent la place prise par le numérique dans leurs quotidiens professionnels et les transformations actuelles de leur métier. Cet extrait d'entretien constitue néanmoins aussi une occasion de mettre en lumière à quel point les non-usages peuvent être lus sous l'angle de la « résistance aux changements » en nous appuyant sur cette remarque d'Emilie : « ce n'est pas faire la personne qui n'a pas envie de s'adapter aux temps qui changent ». Cette grille de lecture irrigue en effet l'ensemble des entretiens réalisés, qu'il s'agisse de l'adopter ou de s'en défier. Or, comme le montre cette recherche, en cohérence avec d'autres travaux sur le numérique au travail (Benedetto-Meyer, Boboc, 2021), cette modalité d'appréhension ne peut en aucun cas constituer la seule clé de lecture des pratiques numériques des professionnels de la PJJ. Sa récurrence tend en outre à délégitimer toute forme de critique des processus de numérisation sur l'évolution des métiers qu'ils affectent.

1.3 Equipements personnels / équipements professionnels

Dans les entretiens menés, les outils numériques mis à la disposition des équipes font l'objet d'une appréciation de la part des agents. En réponse à certaines des questions posées ou au fil de leurs paroles les agents évaluent ces outils. Certains sont présentés comme « pratiques », « de qualité », d'autres comme « mal pensés » ou voire « obsolètes ». Ces jugements ne prennent pas forme ex-nihilo. Les outils numériques dont il est question semblent en effet avant tout regardés à la lumière d'autres artefacts que les agents connaissent, utilisent ou ont utilisés dans des cadres professionnels différents ou dans leur vie privée. La comparaison, bien que parfois implicite, marque les représentations que les agents se font de leurs outils de travail, pour ce qui concerne le numérique. Or, force est de constater que celles-ci tendent plutôt à dessiner une institution « en retard » sur le numérique, malgré les évolutions récentes sur ce point.
Par ailleurs, de nombreux agents présentent les logiciels métiers comme peu « intuitifs ». Laure (éducatrice, 38 ans, UEMO) se déclare plutôt à l'aise et « appétente » vis-à-vis du numérique. Elle a été référente pour le logiciel métier Game à l'époque où celui-ci était utilisé dans son service et est aujourd'hui identifiée comme une « personne ressource » lorsque ses collègues font face à des difficultés avec l'informatique (cf. chapitre 3). A propos de l'un des nouveaux progiciels de la PJJ : « Je trouve ça mais alors pas intuitif du tout, très compliqué à prendre en main ». En référence à un autre logiciel qu'elle trouve moins difficile d'usage et qu'elle utilise sans trop de difficultés aujourd'hui elle a cette analyse : « Ce n'est pas le logiciel qui est adapté à ce dont j'ai besoin, c'est moi qui m'adapte à sa configuration à lui. »
Ces derniers extraits d'entretien invitent à s'intéresser au design des outils numériques proposés par la PJJ pour comprendre les pratiques du numérique qui s'y déploient. Ils rappellent que l'appropriation

des outils numériques est aussi liée à des questions matérielles. L'expérience que l'usager aura d'un dispositif technique est en partie liée à la forme même de cet artefact, au rubricage d'un logiciel, à l'ordonnance de son contenu, à l'esthétique d'une application, etc. Comme le rappelle Françoise Paquin-Seguy, il y a appropriation d'une technologie quand l'utilisateur la maitrise au point de l'oublier dans sa matérialité comme dans ses procédures. On s'en sert pour sa fonction en oubliant son maniement (Paquin-Seguy, 2019). Ces habilités, compétences et savoir prennent corps dans une pratique régulière et intégratrice de la dimension matérielle de l'artefact manipulé. Pour ce qui concerne les nouveaux logiciels métiers déployés sur les terrains de la PJJ il faut ainsi garder à l'esprit que certains d'entre eux sont encore peu souvent utilisés par les agents au moment de notre recherche, ce qui peut renforcer le fait qu'ils soient perçus à ce moment-là comme peu intuitif. Audrey (RUE, 30 ans, UEMO) explique à propos du logiciel Chorus : « Je trouve que ce n'est pas intuitif comme truc ! Il y a des codes de partout, enfin, l'ergonomie, elle n'est pas top. » tout en précisant que pour l'instant elle utilise encore très peu ce progiciel.
Par-delà un usage peu développé d'un logiciel, le design de celui-ci semble parfois constituer un frein à leur appropriation, peut-être avant tout parce qu'il diffère trop de celui auxquels les agents sont habitués en dehors de leurs pratiques professionnelles. Pour le dire autrement, beaucoup d'agents ont du mal à comprendre les parcours de navigation, l'organisation du rubricage de certains logiciels métiers. S'intéressant au « web », et plus largement aux supports numériques du texte, Julia Bonnacorsi (Bonnacorsi, 2016) précise que les approches sémiologiques considèrent les effets de sens en jeu dans des documents web comme autant d'hypothèses de signification, reposant non pas sur un codage du sens a priori (signifié/signifiant), mais sur les relations entre signes et pratiques interprétatives. L'une des qualités de ces documents, qu'elle nomme « écrits d'écran », est leur capacité à suggérer d'autres textes et donc une relation sémiotique particulière entre les textes affichés et potentiels. Dans les écrits d'écrans peuvent être repérés des « signes passeurs », signes « outils » pour d'agir directement sur le texte (bouton, icône, mot, phrase, etc.). Les « signes passeurs » peuvent être considérés comme des hypertextes iconiques permettant de saisir le caractère opératoire d'un élément graphique. Dans le cas des logiciels métiers de la PJJ un « signe passeur » peut par exemple être le bouton « valider » visible sur une page. Au moment de la conception des logiciels les « signes passeurs » sont utilisés pour inviter l'usager à agir, par exemple à cliquer sur le bouton « valider ». Il est donc attendu que l'usager interprète et agisse tout à la fois. Cliquer est en cela autant un geste d'interprétation qu'un geste fonctionnel. Or, parmi les agents rencontrés dans le cadre de cette recherche et pour le dire de manière simple : beaucoup ne savent parfois tout simplement pas où cliquer. Comme l'explique Diane (DS, 28 ans, STEMOI) à propos de l'un des logiciels métier utilisé : « il faut aller un peu à la pêche aux informations, il faut prendre le temps de se balader sur le logiciel avant de vraiment comprendre comment il fonctionne. Ils peuvent sembler intuitifs, parce que l'interface fait que ça a l'air à peu près, sauf que pas forcément. Je pense notamment là à la dernière fonction d'Harmonie pour poser les jours de télétravail, ce n'est pas si évident que ça de savoir où cliquer, etc. [] Parce que ce n'est pas si intuitif que ça contrairement à ce que l'interface peut laisser penser. »
Le fait que des agents de la PJJ puissent se sentir perdus, ne pas comprendre certains logiciels, les trouver « peu intuitifs » se lit au croisement de différents facteurs. Certains découvrent encore ces logiciels, d'autres ont des compétences limitées en informatique, etc. Mais le design de ces logiciels est un élément important à prendre en compte.

Concernant le rapport entre matériel personnel et matériel professionnel : qu'en est-il de l'usage du matériel personnel à des fins professionnelles, au moment où s'est déroulée notre recherche ? La politique d'équipement qui a concerné tous les terrains investigués semble avoir largement contribué à limiter les usages du matériel personnel à des fins professionnelles.
L'exemple cité par Luc (éducateur, 47 ans, UEAJ) est à ce titre représentatif. Il témoigne une fois de plus de l'importance de la période du confinement de mars 2020 pour comprendre l'évolution des usages du numérique à la PJJ : « On a eu du matos qui a été obsolète un temps, puis après tout a été changé, donc là on a 4 ordinateurs qui sont impeccables. Et comme les gamins ne les utilisent pas seuls, ils sont en super état, enfin, ils ne sont pas utilisés pour aller dans les endroits où il y a des virus, etc. Donc on n'a vraiment pas de difficultés, ça, c'est du super bon matos. Euh ?! Le matos, le nôtre, c'est hyper chouette, parce que ça nous a été doté au moment du confinement, mais jusqu'au confinement, on avait des trucs assez obsolètes, nos téléphones, c'étaient des téléphones avec lesquels on ne pouvait pas envoyer de textos aux gamins. Enfin, ce n'est pas qu'on ne pouvait pas mais c'était compliqué d'écrire en T9, voilà. Donc du coup, j'écrivais les textos avec mon téléphone personnel, je me les envoyais et on avait la fonction F-W Forward, et du coup, je renvoyais le texto au gamin. […] on bidouillait, ce n'était pas grave ! Et après confinement, enfin, 1er confinement, beaucoup bosser avec notre matos personnel par téléphone, avec nos téléphones personnels en faisant « étoile

31 étoile » pour cacher nos numéros personnels de téléphone et tout ! Mettre les puces dans d'autres téléphones pour être plus à l'aise et pouvoir converser avec les gamins, et en même temps une grande inconnue de savoir quand est-ce qu'on serait dé-confiné, parce que voilà. Donc sur le matériel agent, vraiment, depuis les confinements, il y a eu un vrai changement de paradigme, on est super bien équipé ! »

Certains usages du matériel personnel des agents à des fins professionnelles perdurent néanmoins au moment de notre recherche. Ils s'inscrivent dans une même logique d'usage. Les agents utilisent leur matériel personnel pour pouvoir bénéficier dans leur cadre professionnel des possibilités que leur offre le numérique via leur matériel personnel.

Il peut s'agir de faciliter l'exécution de certaines tâches. Laure (éducatrice, 38 ans, UEMO) explique utiliser son matériel pour pallier les problèmes liés à ce qu'elle présente comme la qualité limitée des téléphones professionnels mis à sa disposition : « Quand je dois aller emmener un gamin ou aller à un endroit, je prends le mien. Parce que les téléphones qu'on a là, déjà je ne sais même pas combien de gigas on a, et après intuitivité, tu repasses aussi, on a tous des modèles différents selon avec plus ou moins de capacité de charge aussi, et on a les téléphones mais on n'a pas les chargeurs de voiture ».

Jean-Pierre, dont nous avons raconté les « galères » avec l'informatique depuis sa prise de poste un an et demi avant l'entretien, explique lui aussi utiliser son matériel personnel : « Je fais des temps de préparation sur mon PC personnel. Comme là le mien n'est pas moderne et que j'aime bien être moderne, voyez-vous ? Je prends mon téléphone et je dicte mes e-mails par mon propre portable, que j'envoie sur ma boîte e-mail et depuis ma boîte e-mail je renvoie. Parce qu'on vit avec son temps. En plus je ne suis pas quelqu'un qui est fort clavier et compagnie. Là c'est quand même super, vous dictez votre courrier : « Point, nouveau paragraphe, clac, clac, clac ! ». »

Mais il est surtout question de mobiliser des outils numériques perçus comme facilitant la prise en charge des jeunes. Pour certains professionnels le numérique ouvre en effet de nouvelles possibilités sur le plan éducatif et pédagogique qu'ils entendent mobiliser, même si cela passe par l'utilisation de leur propre matériel. Thomas (PT, 51 ans, UEAJ) explique qu'il trouve un intérêt réel à ce que les jeunes qu'il encadre puissent utiliser le numérique pendant les ateliers et formations à la cuisine qu'il organise. Il envisage en effet le numérique comme une manière « ludique » permettant de faire entrer les jeunes dans une activité, par exemple en recherchant des recettes de cuisine : « On voit s'il préfère une recette via Youtube ou une recette qui du coup est illustrée, est mise en images ou en vidéo, plutôt qu'une recette où c'est juste écrit et ça devient complètement compliqué à mettre en place. ». Néanmoins, il fait face à des obstacles techniques qu'il présente comme nécessitant qu'il fasse usage de son matériel personnel, ici son téléphone portable personnel : « Alors je n'ai pas de tablette, je n'ai pas d'ordinateur, du coup j'utilise mon portable personnel. […] Alors personnel avant mais là depuis peu, on a un portable professionnel. Donc je commence à l'utiliser, sauf que ça rame donc du coup j'utilise le mien !![…] Alors j'avais eu un ordinateur pédagogique [connecté à Internet] mais je n'avais pas de clef 4G qui me permettait d'accéder à la wifi internet du Milieu Ouvert. Parce que mon atelier n'est pas ici. Et comme je n'ai pas de réseau direct avec un câble dans ma cuisine, je n'ai pas accès à internet. » et de préciser qu'il lui avait été annoncé qu'il aurait une clé wifi, mais que cette clé n'est jamais arrivée.

Au moment de notre entretien, François (éducateur, 32 ans, UEMO), expliquait réfléchir à demander la mise à disposition d'un ordinateur plus puissant, afin de pouvoir mener à bien un nouveau projet dédié à la photo : « dans lequel on va devoir utiliser des logiciels un petit peu de retouche. Et je suis très embêté, je ne sais pas comment je vais faire avec cet ordinateur ». Il s'interrogeait sur sa « légitimité de demander un ordinateur un peu plus puissant » et envisageait sinon d'installer le logiciel en question sur son ordinateur Apple personnel. Céline (PT, 54 ans, UEAJ) rapportait une expérience comparable, rappelant que la question des équipements numérique ne se limitent pas au matériel mais se joue également au niveau des logiciels, plateformes et applications accessibles ou non : « J'ai un ordinateur portable du service depuis 1 an, on va dire, mais j'avais acheté moi-même personnellement un logiciel de montage de vidéo comme ça. Je ne peux pas installer les logiciels, on est vite bloqué sur les ordinateurs, puisqu'on a le compte administrateur et à chaque fois, on nous demande l'autorisation donc je ne peux pas. Donc je fais le montage sur mon ordinateur personnel, que je bascule après sur un DVD et après je peux imprimer … Mais à ce niveau-là, au niveau du matériel, on est un peu limité sur les ordinateurs, parce qu'on n'a pas forcément les logiciels. Je travaille beaucoup avec Photo Filtre par exemple, je trouve qu'il est très facile, on fait des choses très intéressantes, et il n'y a pas moyen de l'installer. » Elle a demandé qu'on lui installe ce logiciel mais il a été répondu que cela n'était pas possible et qu'il fallait utiliser photo filtre, un logiciel installé sur son ordinateur professionnel et qu'elle a essayé d'utiliser : « je galère avec, enfin ce que je fais avec Photo Filtre en 5 minutes, il me faut 2 heures pour le faire de l'autre côté. ». Céline explique en outre utiliser son appareil photo personnel :

« on a des appareils photos ici, sauf que comme tout est toujours simple, le format de l'appareil photo n'est pas reconnu par mon logiciel. Et du coup je suis obligée d'abord de convertir toutes les vidéos en format .avi et ça me fait passer un temps fou ! Donc je gagne du temps à prendre mon appareil photo, à filmer, parce que je veux être dans le bon format, je sais que je suis dans le bon format. […] On a quelques appareils photo ici mais là en plus ils sont dépassés. Je trouve qu'on a une directrice qui est très à l'écoute des projets, qui accompagne vraiment bien là-dessus. Donc il suffirait qu'on fasse un projet pour en redemander des nouveaux, là ils ont 10 et peut-être 11 ans, donc ils sont un peu dépassés. Mais par rapport à ces logiciels, j'ai essayé aussi, alors non pas avec tous parce que certains n'accrochent pas mais j'ai essayé aussi de former un peu des jeunes à les utiliser. Mais c'est pareil, la difficulté est que là, je ne peux plus … les ordinateurs ont été changé, je ne peux plus installer le logiciel. Et alors en plus de l'autre côté, mais partout, les ordinateurs pédagogiques, parce qu'on a les ordinateurs pédagogiques, on a nos ordinateurs professionnels, les ordinateurs du réseau pédagogique, on est un site où on a beaucoup, beaucoup d'ordinateurs. Et donc on rame, on rame, on rame ! » Et d'expliquer à propos d'un logiciel gratuit qu'elle a souhaité installer son ordinateur : « Il n'y a pas assez de puissance donc il me le met en attente et après il me le met en échec. Donc j'ai tout téléchargé chez moi … Et je l'ai installé après ici. ». Céline explique : « ça nous bloque énormément, parce que si on doit aller chercher une information sur l'ordinateur, il faut s'y prendre trois jours avant. Avec les jeunes, ce n'est pas possible, concrètement, eux, quand on clique, ça ne démarre pas, on les a perdus, c'est tout. Donc quand on fait un CV, une lettre de motivation, ça va, ça fonctionne, mais si on doit faire des recherches sur internet, c'est très compliqué. » Face à ces difficultés Céline utilise aussi son ordinateur personnel, « Forcément ! » : « Je prends mon ordinateur professionnel, on a de la connexion professionnelle partout, donc je branche … ».

Dans les entretiens apparait de manière transversale une volonté des équipes éducatives de permettre aux jeunes pris en charge d'accéder aux outils numériques utilisés en dehors de la PJJ. Nous l'avons dit, ces équipes observent les difficultés que peuvent avoir les jeunes pris en charge à utiliser le numérique en dehors des applications récréatives et à visée communicationnelle. Leur faible maitrise des usages de l'informatique et des ordinateurs est perçue comme un frein important à leur insertion socioprofessionnelle. Or, pour certains des professionnels rencontrés le fait que la PJJ mette à leur disposition un matériel jugé différent, obsolète, contraint par des restrictions d'accès ou peu performant par rapport à ce qui a court en dehors de la PJJ peut renforcer la fracture numérique que ces jeunes subissent. Luc (éducateur, 47 ans, UEAJ) évoque à ce titre l'usage des logiciels libres et le choix des moteurs de recherche proposés par l'institution : « Il faut se battre pour taper Google, pour aller dans Google. ». Si les choix techniques effectuées par l'institution peuvent être compris, spécialement lorsqu'ils touchent à des enjeux de sécurité, ils n'en demeurent pas moins parfois perçus comme renforçant les inégalités vécues par les jeunes suivis, en matière de numérique.

Nous retrouvons dans ces usages du matériel personnel en contextes professionnels une logique de contournement des contraintes relatives au cadre d'usage du numérique sur les terrains de la PJJ déjà observée à propos des normes juridiques participant de ce cadre. Les contraintes ne sont plus ici seulement normatives, mais avant tout matérielles. Quelques agents refusent cependant d'utiliser leur matériel personnel, indiquant qu'il incombe à l'institution de mettre à leur disposition des outils adaptés. Mais beaucoup d'entre eux utilisent leur matériel lorsqu'ils l'estiment nécessaire, pour mener à bien les missions confiées c'est-à-dire avant tout garantir une prise en charge des jeunes qu'ils estiment satisfaisante, à travers une régulation en partie autonome de leurs actions.

2. Ressources individuelles ou institutionnelles et appropriation du numérique

De quelles ressources les agents de la PJJ rencontrés disposent-ils pour s'approprier les outils numériques dans leur travail quotidien ? Pour les agents rencontrés, l'espace de la vie privée constitue le lieu plus ou moins propice au développement de l'appétence pour le numérique, de compétences et de ressources utiles dans ce domaine. Les formations (initiales, relevant de l'auto-formation ou continues) constituent un autre élément à prendre en compte à ce niveau. Les pratiques numériques des individus se formant en effet par des allers-retours entre sphères privées et sphères professionnelles, (Benetto-Meyer, Boboc, 2021).

2.1 Vie privée et usages du numérique

A un premier niveau, se donne à voir le poids des pratiques numériques développées dans la sphère privée sur celles existants dans la sphère professionnelle. On constate ainsi que plusieurs des agents rencontrés ont développé dans leur vie privée un goût pour le numérique ou des loisirs qui le mobilise et y trouvent des ressources pour leurs usages professionnels. Inversement, le fait que de très nombreux professionnels aient des pratiques du numérique peu développées dans le cadre de leur vie privée, spécialement pour ce qui concerne la dimension communicationnelle, peut être considéré comme un facteur limitant leur engagement dans des pratiques relevant de l'éducation au numérique, auprès des jeunes suivis.

Plusieurs des agents rencontrés rapportent avoir développé des pratiques de loisirs, souvent liées à l'image, à la photographie ou au son, dans lesquelles ils et elles utilisent des outils numériques. Ces pratiques amateures, plus ou moins développées, plus ou moins techniques apparaissent comme des ressources pour l'appropriation de différents outils numérique professionnels, ne serait-ce qu'en ce qu'elles soutiennent l'intérêt pour l'intégration du numérique dans différentes activités éducatives.

François (32 ans, éducateur, UEMO) pratique la musique électronique et a acheté du matériel lui permettant de développer ce loisir comme il le souhaite (« J'ai un Mac, j'ai un IPhone, j'ai un IPad ! »). Il précise : « Donc pour le coup, je suis à l'aise avec tout ça. » François fait en effet parti des professionnels rencontrés que nous avons regroupé sous la catégorie des « utilisateurs fervents ».

Stéphane (50 ans, professeur technique, UEAJ), propose de nombreuses activités et projets construits autour de la photographie numérique aux jeunes suivis par son unité. Il développe ces pratiques grâce aux équipements que l'unité a peu à peu acquis : tablettes, appareils photo numériques, tableau blanc interactifs, logiciels dédiés à la photographie. Stéphane a joué un rôle important dans cette politique d'équipements, par son investissement sur la thématique du numérique et des images, et par des demandes directes. Interrogé sur son rapport au numérique il répond : « Je suis toujours sur l'ordinateur !! ». Sa pratique amateure de la photographie numérique irrigue sa pratique professionnelle, ce qu'il indique d'ailleurs lui-même : « *J'adore faire de la photographie donc c'est d'ailleurs comme ça que j'ai pu mettre un atelier photo ici.* » Stéphane fait en outre partie des professionnels qui utilisent leur propre matériel numérique pour mener des activités avec les jeunes, pour palier des problématiques matérielles. Bien que l'unité de Stéphane apparaisse parmi les plus équipée de celles participants à cette recherche en matière de numérique, demeurent différents obstacles matériels aux pratiques numériques : logiciels perçus comme peu adaptés aux usages souhaités, débit du réseau internet très lent, etc.

Ces agents ayant développé des pratiques de loisirs liées au numérique ne sont pas les plus nombreux parmi celles et ceux que nous avons rencontrés. La majorité d'entre eux a un rapport plutôt distant au numérique, dans sa vie privée, tant au niveau de l'intensité et du spectre des pratiques déclarées qu'à celui de l'intérêt porté au numérique en général. « *Je ne suis pas une grosse consommatrice du numérique.* » affirme Géraldine (DS, 45 ans, STEMO).

Les professionnels possèdent majoritairement un équipement personnel que nous pouvons qualifier de basique. La plupart d'entre eux ont un ordinateur personnel, mais ce n'est pas le cas pour tous et toutes, ce qui doit être souligné. A l'exception des quelques agents ayant développé un loisir nécessitant des équipements spécifiques (comme la photographie numérique que nous venons d'évoquer), ou spécialement appétant pour le numérique, ils et elles accordent peu d'importance à ce que leur matériel informatique soit « *récent* » ou spécialement « *performant* ». Lorsque cela est le cas, on peut y voir le poids de l'entourage familial sur les équipements à disposition, nous y reviendrons.

Tous et toutes possèdent un smartphone, certains et certaines depuis peu de temps. Mais pour cet équipement non plus la plupart des agents ne sont pas en attente ni d'un changement régulier de téléphone, ni de performances spécifiques, si ce n'est pour la prise de photographies ou la capacité de mémoire disponible. Seuls quelques-uns d'entre eux, en lien avec les loisirs à dimension numérique qu'ils pratiquent, y accordent plus d'importance. Laurie (38 ans, éducatrice, UEHC) : « *En général, je garde mes téléphones assez longtemps* ». Géraldine (DS, 45 ans, STEMO), à propos de son téléphone : « *Il est bien, je viens de le changer, parce qu'il consommait un peu à être vieux, c'est un de dernière génération mais je ne mettrais pas 1000 balles dans un téléphone, pas du tout. Pas du tout. […] Mais alors ça ne me fait pas du tout envie. Je préfère m'acheter un sac* ».

Concernant les usages que nous avons pu repérer via les entretiens, il apparait que la majorité des agents utilise avant tout les fonctions de base proposées par leurs smartphones (appels téléphoniques, messages, photographie, Internet) à l'instar de Nolween (34 ans, éducatrice, UEMO) qui utilise essentiellement son téléphone « *pour communiquer avec [ses] proches, prendre des photos, des vidéos […] de famille.* ». Dans le cadre privé, ils utilisent leurs ordinateurs pour effectuer des recherches

personnelles ou des démarches administratives via Internet. Certains agents n'effectuent d'ailleurs ces activités que par leurs téléphones portables, n'ayant pas d'ordinateur personnel. Il est intéressant de noter qu'évoquant ces pratiques, nombreux sont les professionnels à partager leurs agacements, si ce n'est leurs difficultés à effectuer leurs démarches administratives en ligne. Nous n'avons pas rencontré de professionnels pour qui l'informatique, dans sa dimension technique, était à proprement parler un loisir.

Les professionnels rencontrés déclarent majoritairement un usage limité des réseaux sociaux numériques, sur un plan à la fois quantitatif et qualitatif. Ils utilisent peu de réseaux sociaux. Lorsque cela est le cas, ce sont avant tout des réseaux sociaux permettant des échanges interpersonnels avec leur cercle de relations (Facebook, Whatsapp), éventuellement des réseaux sociaux professionnels (Linkedin). Ces observations rejoignent les enquêtes quantitatives sur les usages des réseaux sociaux numériques lues au prisme de l'âge des individus. Les professionnels rencontrés ont, à deux exceptions plus de 30 ans.

Laurie (38 ans, éducatrice, UEHC) : « *ça permet de rester en lien, surtout avec certaines personnes. Donc c'est vrai que ça va être plus Messenger pour pouvoir communiquer avec des personnes de mon entourage* ». Vanessa (50 ans, éducatrice, UEMO), contrairement à la majorité de ses collègues affirme être « *beaucoup sur les réseaux* » : « *Je suis Facebook, les WhatsApp, Instagram, LinkedIn* ». Ses pratiques sont néanmoins elles aussi avant tout tournées vers la communication avec un cercle amical plus ou moins élargi mais connu. Elle n'utilise ni Snapchat, ni Tik Tok : « *J'ai des amis dans le monde entier. Franchement honnêtement pour moi, Facebook, il y a plus de 10 ans, ça m'a permis de retrouver tous les gamins avec qui je bossais à l'orphelinat, maintenant je suis en lien avec eux. Enfin, grâce à … parce qu'à l'époque, ça n'existait pas !! On n'avait même pas de téléphone, […] ! Enfin, j'ai retrouvé tellement de gens que j'ai rencontrés, qui sont un peu aussi partout dans le monde ! Donc waouh !! Pour moi, ça a été un outil génial ! J'ai pu être en lien à nouveau avec des gens, retrouver des gens qui ont compté pour moi. Et puis dans le monde entier ! Et après c'est être en lien avec eux sans être non plus dans une utilisation … Mais être dans le lien, partager des choses de notre quotidien, etc. C'est dans le lien, je le vois plus comme ça. Et après personnellement, c'est les groupes, les groupes de copines, les groupes … les vacances, les machins, les apéros !!! Les groupes, quoi !! Les groupes, s'envoyer des fois des conneries. Mais c'est plus le lien.* »

Quelques agents, souvent les plus jeunes, utilisent des réseaux sociaux tournés vers l'image, principalement Instagram (plus rarement Tik Tok ou Snapchat), dans une démarche relevant avant tout de la consommation de contenus, plus que du commentaire, du partage et encore moins de la publication. Laurie (38 ans, éducatrice, UEHC) a un compte Instagram mais se considère comme « *très peu active* » sur ce dernier. Elle précise : « *c'est plus pour aller regarder des choses* ». François (32 ans, éducateur, UEMO) possède aussi un compte sur ce réseau et l'apprécie. C'est aussi le cas de Tik Tok : « *J'aime beaucoup moi, TikTok. […] Snapchat ? Pas du tout !* ». Il utilise ces comptes plutôt comme « *consommateur* ». Luc (éducateur, 47 ans, UEAJ) quant à lui « *consulte beaucoup Facebook* », « *utilise vachement TikTok* » dont il apprécie le fonctionnement algorythmique qui lui permet d'avoir accès à un contenu qu'il trouve « *très personnalisé et très pertinent* ». Très rares sont les professionnels rencontrés qui publient en ligne comme peut d'ailleurs le faire Luc sur Whatsapp. Ce dernier y anime en effet un « *gros groupe* » dédié à la construction de sa maison dans lequel il publie différents contenus à travers lesquels il montre ce qu'il a réalisé sur le chantier, des contenus de mémoire pour lui-même, d'autres « *un peu éphémères* », des images qu'il « *partage avec des potes qui peuvent donner leur avis ou proposer autre chose, venir donner un coup de main, etc.* »

Une partie non négligeable d'agents ne possède aucun compte sur un réseau social ou affirme n'en n'avoir qu'un (Facebook) et très peu l'utiliser. Précisons que WhatsApp n'est pas forcément considéré comme un réseau social à part entière mais comme une application de messagerie. Nolween (34 ans, éducatrice, UEMO) peut ainsi affirmer : « *Moi, je ne suis pas du tout réseaux sociaux. Alors à part, je ne sais pas si on appelle ça des réseaux sociaux mais WhatsApp, pour les personnes qui sont à l'étranger, mes proches qui sont à l'étranger pour pouvoir communiquer plus facilement. Après je n'ai pas Facebook, je n'ai pas Instagram.* »

Diane (28 ans, DS, STEMOI), utilise beaucoup le numérique dans son quotidien professionnel et y voit de nombreux avantages. En cela, elle fait partie des « *utilisateurs fervents* » que nous avons distingué au chapitre 1. Diane explique avoir toujours son « *téléphone à portée de main* » dans ses usages personnels, « *pas trop l'ordinateur, j'avoue que pour le coup pas du tout, même quasiment pas* ». Bien qu'elle ait installé des applications dédiées à l'information qui lui délivrent quotidiennement de nombreuses notifications, elle a une utilisation très réduite des réseaux sociaux. Elle ne possède qu'un compte sur le réseau Facebook sur lequel elle n'est « *pas très active* » : « *Je ne suis pas une adepte des réseaux* », « *Je ne suis pas sur Instagram, et compagnie, je n'y suis pas. Je sais comment ça fonctionne à peu près mais sinon je n'y suis pas, je ne vois pas trop l'intérêt.* »

Ceux et celles qui n'utilisent pas du tout les réseaux sociaux à titre privé mettent d'ailleurs tous et toute en avant le manque d'intérêt qu'ils trouvent aux fonctionnalités proposées par les différents réseaux sociaux spécialement celles qui permettent de partager à large échelle l'ordinaire de leur vie privée. « *Je ne vais pas sur les réseaux sociaux, […] ce n'est pas mon truc*. » explique (Carole, 45 ans, DS). Pour beaucoup d'agents ces pratiques sont perçues comme inutiles voire « *voyeuristes* ». Ludivine (DS, 32 ans, EPEI) vient de supprimer son compte Facebook au moment de notre entretien. Les explications qu'elle donne à ce choix rejoignent largement celles de ses collègues qui ne veulent pas utiliser les réseaux sociaux :

« *Ça faisait des années que j'avais Facebook, et je m'étais déjà fait la réflexion de me dire : « Mais euh ?! C'est quand même curieux ce système où finalement on va publier des choses de notre vie personnelle et en fait si on n'avait pas cet outil-là, enfin à quel moment on se dirait : « Ben, tiens ! C'est une bonne idée d'informer 300 personnes de mes amis que je ne sais pas, j'ai bouffé un truc au resto ou que je suis allée faire un week-end avec telle personne, etc. » » Et je me suis prise à ce jeu-là donc je me suis retrouvée à publier des choses alors pas non plus des détails incroyables mais des choses banales de ma vie où je me suis dit : « Mais enfin, finalement pourquoi je fais ça ?! Quel est l'objectif de ce truc-là, à liker des post de gens qui mettent leurs bébés en photo sur des trucs et tout ? » Et à me dire : « Mais finalement est-ce que si je les croise dans la rue, certains, est-ce que véritablement je vais avoir envie de discuter de telle ou telle chose ? » Et puis je me suis aperçue que comme on publie des choses, finalement on prend des nouvelles de l'autre personne mais sans s'en apercevoir, enfin ce n'est pas une démarche volontaire en tant que telle. Et donc du coup, on a des informations et des gens que je n'avais pas vus depuis des années disent : « Ah !! Ben oui !!! Je me rappelle que tu es partie ou que tu as fait ça » !! Et je me suis dit : « Ça n'a pas de sens ». Et ce qui m'a vraiment poussée à arrêter, c'est quand j'ai regardé un reportage dernièrement sur Facebook, ils parlaient de l'élection de Trump et de comment […] ils avaient utilisé ces données-là justement et comment … pour faire élire Trump. Et je me suis dit : « C'est dingue ! C'est complètement dingue » ! C'est-à-dire que par des likes, par plein de choses, ils arrivent à dresser des profils de personnes, enfin en fait, ils [récupèrent] toutes les informations aussi ; et du coup, je me suis dit : « En fait, ça ne me convient pas » pour ces deux raisons-là. Et je me suis dit : « Je vais arrêter tout ça », donc j'ai mis un message indiquant : « Voilà ! Prenez mon numéro de portable et puis si vous voulez rester en contact » ! Et je trouve ça d'ailleurs vachement mieux. Ça fait quoi, ? Allez ! Deux semaines. C'est vraiment tout frais ! […] Et du coup, voilà, j'appelle des gens qui m'appellent. Ceux avec qui on n'est pas resté en contact, et pour autant si je les recroise, peut-être qu'on aura quelque chose à se dire : « Qu'est-ce que tu es devenue depuis tout ce temps » ?! Et on ne le saura pas. Donc c'est un peu ça l'idée. […] »*

Ceux et celles qui ne possèdent pas de compte sur les réseaux sociaux soulignent aussi les risques de passer « *trop de temps* » sur les réseaux sociaux, ce que font d'ailleurs aussi les agents utilisant ces réseaux sociaux. Ils n'apprécient pas non plus les modalités d'interactions proposées par la communication médiée par réseau social, voire par écran. La lecture de ces pratiques communicationnelles au prisme de la dégradation des relations humaines est largement partagée par ces agents. Ils présentent souvent les relations médiées par écran comme dégradées par rapport aux « *vrais* » échanges, perçus comme plus « *authentiques* », plus « *humains* ». Le risque que ces modalités de communication numérique altère l'ensemble des liens sociaux apparait en filigrane dans plusieurs entretiens.

Amel (45 ans, éducatrice, UEAJ) se déclare « *à l'aise* » avec l'informatique et les logiciels de bureautique. Elle possède à titre personnel un smartphone, une tablette, un ordinateur fixe, plusieurs écrans de télévision. Elle possède un compte WhatsApp mais aucun autre compte sur un réseau social. « *Le principe ne m'intéresse pas* » explique-t-elle. Le fait que les utilisateurs et utilisatrices des réseaux sociaux y publient certains contenus l'interroge :

« *Au tout début de l'arrivée de Facebook en France, […] tout le monde me disait : « Mais si ! Il faut que tu y ailles ! Vas-y » ! […] Je me suis créée un compte. Et à un moment donné, très vite, je me suis aperçue que ça ne m'intéressait pas, que parfois même je ne comprenais pas, les parutions, […] Franchement, de savoir que tu as bouffé des crêpes à midi, je n'en ai rien à faire. Mais clairement je n'en ai rien à faire, hein ! Si tu avais besoin de le partager à des millions de personnes que tu ne connais pas, eh ben moi personnellement, pff ! Je ne like pas* »

Elle précise en outre avoir « *fait de la propagande* » auprès de ses amis pour les dissuader de publier des photographies de leurs enfants sur les réseaux sociaux, en insistant sur la difficulté de faire disparaitre les traces numériques. Plus généralement c'est aussi la place prise par les échanges via les messageries numériques qu'elle semble déplorer. Evoquant sa vie familiale, elle reconnait être « hyper contente » quand son neveu lui envoie un message mais s'interroge : « *Il a 10 ans !! Pourquoi il m'envoie un message* » ?! Pourquoi il ne dit pas à sa maman : « *Fais le numéro de téléphone ! Je vais appeler Tatie* » !

Cette manière d'appréhender les réseaux sociaux numériques, se retrouve chez d'autres professionnels, de manière plus ou moins marquée, comme chez Marc. Marc (PT, à deux ans de la retraite, UEAJ). Marc affirme un intérêt limité pour le numérique dans sa vie privée mais y voit des dimensions positives :
« *Ce que j'apprécie ce sont les nouvelles du matin. Avant on avait un journal qui venait dans la boîte aux lettres, maintenant c'est directement sur le portable, donc ça, c'est bien !! On est plus vite effectivement connecté à l'information. La météo, ces choses-là. Les e-mails forcément* » et « *Quand je pars en vacances, mes recherches via internet, ça, c'est cool !!!! Parce que c'est dans le cadre du loisir et on sait où on va mettre les pieds, on a des vidéos, on a des photos, on peut avoir une personne au bout du fil après. Tout le travail qu'on passait avant par une agence ou par l'Office du Tourisme, là, on l'a directement chez soi. […] Donc voilà l'utilisation sympathique … !!!!* »
Marc possède un ordinateur personnel mais ne l'utilise pas. Il a été acheté « *pour [les] enfants* ». Marc utilise son téléphone portable pour effectuer des recherches d'informations et les démarches nécessaires à sa vie courante. Il attend de son téléphone que celui-ci ait « *les bases* » : « *Par contre, je ne prends pas soin de mon téléphone donc j'arrête de me mettre des mille et des cents, puisque de toute façon, ça casse, on le perd ou on le vole. Donc quand il n'y a pas de garantie et celui de 100 euros vaut aussi bien que celui de 400 euros ou 600 euros, donc je n'apporte pas beaucoup d'importance là-dessus* ». Il déplore le mouvement de numérisation de l'accès aux services, y compris aux services publics pour les autres : « *Je me mets à la place des plus anciens : « Je fais comment pour remplir ma déclaration d'impôts ?! Je dois aller où ?! », ils n'ont pas d'ordinateur et ils ne savent pas le faire aller. Ah les pauvres ! Je pense à mes parents ! Ils ont 75 ans. C'est compliqué. […] Donc du coup on fait tout ça à leur place mais c'est les rendre encore moins autonomes pour le coup. Alors qu'avant ils avaient leur papier, ils savaient remplir directement avec l'écriture. Donc le numérique rend aussi un peu incompétent pour les plus anciens.* »
Il précise lui aussi ne pas apprécier d'être de plus en plus souvent contraint d'effectuer ces démarches par Internet : « *Par rapport à des organismes, des choses comme ça, il faut passer sur leur site pour envoyer des messages, ça je le fais. Mais parce que je dois le faire !! », « A titre privé, l'administration, c'est le problème, c'est qu'on fait tout par internet, et ça, je n'en peux plus ! », « Et puis je préfère les gens, parler, je préfère le contact, ça ne me dérange pas d'attendre une heure pour avoir une réponse, parce que c'est le principe, au moins on a l'information* »
Marc n'est connecté à aucun réseau social : « *Je me sers de mon portable quand j'ai envie de téléphoner, mais non pas d'e-mails, je n'envoie pas d'e-mails, je n'envoie pas de trucs comme ça. Exposer, raconter ce que les gens peuvent savoir de vous, non, pour moi, c'est de l'exhibitionnisme !! […] Ou du voyeurisme. […] Je ne comprends pas les gens qui racontent ce qu'ils mangent.* »

Certains agents apparaissent par ailleurs avoir été socialisés très jeunes aux technologies informatisées, dans leur cadre familial, par des parents intéressés par ces technologies et/ou dont les métiers les conduisaient à les mobiliser. Ces agents en tirent des dispositions spécifiques et un « *capital numérique* » configurant leur rapport au numérique et favorisant l'appropriation de nombreux dispositifs numériques. Fabien Granjon présente le « *capital numérique* » comme une déclinaison du capital culturel (Bourdieu, 1979) dont il partage donc certaines caractéristiques : « *À l'instar du capital culturel, la socialisation numérique se reçoit dans les familles les mieux dotées (numériquement notamment) à la manière d'un héritage ordinaire précoce et allant de soi* » (Granjon, 2022). Il précise : « *Le concept de capital numérique, notamment dans sa forme incorporée, invite à saisir les usages de l'informatique connectée comme largement caractérisés par le poids du passé incorporé des usagers* ». Certains des entretiens menés permettent d'entrevoir l'importance des « *schémas d'expérience engrammés par les usagers* » dans la structure des pratiques du numérique déclarées par les agents rencontrés (Granjon, 2022). Jean-Pierre (professeur technique, 51 ans, UEAJ) apparait plutôt appétent pour le numérique. Il ne l'utilise pas autant qu'il l'aimerait dans son quotidien de professeur technique de cuisine, en raison de nombreuses contraintes techniques et matérielles que nous avons déjà évoquée (cf supra). Mais il est porteur de représentations très positives sur le numérique au sens large : « Je pars du principe que c'est de l'avenir. » Il explique préférer utiliser son ordinateur personnel pour préparer ses activités, le jugeant plus moderne et précisant, nous l'avons déjà cité : « *J'aime bien être moderne, voyez-vous ? Je prends mon téléphone et je dicte mes e-mails par mon propre portable, que j'envoie sur ma boîte e-mail et depuis ma boîte e-mail je renvoie. Parce qu'on vit avec son temps ». Jean-Pierre possède par ailleurs une montre connectée et utilise une application pour dicter les messages qu'il envoie par elle. Jean-Pierre estime avoir « eu de la chance » avec ses parents : « comme mon père était ingénieur, il utilisait internet.* » Il précise même que son père avait été mobilisé pour travailler le soir du passage à l'an 2000, alors que l'on redoutait un bug informatique. Jean-Pierre décrit ses parents comme « *intéressés* » par l'informatique. Il se souvient avoir eu un modèle d'ordinateur portable personnel

lorsqu'il n'avait que 7 ans, ce qui était rare à l'époque. Ce qui se lit du capital numérique de Jean-Pierre à travers ces éléments est à mettre au regard de l'expérience d'autres professionnels. Malika (RUE, UEAJ, 50 ans) s'attache à répondre aux injonctions institutionnelles à utiliser les outils numériques ; ces usages se font cependant avec beaucoup de difficultés. Malika a sensiblement le même âge que Jean-Pierre, mais rappelle : « *Je n'avais pas d'ordinateur chez moi à la maison, je suis une fille d'ouvrier, on n'avait pas d'ordinateur à la maison, parce qu'on n'avait pas de sous, et puis que ce n'était peut-être pas notre façon de faire.* » De fait, elle effectuera ses études et plus tard ses recherches d'emplois en utilisant les ordinateurs disponibles dans des espaces partagés. Ces exemples illustrent l'importance de la famille en tant qu'instance de socialisation primaire dans le développement du capital numérique des agents de la PJJ. La famille joue aussi un rôle à ce niveau, dans le cadre de la socialisation secondaire. Les conjoints, compagnons, enfants (etc.) interagissent, ou non, avec les agents à propos du numérique.

Comme le rappelaient Annabelle Boutet et Jocelyne Trémenbert, plusieurs travaux ont mis en avant l'importance de la famille et plus globalement de l'environnement social dans les processus d'appropriation des technologies (Jullien et al., 2005 ; Boutet et al., 2006a ; Suire, 2008). D'un côté les pratiques du numérique se développent en écho à la répartition des rôles au sein du foyer ou de la famille, d'un point de vue intergénérationnel entre parents et enfants, d'un point de vue du genre entre homme et femme (ou plus globalement du couple). Certains agents apparaissent ainsi ne pas développer certaines pratiques car celles-ci sont prises en charge par d'autres au sein de leur foyer. Plusieurs professionnels, le plus souvent des femmes, expliquent ainsi ne pas s'intéresser du tout à la question de l'équipement de leur foyer pour ce qui concerne l'informatique, ni à leur propre équipement en téléphone portable, puisque leur partenaire s'en occupe. Les enfants peuvent aussi jouer ce rôle. D'un autre côté, Boutet et Trémenbert souligne le rôle de l'entourage dans les médiations d'usages à travers ceux et celles qu'elles nomment les « *proxies* ». Dans leurs travaux, les proxies sont ces personnes qui apportent une aide ou agissent en lieu et place d'une autre pour accomplir des actions sur Internet. Il semble pertinent d'élargir le rôle des proxies aux usages des différents dispositifs numériques. Comme le précise les autrices, la question de l'entourage intervient dans trois principaux registres dans les processus d'appropriation : la présence ou non d'un environnement social propice à la découverte des objets techniques par leur présence et leur pratique, la présence d'un environnement social pouvant servir de ressources à cette découverte ou aidant à l'identification de ces ressources, et enfin la présence d'un environnement social qui, par ses comportements et ses interactions, participe à la construction des expériences à l'égard des objets techniques. Nombreux sont les professionnels rencontrés à raconter des situations précises dans lesquelles il ou elles ont été aidés à utiliser ou à découvrir des dispositifs numériques grâce à leurs proches. Jean-Pierre (professeur technique, UEAJ, 51 ans) a par exemple découvert les logiciels de dictée vocale qu'il utilise désormais par l'entremise de son épouse.

Il apparait donc que la sphère privée offre à certains agents un espace dans lequel ils trouvent de ressources, développent de l'appétence et des compétences favorisant l'appropriation des dispositifs numériques. Ces agents ne sont néanmoins pas les plus nombreux parmi ceux et celles rencontrés dans le cadre de cette recherche.

Il est important de préciser qu'il n'y a pas d'automaticité dans les transferts observés entre sphère privée et sphère professionnelle à ce niveau (cf infra). Qu'observons-nous ? Les agents qui apparaissent comme utilisant le plus le numérique dans leur quotidien professionnel et qui se déclarent le plus « *à l'aise* » à le faire sont parmi ceux dont la sphère privée semble proposer le plus de ressources propices à l'appropriation du numérique. Inversement, il apparait que les agents qui utilisent le moins le numérique professionnel et/ou éprouvent peu d'envie et des difficultés à le mobiliser évoluent ou ont évolué dans une sphère privée qui n'offre pas ces mêmes ressources. Pour autant, nous ne constatons pas d'automaticité dans ce lien entre sphère privée et sphère professionnelle. Se donne aussi à voir l'hétérogénéité de ce que recouvre « *le numérique* ». La sphère privée des agents peut ainsi leur permettre de disposer de ressources pour ce qui concerne les usages ordinaires de l'informatique, mais pas pour ce qui touche à l'usage des réseaux sociaux numériques, spécialement ceux utilisés par les plus jeunes (Tik Tok, Snapchat, etc.).

Les ressources disponibles ne seront en outre pas forcément activées dans la sphère professionnelle, si les conditions socio-organisationnelles ne favorisent pas la dynamique d'usage. Comme le rappellent Marie Benetto-Meyer et Anca Boboc un salarié va être capable de s'approprier le numérique non seulement s'il a accès à des ressources (outils, équipements, etc.), mais si des facteurs sont présents pour l'aider à mobiliser ces ressources (Benetto-Meyer, Boboc, 2021) : « *la notion de capabilité montre que pour penser le numérique au travail et dans les organisations, il est nécessaire de penser que les usages dépendent de normes sociales, d'une dynamique collective et d'un cadre proposé par l'entreprise. Cette approche permet de comprendre également que, si des individus ou des collectifs ne parviennent*

pas à s'inscrire dans une dynamique d'évolution, cela ne s'explique pas seulement par l'état de leurs compétences et de leur appétence, mais par le manque de ressources auquel ils ont pu faire face au cours de leur parcours et par le décalage entre leurs dispositions et les cadres d'action. » (Benetto-Meyer, Boboc, 2021, p.40).
S'intéresser au rapport entre sphère privée et sphère professionnelle pour ce qui concerne les usages du numérique renvoie à la question de l'utilisation du numérique dans la prise en charge éducative. Il apparait tout d'abord que les professionnels rencontrés font face, dans leur vie privée, à des problématiques quant à l'usage du numérique qu'ils partagent avec certains des jeunes (et sans doute des familles) qu'ils accompagnent. Pour le dire autrement, certains enjeux relevant, à différentes échelles de difficultés à utiliser le numérique sont loin de leurs être étrangers. Cela concerne par exemple l'accès aux services, et aux services publics, en ligne. D'un côté, ce constat facilite de fait des postures professionnelles horizontales lorsqu'il s'agit par exemple d'accompagner les publics au numérique, ce qui peut avoir un intérêt pédagogique réel lorsqu'il s'agit d'éducation au numérique (Kervella, Matuszak, Champeau, 2024). D'un autre coté cependant, cette situation participe d'une insécurisation des professionnels face aux injonctions institutionnelles à éduquer au numérique ou aux constats effectués par les professionnels eux-mêmes quant à l'intérêt de développer cette « *éducation à* » pour accompagner au mieux les publics dont ils s'occupent. Comment « *éduquer au numérique* », « *accompagner* » certains usages, quand on est soi-même confronté à des problématiques proches de celles justifiant le développement de cette « *éducation à* » ? Comment se sentir légitime à le faire ? Le fait que la très grande majorité des agents rencontrés n'utilise pas du tout les réseaux sociaux numériques appréciés par les jeunes, ne se sentent pas du tout intéressés par les fonctionnalités qu'ils proposent, voire en aient une représentation largement négative, participe de ces difficultés. Les demandes répétées de formation souvent entendues en entretiens peuvent être mises en écho avec ces dernières. Les formations sont en effet perçues par les agents comme une manière de pallier le manque d'appétence, de ressources, de compétences qu'ils peuvent éprouver lorsqu'il s'agit de numérique et d'accompagnement au numérique.

2.2 Formations initiales, auto-formation et bricolages

Lorsqu'on interroge les agents sur la manière dont ils se sont formés au numérique dans la sphère professionnelle, la majorité des agents met en avant différentes formes de « débrouilles », de bricolages, de réinvestissement de compétences acquises en dehors de la PJJ (formation initiale ou vie professionnelle antérieure à l'entrée à la PJJ). Si différentes formes de formation au numérique sont bien proposées par l'institution au moment de notre recherche, elles semblent encore peu développées et surtout reposer sur des modalités d'apprentissages les rendant difficilement appropriables par l'ensemble des agents.

Bastien (RUE, 43 ans, UEMO) résume ainsi la manière dont il perçoit l'accompagnement aux usages des outils numérique proposé par la PJJ: « Les outils numériques, on te les file et après tu te démerdes. Même l'ordinateur, […] on te file un ordinateur, on ne te dit même pas : « Voilà. Cette bécane marche comme ci, elle marche comme ça ». […] On te file un téléphone, on te file un ordinateur, on ne te dit pas comment l'appareil marche, là, le hardware, comment ça marche. Et après, on ne te dit même pas […] : « Tu sais quoi ? Tu as tel logiciel, fais ci, fais ça ». Ça ce serait plus simple ! »
De fait, l'idée que les agents doivent « se débrouiller » seuls afin de répondre aux injonctions institutionnelles à utiliser le numérique traverse l'ensemble des entretiens réalisés. Les agents parlent d'« *apprendre sur le tas* », ce qui suscite des réactions hétérogènes, à travers lesquelles se lisent les paradoxes de l'autonomie face à laquelle les agents sont placés lorsqu'il s'agit de numérique sur les terrains de la PJJ. A l'instar de Bastien, Amélie (éducatrice, UEMO, 38 ans) appréhende de manière négative le fait qu'il soit attendu des agents qu'ils apprennent eux-mêmes à se servir des outils proposés, sans accompagnement institutionnel : « *Je trouve ça un peu gonflé de mettre un ordinateur dans les mains des gens et de dire : « Demerden Sie Sich ! Voilà ! Vous devez faire ça » ! C'est-à-dire qu'on n'est pas tous égaux sur l'accès à la … […] On n'est pas secrétaire ! On n'a pas tous des formations comme ça ! J'ai appris plein de trucs quand j'ai fait non pas mes rapports, mais mes mémoires ou des choses comme ça, mais c'était il y a un bout de temps donc maintenant j'ai quand même perdu beaucoup, […] je ne sais pas faire des tableurs, je ne sais pas faire des … Mais ce n'est pas mon job, je n'ai jamais appris et ce n'est pas très intéressant pour moi ! Donc je pense que s'il n'y a pas de formations, il ne devrait pas y avoir d'exigences.* »
Diane (DS, 28 ans, STEMOI) qui se présente comme à l'aise avec le numérique et dont les compétences

à ce niveau semblent en effet développées procède au même constat quant à l'obligation faite de « *se débrouiller* » avec le numérique mais éprouve moins de difficultés à le faire : « *il faut aller un peu à la pêche aux informations, il faut prendre le temps de se balader sur le logiciel avant de vraiment comprendre comment il fonctionne. Moi, je me suis autoformée, notamment sur l'usage des logiciels*. »
Son rapport au numérique, l'habitude qu'elle a d'utiliser l'outil informatique, les différentes compétences acquises au fil de son parcours personnel, universitaire et professionnel semblent ici lui permettre d'aborder l'autoformation requise sans appréhension majeure. Il s'agit pour elle ici de « se balader » sur un logiciel. Mais elle témoigne de pratiques développées en la matière. Diane a par exemple choisi de suivre un MOOC proposé par la CNIL sur le RGPD, dans le cadre de l'écriture de son mémoire professionnelle. Elle explique avoir approfondi sa maitrise du logiciel Excel en regardant des tutoriels trouvés via des requêtes sur Google. Elle constate des manières différentes de faire chez les agents qu'elle encadre, qu'elle attribue, en partie, à un effet de génération : « *quand j'ai un agent qui est en difficulté avec Excel ou autre, moi, je vais directement aller voir sur internet pour trouver la réponse, et l'autre : « Est-ce qu'il n'y a pas une formation qui peut nous être proposée » ? Je fais : « Attendez ! On va trouver la réponse ensemble.* » Ces réactions hétérogènes mettent en lumière les paradoxes vécus par les agents face l'autonomie attendue avec le numérique, nous y reviendrons.

Dans les services de la PJJ collaborent des agents ayant eu des parcours universitaires et professionnels très variés. La place que le numérique occupait dans ces formations et ces emplois apparait comme un élément jouant fortement sur les pratiques numériques des agents et plus globalement le rapport qu'ils entretiennent avec le numérique. Le fait d'avoir suivi un parcours universitaire dans lequel le numérique était incontournable, voire pouvait faire l'objet d'enseignements dédiés apparait comme un élément facilitant les pratiques professionnelles du numérique. Maïté (éducatrice, UEHC, 33 ans) fait remonter la découverte des fonctionnements de base du logiciel Excel à des enseignements dédiés suivis pendant sa 3ème année de licence d'histoire contemporaine. Tous les plus jeunes éducateurs et éducatrices rencontrés présentent le fait d'avoir dû rédiger des écrits universitaires avec un ordinateur comme facilitant leurs usages professionnels du numérique. Diane (DS, 28 ans, STEMOI), explique quant à elle avoir eu des cours dédiés à Excel lors de sa scolarité en Institut d'Etudes Politiques. Diane proposera d'ailleurs des cours d'Excel à ses camarades de promotion, à l'ENPJJ, regrettant que ceux-ci ne soient pas proposés par l'Ecole au regard des missions confiés aux directeurs et directrices de service. Inversement, nombreux sont les agents à mettre en avant le fait d'avoir eu un parcours formatif où le numérique n'avait pas sa place pour expliquer leurs usages limités du numérique ou un rapport distant au numérique. Julie, (48 ans, monitrice-éducatrice, éducatrice contractuelle, UEAJ) rappelle ainsi qu'au moment où elle a passé son baccalauréat secrétariat la formation se faisait sur des machines à écrire. Nous retrouvons à ce niveau l'intérêt de s'intéresser aux parcours individuels et d'historiciser la place du numérique dans les collectifs de travail et les institutions lorsqu'il s'agit de comprendre les usages professionnels du numérique des agents de la PJJ.
Si le facteur de la formation initiale tend à dessiner une ligne de partage générationnelle, celle-ci, redisons-le, est loin d'être rigide. Elle l'est d'autant moins que les reprises d'études, par exemple pour occuper des fonctions de direction, ont pu être des moments de formation ayant fortement influé sur les pratiques et le rapport des agents au numérique.
Malika (50 ans, RUE, UEAJ) dont nous avons rappelé un contexte familial dans lequel le numérique n'avait pas sa place est titulaire d'une maîtrise de droit public et d'une maîtrise de sciences politiques. A l'époque où elle termine ses études, l'usage des ordinateurs par les étudiants n'est pas très développé. Les devoirs se redent manuscrits ou tapés à la machine à écrire. Les ordinateurs sont utilisés pour effectuer des recherches bibliographiques : « *à l'Université, il n'y avait pas encore les ordinateurs comme maintenant, on avait certes des ordinateurs pour rechercher des ouvrages […] c'est-à-dire la bibliothèque universitaire […], mais c'était une recherche comme vous feriez dans une bibliothèque municipale, c'est-à-dire dérouler, aller chercher un bouquin, […] voilà. Mais je ne tapais pas, je ne faisais pas de saisie.* » A la sortie de l'Université elle continuera à utiliser les ordinateurs pour faire des recherches, mais cette fois-ci pour trouver du travail : « *Il y avait un groupe pour tous ceux qui sortaient de l'université, on avait le droit de venir tous les jours à l'ANPE*[13]*, on nous mettait un bureau au sous-sol, et on nous donnait les outils informatiques* ». A l'ANPE elle suit d'ailleurs une formation où on lui explique les bases du matériel informatique. Pendant ces périodes d'études supérieures puis de recherche d'emploi Malika habitait chez ses parents. Elle n'avait pas d'ordinateur, ce que nous avons déjà indiqué : « *Je suis une fille d'ouvrier, on n'avait pas d'ordinateur à la maison, parce qu'on n'avait pas de sous, et puis que ce n'était peut-être pas notre façon de faire*. » Ce sont en fait les 2 ans de formation d'éducatrice à l'ENPJJ, sur la période 1998-2000, qui lui permettent de commencer à utiliser avec plus

[13] ANPE Agence Nationale Pour l'Emploi

d'intensité l'informatique, pour rédiger son mémoire professionnel.
Les parcours professionnels antérieurs de certains agents apparaissent également comme un facteur facilitant ou au contraire pouvant constituer un obstacle à l'usage professionnel du numérique à la PJJ. Luc (éducateur, 47 ans, UEAJ), repéré par ses collègues comme une « *personne ressource* » concernant le numérique a ainsi beaucoup travaillé avec le numérique dans la première partie de sa carrière professionnelle, dans l'action humanitaire : « *Le numérique n'était pas développé comme ça. Mais j'ai eu un goût et ça a été une partie de mon travail pendant un moment*. »
Laurie (38 ans, éducatrice, UEHC) a été assistante administrative dans une communauté d'agglomérations avant de passer le concours d'éducatrice de PJJ. Elle analyse sa facilité à utiliser le numérique dans son quotidien professionnel par son parcours professionnel et les formations auxquelles elle a pu avoir accès par ce biais : « *Forcément j'utilisais l'informatique assez souvent. Donc c'est vrai qu'on a des éducateurs qui peuvent être par exemple plus âgés ici qui vont avoir beaucoup plus de difficultés avec du traitement de texte, avec ce genre de choses, que bon moi, j'ai été formée aussi à tous ces outils, à Excel, enfin, ce genre de choses ; la rédaction des e-mails où quand il fallait renvoyer aux maires ou etc., voilà, il y avait quand même certaines formulations qu'il fallait respecter. Et donc oui, moi, je suis plutôt à l'aise avec l'outil. […] Il y avait des formations Word approfondissement, des formations Excel, ce genre de choses ; des formations de comptes-rendus aussi, comptes-rendus de réunions, prise de note, qui forcément me servent aussi aujourd'hui, même si c'est moins axé sur l'administratif, on en a toujours, enfin, quand on fait des réunions partenariales ou bien des réunions avec la famille les Milieux Ouverts, on va prendre des notes et donc après pour pouvoir retranscrire, enfin, ce sont des choses qui servent vraiment au quotidien*. »
Néanmoins, si les parcours universitaires et professionnels constituent des éléments facilitants les usages du numérique sur les terrains de la PJJ, les transferts de compétences en ce domaine ne sont pas automatiques. Concernant les pratiques du numérique, il existe un continuum entre sphères privées et sphères professionnelles, fait d'allers-retours (Benetto-Meyer, Boboc, 2021). Le fait que les agents aient des usages numériques développés dans leur vie privée joue sur leur rapport au numérique dans le cadre professionnel et favorise l'appropriation de certains outils, du matériel mis à disposition par l'institution. Les transferts de compétences numériques sont cependant loin d'être automatiques, entre vie privée et vie professionnelle.
Une partie des agents de la PJJ ne possèdent sans doute pas encore aujourd'hui les compétences numériques transversales qui permettent de remobiliser dans la sphère professionnelle des compétences développées dans la sphère privée. Suivant les individus, certaines compétences, identifiées comme des « *savoir agir* », seront en effet liées à un appareil, un outil, une tâche ou un environnement numérique bien spécifique, sans qu'un transfert vers d'autres contextes ne soit forcément opéré (Payn, Derrac, Alvarez, 2022). Les compétences numériques peuvent en effet être locales, faisant peu appel à l'explicitation et à la conceptualisation. Comme l'expliquent Mathieu Payn, Louis Derrac et Lionel Alvarez c'est par la possibilité de mobiliser un « *savoir-agir* » dans une multitude de contextes que la compétence deviendrait transversale, ce qui sous-entend en amont un travail de transfert, d'un contexte à l'autre. Les compétences transversales permettent aux usagers un rapport plus autonome numérique.
Néanmoins, au-delà même des limites des compétences techniques des agents de la PJJ, il est important de garder à l'esprit que les usages privés ne conduisent pas automatiquement, et sans difficulté spécifique, à des usages importants en contexte professionnel. Se demandant si les étudiants étaient des « *natifs numériques* », Cédrick Fluckiger avait souligné les limites des transferts entre usages privés et usages universitaires pour ce qui concerne le numérique (Fluckiger, 2016). Les étudiants observés pouvaient ainsi utiliser facilement différents outils numériques dans le cadre de leurs loisirs ou pour communiquer entre pairs, mais manifestaient des difficultés à écrire des mails à leurs enseignants suivant la forme attendue par ces derniers ou ne faisaient pas usage de la plate-forme éducative proposée par l'Université. Nous observons aussi des écarts de ce type sur les terrains de la PJJ. Des agents expliquent ainsi ne pas éprouver de difficultés particulières dans leurs usages personnels du numériques, font état d'usages variés témoignant de compétences réelles dans ce domaine. Ils rapportent néanmoins aussi leur difficulté à utiliser certains logiciels métier, à gérer les mails qu'ils reçoivent et semblent avoir un usage plutôt limité du numérique dans le cadre professionnel. On peut penser, en reprenant les conclusions des travaux de Cédric Fluckiger à propos des étudiants, que les habitudes même les mieux ancrées, les savoir-faire parfois experts que certains agents ont pu développer dans leur itinéraire biographique d'usage, ne correspondent tout simplement pas à ceux qui sont nécessaires dans le contexte de la PJJ. Maitriser plusieurs logiciels métiers parfois propres à la PJJ, gérer ses mots de passe conformément aux recommandations de sécurité du ministère de la Justice, répondre aux mails en respectant la ligne hiérarchique et en mettant les bonnes personnes en copie, utiliser les serveurs locaux suivant leur arborescence propre,

limiter les envois de pièces jointes pour participer aux engagements institutionnels en matière d'écoresponsabilité, ne sont que des exemples qui illustrent bien le travail nécessaire à l'apprentissage des facettes numériques des métiers de la PJJ. Se pose dès lors la question des formations à ces outils proposées aux agents dans le cadre de la PJJ.

2.3 Les formations proposées par l'institution

Dans les entretiens réalisés, la question de la formation aux outils numériques a donné lieu à des réponses assez homogènes. L'ensemble des agents souligne le caractère limité et/ou inadapté des formations proposées par l'institution pour ce qui concerne le numérique et le regrette.
Des formations continues dédiées à la maitrise des outils numériques existent, mais elles sont le plus souvent destinées aux adjointes administratives et adjoints administratifs, comme l'avait remarqué plusieurs des agents interrogés et qui avaient cherché à se former par ce biais. Pour un agent, le choix de demander à participer à une formation continue accessible et dédiée au numérique semble se faire au croisement de trois éléments : ce qu'il analyse de ses autres besoins de formations, du temps global qu'il estime pouvoir et devoir consacrer à la formation continue dans son quotidien professionnel, sa perception des apports liés à cette formation. De fait, mis à part les adjoints administratifs très peu d'agents rencontrés ont demandé à suivre une formation continue sur cette thématique. Majoritairement ils n'identifient pas ces formations qui existent effectivement très peu, dans le cadre de la formation continue. Certains d'entre eux estiment ne pas avoir le temps de « partir en formation » ou préfèrent solliciter des formations qu'ils estiment plus proches de leur cœur de métier.
Suivant les années durant lesquelles elles ont été suivies, les formations proposées à l'ENPJJ suite à la réussite des différents concours de la PJJ (éducateur, responsable d'unité, directeur de service, etc.) comportent très peu, voire pas d'enseignements dédiés à la grande thématique du numérique, y compris pour ce qui concerne la maitrise des logiciels que les agents devront pourtant utiliser au quotidien. Les cadres interrogés regrettent d'ailleurs tous et toutes n'avoir pas bénéficié de cours dédiés à la maitrise des logiciels de type tableurs, spécialement Excel, pourtant nécessaire aux missions de pilotage des services effectuées au quotidien. Diane (DS, 28 ans, STEMOI) : « *Quand je vois le nombre de tableaux qu'on nous demande de remplir, les rapports d'activités, etc., si on ne sait pas faire des formules un minimum, on se casse la tête honnêtement* ! », « *Il y a un décalage, c'est-à-dire qu'on regarde la fiche de poste, on voit « pilotage, machin, les chiffres, tout ça », donc déjà il faut être à l'aise avec les chiffres mais il faut aussi être à l'aise avec les outils qu'on nous demande de remplir* ». Bastien (RUE, 43 ans, UEMO) effectue le même constat : « *Je n'ai pas eu de formations à l'outil numérique. Je n'ai pas eu un truc pour m'apprendre à faire des tableaux, en fait, je bricole. Mais c'est vrai que ça manque ça. Je n'ai pas de savoir-faire, ce n'est pas mon point fort, je sais faire des tableaux, j'essaye de me faire mon petit tableau de suivis des mesures […] mais je n'ai pas eu de formations pour ça. Je ne sais même pas faire un tableau Excel qui marche. Je sais faire des tableaux numériques mais des tableaux Excel qui marchent …* ».
Au moment de notre recherche les formations existantes dédiées au numérique sont en fait majoritairement des formations instrumentales visant la maitrise des logiciels métiers nouvellement déployés sur les terrains. Elles sont conçues pour l'ensemble des agents, quel que soit leurs compétences et rapports au numérique. De manière implicite, elles supposent qu'ils disposent d'un certain nombre de prérequis. Ces formations peuvent se dérouler sous différents formats et modalités. Certaines sont des tutoriels, des « *pas à pas* », pensés pour être utilisés de manière individuelle et autonome par les agents. D'autres sont des formations courtes et ciblées réalisées à distance ou en présence, parfois à l'ENPJJ, à Roubaix, parfois au niveau local via les Directions Territoriales. Ce type de formation a principalement été proposé à propos du logiciel Parcours.
Dans tous les services dans lesquels a été menée cette recherche les cadres ont complété les formations proposées par l'institution. Certains ont organisé des formations en présence dans leurs unités. Diane (28 ans, DS, STEMOI), explique ainsi, à propos du logiciel Chorus DT : « *J'ai pris mon petit vidéoprojecteur et je leur ai montré comment faire un ordre de mission. Et j'ai fait une fiche procédure un peu bateau : « Étape 1, vous mettez ça ; Étape 2, vous mettez ça » et je leur ai transmis ça* ». D'autres ont mis en place un accompagnement individuel de certains agents. Malika (RUE, 50 ans, UEAJ) a raconté comment la directrice de son service lui avait montré comment utiliser certains logiciels en se mettant à côté d'elle, devant l'ordinateur, l'accompagnant dans tous les gestes à réaliser pour accomplir différentes tâches. Elle précise en outre avoir pris en note les étapes à mener, dans un carnet.
Cette démarche engagée par les cadres met sans doute en lumière les limites de certaines formes de formation au numérique. Les formations dont il est question s'inscrivent dans le vaste paysage de la

formation professionnelle, paysage marqué par une tendance forte à la réduction des coûts, à l'individualisation des parcours et à la responsabilisation des salariés dans l'acquisition et le maintien de leurs compétences professionnelles (Benetto-Meyer, Anca Boboc, 2021). Formations au numérique, ces formations n'en sont pas moins parfois aussi des formations qui utilisent le numérique et la distance à des fins pédagogiques, sous plusieurs formes (formations à distance synchrones, asynchrones, tutoriels, etc.). Ce type de dispositif formatif n'est pas nouveau et est souvent accompagnés de discours faisant du numérique, ici appliqué aux apprentissages, une solution innovante, ce faisant efficace et nécessaire (Denouël, Fluckiger, 2022). Néanmoins, sur les terrains de la PJJ, la généralisation de son usage s'inscrit avant tout dans le mouvement de numérisation observé après la période de confinement de mars 2020.

A propos des formations numériques Marie Benetto-Meyer, Anca Boboc remarquaient qu'elles étaient souvent présentées comme favorisant l'autonomie d'individus invités à devenir acteurs de leur propre formation (Benetto-Meyer, Boboc, 2021). En ayant accès à des formations ciblées, ces derniers pourraient composer des parcours de formation adaptés à la spécificité de leurs besoins et aux temporalités dédiées à la formation. Les tutoriels et modules de formation proposés à distance à propos des nouveaux progiciels de la PJJ offrent en effet cette possibilité aux agents, par leurs formats même, ce qui est apprécié par certains. D'une manière plus générale, pouvoir assister à des formations à distance constitue une opportunité perçue positivement par certains agents. Dans un contexte où le temps de travail tend à être perçu comme de plus en plus contraint, avec des sites de formation parfois éloignés géographiquement des unités, participer à une formation à distance peut constituer une possibilité perçue comme pertinente. Aurélia (éducatrice, 35 ans, UEAJ) expliquait ainsi ne demander que formations en présentiel qu'elle estimait essentielle à sa pratique professionnelle au regard des contraintes organisationnelles nécessaires pour y prendre part (« *Quelle bêtise de se déplacer à 300 kilomètres, utiliser tout ce temps* ? »). Elle aurait aimé pouvoir bénéficier de formations à distance sur des sujets moins fondamentaux. Néanmoins, la majorité des agents rencontrés manifestent peu d'enthousiasme vis-à-vis des formations numériques. Géraldine (DS, 45 ans, STEMO) a un avis sur les formations à distance très tranché : « *On a eu beaucoup de temps de formation en visioconférence, je n'en peux plus* ! ». N'éludant pas les difficultés d'organisation inhérentes aux temps de regroupements formatifs organisés à Roubaix, le service qu'elle dirige étant situé loin des Hauts-de-France (« *On a des temps de regroupement, ça coûte pour un directeur de monter régulièrement* »), elle explique néanmoins préférer les formations en présence et avoir demandé les accords hiérarchiques nécessaires pour ne pas suivre les modules de formation continue obligatoires dans le cadre de sa prise de poste en tant que directrice, lorsque ceux-ci seront à distance : « *J'irai aux présentiels mais vous ne me verrez pas en distanciel* ». Géraldine, comme les autres cadres rencontrés dans cette recherche a mis en place des modalités de formation complémentaires à celles proposées par l'institution, qui peuvent se lire comme des formes de régulations déployées à un niveau organisationnel, permettant de créer des espaces-temps d'apprentissage favorables, dans le cadre de l'action managériale de proximité (Benetto-Meyer, Boboc, Metzger, 2019). Géraldine : « *On a eu des pas à pas qui sont plutôt bien foutus. J'ai regardé les pas à pas et tout ça, c'est comme ça que j'ai regardé. Et ça pour le coup ce sont des outils qui nous ont été donnés, qui sont plutôt bien faits. Mais en même temps, je leur avais proposé des dates pour leur montrer, parce qu'il faut qu'on les accompagne. Ça demande de la part des cadres d'accompagner. Et forcément ils ont leurs activités, leurs audiences, leurs machins donc ils ne sont jamais disponibles donc ils ne sont pas là. Et c'est quand ils sont mis sur le fait accompli et qu'il faut qu'ils fassent un truc : « Mais comment je fais » ? Donc il faut les accompagner et en même temps, on n'a pas beaucoup de temps à consacrer pour ça.* »

Comme le remarque Géraldine les formations numériques asynchrones se heurtent à la réalité de l'organisation du temps de travail des agents, ce que rappellent Marie Benetto-Meyer, Anca Boboc : « *Ces formations sont porteuses d'ambiguïté : elles sont présentées comme permettant d'être plus autonome dans l'organisation de son temps et de l'espace, mais elles sont aussi potentiellement source d'intensification du travail (si les salariés n'ont plus des longues plages dédiées à la formation) et d'isolement (si chaque apprenant est seul devant son ordinateur, dans un espace physique qui n'est plus partagé)* » (Marie Benetto-Meyer, Anca Boboc, p.168, 2021. De fait, beaucoup d'agents ont expliqué avoir du mal à dégager du temps pour s'approprier les outils formatifs mis à leur disposition pour comprendre l'utilisation des nouveaux progiciels métiers, lorsque ceux-ci existent. Plusieurs d'entre eux expliquaient reporter ou avoir longtemps différé ce moment, en partie faute de temps, y compris lorsque cela supposait la mise en attente de remboursement de frais de déplacement.

Nolween (éducatrice, 34 ans, UEMO), à propos du logiciel Chorus DT : « *le fameux Chorus DT où je ne m'y suis pas du tout penchée encore, parce que j'ai tellement entendu mes collègues mais piquer des crises, donc je ne fais même plus de frais de déplacements. Donc ils font des économies grâce à Chorus DT ! Mais je n'en ai jamais trop fait, mais c'est vrai que généralement, je le faisais à peu près tous les 6*

mois, je prenais mon papier, c'était déjà fastidieux. Mais là ça a l'air d'être tellement galère qu'en fait je n'ose même pas m'y lancer. »
Amélie (éducatrice, UEAJ, 38 ans)) à propos du même logiciel : « *C'est absolument une horreur ! Donc qu'on puisse me répéter : « Mais c'est une avancée » ! Je peux répéter que de mon point de vue, je ne gagne de temps. Alors certes, c'est parce que je ne le fais pas assez souvent mais si j'avais du temps pour m'occuper de mes frais de déplacement sur mon temps de travail, enfin, je ferais de l'administratif, ce n'est pas vrai. Si j'ai du temps, il est pour les gamins. Et donc concrètement quand je dois faire mes frais, et je ne le fais que deux fois par an, ou trois fois par an, je me prends un temps, je me mets un post-it, je me mets « frais de déplacement », parce que je sais que je vais y passer du temps mais je m'impose de le faire. Et c'est résultat très souvent le post-it que je déplace de semaine en semaine, parce que j'ai autre chose à faire et que ça ne reste pas l'essentiel. Mais donc ça veut dire que moi, me faire rembourser des frais et que je fais pour le boulot passe après. Il y a un moment où j'ai l'impression qu'on fait tout … Enfin qu'à force de s'arranger, c'est nous qui sommes perdants*. »
Ces propos mettent en lumière les arbitrages permanents rapportés par les agents, afin de dégager du temps pour apprendre à utiliser les nouveaux logiciels métiers de la PJJ, avec ou sans outils de formation d'ailleurs. Or, ces arbitrages se font avec des éléments de l'activité professionnelle qui touchent directement à la prise en charge des jeunes suivis par les services de PJJ, quand ils ne sont tout simplement pas susceptibles d'être placés à un autre moment : entretiens, rédaction des rapports éducatifs, audience au tribunal, etc. Estimant que ces éléments sont, pour reprendre le terme employé par Amélie, « *essentiels* », nombreux sont les agents rencontrés à les prioriser dans l'organisation de leur activité et donc à se retrouver face à une palette de choix limitée et contrainte : soit à renoncer à prendre le temps de se former à certains outils numériques, soit à réduire les temps de pause et donc à densifier leur travail, soit le faire en dehors de leur temps de travail par débordement de leur activité professionnelle sur leur vie privée. Outre le temps nécessaire, il s'agit aussi pour les agents de se trouver eux-mêmes des moments propices à ces apprentissages c'est-à-dire caractérisés par un isolement relatif leur permettant de se concentrer. Les nouvelles possibilités de télétravail en expansion sur les terrains de la PJJ sont parfois saisies dans cette perspective, mais cela se fait alors aux dépends d'autres activités comme la rédaction de rapports éducatifs pour lesquelles les agents apprécient d'être dans un environnement calme, éloigné des multiples sollicitations existant dans les unités de la PJJ (cf chapitre 3). Marie Benetto-Meyer, Anca Boboc et Jean-Luc Metzger qualifient ces nouvelles modalités de formations numériques de « *formations interstitielles* », constatant à la fois le fait que les individus, pour les suivre, doivent se débrouiller, le plus souvent seuls, pour articuler les contraintes temporelles, spatiales et cognitives de leur activité, avec celles de la formation et que le contenu même des apprentissages se situe à mi-chemin entre les savoirs directement mobilisables et un jeu disparate d'informations. Ils précisent en outre : « *Les formations numériques qui sont parfois présentées comme facilitant « l'accès de tous » à la formation, supposent, dans les faits, que les apprenants évoluent dans un environnement favorable ou aient les dispositions nécessaires aux formes d'apprentissage proposées* » (Benetto-Meyer, Boboc, Metzger, 2019, p.50). Pour les agents de la PJJ, la difficulté à se saisir pleinement de ce type de formations semble en outre renforcée par le contexte spécifique de réalisation de cette recherche que nous avons déjà évoqué. A partir de 2020 la PJJ déploie trois nouveaux progiciels (Harmonie, Chorus DT et Parcours) qui proposent des environnements informatiques différents et donc nécessitent des apprentissages spécifiques. A partir de septembre 2021, entre en vigueur le code de justice pénale des mineurs (CJPM) qui entraine des changements notables dans l'organisation du travail quotidien des agents.
Mais par-delà l'enjeu des temporalités relatives aux formations numériques c'est bien la question de la place qu'elles accordent aux interactions entre individus dans les processus d'apprentissages qui se pose, dans la perspective du développement des compétences numériques des agents de la PJJ. Une problématique transversale aux formations à distance réalisées grâce au numérique est, par définition, de pâtir de l'absence de co-présence des apprenants et des formateurs et des échanges intersubjectifs qu'elle facilite. En étant réunis dans un même espace, les participants interagissent ce qui a des répercussions positives sur les dynamiques d'apprentissage (Benetto-Meyer, Boboc, Metzger, 2019). Le fait que les cadres des services étudiés organisent des formations internes et des accompagnement individualisés afin d'aider les équipes à s'approprier les nouveaux logiciels métiers témoigne à la fois d'un constat des limites du cadre d'apprentissage centré sur l'autonomie des agents proposé par l'institution, tout en ouvrant un nouvel espace d'apprentissage dans lequel les supports de formation produits par l'institution font l'objet d'une appropriation collective. Les dynamiques d'entraide et de soutien entre pairs observables dans ces espaces sont également à l'œuvre dans des espace-temps informels, créés par les agents eux-mêmes autours de « personnes ressources » identifiées concernant le numérique (cf chapitre 3). Formels ou informels, ces espaces de formation participent d'un même mouvement de régulation collective de la formation au numérique sur les terrains de la PJJ. Ils

permettent de replacer les interactions humaines au cœur des processus d'apprentissage. La limite des formations numériques soulignée par beaucoup d'agents correspond en effet à ce que Géraldine exprimait à travers cette mise en garde : « *On va perdre de l'humanité, on va perdre ce je ne sais pas quoi.* » Il n'est pas ici seulement question d'interroger les processus d'apprentissage à l'œuvre. On peut penser que Géraldine fait aussi référence à des enjeux qui se situent à un autre niveau et qui dépassent la question de la place des interactions entre individus dans les processus d'apprentissage et de formation. Cette question participe en effet de deux problématiques plus générales. D'une part elle renvoie à celle de la redéfinition de la place des interactions entre individus dans l'activité professionnelle quotidienne, de la part « *d'humain* » des métiers de la PJJ, face aux processus de numérisation à l'œuvre sur les terrains de la PJJ. D'autre part, elle donne sans doute aussi à voir les évolutions contemporaines de la notion d'autonomie. Comme le rappelle Béatrice Appay, alors que l'autonomie a longtemps été une valeur émancipatrice, voire révolutionnaire, sa conquête un objectif progressiste, l'autonomie est de plus en plus perçue comme un devoir imposé, une nouvelle illustration du principe de responsabilisation des acteurs comme mode de gouvernementalité (Foucault, 1984) et la survalorisation d'un modèle d'individu tout-puissant censé « *réussir* » par lui-même, sans avoir besoin de solidarités collectives ni de protections étatiques (Appay, 2012). Il semblerait qu'aujourd'hui les transformations liées à la généralisation des valeurs de l'autonomie puissent être vécues comme un déclin de la société avec l'abandon de l'individu à lui-même (Appay, 2012). La manière dont se déploie le numérique sur les terrains de la PJJ repose en partie sur une autonomie attendue chez les agents quant à l'appropriation des outils mis à leur disposition. Cette autonomie peut être envisagée positivement, nous l'avons vu, au travers la manière dont certains investissent l'autoformation ou apprécient les formations à distance. Néanmoins, pour beaucoup, l'autonomie apparait avant tout comme une injonction, une contrainte avec laquelle ils n'ont d'autre choix que de composer, mais qui peut les mettre en difficulté. Les formations et différentes modalités d'accompagnement ou d'entre aide déployées au sein des unités face au numérique peuvent se lire comme des formes de « *bricolages* » (De Certeau, 1980) permettant de répondre aux injonctions à l'autonomie faite aux agents. Il s'agit alors de recréer ou mobiliser des collectifs face à des exigences institutionnelles adressées à l'individu qui, loin d'être perçues comme participant de la promesse d'émancipation historiquement liée à la notion d'autonomie, sont vécues comme renforçant un sentiment d'isolement croissant dans l'exercice quotidien des métiers de la PJJ. La question de la numérisation des métiers de la PJJ prend place dans un contexte de transformation des collectifs de travail sur les terrains la PJJ en même temps qu'elle participe de cette transformation.

Chapitre 3 : Numérique et transformations des matérialités, espaces, des collectifs et des temporalités au travail

La numérisation en cours des métiers de la PJJ pose la question des évolutions des temps et des espaces de travail dans les services, spécialement depuis la crise du Covid 19. D'un côté, les pratiques du numérique observées remodèlent les temporalités de travail, qu'il s'agisse des manières de travailler (fractionnement du temps, multi-activité) ou de la frontière entre temps professionnels et temps personnels. D'un autre, elles réorganisent les espaces de travail, dessinant des géographies nouvelles, rendues possibles par la mobilité des outils numérique et l'essor du télétravail. Ces évolutions interrogent de manière transversale le fonctionnement des services et des collectifs de travail. Elles renvoient à des enjeux structurants en termes de gestion institutionnelle et managériale. Comment articuler présence et distance ? Quelles régulations mettre en place ?

1. Le temps de chaque tâche et (re)définition du métier.

Comme nous avons déjà eu l'occasion de l'indiquer à plusieurs reprises dans ce rapport, la période où se déroule notre recherche est marquée par une politique d'équipement massive des services de la PJJ et de numérisation de différentes procédures. Les pratiques qui se développent dans ce contexte jouent sur les temporalités de travail des agents. Entre temps « *gagnés* » et temps « *perdus* » tous et toutes évaluent les effets du numériques au prisme de la problématique de la temporalité. Dans les discours se lisent en filigrane les promesses non tenues de richesse temporelle associées à certains imaginaires du numérique et ce qui peut apparaitre comme le paradoxe d'une époque marquée par « *l'accélération* (Rosa, 2010) : « *Nous n'avons pas le temps, alors même que nous en gagnons toujours plus* » écrit Hartmut Rosa. A travers la manière dont les agents racontent les évolutions des temporalités de leur travail, c'est aussi une redéfinition de leurs métiers qui se donne à voir.

1.1 Le temps accordé au numérique : du temps perdu pour le « vrai » travail ?

Sur les terrains, tous les professionnels rencontrés indiquent que le numérique leur permet de « *gagner du temps* » pour l'exécution de certaines tâches professionnelles, ce qui ne veut pas dire que le numérique soit, dans sa globalité, perçu comme un facteur de gain de temps. Laure (éducatrice, 38 ans, UEMO) explique ainsi : « *Pouvoir taper tes rapports aussi sur un PC plutôt que de les rédiger, ça te fait gagner du temps, parce que tu as des informations que tu copies, colles, qui ne vont pas varier dans le temps. Donc ça te permet de reprendre là où tu as laissé, de gagner du temps vraiment sur ça, sur la reprise d'informations* ». A contrario elle estime de sa place d'éducatrice que la promesse de gain de temps associée aux progiciels de la PJJ n'est pas tenue : « *Je ne vois pas en quoi ça me fait gagner du temps* ». Tarek (RUE, 40-45 ans, UEMO) raconte : « *Je tape vite, quand j'ai besoin de rédiger des e-mails ou des écrits, c'est vrai que ça me fait gagner un temps précieux* ». Il précise également que le fait d'avoir demandé aux agents d'utiliser eux-mêmes un progiciel pour déposer leurs congés plutôt que de lui transmettre leurs demandes pour qu'il les intègre dans un tableau dédié lui a fait gagner du temps.
Par-delà ces avis tranchés, il est intéressant de noter que la problématique du temps gagnée ou perdu avec le numérique est envisagée de manière contrastée, si ce n'est ambivalente. Nous retrouvons l'idée du numérique comme pharmakon évoquée précédemment. Certains outils sont perçus comme permettant des gains de temps, d'autres non. Certains outils sont à la fois perçus comme amenant un gain ou une perte de temps, suivant les usages qui leur sont associés. Les réunions ou les formations organisées en visioconférence sont ainsi souvent présentées comme permettant de gagner du temps, ici du temps de déplacement, par des agents en poste dans des territoires étendus ou des unités éloignées des sites de formation de l'ENPJJ. Elles sont cependant aussi perçues comme des pertes de temps dans la mesure où leur format est présenté comme ayant de trop nombreux désavantages pour qu'elles soient pertinentes, si ce n'est efficaces. Mais ce sont sans doute les mails qui constituent l'exemple le plus parlant à ce niveau. S'ils sont perçus comme un gain de temps dans certaines situations (envoi de documents d'information, à plusieurs destinataires, etc.), la plupart des agents regrettent le temps passé à les consulter. Tous et toutes décrivent des mails trop nombreux, souvent

inutiles relevant de la surcharge informationnelle. Leur traitement devient chronophage et fastidieux, au risque de participer à différentes formes de perte de sens, de mal-être ou d'épuisement au travail.
Laure (éducatrice, 38 ans, UEMO) : « *Je suis sidérée par le nombre d'e-mails qu'on reçoit. J'ai vu qu'il y avait des doublons ou des triplons entre une information qu'on reçoit par notre directrice, par notre RUE et par le secrétariat, où je vois deux ou trois fois le même e-mail* ». Amel (éducatrice, 45 ans, UEHC) : « *C'est bien, parce qu'on balance des e-mails de toutes sortes : d'informations ; de formations ; d'échanges entre nous, que ce soit les collègues, la direction et tout. Mais il y en a beaucoup ! Il y en a beaucoup ! Plus les e-mails d'informations, je ne sais pas pour le syndicat, des trucs, des tracts syndicaux ou la PJJ qui envoie les nouvelles réformes, les nouveaux trucs. Alors surtout maintenant avec la CJPM, aïe ! Et du coup, on est … Quand je pars en vacances, ne serait-ce qu'une semaine et que je reviens, j'ai ce sentiment, c'est de me dire : « Bon ! Je vais ouvrir ma boîte e-mail ! En gros, ne venez pas me déranger de toute la matinée » […] Parce que je vais ouvrir ma boîte e-mail et je sais que je vais avoir 200 e-mails à traiter !* » Nolween (éducatrice, 34 ans, UEMO) partage le même point de vue : « *On se dit : « Le numérique normalement, c'est censé, il me semble, nous faciliter un peu la tâche », et des fois […] ça vient plus nous envahir qu'autre chose, parce qu'on va passer du temps à trier. On rentre de congés, après deux semaines de congés, on a plus de 100 e-mails, et sur les 100, il y en a peut-être une vingtaine qui nous intéressent vraiment et encore. Et donc on passe du temps à les trier, du coup on zappe beaucoup de choses, parce que trop d'informations, on ne peut pas tout digérer, ce n'est pas possible*. »
Les cadres sont particulièrement concernés par le temps passé à utiliser leurs messageries professionnelles. Les volumes de mails qui apparaissent importants aux agents sont bien inférieurs à ceux des cadres. La problématique du temps dédié aux e-mails par les cadres n'est pas nouvelle, ni dans le monde de l'entreprise, ni dans celui des administrations. Néanmoins, sur les terrains de la PJJ, il s'agit d'un sujet relativement récent, que l'on se place à l'échelle de l'institution ou des individus. D'un côté, joue l'histoire des équipements informatiques à la PJJ. D'un autre côté, s'ajoute celle des parcours individuels de certains cadres, dans cette institution. Au moment de la recherche, certains RUE ou DS rencontrés n'occupent ainsi cette fonction que depuis quelques années, voire mois. Ils étaient auparavant éducateurs ou éducatrices et donc utilisaient beaucoup moins leurs messageries professionnelles, dans un contexte où l'usage des mails par ces personnels était peu développé et où les équipements étaient limités. Ils ne sont donc confrontés à la question de l'usage professionnel et aux risques de surcharge informationnelle associés que depuis peu. Il est intéressant de noter que ce risque est en outre renforcé par des pratiques liées au fonctionnement de la PJJ. Ainsi, l'importance accordée au respect de la ligne hiérarchique dans le travail quotidien favorise-t-elle la pratique de la mise en copie de nombreux destinataires qui démultiplie le nombre de mails échangés. Diane (DS, 28 ans, STEMO) rapporte ainsi : « *C'est un peu un cercle vicieux, c'est-à-dire qu'à partir du moment où nous-mêmes, on est destinataire de beaucoup, c'est compliqué de ne pas répondre ou de ne pas l'appliquer aussi, enfin, on est aussi beaucoup, quand on est cadre, dans la transmission, donc forcément … ! Moi, j'ai horreur des e-mails où c'est juste le « pour info ». « Pour info, pour info, pour info » ! Et en fait il faut attendre d'être tout en bas de l'e-mail pour avoir ladite information, et qui finalement n'est même pas une information, oui, ce n'est pas ! Et c'est vrai qu'il y a des trucs que je zappe complètement et du coup j'ai des informations que moi-même je perds et/ou que je n'ai pas. Et oui, on peut passer à côté de choses*. »
Si l'usage des mails s'est fortement banalisé dans le quotidien des agents, spécialement depuis la période de confinement, il n'en demeure pas moins qu'il suppose des compétences spécifiques, des savoir-faire, spécialement concernant des enjeux de temporalité et de gestion de l'information. Savoir s'il faut répondre tout de suite à un mail, en interrompant le cours de son activité plus ou moins longuement, s'il faut au contraire attendre que l'un des autres destinataires du message le fasse, quels mails nécessitent réellement que l'on prenne le temps de les lire, sont autant de questions qui traversent l'activité quotidienne des agents, a fortiori des cadres.
Tous et toutes ne sont pas égaux devant la gestion des mails. La plupart des agents et cadres bricolent des manières de « *faire avec* » le nombre important de mails échangés. Ils jugent au cas par cas le temps qu'ils doivent leur accorder. Certains, plus rares, s'autorisent des modes de gestion régulant de manière radicale la charge d'informations. Ludivine (DS, 32 ans, EPEI) est une jeune directrice très « *à l'aise* » avec les outils numériques qu'elle utilise beaucoup au quotidien, depuis l'agenda partagé qui a remplacé son agenda papier, jusqu'aux tableurs. *Pour la gestion ces mails elle a cherché à limiter ce qui lui apparait comme relavant de l'infobésité : « J'avais fait un système […] mais qui n'a pas trop été apprécié de ma hiérarchie, j'en avais ras-le-bol des e-mails, parce que quand je rentrais de vacances, c'était l'angoisse, mon angoisse, c'était de me dire : « Ouh la, la !! Je vais ouvrir cet ordinateur » ! Il va y avoir des e-mails et je m'étais fait la réflexion : « Ces e-mails de toute façon, ils sont quasiment tous obsolètes pour plusieurs raisons, soit parce qu'ils étaient urgents et donc quelqu'un a dû les traiter, parce que comme tout le monde était en copie de tous les e-mails, c'est ça, une maladie aussi de l'e-mail ! Du*

coup, quelqu'un d'autre l'aura traité. Ou alors c'était important mais au final, enfin bref, soit ça a été traité, soit ça ne l'a pas été mais c'est trop tard, parce qu'il y avait une date butoir. Soit c'est vraiment ultra important et il y a bien quelqu'un qui va m'en parler quand je vais revenir, de ce truc-là, ou alors on va me le retransférer en me disant : « Merci de me renvoyer tel truc et tel machin » » ! Et donc je me suis dit : « Mais c'est l'angoisse » ! Donc j'avais regardé sur internet justement comment faire avec cette histoire d'e-mails. Et j'avais trouvé ça trop bien : Il y avait une entreprise, je ne sais plus laquelle […] qui disait : « Justement pour la qualité de vie au travail et tout ça », qui avait mis en place un système avec des envois d'e-mails automatiques et en disant : « Je ne suis pas là, tous les e-mails seront supprimés en mon absence. Merci d'envoyer les e-mails à telle personne ». » Donc c'est ce que j'avais fait, j'avais pris cette initiative, je me suis dit : « Ah ! C'est trop cool et tout ! Ça me plaît » ! Et du coup bon !! Ha, ha !! C'est moyennement passé auprès de ma DT, elle me dit : « Mais pourquoi vous faites ça » ?!! Donc je lui ai expliqué et tout la démarche, et elle me dit : « Non !! Mais quand même, je vous envoie des e-mails qui sont importants » !! […] Alors bon ! Du coup j'ai modifié un peu le truc, j'ai marqué : « Merci de m'envoyer le moins d'e-mails possibles. Merci de vous adresser en priorité à telle et telle personne ». […] Mais ça ne me convient pas, parce que je reste convaincue que ce n'est pas bien, les gens sont en vacances, ils reviennent, ils ont une tête comme ça, parce que voilà. »

Plusieurs agents nous ont d'ailleurs expliqué s'organiser spécifiquement pour faire face au temps nécessaire au traitement de leurs mails à leurs retours de congés. Certains s'astreignent à des plages de travail dédiées au traitement de leurs mails pendant leurs congés. D'autres se remettent au travail dès le dimanche soir précédent un lundi de reprise pour s'occuper de leurs mails. Enfin, quelques agents identifient un temps dédié à cette tâche le jour de leur reprise, utilisant parfois la possibilité du télétravail pour pouvoir s'y consacrer pleinement.

Ludivine, que nous venons de citer, évoquait son « *angoisse* » à l'idée de la masse de mails qu'elle aurait à traiter à son retour de congés. Néanmoins, nous pouvons penser que ses compétences numériques, son savoir-faire et globalement son rapport au numérique lui permettent de gérer cette partie de son activité sans trop de difficultés. Ce n'est pas le cas de tous les agents rencontrés pour qui la question de la gestion des e-mails peut constituer un véritable problème, voire contribuer à des situations de mal-être et d'épuisement professionnel. Or, comme l'expliquent Marie Benetto-Meyer et Anca Boboc, même si la surcharge informationnelle ne porte pas forcément préjudice à l'activité et à la santé, elle est facteur de risques psychosociaux lorsque la surinformation est couplée au sentiment d'urgence et à la perte de sens dans le travail. C'est lorsque, en suractivité, les individus n'arrivent plus à hiérarchiser les tâches, à identifier les priorités et à les gérer, que l'épuisement professionnel, appelé aussi « burn-out », peut arriver (Benetto-Meyer, Boboc, 2021).

En l'occurrence l'une des RUE rencontrée relie ses difficultés à gérer une quantité massive de mails et un burn-out subit quelques mois plus tôt. Au moment de notre entretien, Malika a 50 ans, elle est RUE depuis un peu plus de 4 ans, après une carrière passée à la PJJ en tant qu'éducatrice. Elle se présente comme malhabile avec l'informatique, n'aimant pas le numérique, en faisant un usage limité dans sa vie personnelle, à travers des formules le plus souvent dévalorisantes et se référents à son âge. Elle explique n'avoir pas été suffisamment formée aux outils numériques et avoir passé la majorité de sa carrière à la PJJ en ayant peu besoin d'y avoir recours. Depuis qu'elle est devenue cadre, aux prémices de la période de numérisation des métiers de la PJJ que nous avons déjà décrit dans ce rapport, Malika explique avoir dû s'approprier différents outils et procédures numérique, non sans difficultés. Elle décrit les différentes routines et manières de faire qu'elle met en place, des efforts importants déployés pour coller à une norme implicite qui dessinent une « *bonne volonté* » face au numérique. A propos des mails elle explique : « *Je finis tard des fois le soir, parce que par exemple, parce que je suis cadre, alors c'est vrai qu'il y a beaucoup d'e-mails, et c'est vrai qu'au début, ça m'a beaucoup stressée. J'ai fait un burnout l'année dernière, je ne vais pas vous mentir, mon stress, c'était ouvrir ma boîte e-mail. J'exagère un peu mais pas loin, j'ouvrais ma boîte e-mail le matin, je me disais : « Purée ! Qu'est-ce que je vais trouver. Putain ! Qu'est-ce que je vais trouver aujourd'hui ?!! » C'était des centaines d'e-mails. Et on ne m'a pas formée. […] Ce que je veux dire, c'est que j'ai fait un burnout et c'est vrai que j'étais fâchée avec cette bestiole, parce que j'ouvrais ma boîte e-mail tous les jours et c'était trop dense. D'ailleurs j'ai affiché la charte de l'e-mail, le bon usage des e-mails, parce que je me trouvais moi-même en difficulté, même en tant qu'agent à devoir gérer tous ces e-mails, c'est de la folie. Je me dis : « Mais je ne gère pas une centrale nucléaire dans laquelle on a détecté trois fuites dans le sous-sol, et où il faudrait m'envoyer des e-mails tout le temps ! » J'ai même dit ça. Je fais de l'humour.* » Si Malika associe également son burn-out à un problème administratif ayant remis en cause son statut de cadre elle précise : « *J'avais l'impression que je n'étais pas une bonne professionnelle, parce que je ne lisais pas tous mes e-mails », « Vous savez pourquoi je ne voulais plus retourner au travail ? C'est vraiment lire les e-mails. Ouvrir mon ordinateur, l'idée de me dire que j'aurais plus de 60 e-mails par jour ! Bon ! 40, c'est bon, 50 ça va encore, 2650, je suis comme une petite fille, je me disais : « Mais pourquoi on m'oblige ?! », non, je*

ne veux plus, je voulais même, pour vous dire, dans des moments de détresse émotionnelle intense, j'étais prête à redevenir éducatrice ».
Dans les entretiens la question du gain ou de la perte de temps associée au numérique n'est pas saisie de manière décontextualisée par les agents. Elle est le plus souvent mise en regard du temps consacré à ce que les agents estiment être le cœur de leur mission. C'est-à-dire posée à l'aune du temps consacré à chacune des tâches qui font le quotidien des professionnels de la PJJ. Pour les agents, la question n'est finalement pas tant de savoir si le numérique fait gagner ou perdre du temps, mais si le temps passé à utiliser le numérique permet d'améliorer la prise en charge des jeunes confiés à la PJJ ou, au contraire, s'il réduit le temps passé « *avec* » et « *pour* » les jeunes. Or, pour de nombreux agents interrogés la question du temps accordé aux tâches effectuées via les outils numériques, en dehors de celles directement liées à l'accompagnement des usagers, participe d'une tendance à la bureaucratisation de leurs métiers qu'elle vient ce faisant renforcer. Beaucoup sont ainsi à décrire un métier qui change, qui s'éloigne de ce qu'ils en avaient imaginé en le choisissant ou expérimenté en l'exerçant au début de leur carrière. Aurélia (éducatrice, 35 ans, UEMO) estime ainsi « *qu'on passe notre temps quand même à écrire, à écrire, à écrire* ». Laurie (éducatrice, 38 ans, UEHC) énonce la difficulté de trouver un équilibre : « *On n'est pas là pour faire de la bureautique, enfin, ce n'est pas notre rôle non plus. Mais en même temps, on est aussi obligé de passer par ces moments-là qui sont importants dans la prise en charge* », « *Moi, je pense que l'idéal, ça serait peut-être de venir sur le temps hors-service pour faire toutes ces démarches-là. Mais du coup c'est pareil, ça reste compliqué, parce qu'après, c'est prendre sur du temps personnel. Alors bien évidemment on va mettre des heures supplémentaires mais quand on n'est pas au travail, on a aussi envie de garder ce temps personnel pour pouvoir se ressourcer. Donc oui, l'idéal, ça serait ça, ça serait qu'on ait vraiment des temps dédiés à, on se concentre à tout ce qui est un peu informatique, et au moins on n'est pas parasité par la prise en charge quotidienne. Mais bon*. »
Nos observations rejoignent à ce niveau les analyse de Fathi Ben Mrad : « *Le travail bureaucratique se substitue au travail éducatif pour lequel les travailleurs sociaux ont pourtant été formés et qui demeure à leurs yeux leur cœur de métier. Les possibilités restreintes d'agir, renforcées par la réduction des ressources budgétaires, les conduisent à conforter leur sentiment d'impuissance, voire d'inutilité. Les possibilités restreintes d'agir, renforcées par la réduction des ressources budgétaires, les conduisent à conforter leur sentiment d'impuissance, voire d'inutilité (Morin, 2008, p. 43). Conséquemment, les rôles professionnels sont mis à mal et le sentiment de disqualification chez les travailleurs sociaux est une source d'usure professionnelle, voire de burn-out (Ravon, 2009, p. 9).* » (Ben Mrad, 2023*).*
L'usage de certains logiciels, le suivi numérisé de l'activité des unités et des agents s'inscrivent en outre dans des modes d'organisation et de rationalisation qui relèvent du Nouveau Management Public, nous l'avons déjà indiqué. Elles tendent à remplacer des approches de la gestion publique fondées sur la prise en compte des besoins spécifiques et la reconduction des politiques sociales par des approches issues du « *marché* » et des entreprises privées. Rappelons par exemple que les données issues du nouveau logiciel Parcours sont utilisées à la fois pour suivre les parcours des jeunes pris en charge par la PJJ, et pour quantifier l'activité des services ce qui joue sur l'attribution des postes et des moyens.
Or, comme le rappelle Fathi Ben Mrad l'instauration de ce qui peut se lire comme une culture de la performance et la généralisation des logiques gestionnaires contribue à une fragilisation des travailleurs sociaux : « *Dans ce contexte socio-politique et organisationnel, on assiste à des formes de vulnérabilité individuelles des professionnels et à une fragilisation de leur identité collective au travail*. » (Ben Mrad, 2023).

1.2 Quand le numérique donne le rythme au travail

Dans un travail empirique sur l'usage de la messagerie électronique par les cadres de la fonction publique territoriale, Bretesché, de Corbière et Geffroy (2012) montraient déjà comment un outil numérique pouvait structurer l'activité de travail. Sur leurs terrains, les cadres étaient connectés en permanence y compris en-dehors de leurs bureaux. Ils traitaient les informations reçues quasi immédiatement, en temps réel, afin d'éviter leur stockage. La question du contenu des messages devenait secondaire, leur priorité étant de réduire leur nombre et leur volume. Yanita Andoniva commentait cette étude : « *Il en résulte une régulation temporelle opérée par l'outil qui structure l'organisation personnelle du travail. Pour les cadres, la place prééminente de la messagerie dans le quotidien professionnel opère, comme un métronome des activités, sans les ordonnancer* » (Andoniva, 2016).
Sur notre terrain cette image d'un outil numérique, ici le mail, comme métronome des activités se retrouve. Notre recherche nous conduit à distinguer deux directions dans lesquelles les pratiques

développées à partir des mails (re)modèlent la temporalité de l'activité des cadres.
D'une part, ces pratiques tendent à généraliser une norme de disponibilité des cadres, basée sur le brouillage des espace-temps. La manière dont les mails sont utilisés s'apparente à un flux ininterrompu d'informations (Durand, 2004), à une seule et même unité de temps, dans lequel les cadres tentent de s'inscrire : « *Le rythme des messages agit […] comme un chronomètre implicite qui rend visibles la réactivité et la productivité dans le traitement synchrone des messages. La pression du temps réel et de l'immédiateté transforme les normes de disponibilité* » (Bretesché, 2018). RUE et DS décrivent en effet des pratiques de connexion continue basée sur le brouillage des temps professionnels et privé, mais aussi sur des réponses synchrones aux mails largement partagées si ce n'est devenues des normes et perçues comme des injonctions. L'analyse de Diane (DS, 28 ans, STEMOI) face à la quantité d'informations qu'elle reçoit quotidiennement par mail et qu'elle qualifie d'énorme et de parfois inutiles est représentative des discours tenus par les cadres à ce sujet : « *Je trouve que ça ajoute une pression, on est vraiment dans … enfin, il y a une surcharge d'informations et toujours avec une pression en termes de délai aussi de réponse, parce qu'on attend du coup, je trouve, beaucoup plus par l'e-mail une réponse quasi instantanée, ou voire pour la veille alors que non, ça peut attendre un petit peu. Donc je trouve que mentalement, c'est assez surchargeant, et moi-même dans ma communication, je le sais que j'en fais beaucoup aussi, parce que du coup ça en découle quelque part, comme j'en reçois beaucoup, j'en transmets aussi beaucoup. Mais j'essaye quand même de ne pas trop le faire*. »
Au moment de notre recherche, il semble « normal » et attendu que les cadres de la PJJ soient reliés à ce qui se passe dans leurs unités et disponibles pour prendre part à ce qui s'y déroule, même lorsqu'ils ne s'y trouvent pas physiquement. La participation à l'activité des unités s'affranchit à la fois des espaces matériels délimités où s'exerce l'activité de la PJJ et de ses espaces temporels, spécialement des temps collectifs. Le rythme à partir duquel les cadres exercent leur activité se modifie (Grossin, 2000). En cela, les cadres de la PJJ voient les structures temporelles de leur travail profondément changées par la montée en puissance d'une « norme flexible autonome » (Bouffartigue et Bouteiller, 2000), centrée sur la connexion continue.
D'autre part, la pratique des mails observée dans cette recherche renforcent un morcellement du temps de travail des cadres. L'activité des cadres, par la polyactivité qui la caractérise, a sans doute toujours été fragmentée. Sur les terrains de la PJJ comme ailleurs, la démultiplication des projets, les formes de coopération qu'elle suppose et leur superposition à des formes plus classiques de travail concourent en outre à multiplier les engagements auxquels les cadres doivent faire face, dans des temps très courts. L'accélération induite par les usages du numérique, spécialement des mails, renforce cette tendance générale. En filigrane elle pose une nouvelle fois la question des compétences nécessaires aux cadres pour gérer les transformations temporelles de leurs activités, entre « *capacité à se disperser* » et « *agilité temporelle* » (Datchary, 2004). Valérie (RUE, 49 ans, UEAJ) constatait ainsi être interrompue dans son travail, à tout moment, y compris en réunion : « *Même quand on est en réunion, on a nos e-mails : « Ding Ding !!!* » ». Ludivine (DS, 32 ans, EPEI) regrettait avoir « *beaucoup trop d'e-mails* » nécessitant à la fois un temps de traitement important et un morcellement de son activité lui faisant perdre de son intérêt : « *C'est un peu le sentiment de survoler les dossiers mais ce n'est pas un travail de fond. […] Sauf certaines fois où quand je me plonge dans le rapport d'activités, quand je fais vraiment des choses sur les dossiers, là je trouve que c'est plaisant. Mais quand c'est du traitement d'e-mails, ce n'est pas passionnant*. »
Idriss (RUE, 50 ans, UEAJ) expliquait quant à lui avoir besoin de se ménager des plages de travail où il n'est pas interrompu dans ses activités, ni par les sollicitations des agents, ni par les appels téléphoniques, ni par les mails : « *Ben, non ! Je ne suis pas disponible* ». C'est d'ailleurs dans cette perspective qu'il utilise ses jours de télétravail. En travaillant depuis son domicile, son activité sera toujours possiblement interrompue par les appels téléphoniques et les mails, mais plus par les sollicitations des agents. Dans ce cas, le numérique, par les possibilités de nomadisme qu'il offre lui permet de travailler dans un espace le préservant de certaines interactions, qui, bien qu'appréciées pour la dimension collective et humaine qu'elles apportent au travail, n'en demeurent pas moins sources d'un temps de travail morcelé partant peu propice à l'exécution de certaines tâches, spécialement la rédaction d'écrits professionnels. Nombreux sont les agents à rapporter cette utilisation du télétravail. Vanessa (éducatrice, 50 ans, UEMO) demande parfois des demi-journées de télétravail. Elle y a néanmoins rarement recours et indique : « *le télétravail, c'est pour l'écriture* ». Aurélia (éducatrice, 35 ans, UEMO) apprécie de pouvoir être « *tranquille* » lorsqu'elle est en télétravail, c'est-à-dire préservée des « *sollicitations* ». « *Je vais être tranquille et je vais pouvoir travailler* », nous dit-elle : « *Il n'y a pas tout ce charabia autour, il n'y a pas la pause, il n'y a pas quelqu'un qui vient me voir pour « Eh ! Le café » ! Ou quelqu'un qui vient me parler pour raconter le truc, enfin « charabia », ce qui fait partie de la vie d'équipe, mais justement ça n'y est pas donc c'est quelque chose où je me dis : « Ah ! Super ! C'est fluide » ! Je trouve ça génial*. »

Aurélia explique d'ailleurs éviter d'être en situation de télétravail le mercredi, jour où ses enfants sont à la maison pour préserver ce temps où les interruptions sont limitées. Elle consacre les heures de son télétravail à la rédaction des rapports éducatifs qui demandent de la « *concentration* », « *pour écrire, il faut quand même être un minimum concentré […] il faut une réflexion qui est coupée. Donc le télétravail, ça permet par exemple de savoir qu'on ne va pas être coupé à part par le téléphone bien sûr, mais c'est de l'ordre du travail donc ça va. Et puis alors gestion parfois d'e-mails.* » Elle profite également de ces temps pour appeler certains parents : « *Il faut du temps, il faut être tranquille, des fois les parents vont parler peut-être une heure, je connais ces types de parents-là, eux parlent beaucoup, ils ont besoin de s'exprimer, je vais les prendre plutôt sur un temps de télétravail où ils sentiront une interlocutrice entièrement libre et non pas : « Je ne sais pas !! Oui !! Ben, peut-être là-bas* » !! Donc des trucs comme ça où on n'est pas vraiment concentré, on n'est que de l'humain, c'est important de maintenir la concentration à l'autre ». Nolween, elle aussi éducatrice (34 ans, UEMO) ne se « *retrouve pas plus que ça* » dans la pratique du télétravail, au regard du rythme spécifique de travail qu'il suppose : « *Je sais que j'ai un tempérament où j'ai besoin de faire plusieurs choses en même temps pour être efficace, je n'arrive pas à ne faire qu'une seule chose. […] Quand je suis chez moi, plusieurs choses, ça va être m'occuper de la maison, […] Et donc je vais être moins efficace sur mon travail, j'ai l'impression d'être moins productive. Alors que quand je suis au travail, plusieurs choses, ça va être de passer un coup de fil entre deux paragraphes d'un rapport, ou ça va être : « Ah tiens ! Je suis en train d'écrire un paragraphe, oui ! Mais il faut que j'envoie un e-mail pour autre », donc je vais envoyer l'e-mail et après je vais me remettre à mon rapport, et j'ai vraiment besoin de … de ce cadre-là pour me concentrer. Alors c'est un peu bizarre comme façon de travailler mais je suis comme ça. Donc c'est vrai que quand je suis à la maison, je suis moins productive.* ». Qu'il soit apprécié ou non, ce que ces extraits d'entretiens permettent de voir est bien le tempo spécifique permis par le télétravail et par les outils numériques nomades. La question du rapport entre temporalités de travail et outils techniques renvoie à la pénétration des valeurs de la technique dans la pratique professionnelle des professionnels de la PJJ et les modes de vie. Comme le soulignait Josiane Jouet il existe une empreinte de la technique sur les pratiques professionnelles et la vie privée, « *l'objet technique devient le partenaire qui garantit l'ordre tandis que le mode de vie intègre en retour les valeurs de performance véhiculées par la technique (gain de temps, productivité, rigueur).* » :

« *Si les outils informatisés concourent à une technicisation de l'acte de communication, ils sont aussi porteurs de valeurs de rationalité et de performance qui pénètrent les pratiques. Ces technologies conduisent en effet à l'émergence de nouveaux modèles d'action qui canalisent l'expression individuelle et collective et qui se glissent dans un grand nombre d'activités quotidiennes étant donné l'importance croissante du recours à ces équipements. Aussi apparaissent-elles comme des organisateurs de l'action. De fait, les applications de l'ensemble des outils informatisés, illustrent bien cette pénétration des valeurs de la technique dans l'élaboration des pratiques.* » (Jouet, 1997, p. 296)

« *L'usage banal des techniques digitales se conforme au modèle de la performativité. La pratique d'opérations parcellisées, composées d'ordres, de sélection, de suivi séquentiel et de mise en mémoire s'érige en habitus. Le fonctionnement opératoire met en œuvre un schème de logique formelle, de rapidité et de performance qui envahit la quotidienneté dans le travail et les activités privées. La pratique intègre les principes de rationalité, d'ordre et de cohérence de la technique qui façonnent des modes de faire et des comportements nouveaux* » (Jouet 1990, p. 104).

2. Des temporalités professionnelles bouleversées par le numérique

Les ordinateurs portables et les téléphones professionnels ont en commun de permettre aux agents de travailler en dehors des unités … et en dehors de leurs temps de travail habituel. Ce qui s'observe sur les terrains de notre recherche est une tendance à une imbrication de plus en plus marquée entre sphère privée et sphère professionnelle à travers la question des temporalités liées à chacune de ces sphères. Comme le rappellent Marie Benetto-Meyer et Anca Boboc l'entrelacement entre sphères privée et professionnelle n'est pas nouveau (parler de sa famille sur le lieu de travail, lire des documents de travail à la maison…), mais les tensions s'accumulent de plus en plus à la frontière entre ces deux sphères (Benetto-Meyer, Boboc, 2021). Si cette accumulation de tensions est en lien avec de nombreux changements opérés dans le monde du travail, l'essor des dispositifs numériques, les usages et pratiques qui leur sont associées participent de cette évolution et la renforcent. Or, nombreux sont les travaux soulignant les risques liés aux temporalités de travail (dégradation des conditions de travail, sentiment de bien-être, etc.) parallèlement aux possibilités d'autonomisation des travailleurs et travailleuses qu'ils peuvent permettre (Benetto-Meyer, Boboc, 2021).

2.2 Temps professionnels et temps privés : des frontières de plus en plus poreuses

Lorsqu'ils travaillent, les agents de la PJJ sont de moins en moins coupés de leur sphère privée. Il n'est pas rare qu'ils soient sollicités par leurs familles, spécialement leurs enfants, pendant leur temps de travail. Dans les unités, ils utilisent leurs téléphones personnels à des fins personnelles. L'appropriation massive des dispositifs et applications dédiées à la communication via téléphones portables joue ici pleinement dans le sens d'une banalisation des usages. Ceux-ci ne vont néanmoins pas sans interroger, voire poser problèmes aux professionnels rencontrés. Les irruptions de temps privé dans le temps professionnel sont parfois perçues comme inappropriées, en ce qu'elles nuiraient à l'engagement plein des agents sur leurs tâches voire à la réalisation même de ces dernières. Il est intéressant de noter que ce sont les échanges concernant les usages des téléphones par les jeunes pris en charge qui ont le plus souvent donné lieu à des analyses réflexives des agents sur leurs propres usages du téléphone pendant leur temps de travail ou celui de leurs collègues. Le fait qu'un éducateur ou une éducatrice utilise son téléphone portable personnel pendant des temps partagés avec les jeunes, spécialement les temps de repas, suscite par exemple la réprobation de plusieurs agents. Si ce brouillage des frontières entre temps privé et temps professionnel modifie le travail des agents, celui qui conduit le temps professionnel à empiéter sur le temps privé est sans doute celui qui modifie le plus l'activité quotidienne dans les services de PJJ. L'équipement des agents en dispositifs nomades (ordinateurs et téléphones) leur permet aujourd'hui de pouvoir travailler en dehors de leurs services et en dehors de leurs horaires habituels de travail. Les usages professionnels des TIC dépassent les murs des organisations, en cela, l'intrusion du domaine professionnel dans la sphère privée est accentuée par les technologies numériques (Boudokhane-Lima**,** Felio, 2018). La virtualisation des données, la miniaturisation des artefacts et leur facilité d'accès permettent de rendre le bureau mobile et autorise une nouvelle forme de présence au travail : la « *mobiquité* », selon le terme inventé par Xavier Dalloz (Bobillier-Chaumon 2011). Cette possibilité nouvelle est vécue par les agents dans une tension qui se retrouve dans l'ensemble des entretiens. Les agents considèrent qu'elle leur permet d'organiser avec plus de flexibilité leur temps de travail, qu'elle est utile pour faire face aux périodes où la charge de travail est plus importante. Ils estiment aussi qu'elle leur permet de mieux gérer les situations urgente ou de maintenir une continuité parfois jugée nécessaire dans leurs activités professionnelles. Ces dispositifs nomades permettent de faire exister des transformations à l'œuvre dans le monde du travail et dans le rapport des individus au travail sur les terrains de la PJJ. Lors de l'entretien, Bastien (RUE, 43 ans, UEMO) faisait d'ailleurs le lien entre les équipements numériques mobiles et le fait que la plupart des agents de son unité, cadres compris, travaillent à temps partiel : « *Je pense aussi que le monde du travail, ça a changé, la donne a changé. On n'est plus sur le même truc, […] il n'y a plus cette volonté, cette idée de « Je viens tous les jours et je reste le maximum au service 5 jours par semaine », c'est fini ça. […] depuis le Covid, c'est flagrant* ».

A ce niveau se donne à voir des normes sociales qui se renforcent dans le monde du travail depuis les années 1980 : l'autonomie, la recherche de soi, de sens et de reconnaissance dans le travail (Méda, Vendramin, 2013 ; Benedetto-Meyer, Boboc, 2021). Les agents soulignent cependant immédiatement et spontanément le risque d'un brouillage des frontières entre vie privée et vie professionnelle, entre le temps passé au travail et le temps personnel. Bastien (RUE, 43 ans, UEMO) précise à propos de son propre temps partiel : « *L'idée, c'est que j'ai pris 10 % que je me paye avec mes petits sous pour être plus présent dans ma vie familiale. Si c'est pour à l'arrivée le faire avec l'ordinateur et dire : « Excuse-moi ! On ne va pas aller faire un tour au parc, parce que je dois traiter mes e-mails », dans ces cas-là, je reste au boulot.* » Or, les entretiens témoignent d'un débordement du temps professionnel sur le temps privé, c'est-à-dire d'une extension globale du « *temps au travail* », tel que le définit Michel Lallement, c'est-à-dire le temps associé à l'activité professionnelle au sens large (Lallement, 2003). Tarek (RUE, 40-45 ans, UEMO) et François (éducateur, 32 ans, UEMO) font partis des agents qui estiment que la transportabilité des outils informatiques joue avant tout positivement sur la reconfiguration de leurs manières de travailler. Valérie (RUE, 49 ans, UEAJ) est moins positive. Tarek (RUE, UEMO) explique ainsi « *Je repars tout le temps avec mon ordinateur !! Je l'utilise même les week-ends, les soirées, parce que j'ai du travail à traiter en retard. Mais du coup, ça permet ça aussi, l'utilisation de l'ordinateur, de l'ordinateur et de la connexion avec le téléphone portable professionnel, ça permet aussi de gagner du temps et de rattraper du retard aussi, de gérer des urgences et de rattraper du retard. Donc je l'utilise, oui, sur des temps de week-ends, sur des temps … ! Ça m'est même arrivé sur des temps de vacances quand vraiment j'étais en retard sur certains sujets. […] Je le vois comme une opportunité. Mais je me rends compte aussi que ça peut venir empiéter facilement sur les temps personnels. Et je le fais un peu malgré moi par moments, parce que j'ai des échéances à respecter et que j'ai des urgences. Comme aujourd'hui, j'ai des urgences à traiter qui viennent justement prendre le pas sur ce que j'avais prévu de faire initialement* ». Il

précise avoir un usage similaire de son téléphone portable professionnel : « *Je ne le laisse jamais au boulot. Il m'arrive de l'éteindre le week-end, parce que ça me permet de me dire : « Voilà ! C'est la fin de la semaine ». Sauf sur certains week-ends où potentiellement il y a des situations à risque et que la PEAT [permanence éducative auprès du tribunal pour enfants] risque d'être sollicitée, et que les éducateurs le week-end sont un peu isolés justement avec la mission de PEAT. Donc ça me permet de … enfin, ça leur permet d'avoir un filet de sécurité, bien qu'ils ne l'utilisent pas, qu'il n'y ait pas beaucoup de sollicitations. Mais c'est rare, ça reste rare.* »

Nicolas (éducateur, 32 ans, UEMO) affirme qu'il ne se sent « *pas envahi par [son] équipement professionnel.* ». Lorsqu'on lui demande s'il laisse son téléphone professionnel allumé le week-end il répond spontanément que non, avant de se raviser et de constater « *qu'il reste généralement effectivement allumé* » : « *je regarde de temps en temps mais alors vraiment quand j'y pense. […] Je suis dans une contradiction, parce que je vous dis que je ne suis pas envahi et en même temps, je le regarde !* »

Valérie (RUE, 49 ans, UEAJ) présente dans un même mouvement les aspects positifs et négatifs du caractère mobilise de ses nouveaux outils numériques professionnels : « *C'est-à-dire que ce que je n'ai pas le temps de faire la journée, je peux le faire le soir. Ça a des avantages comme des inconvénients ! […] Il faut s'autogérer. Donc peut-être au début j'étais plus toujours à regarder mes e-mails, et puis maintenant, j'essaye de me dire que je ferai ça le lendemain, etc. Mais c'est vrai, parce qu'en tant que cadre on peut rester un peu tard le soir, etc., donc c'est vrai que des fois je me dis : « Je préfère ne pas rentrer trop tard […] Je me dis : « Tiens ! Ce soir il faudrait que je fasse ça, il faudrait que je fasse ça, etc. ! » Mais je trouve que je travaille de moins en moins le soir. […] Mais c'est vrai que c'était le risque au départ. […] Ça pendant les vacances, c'est terrible, c'est-à-dire que je suis tranquille, je prends mon ordinateur, ça, c'est sûr. […] Alors sauf si je pars à l'étranger, j'imagine que je ne partirais pas avec mon ordinateur. Mais quand je pars, oui, oui, je regarde, je checke les e-mails et s'il y a un truc important, je le traite. Mais je me dis : « Je me suis donnée comme règle », je me dis : « Une demi-heure ! » Je prends une demi-heure le matin, je regarde mes e-mails et voilà, donc je ne suis pas complètement en vacances. Mais parce que c'est aussi des fois quand on rentre, on peut avoir plein d'e-mails, s'il y a un truc à faire, si je sais parce que si j'ai laissé les choses un peu en plan ou untel doit venir faire je ne sais pas quoi, je ne sais pas quoi, du coup je vais regarder, je dis aux collègues : « J'aurais mon ordinateur. S'il y a quoi que ce soit, n'hésitez pas à m'envoyer un e-mail ! » […] quand j'ai envoyé un e-mail où j'attends une réponse, le soir, je me dis : « Je vais regarder si j'ai ma réponse », je n'attends pas forcément le lendemain. Mais j'essaye de ne pas trop … C'est un peu rassurant en tous les cas quand on est responsable aussi, ou quand je ne suis pas là pendant une semaine, même si j'ai le collègue qui est …, la directrice qui va venir, etc., du coup ça me rassure. […] Ça me rassure.* »

Ces extraits d'entretiens racontent la difficulté à réguler les équilibres entre temps personnel et temps professionnel. A partir du moment où des technologies rendent possibles les incursions du professionnel dans la sphère privée il apparait très difficile pour certains agents de ne pas utiliser ces outils sur leur temps personnel. Se donne à voir l'une des conséquences du brouillage des frontières entre sphères privées et sphère professionnelle : la connexion continue (Benetto-Meyer, Boboc, 2021) qu'illustrent également ces autres extraits d'entretiens.

Amel (éducatrice, 45 ans, UEHC) : « *On est envahi […] on n'arrive pas à couper […] c'est parce que je me suis rendu compte de ça, que je me suis dit : « […] Il faut couper ! Il faut couper un peu » ! Et quand tu coupes, tu coupes.* » Elodie (DS), à propos de son ordinateur portable : « *Il est toujours avec moi. […] il balade … Il balade partout. Non, je ne le laisse pas au travail. Et c'est vrai que oui, j'ai une tendance à regarder les e-mails à des heures assez tardives. Le week-end, passé un temps, je passais aussi du temps à faire ce que je n'avais pas eu le temps de faire justement au travail ; maintenant j'évite. Alors maintenant c'est vraiment exceptionnel : par exemple là je pense que ce week-end, le rapport d'activités, je ne vais pas y couper. Mais sinon j'évite, parce que sinon on ne coupe jamais.* ». Lorsqu'il lui est demandé s'il trouve que son temps de travail empiète sur son temps personnel Tarek réponds : « *En Milieu Ouvert, je trouve que non, je trouve que ça va. […]* ». Il précise être joignable *« jusqu'à 21 h maximum »* et commente *: « ce qui reste quand même …* ».

Comme l'explique Laure (éducatrice, 38 ans, UEMO) : « parfois c'est compliqué de dire : « *Stop ! […] Parce que là si tu veux, il est 19 h, je m'en fiche mais là maintenant, moi, c'est aussi ma vie privée » ! Et ça parfois, ça en coûte de pouvoir le dire* ». A l'instar d'autres collègues elle garde constamment avec elle son téléphone portable professionnel et ne l'éteint jamais : « *Je ne le laisse jamais, je ne l'éteins jamais* ». Elle trouve des avantages à pouvoir travailler en dehors des heures habituelles de travail, par exemple pour pouvoir contacter des familles : « *Je réponds quand j'ai envie de répondre, c'est-à-dire que sur mon temps privé, c'est-à-dire que quand je sais que c'est par exemple des familles ou des parents où là il faut absolument que je les ai, parce qu'on va aller en audience bientôt et que ça fait je ne sais pas combien de jours que j'essaie de les appeler, je n'arrive pas à les avoir. Là parfois il y a des choses où je me dis :*

« Voilà ! Des fois c'est donner un peu de son temps pour en gagner pour après ». Voilà, c'est tout bénéfique aussi par rapport à ça. » Elle exprime en même temps sa difficulté à préserver sa vie personnelle de cette forme d'extension de son temps de travail : « *J'essaie dans la mesure du possible, enfin, il faut faire attention à ce que ça n'entache pas sur sa vie familiale. : Et je trouve aujourd'hui que c'est quand même compliqué, la pression est quand même là.* » De fait, même lorsque les cadres expliquent ne pas être « *dérangés* » par leurs équipes ou leurs collègues sur leurs temps personnels, il n'en demeure pas moins que la grande majorité d'entre eux reste connectée et donc joignable en dehors de leur temps de travail. Géraldine (DS, 45 ans, STEMO) rappelle ainsi que son portable est « *tout le temps allumé* ». Elle précise : « *Mais les équipes savent quand je suis en congés et sincèrement je ne suis pas embêtée. « J'ai une direction territoriale qui respecte ça aussi. Je ne suis pas embêtée.* ».

Ce qui se donne à voir ici est l'ambivalence de la disponibilité offerte par les outils numériques. Comme l'indique Sophie Bretesché, la disponibilité permise par les technologies de l'information constitue une forme de « *chaîne invisible* » (Durand, 2004) au sens où l'autonomie ainsi déléguée aux acteurs leur permet de répondre sans limite aux différentes sollicitations que relaient les technologies de l'information. Le rapport au temps que ces technologies génèrent, a quelque chose d'inédit. D'un côté, l'accélération des échanges accroît le sentiment et la demande d'autonomie. D'un autre côté, elle entraîne une dépendance liée au rythme qu'elle implique (Bretesché, 2018). Ce faisant ce rapport entre le rythme technologique, l'apparente autonomie qu'il produit et en définitive l'absence de prise sur le processus global d'accélération alimente le processus d'aliénation décrit par Hartmut Rosa (Rosa, 2012).
Pourquoi « *couper* », « *dire stop* », ne pas regarder son téléphone ou son ordinateur en dehors des heures de travail semble-t-il si difficile à la majorité des agents rencontrés ? La réponse à cette question entremêle des éléments liés aux métiers de la PJJ et d'autres plus transversaux touchant aux évolutions contemporaines du monde du travail. La connexion continue apparait découler de différentes formes d'injonctions, de manières collectives de faire qui dessinent une norme d'usage des dispositifs numériques à l'articulation des temps professionnel et des temps personnels. La frontière est ténue entre « *pouvoir* » travailler sur son temps personnel grâce aux outils numériques et « *devoir* » le faire à cause d'eux. A propos de la « *pression* » à répondre à ses mails ou à poursuivre son travail chez elle qu'elle ressent Florence (éducatrice, 42 ans, UEMO) indique : « *Je pense qu'on se la colle aussi nous-mêmes à travers ces outils-là. Comme le fait d'avoir votre ordinateur portable chez vous et puis de vous connecter pour voir si vous avez reçu des e-mails, etc., forcément !* ». Priscilla (RUE, 56 ans, UEAJ) explique : « *Maintenant qu'on a le portable on se sent aussi un peu contraint … enfin, quand on ramène chez soi, on se dit : « Il faut que je regarde quand même mes e*-mails », enfin, il y a un peu … ça devient un peu moins perméable … enfin, c'est plus perméable entre la vie privée et la vie professionnelle à cause de l'ordinateur, enfin, de cet objet qu'on peut utiliser à n'importe quel moment. Et puis on peut aussi se connecter sur la wifi ou même se connecter via son téléphone professionnel. Donc du coup, ça nous amène à être de plus en plus connectés ! Après c'est juste une volonté … enfin, après il faut avoir la volonté de se dire : « Bon ! Non ! Je ne veux pas » ! Ou : « Je ne prends pas mon ordinateur » ! Mais je le prends tout le temps, je ne le laisse jamais au bureau, je le prends, parce qu'on ne sait jamais, au cas où, où j'ai besoin ou si quelqu'un m'appelle je peux être … »
Pour certains agents, ne pas être connecté sur son temps personnel, ne pas se saisir de cette possibilité est en fait courir un risque : celui de « *mal faire son travail* », ou plutôt d'être considérés ou de se considérer comme un professionnel défaillant. Se rejouent sur les terrains de la PJJ un enjeu déjà mis en visibilité par des recherches menées à partir du monde de l'entreprise. Comme le rappellent Nicolas Oliveri et Nicolas Pélissier « *l'hyperconnexion s'articule parfaitement avec le « mythe de l'ubiquité* » (Moles, 1990), *faisant du collaborateur moderne un individu à la fois omniprésent (messagerie instantanée, visioconférence), omnipotent (accès illimité aux ressources du web), mais aussi « omnijoignable » (diversification des supports numériques de communication à distance pour un même usager)* », permettant au management de s'appuyer sur « *un système de méritocratie numérique, qui tend à faire de l'hyperconnectivité un critère de distinction entre des collaborateurs plus ou moins performants* » (Oliveri et Pélissier, 2019, p.97).
Le risque est en outre accru par un contexte où la charge de travail pesant sur les agents de la PJJ augmente, entre autres sous l'effet de l'entrée en vigueur du CJPM, en septembre 2021. Pour certains agents, travailler sur leur temps personnel est une manière de pouvoir « terminer leur travail ». Les outils numériques nomades le permettent d'autant plus facilement qu'il s'agit de faire face à l'inflation du nombre d'écrits professionnels ou de dispositifs de suivis de l'activité. L'appropriation des dispositifs numériques sur les terrains de la PJJ ne peut être questionnée hors de ce contexte. Du côté de l'institution les outils numériques peuvent dès lors être perçus comme un moyen d'augmenter les exigences auprès d'équipes qui « *ont désormais entre les mains les moyens technologiques d'être plus*

performantes et d'atteindre des objectifs toujours plus élevés » (Oliveri et Pélissier, 2019, p.97).
Le temps personnel se déploie en outre dans des espaces parfois plus propices à ces facettes de l'activité. Beaucoup d'agents expliquent ainsi qu'il est plus simple de rédiger un rapport éducatif chez eux, au calme, sans interruption, que dans l'agitation de l'unité, comme nous l'avons expliqué. In fine le pouvoir d'ubiquité accordé par l'hyperconnexion se retrouve mis au service de l'institution, par une réponse aux injonctions à l'augmentation de la charge de travail (Oliveri et Pélissier, 2019). Isabelle (éducatrice, 59 ans, UEMO), à propos de ses collègues : « *Il y en a beaucoup qui le ramènent [l'ordinateur portable], qui font du travail à la maison, elles n'osent pas toutes le dire, elles ne veulent pas le dire mais moi, je le vois, elles en parlent des fois !! […] Et pour être à jour de leur travail, elles bossent à la maison et ce n'est pas compté ! Donc je refuse, je suis en retard de beaucoup de choses, tant pis ! C'est comme ça ! Le temps qui m'est dédié ne me permet pas que je réalise toutes les tâches qui me sont confiées. Donc je priorise, là où il y a des audiences, là où il y a des échéances d'écrits à faire, ça, c'est fait. Le reste ? Ça cumule dans du retard.* » Ne pas travailler sur son temps personnel implique d'accepter de ne pas pouvoir réaliser toutes les tâches qui devraient être faites, ce qui n'est pas simple. Inversement, la connexion continue peut être un moyen d'être perçu et de se percevoir comme un « *bon professionnel* » dans une logique de reconnaissance (Honneth, 2004). A ce niveau, les outils numériques nomades et les usages que les agents de la PJJ en font, viennent renforcer des logiques et des normes évolutives déjà à l'œuvre dans le monde du travail. Comme le rappellent Dominique Meda et Patricia Vendramin le glissement est rapide entre un investissement à la mesure de l'intérêt professionnel et un surinvestissement contraint érigé en quasi-norme. A la lumière des entretiens menés, le numérique se donne à voir comme un élément facilitant le passage de l'un à l'autre. L'autonomie et la responsabilisation associées aux usages d'outils numériques sur le temps privée peuvent se révéler source d'intensification du travail et d'autoexploitation (Méda, Vendramin, 2013). Géraldine (DS, 45 ans, STEMO), très investie dans ses fonctions, évoquant sa situation de connexion continue la présente comme liée à une problématique personnelle de surtravail : « *Je pense que je travaille trop* ! ». Il est cependant aussi possible de la saisir à la lumière de facteurs beaucoup plus structurels.
La problématique de la reconnaissance associée à la connexion continue semble d'autant plus sensible au regard des spécificités des métiers de la PJJ, en tant que métier du travail social. Les problématiques que rencontrent les jeunes et les familles qu'ils prennent en charge, les liens qu'ils entretiennent avec ces usagers, sont ainsi parfois lus comme autant de nécessités d'abolir les frontières temporelles entre vie privée et vie professionnelle momentanément.
Vanessa (éducatrice, 50 ans, UEMO) se souvient des débuts de sa carrière d'éducatrice « *J'avais pu laisser le portable allumé en me disant : « Voilà ! je suis inquiète pour telle situation ! Donc j'emmène le téléphone chez moi, je le laisse allumé* » ». Elle précise faire « *un peu attention à ça maintenant* ». La période de confinement de mars 2020 a joué un rôle dans la modification de ses usages : « *Pendant le confinement, c'est là où j'ai été vraiment envahie par le téléphone portable, parce que c'était notre seul outil, on n'avait pas d'ordinateurs à cette période-là. Et donc on était avec le téléphone portable. Et donc il y avait des familles qui étaient inquiètes, parce que leurs enfants sortaient, ne respectaient pas le confinement, etc. Donc je sais que j'ai été au téléphone avec des familles le week-end, le soir. Et c'est là où je me suis dit que c'était trop.* ». D'une manière générale le confinement a été un moment où temps professionnels et temps privés pouvaient ne plus être distingués chez certains agents, à partir de la mise en commun contrainte des espaces de travail et des espaces de vie personnelle. Chez nombre d'entre eux ce moment apparait comme un catalyseur de leur réflexivité à propos de leurs usages du numérique et de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Vanessa se souvient ainsi : « *Concernant le confinement, c'est vrai qu'il y a eu un débordement, moi, c'est la première fois que je me suis sentie envahie, à part quand j'ai commencé dans l'hébergement !! Mais c'est la première fois où je me suis sentie envahie, effectivement j'avais les familles, j'ai eu une famille à minuit, j'ai eu une famille … Il n'y avait plus d'horaires. Et c'est vrai que c'est le seul moyen qu'on avait. Alors il s'est passé quelque chose de très particulier. A la fois il y a eu des liens privilégiés, c'est-à-dire que les jeunes avec qui je n'étais pas forcément en lien, il y a eu quelque chose qui s'est créé, mais c'est vrai que psychiquement, déjà nous dans nos vies privées, nos enfants, etc., on n'était pas forcément zen, parce qu'on était dans une situation un peu inédite. Mais en plus avoir la charge mentale de et donc les angoisses, etc., de ces gens, mais en continue, sans forcément sortir. C'est le fait que ce soit chez moi dans mon domicile. C'est qu'à un moment donné, j'ai fait rentrer ces choses-là dans mon domicile à un moment donné où moi, j'étais avec ma fille. […] quelque chose qui surgit. Mais on ne s'en est pas rendu compte sur le moment et après il y avait une certaine fatigue* ». Au moment de l'entretien, Vanessa s'apprête à prendre des fonctions de CADEC (*cadre éducatif de la PJJ*). Elle souhaite depuis ce poste travailler à ce que les agents réussissent mieux à séparer temps professionnel et temps personnel, même si les débordements de l'un sur l'autre concernent le cœur du métier : la prise en charge des jeunes.
Mathilde (éducatrice, 42 ans, UEMO) rappelle quant à elle avoir longtemps refusé les téléphones

professionnels que l'administration lui proposait, comme l'ensemble des agents de son unité. Elle et ses collègues acceptent finalement de les utiliser à la suite du confinement, mais se fixant des règles d'usage afin de maintenir une séparation entre temps privé et temps professionnel : « *J'avais dit que je l'éteindrai le soir, je le laisserai au service, finalement je ne l'ai pas fait, il est quand même dans mon sac. Je l'ai déjà entendu sonner à 20 h, il m'est arrivé pour des situations d'y répondre tard, parce que je n'avais pas envie d'encombrer mes collègues et que c'était des choses que je préférais gérer seule. Et un dimanche aussi, ça m'est arrivé une fois. […] je savais quelle situation c'était, j'ai préféré là gérer plutôt que laisser la famille se débrouiller. Et en effet par téléphone, j'ai pu les aider. Mais c'est vrai que ça, c'est tout bénéfice pour notre administration, ce temps-là. Et tout le monde n'arrive pas, alors j'essaye de ne pas l'écouter, de l'éteindre ou de laisser dans la voiture, mais quand on sait que c'est tendu dans une famille et qu'on n'a pas envie d'embêter les collègues d'astreinte. Et puis notre* service en Milieu Ouvert, on n'a pas de standard[14], on n'est pas joignable, on n'a pas de numéro d'urgence, donc on dit aux familles : « Vous appelez les pompiers, le SAMU en cas de crise de votre enfant, ou les services de police si vraiment vous êtes débordés » ! Mais c'est vrai que selon le lien qu'on a avec les uns ou les autres, parce qu'on a des suivis plus longs, ça arrive. J'ai dérogé une ou deux fois, je trouve, ce n'est pas beaucoup, mais … »

La pratique de la connexion continue et les enjeux afférents apparait exacerbée chez les cadres de la PJJ[15]. Ceux-ci semblent d'autant plus concernés que leurs statuts ne prévoient pas d'horaires de travail. Diane (DS, 28 ans, STEMOI) précise ainsi : « *Je suis en train de coacher un futur directeur, là, qui passe le concours, et […] qui me posait la question des horaires de travail, je lui ai dit : « Tu es Article 10 quand tu es directeur, tu n'as pas d'horaires » !! […] Mais en même temps, j'essaye quand même de m'astreindre pour ma part à oui, à éteindre l'ordinateur, à ne pas l'ouvrir pendant mes week-ends et mes vacances, ça, c'est très compliqué !! […] Je l'ai fait la première année, j'avoue, mais je ne déconnectais jamais, c'était trop ! Quand j'avais des échéances un peu rapprochées et qu'il fallait que je bosse, c'est trop tentant techniquement de se dire : « Ben oui ! Allez ! Je m'accorde, allez ! une heure » ! Et en fait le une heure se transforme en une demi-journée ! Très clairement ! […] Et puis au bout, oui, au bout d'un an, je me suis dit : « Non. Il faut que je me calme » !* ». Les cadres de la PJJ ont en outre été dotés d'équipements nomades avant les autres agents, ce qui a pu être perçu comme une forme de valorisation symbolique, par certains. Au moment de la recherche leurs équipements sont d'ailleurs encore souvent différents de ceux des équipes, plus performants ou perçus comme tels, facilitant le travail en mobilité etc. Les ordinateurs des cadres sont par exemple souvent équipés de la suite bureautique de Microsft Office alors que ceux des autres agents sont pourvus de la suite Libre Office, ce qui peut d'ailleurs poser des problèmes de compatibilités de formats dans les échanges de documents. Vanessa (éducatrice, 50 ans, UEMO) explique ainsi : « *Je vois la cheffe, elle a un super smartphone, mais la cheffe a besoin d'un téléphone effectivement, mais les éducateurs ont besoin du même smartphone. […] je le dis, parce qu'on m'a donné un smartphone, on m'a donné un téléphone d'un chef, je ne le savais pas, ça a été un hasard, quand la cheffe est arrivée, elle a repris le téléphone, donc j'ai eu un téléphone tout* pourri !! Enfin, je trouvais que dans le message, il y avait quelque chose de … ». Aujourd'hui se déploient de nouveaux modèles de téléphones portables permettant aux cadres de consulter leurs boites mail professionnelles, ce qui était jusqu'alors impossible en raison de contraintes de sécurité. Cette perspective, lorsqu'elle est évoquée par les cadres, est redoutée. Géraldine (DS, 45 ans, STEMO) qui explique trop travailler et être connectée de manière continue à son travail, y compris pendant ses congés : « *Il y a une chose dont je suis sûre, c'est que je ne veux absolument pas mes e-mails sur mon téléphone* ». Diane (DS, 28 ans, STEMOI), qui essaye de réguler ses usages des dispositifs numériques en dehors de son temps de travail : « *Ça [les téléphones connectés à sa boîte mail] honnêtement, j'en ai très peur, parce qu'autant l'ordinateur, je m'astreins à ne pas l'éteindre, autant le téléphone, c'est vrai que je le garde allumé, week-ends et vacances. Je ne réponds pas nécessairement quand ça sonne, mais quand je vois que ça insiste un petit peu ou quoi que ce soit, je réponds quand même.* » Précisons en outre que dans le cas de Diane éteindre son téléphone portable est d'autant plus compliqué qu'il est relié aux alarmes des sites sur lesquels se situent les différentes unités de son service. Directeurs de service et

[14] Au moment de l'entretien, l'unité est sans standard, avec seulement quelques téléphones fixes dans certains bureaux.

[15] Il est important de rappeler que notre recherche n'a, à une exception près, pas été menée au sein de structures d'hébergement, pour lesquelles l'empiètement du temps de travail des agents sur leur temps privé est accru a fortiori pour les cadres. Tarek (RUE, 40-45 ans, UEMO) : « en hébergement, c'est vrai qu'on a tendance à déborder le cadre plus, plus, plus. […] si on fait la comparaison avec l'hébergement, on a l'impression de ne jamais décrocher [son téléphone en dehors des horaires de travail]. Quand on travaille toute la semaine et qu'on est d'astreinte, ça veut dire qu'un quart d'heure après avoir quitté le travail, on est susceptible d'y retourner. Donc pour moi, c'est quand même beaucoup plus confortable aujourd'hui [maintenant qu'il est en poste en milieu ouvert]. »

RUE évoluent dans un cadre d'autant plus favorable à l'hyperconnexion que les entretiens témoignent de pratiques de connexion continue à ce point partagées entre les cadres de la PJJ qu'elles en deviennent une norme professionnelle.

2.3 Temps professionnels et temps privés : des régulations avant tout autonomes ou relevant du management de proximité

Les pratiques de connexion continues repérées à travers les entretiens posent la question de la régulation des usages professionnels des technologies numériques. Il est à ce niveau à la fois question de s'interroger sur le cadre légal existant sur ce sujet et sur les pratiques effectivement déployées au quotidien.

En France, le droit à la déconnexion est entré récemment dans le code du travail. La loi travail du 8 août 2016 a notamment imposé une obligation de négociation sur le sujet. Le droit à la déconnexion est un droit applicable à tous les salariés, quel que soit leur temps de travail. Le droit à la déconnexion s'entend comme le droit pour le salarié de ne pas se connecter à ses outils numériques professionnels (messagerie, application, logiciel, internet, intranet, etc.) et de ne pas être contacté, en dehors de son temps de travail, au moyen des outils numériques professionnels mis à sa disposition par l'employeur, ou de son matériel personnel. Dans la fonction publique, le droit à la déconnexion est consacré dans l'accord télétravail du 13 juillet 2021. Cet accord dépasse toutefois le champ du télétravail. Il indique que :
« *Les modalités du droit à la déconnexion doivent être négociées dans le cadre du dialogue social de proximité. Dans ce contexte, un plan d'actions peut utilement être adopté dans le cadre du dialogue social de proximité, afin de fixer par exemple : les modalités (contenu, durée, publics cibles) de la formation au bon usage des outils numériques ; les modalités pratiques de déconnexion des outils numériques ; les modalités d'ajustements de l'organisation pour adapter la charge de travail au temps de travail des agents ; les modalités visant à assurer une complète information des agents du dispositif mis en œuvre ; les modalités de suivi. Au-delà des pratiques individuelles, les conditions et la charge de travail sont des facteurs à prendre en compte dans l'exercice de ce droit. Une organisation de travail qui s'appuie sur le dialogue professionnel et la participation des agents publics contribuera favorablement à l'effectivité du droit à la déconnexion. L'accord invite par ailleurs les employeurs et les agents à s'appuyer sur les travaux menés par l'Anact concernant la charge de travail.*[16]»
Le ministère de la transformation et de la fonction publiques précise : « *Le droit à la déconnexion s'entend comme le droit pour tout agent public de ne pas être connecté à un outil numérique professionnel en dehors de son temps de travail. Ce droit, qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration des conditions de travail et d'une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, a pour objectif le respect des temps de repos et de congé. Ainsi, ce droit permet aux agents publics de ne pas répondre aux sollicitations professionnelles en dehors des horaires de travail sans risque d'être sanctionnés*[17] ».
La note JUST2405591C du ministère de la justice relative aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail au sein du ministère de la justice reprend le principe général de « *droit à la déconnexion* » en indiquant que : « *Le droit à la déconnexion est le droit pour tout agent de ne pas être connecté à un outil numérique professionnel en dehors de son temps de travail. Le droit à la déconnexion s'inscrit dans le respect des cycles de travail tels que définis dans les chartes des temps. Les agents et encadrants veillent notamment à organiser les réunions et les temps de travail collectifs en respectant les plages de travail en vigueur au sein du service. Il convient de prohiber l'envoi d'emails appelant une réponse immédiate en dehors des plages de travail en vigueur au sein du service. Il est nécessaire de veiller à un usage raisonné de la messagerie (choix des destinataires, clarté et précision du contenu des messages ...). De même, les appels téléphoniques doivent être reçus pendant les plages de travail en vigueur au sein du service.* »
Au sein du ministère de la justice existe par ailleurs une « charte pour l'équilibre des temps de vie[18]» élaborée dans le cadre des engagements du ministère pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Signée par le garde des Sceaux le 8 mars 2021, elle est présentée comme instaurant « *une culture managériale basée sur un ensemble de principes et de bonnes pratiques dans le cadre de l'organisation du travail et des relations entre encadrants et agents, qu'ils soient magistrats,*

[16] Le droit à la déconnexion dans la fonction publique | Le portail de la fonction publique (fonction-publique.gouv.fr)
[17] Idem
[18] Charte equilibre temps de vie.pdf (justice.gouv.fr)

fonctionnaires ou contractuels[19] ». Cette charte évoque explicitement les enjeux liés aux usages des dispositifs numériques. A propose du « *Bon usage des outils informatiques* » est écrit :
« *C'est un enjeu primordial pour préserver la vie personnelle de vos agents. L'utilisation de plus en plus importante du télétravail nécessite notamment de porter une attention particulière à l'accès au réseau à distance rendu possible par les outils informatiques. Ne pas solliciter par mail une agente ou un agent de son équipe le week-end, le soir ou pendant les congés sauf à titre exceptionnel et si les circonstances le nécessitent ; Éteindre le portable de service passé 19h sauf exception ou astreintes, et ne pas appeler les collaborateurs en dehors des horaires de travail ; Limiter strictement les sollicitations en dehors des horaires de travail. Les outils de mobilité ne doivent être attribués qu'aux agents en ayant exprimé le besoin. Ces outils offrent aux utilisateurs une plus grande souplesse, voire une certaine liberté, dans l'organisation de leur journée de travail. Pour autant, ils ne doivent pas conduire à un effacement de la limite entre vie professionnelle et vie privée. Ils ne doivent pas donner lieu à des échanges de fond sur les dossiers en soirée ou le week-end. Lors des entretiens, nombreux ont été les agents à évoquer le « droit à la déconnexion » et à évoquer certains des grands principes posés par la « charte pour l'équilibre des temps de vie », sans pour autant faire référence à ce document. Les pratiques déclarées des agents, spécialement des cadres soulignent néanmoins les limites de ces textes prescriptifs quant à l'effectivité des régulations institutionnelles qu'ils proposent.* »
A propos du « *bon usage de la messagerie électronique* » :
« *La messagerie électronique constitue un outil à part entière de l'environnement professionnel. Le volume des correspondances échangées ne cesse d'augmenter. Une bonne utilisation de cette ressource permet de renforcer l'efficacité au travail et une meilleure collaboration. Pour cela, il est recommandé de : Fixer des délais réalistes, en définissant clairement des priorités ; Ne pas céder à l'instantanéité de la messagerie dans le respect de la gestion des commandes prioritaires. Gérer les priorités, se fixer des plages pour répondre, se déconnecter pour pouvoir traiter des dossiers de fond. L'utilisation de la messagerie est devenue incontournable mais elle peut induire du stress, une surcharge informationnelle, une dépersonnalisation des relations mais surtout une forme de dépendance ayant pour effet d'interrompre systématiquement le travail. Il est donc important de réguler sa correspondance et de prévoir des plages horaires pour consulter sa messagerie ; Favoriser l'entretien physique, téléphonique ou la visio conférence ; Être attentif à la rédaction, concise, précise et courtoise et ne mettre en copie que les personnes directement concernées ; Eviter les envois en dehors des heures de service. Envoyer ses messages en dehors des heures de travail habituelles risque d'induire chez le destinataire un sentiment de culpabilité ou d'urgence à devoir répondre. Les courriels doivent être envoyés pendant les horaires habituels de travail.* »

Face au doit à la déconnexion et plus généralement aux risques psychosociaux liés aux usages professionnels du numérique, la majorité des cadres rencontrés se trouve dans une posture paradoxale. D'un côté, ces cadres assument et revendiquent travailler à la préservation des équipes. D'un autre côté, ils reconnaissent avoir beaucoup de difficultés à s'appliquer à eux-mêmes les « bonnes pratiques » qu'ils essayent de développer dans les unités.
Vanessa (éducatrice, 50 ans, UEMO) que nous avons déjà cité à ce sujet considère qu'aujourd'hui le droit à la déconnexion des agents n'est pas suffisamment effectif sur les terrains de la PJJ, le cadre pas suffisamment posé. Elle a à cœur de s'impliquer à changer les choses à ce niveau, dans le cadre de ses fonctions de CADEC à venir : « *Je vais me donner certaines limites aussi, notamment le week-end, à un moment donné même l'accès aux e-mails, je pense qu'il faut préserver les agents, […] il y a une charte de toute manière, on ne peut pas envoyer des e-mails comme ça aux éducateurs, il y a des temps d'arrêt, […] c'est pour justement, c'est arrêter, c'est pour mieux travailler et pouvoir avoir un psychisme tranquille. […] Je dois être garante de ça.* »
L'engagement des cadres à préserver le droit à la déconnexion des agents passe par des recommandations données aux agents. Tarek (RUE, 40-45 ans, UEMO) : « *Je leur dis que pour leur bien-être, en fait, c'est important aussi qu'ils puissent couper, parce qu'on a des jeunes qui vont appeler tard, tard le soir. Les urgences, c'est la police et les pompiers* ». Diane (DS, 28 ans, STEMOI), à propos du télétravail de l'une des éducatrices de son service : « *C'est surtout, en connaissant certains, je sais qu'ils ne font pas de pauses, je sais qu'ils ne prennent pas forcément le temps de manger le midi, qu'ils travaillent un peu à des horaires décalés, et ça, ça m'embête, parce que je n'ai pas du coup la main sur le fait de leur dire : « Bon ! Allez prendre l'air un peu ! Ne finissez pas trop tard ! Respectez les horaires » ! […] j'ai une éducatrice qui m'a dit : « Oui, oui ! Ben là, je me suis mis tôt ! À 7 h, j'étais devant mon*

[19] Égalité femmes – hommes : le ministère s'engage | Ministère de la justice

ordinateur » ! Je dis : « Mais non ! Mais à 7 h, vous dormez, [Julie][20], en fait » !! Ha, ha !! Et du coup voilà, ça décale aussi un peu la réalité ! Elle me dit : « Ben oui ! Mais à un moment, en fait, je me suis rendu compte que j'ai eu faim, que j'avais faim ! Ben oui ! Il était 15 h » ! Je fais : « Mais vous n'avez pas levé les yeux de votre ordinateur entre 7 h et 15 h » ?!! C'est énorme en fait ! Et là-dessus, c'est aussi de notre rôle en tant que cadre, je pense, de faire beaucoup de prévention là-dessus, et après chacun s'en saisit ou pas. Là je trouve que c'est, oui, c'est un peu un enjeu aussi pour des personnes qui ne savent pas trop tous les risques que ça peut amener en termes de fatigue visuelle, en termes de troubles musculosquelettiques, etc. Il va y avoir pas mal de choses qui apparaissent dans les années à venir liées à ça ! Donc là, ça, c'est ce qui m'embête un peu plus, j'essaie de faire de la prévention sur le sujet, mais on n'a pas la main […] Alors que quand on ferme le service et qu'on voit qu'il y a quelqu'un qui est encore en train de bosser, je dis : « Non, non !! Rentrez chez vous » !! Et là c'est moins le cas ».

Mais certains des cadres rencontrés s'attachent surtout à ne pas encourager les agents à travailler sur leur temps personnel à travers leurs usages du numérique. Diane (DS, 28 ans, STEMOI), : « *Surtout ce que je ne voulais pas, et alors ce n'est pas mon cas mais ça peut être le cas de certains collègues, c'est envoyer des e-mails moi le week-end. Et donc le destinataire voit que j'envoie des e-mails le week-end, se sentant obligé de se dire : « Ouh la ! Elle travaille le week-end. Est-ce qu'il faut que je lui réponde le week-end » ? Et engranger aussi quelque chose chez les destinataires de mes e-mails* ». Bastien (RUE, 43 ans, UEMO) explique avoir fait évoluer ses pratiques et éviter désormais les envois de mails le week-end au regard des réactions produites chez les agents : « *Je le fais de temps en temps mais je vois bien que ce n'est pas bon. […] J'ai changé de braquet. Pour les rapports de MJ, ce qu'il se passait, c'est que oui, des fois tu es trop à la bourre, tu prends ton ordinateur. […] Tu fais ton truc et tu renvoies un e-mail à l'agent en disant : « Il va le lire lundi ». « Ton rapport : Ok, ça va mais il faudrait que tu corriges ça et ça et ça. On se voit lundi ». Bim !! L'agent répond. Mais du coup ça le valorise. Il fait : « […] Vous avez vu ?! Dimanche, hein !! Du coup, il n'y a pas que vous qui travaillez le dimanche !» […] Dans un truc où je ne vais pas valoriser des agents, parce qu'ils bossent le dimanche. […] Quand tu es cadre et que tu bosses hors de tes heures de boulot, tu emportes les autres* ». Cette dernière phrase souligne bien les demandes paradoxales dans lesquelles sont pris les DS et les RUE. D'un côté, des prescriptions institutionnelles les invitent à être la cheville ouvrière de l'exercice effectif du droit à la déconnexion des agents, mission dans laquelle nombre d'entre eux s'engagent. D'un autre côté, leur importante charge de travail, les pratiques du numérique partagées par les autres cadres et leur hiérarchie, le matériel mis à leur disposition, les changements qu'on leur demande de mettre en œuvre, le fait qu'ils n'aient pas d'horaires, constituent autant d'incitations, si ce n'est d'injonctions, à travailler sur leurs temps de repos. Nous avons pu le constater à travers les extraits d'entretiens retranscrits dans cette partie : mis à part quelques rares exceptions, les pratiques numériques des cadres rencontrés sont toutes marquées par la connexion continue. Bien que certains essayent de mettre en œuvre des régulations individuelles face à ce qu'ils considèrent comme un problème, travailler sur son temps personnel est une norme professionnelle partagée. Or, la connexion continue des cadres participe de celle des agents. Même si certains cadres développent une posture réflexive et une attitude réactive face à la connexion continue, les paradoxes dans lesquels ils sont pris attestent des limites des régulations institutionnelles des usages professionnels du numérique sur les terrains de la PJJ.

Sur les terrains, la régulation effective des usages professionnels du numérique relève largement de démarches autonomes mises en place par les agents. Les discussions collectives qui pourraient permettre d'échanger sur les manières de limiter l'empiètement du temps professionnel sur le temps privé sont rares. Lorsqu'elles existent, elles sont informelles. Dès lors, au fil du temps, les agents ajustent la manière dont ils utilisent le numérique pour être connectés (ou non) à l'activité du service, si ce n'est travailler, durant leurs temps privés. L'expérience qu'ils développent des usages des outils numériques nomades, spécialement celle du brouillage des temps professionnels et privés qu'ils facilitent, fait progressivement émerger un souci de régulation légitimé par la circulation croissante du principe de « *droit à la déconnexion* » au niveau institutionnel et plus encore dans la sphère publique. La plupart de celles et ceux que nous avons rencontré cherchent en fait à mettre en œuvre des « stratégies d'endiguement » (Metzger et Cléach, 2004) afin de dissocier les activités privées et celles relevant de l'exercice professionnel et donc à bricoler ce qui apparait comme un cadre d'usage des outils numériques professionnels qui leur soit propre. Ce cadre est plus ou moins rigide. Il se construit au croisement de facteurs personnels et professionnels.

Certains agents expliquent ainsi avoir choisi de limiter l'usage de leur ordinateur professionnel sur leur temps privé en raison de considération familiales. Le fait d'avoir des enfants en bas âge semble ainsi

[20] Le prénom a été modifié

avoir conduit plusieurs éducatrices et quelques professionnels hommes à limiter le temps qu'elles et ils passaient à travailler à leur domicile, en dehors des heures de travail. Bastien (RUE, 43 ans, UEMO) a choisi d'exercer son activité professionnelle à temps partiel pour pouvoir plus s'occuper de ses enfants, nous l'avons déjà précisé. Ce choix oriente ses usages des outils numériques professionnels et nomades. Il constitue pour lui un frein bienvenu à la possibilité qu'ils lui offrent de dépasser le temps de travail pour lequel il est rémunéré : « Avec mon 90 %, j'ai 100 % de boulot […]. Quand tu es éducateur, on t'enlève des mesures, mais quand tu es cadre, on ne t'enlève rien. Donc l'idée, c'est que j'ai pris 10 % que je me paye avec mes petits sous pour être plus présent dans ma vie familiale. Si c'est pour à l'arrivée le faire avec l'ordinateur et dire : « *Excuse-moi ! On ne va pas aller faire un tour au parc, parce que je dois traiter mes e-mails », dans ces cas-là, je reste au boulot. […] Ou même le soir ! C'est-à-dire qu'à un moment, je me paye mes 10 % donc je me débrouille dans mes 90 % de faire rentrer 100 %.* »
D'autres agents racontent comment le fait de gagner en expérience dans leur travail leur a permis de voir autrement la question de l'engagement professionnel et de l'urgence, dans son actualisation au prisme du déploiement des outils numériques sur les terrains de la PJJ. Certains agents s'autorisent ainsi aujourd'hui des modalités de déconnexion qu'ils n'imaginaient pas hier. Ce qui se donne à voir à ce niveau est une nouvelle fois que certaines des problématiques soulevées par le numérique ne sont pas isolées de questions plus transversales liées à l'exercice des métiers de la PJJ et plus globalement du travail social. Elles viennent les renforcer ou en modifier les contours : Où placer la limite de l'engagement personnel (qui plus est lorsque les outils numériques nomades favorisent la connexion continue) ? Comment identifier une situation véritablement « urgente » (alors que téléphones portables professionnels et ordinateurs permettent d'être instantanément joignables) ? Quel équilibre trouver entre temps privé et temps professionnel (quand le numérique renforce la porosité des frontières entre ces temporalités, déjà marquée dans le cadre de métiers nécessitant un engagement personnel réel) ?
Priscilla (RUE, 56 ans, UEAJ) rapporte avoir décidé de ne plus se « *laisser envahir* » par son travail et les pratiques de connexion continue qu'elle avait sur son précédent poste. Le fait d'exercer en UEAJ et non plus en foyer lui permet un autre rapport à l'urgence : « *En foyer, là, j'étais inondée ! Même quand il y avait des astreintes, […] On m'appelait même quand j'étais en congés. C'est un contexte où effectivement il y avait une continuité de service, c'était tellement compliqué que je me disais : « De toute façon tu n'as pas le choix ». En vacances, ça arrivait, je n'étais pas constamment dérangée mais il y avait toujours … j'étais toujours un peu dans le boulot. Et depuis que je suis arrivée à l'UEAJ, je me suis contrainte de ne plus me laisser envahir par ça. Et donc du coup chez moi, c'est très rare que j'ouvre mon ordinateur, ça m'arrive, ou vraiment, parce que, je ne sais pas, je n'ai « pas grand-chose à faire » entre guillemets. Mais sinon non, je ne travaille pas chez moi, ou très peu […] Et en même temps il y a moins de travail. Je veux dire, « c'est moins dévorant » entre guillemets, donc il n'y a rien d'urgent. Donc ce que je n'ai pas fait aujourd'hui, je peux le faire le lendemain, ce n'est pas vital, ce n'est pas comme quand on a des jeunes en foyer où il y a des réponses à donner rapidement, il y a des prises en charge, il y a des urgences, il y a des collègues qui sont en difficulté, ça n'a rien à voir.* »
Quelles régulations observent-on ? La première manière de faire consiste pour les agents à ne pas allumer leurs matériels en dehors de leur temps de travail. Cette manière de réguler les usages est largement partagée sur les terrains de notre recherche, du moins sur le plan des limites de principe que les professionnels rencontrés souhaitent mettre à leurs usages professionnels du numérique. Nolween (éducatrice, 34 ans, UEMO) explique à propos de son téléphone portable professionnel : « *Je ne l'allume que quand je travaille, que pendant mes horaires de travail. Et même des fois en travaillant, je ne l'allume pas forcément tous les jours, c'est vraiment si j'ai besoin. Mais je ne veux pas que ça devienne une habitude, ni pour les personnes que j'accompagne, ni pour moi, parce que sinon, je trouve que c'est compliqué à gérer.* » Laure (éducatrice, 38 ans, UEMO) adopte le même type d'usages : « *Le téléphone professionnel, il est au boulot, il reste au boulot sur les heures où j'y suis, je l'allume quand j'arrive, je l'éteins quand je pars. Et entre midi et deux, si je n'ai pas envie de répondre et qu'on m'appelle, je ne réponds pas, parce que j'estime que je suis en pause si je suis en pause. Et après non, je rappelle quand j'en ai la possibilité. Mais pour moi, ce n'est pas vraiment, je ne me laisse pas happer par le téléphone, si je ne peux pas répondre, je ne peux pas répondre et je rappellerai quand je pourrai. Et je préfère avoir un téléphone professionnel séparé du fait d'avoir mon téléphone personnel et aussi par rapport au fixe, je trouve ça un peu plus simple, parce que j'ai moins le réflexe d'aller checker le cahier de messages.* »
Pour les cadres, ne pas allumer les ordinateurs portables et plus encore les téléphones professionnels apparait plus complexe. Diane (DS, 28 ans, STEMOI) explique ainsi s'astreindre de plus en plus souvent à ne pas allumer son ordinateur durant son temps personnel mais ne pas réussir à éteindre son téléphone portable : « *Le téléphone par contre, c'est vrai, je le laisse ouvert, j'ai un peu de mal à l'éteindre, parce que je ne sais pas pourquoi mais parce que. […] C'est inconscient, enfin, je ne sais pas. Je n'arrive pas, oui, j'ai du mal à me dire que s'il se passe quoi que ce soit, je ne sois pas joignable, c'est un*

peu compliqué. Donc j'ai mes deux adjoints qui ont mon numéro personnel en cas d'extrême urgence. Là-dessus on est plutôt raisonnable tous les trois, on ne s'appelle pas sur nos vacances ». Bastien (RUE, 43 ans, UEMO) adopte le même type de régulation : « *Je me dis que si ça sonne, il faut que je réponde. Là du coup, j'ai un téléphone, c'est professionnel et ça va très bien. Pour ne rien vous cacher, je fais le même le truc où j'ai un téléphone avec double puces […]. C'est-à-dire que je ne l'éteins jamais, je l'ai toujours sur moi. Mon téléphone professionnel, je l'ai toujours sur moi, mon téléphone personnel, je l'ai toujours sur moi. C'est bleu quand c'est professionnel et c'est vert quand c'est personnel* ». Une nouvelle fois, c'est la difficulté de ne pas faire usage des outils professionnels numériques nomades sur le temps privé qui se donne à voir. Lorsque ces outils existent et sont utilisés par un nombre important d'agents c'est une norme professionnelle de connexion, plus ou moins continue, qui s'observe.

C'est dans ce contexte que peut être compris la seconde manière de faire mise en place par certains agents de la PJJ : laisser leur matériel sur leur lieu de travail au moment de rentrer chez eux, ponctuellement ou plus régulièrement. Il est d'ailleurs intéressant de constater que l'ensemble des agents ayant rapporté cette pratique la présente comme une manière volontaire et conscientisée de limiter l'empiètement de leur temps de travail sur leur temps personnel. Ainsi, Nolween qui n'allume son téléphone professionnel que durant ses horaires de travail explique avoir réfléchi sa manière d'utiliser ce téléphone et son ordinateur portable professionnel afin de séparer clairement son temps de travail de son temps personnel : « *Ce téléphone, c'est le boulot, le boulot c'est dans des horaires […] C'est un outil de travail donc au même titre que le PC que je ne ramène pas chez moi, mes horaires de travail, c'est tant et tant. C'est que ça me paraissait juste normal, je n'ai pas à être joignable quand je suis à mon domicile ou quand je suis en dehors de mes heures de travail, à partir de là … ! Ça se fait naturellement* ». En laissant son ordinateur et son téléphone portable au bureau, il s'agit de ne pas activer, donc de refuser les possibilités de nomadisme des outils numériques. Il est question de reconnaitre - pour l'avoir éprouvé - la tentation, si ce n'est le risque, d'allumer son téléphone ou son ordinateur sur son temps privé et de mettre en place une régulation matérielle la rendant impossible[21]. Idriss (RUE, 50, UEMJ) estime ainsi qu'il « *arrive à ne pas [se] faire envahir* » parce qu'il laisse son téléphone portable professionnel dans son bureau : « *Parce que déjà, je ne l'emmène pas à la maison. La seule fois où je l'amène chez moi, ça peut être le week-end quand je suis d'astreinte. Parce que je peux avoir des informations que je peux récupérer en cas de problème, pour n'importe quoi, des numéros de téléphone du technicien pour l'électricité, des choses comme ça, je n'ai pas envie d'embarquer ça dans un machin, donc il y a tout là, tout est réuni. Comme ça, c'est vraiment du pratico-pratique.* ». Bastien (RUE, 43 ans, UEMO) se force parfois à ne pas emporter son ordinateur. Ce geste marque une rupture entre ses différents temps de vie qu'il apprécie : « *Des fois symboliquement, je laisse l'ordinateur ici. Je le laisse sur mon bureau, je pars sans. Et puis c'est marrant parce que du coup, même physiquement je me sens plus léger. Je prends le bus, dans mon sac il y a mon agenda, deux stylos. Parce qu'en fait, … j'ai ça et mon bureau, c'est mon ordinateur, mon agenda. Et quand je pars et que je laisse mon truc, là je suis plus relâché.* » Ces usages comportent une part de radicalité ; la connexion n'est plus possible. Ils rendent visible l'importance de la porosité entre temps professionnels et temps privés. Seule la coupure matérielle garantis en effet l'effectivité de leur séparation. Ce faisant, ils témoignent à la fois de la difficulté de refuser la norme professionnelle de la connexion (plus ou moins) continue et des possibilités qui existent pour le faire. Ces dernières comportent cependant des risques : celui de se percevoir ou d'être perçu comme un professionnel « *moins investi* » dans des métiers pour lesquels l'engagement demeurent très valorisé, celui de prendre du retard sur des tâches non effectuées dans le temps de travail, etc. (cf. chapitre 2). Les stratégies décrites ici sont avant tout individuelles. En creux se donne néanmoins à voir leur dimension collective. Lorsqu'un agent refuse d'être connecté sur son temps professionnel, quelle que soit la stratégie adoptée pour le faire, cela a des répercussions sur le fonctionnement général de l'unité, la charge et les rythmes de travail, ce qui peut être vécu ou accepté plus ou moins positivement par les autres agents. Les manières de faire avec le numérique des uns et des autres, pas seulement des cadres, se font échos, y compris à propos de la problématique de la déconnexion. Il sera dès lors beaucoup plus facile pour un agent de chercher à limiter la porosité entre les temps professionnels et temps personnels dans une unité où d'autres le font aussi.

3.Des collectifs de travail bouleversés

[21] Rappelons d'ailleurs qu'au moment de notre recherche les messageries professionnelles sont uniquement accessibles via les ordinateurs professionnels des agents. Aucun des cadres rencontrés n'est équipé de téléphones leur permettant de consulter leur boite mails professionnelle.

Dans les unités, le développement rapide des outils numériques professionnels qu'il s'agisse d'équipements ou de logiciels a des incidences sur la manière dont fonctionnent les équipes, dont sont structurés les collectifs de travail.

3.1 Le numérique facteur d'évolution des positions au sein des collectifs de travail

A la PJJ, le fonctionnement du travail quotidien est agencé par une organisation hiérarchique identifiée. Les tâches des uns et des autres sont précisées dans des fiches de poste. Cette structuration implique des règles formelles et informelles qui orientent les interactions entre agents, prescrivent des manières de faire, dessinent des habitudes de travail. Or, le numérique participe d'évolutions à ce niveau et contribue à redéfinir les places occupées par les uns et les autres dans les collectifs de travail.

A un premier niveau, les pratiques des outils numériques que certains agents développent viennent en partie brouiller les formes et les circuits habituels de transmission des informations et des demandes. Sur le plan formel, il est attendu un registre de langage relativement soutenu dans les échanges avec les magistrats, la hiérarchie, voire les partenaires institutionnels. Sur le plan procédural, les agents sont tenus de respecter la ligne hiérarchique. Il est ainsi d'usage que les éducateurs et éducatrices ne s'adressent pas directement à un supérieur occupant un échelon dit à « N+2 » ; ils sollicitent d'abord l'échelon « N+1 ». Or, la manière dont certains et certaines utilisent les mails et les téléphones portables professionnels ne s'inscrit pas dans ces normes et ce faisant contribue à leurs évolutions. Bastien (RUE, 43 ans, UEMO) s'étonne ainsi du registre de langue utilisé par les éducateurs et éducatrices dans leurs communications électroniques, y compris dans les échanges avec lui. L'estimant trop relâché - « *Tu ne mets pas « bises » quand tu écris à un responsable d'unité* » explique-t-il - il se demande comment former les agents sur ce sujet. Florence (éducatrice, 42 ans, UEMO) raconte quant à elle : « *J'ai déjà vu ça aussi, un juge d'instruction pour un jeune que je suis, m'écrire en direct pour me demander ma présence le lendemain matin par exemple, sans passer par la direction […]. Il y a des circuits qui changent.* » Si elle estime que cette évolution a des avantages, elle craint néanmoins de se voir mise en cause en cas d'incident, ne bénéficiant plus d'une forme de protection apportée par le respect des procédures par voie hiérarchique. Au risque de simplifier la pluralité des sphères auxquelles nous faisons allusions, ces récits signalent d'abord les différences de normes d'usage du numérique entre sphères privées et sphères professionnelles. Ce qui est permis et attendu, à différents degrés, dans les premières (langage relâché, communication directe, etc.) ne l'est pas dans les secondes, et inversement. La frontière entre ces deux types de sphères n'étant pas étanche, des usages peuvent déborder d'une sphère à l'autre. Ils sont source d'interrogations, voire de tensions, mais posent surtout la question de l'évolution des organisations sous l'effet des pratiques numériques qui s'y déploient. La structure hiérarchique de la PJJ, les circuits d'information et de décision, sont ainsi questionnés, si ce n'est remis en cause par ces dernières. Cela est d'autant plus le cas que la problématique de la transformation numérique des organisations est portée par des discours promettant l'avènement de formes organisationnelles renouvelées, fondées sur l'autonomie, remettant en cause les modes de fonctionnement bureaucratiques au profit d'organisations plus « *horizontales* », plus « *agiles, basées sur le décloisonnement et le fonctionnement collaboratif* » (Benedetto-Meyer, Boboc, 2019 ; Ughetto, 2018).
A un second niveau, les pratiques du numérique sur les terrains de la PJJ tendent à faire émerger une position spécifique occupée par certains agents au sein des unités, sans qu'elle ne soit cependant institutionnalisée formellement : celle de « *personne ressource* » pour ce qui concerne le numérique. Par position nous entendons « *L'endroit où se trouve la personne, c'est-à-dire là où elle se place et là où l'organisation la met.* » que nous distinguons de la posture qui correspond à « *la façon dont l'individu se tient dans la position repérée, donnée et/ou prise* » (Ardouin, 2020). Elle renvoie aux comportements dans le rôle professionnel (Ardouin, 2020). Dans la majorité des unités étudiées se distinguent en effet des agents identifiés par leurs collègues comme un soutien face au numérique, jouant de fait un rôle de relais dans la numérisation des métiers de la PJJ (Benedetto-Meyer, Boboc, 2019). Toutes sont reconnues comme pouvant être sollicitées en cas de difficultés. Certaines sont reconnues pour des compétences techniques et un intérêt personnel pour le numérique. C'est par exemple le cas de Luc (éducateur, 47 ans, UEAJ) qui possède de solides compétences dans le domaine du numérique et est régulièrement sollicité par ses collègues lorsqu'un problème technique survient. D'autres le sont pour des compétences transversales relevant de la gestion de l'information ou de dimensions plus psychosociales comme leur capacité à accompagner leurs collègues avec patience. C'est le cas d'Aurélia (éducatrice, 35 ans, UEMO). Aurélia décrit un rapport au numérique distant. Dans sa vie privée le numérique l'intéresse assez peu. Elle évoque par exemple un usage restreint des réseaux

sociaux. Dans sa vie professionnelle, elle souligne l'apport de certaines facettes du numériques, mais trouve surtout particulièrement fastidieux l'appropriation des nouveaux progiciels déployés à la PJJ. Pour gérer au mieux les procédures et mots de passe nécessaires à leur utilisation Aurélia a pris le temps de créer des fiches dédiées regroupées dans des classeurs. Si ces documents sont parfois consultés par ses collègues, ces derniers viennent surtout la solliciter pour qu'elle leur explique comment utiliser les progiciels. Sa gestion de l'information et son empathie jouent ici dans son identification en tant que personne ressource, plus que son rapport au numérique. Les difficultés qu'elle éprouve elle-même face au numérique peuvent d'ailleurs être lues comme des éléments facilitants l'apprentissage de ses collègues, à travers une posture horizontale, de pairs à pairs. Quels que soient les critères qui concourent à leur reconnaissance, les agents identifiés comme « personne ressource » en matière de numérique occupent une position spécifique, bien qu'informelle, qui modifie les collectifs de travail. Cette position est valorisée par la hiérarchie, en écho à la montée en puissance des compétences numériques dans l'évaluation du travail des professionnels de la PJJ, que nous avons déjà évoquée. Elle ne suscite pas que des réactions positives au sein des équipes. Certains agents reprochent plus ou moins explicitement à certaines personnes ressources de porter des discours jugés trop acritiques sur le numérique et de relayer sans beaucoup de réserves les injonctions institutionnelles à la numérisation des métiers de la PJJ. Ces réactions témoignent aussi du rejet par certains et certaines de la valorisation croissante des compétences numériques dans les métiers de la PJJ, spécialement celui d'éducateur.

Dans certaines unités, des cadres, spécialement des directrices[22], occupent une position de personne ressource lorsqu'il s'agit de numérique. Quand cela est le cas, elles se retrouvent donc à la fois dans une logique de prescription et d'accompagnement. D'un côté, elles incitent plus ou moins fortement les agents à utiliser des outils numériques, ne serait-ce qu'en relayant les orientations de la DPJJ. D'un autre côté, elles les aident à dépasser les difficultés que ces usages supposent, à travers des actions de proximité collectives ou individuelles. Cette dualité se retrouve d'ailleurs dans les discours qu'elles portent sur le numérique que nous avons déjà évoqué, entre fatalisme et distance critique. Accompagner la transformation numérique consiste à donner du sens, à essayer de mettre en cohérence les injonctions institutionnelles à utiliser le numérique avec le cœur des missions des agents de la PJJ : la prise en charge des jeunes. Il s'agit aussi de faire face aux inquiétudes et aux difficultés d'usage. Les entretiens mettent en visibilité des temps passés individuellement avec les agents les plus en difficulté que les cadres concernées veillent à ne pas stigmatiser. Si cet accompagnement éloigne en partie les directrices et les RUE du cœur de leurs prérogatives, il contribue à les repositionner plus en proximité des agents. Dans un contexte où la part administrative et gestionnaire de leur travail quotidien augmente, cette évolution peut contribuer à leur redonner une légitimité nouvelle dans leurs fonctions d'encadrement. Dans des services où les agents voient rarement des directrices amenées à évoluer entre les locaux d'unités parfois distants de plusieurs dizaines de kilomètres ce repositionnement n'est pas anodin, à minima symboliquement.

3.2 Entre télétravail et numérisation des procédures : les collectifs affaiblis ?

A la PJJ, le travail est structuré par la matérialité de l'espace spatial et matériel des locaux des unités. Toutes les unités visitées à l'occasion de cette recherche possèdent la même structure générale qui associe des bureaux et des espaces collectifs. Les bureaux sont généralement occupés par un ou plutôt deux agents ; les cadres possèdent des bureaux individuels. Les espaces collectifs sont le plus souvent une salle de réunion et une salle dite de pause. Certaines unités disposent d'autres espaces suivant leurs spécificités : salles de cours, salles informatiques, etc.

Si le travail des agents en UEMO et en UEAJ comporte une part individuelle, sa part collective apparait à l'occasion de la réalisation de certains projets, dans des temps d'échanges et de concertations formels mais aussi informels. Les professionnels de la PJJ rencontrés investissent différents espace-temps interstitiels (Fustier, 2012), des lieux et des moments transitionnels où s'ouvrent des échanges informels dans lesquels se mélangent des registres de discours professionnels et personnels, permettant d'alimenter le lien et l'appartenance au collectif (Cihuelo, Piotrowski, 2021). Les pauses, cafés ou cigarettes, sont ainsi des habitudes communes qui permettent aux agents de partager leurs questionnements quant à la prise en charge de certains jeunes. Durant la journée beaucoup d'agents laissent la porte de leurs bureaux ouvertes, favorisant ainsi le fait que des collègues viennent échanger avec eux. Les déplacements dans le bureau de l'adjointe administrative (pour faire une photocopie,

[22] Rappelons que notre échantillon ne comporte pas de directeur de service, uniquement des directrices.

récupérer document imprimé, consulter les dossiers qui peuvent y être stockés, finaliser un ordre de mission, etc.) sont aussi l'occasion de discussions. Nous retrouvons à ce niveau l'importance des échanges informels qui s'effectuent sur les lieux de travail et à propos du travail. Saisis depuis l'extérieur des organisations, ces échanges qui se tissent dans un entre-soi professionnel (Loriol, 2009 ; Tissot, 2014) sont le plus souvent invisibles. Ils contribuent néanmoins à « *rendre possible, supportable et collectivement signifiant le travail à réaliser* » (Cihuelo, Piotrowski, 2021).

Les récits que les agents font de leur activité quotidienne témoignent de l'importante qu'ils accordent à ces échanges professionnels informels qui construisent petit à petit le caractère collectif de leur travail, forment les groupes. Ils racontent surtout leurs craintes de voir le numérique les faire disparaitre. Le télétravail, même s'il peut être apprécié, nous l'avons dit, est ainsi souvent présenté comme menaçant les collectifs de travail. L'entretien mené à la fois avec Vanessa (éducatrice, 50 ans, UEMO) et Nolween (éducatrice, 34 ans, UEMO), a donné l'occasion d'un échange très illustratif, à ce niveau. Nous en livrons ici un long extrait.

Nolween : « *On a besoin de parler entre collègues. Même quand on rédige des fois on bloque sur un passage, parce que c'est compliqué à expliquer, parce qu'on n'est pas sûr d'utiliser des bons mots, parce qu'il y a des choses, on ne sait pas si on doit l'écrire ou pas, et pour moi, c'est hyper important de pouvoir discuter avec les collègues …*

Vanessa : *Oui. Les interactions, l'équipe ! […] c'est vrai. Et puis la bonne humeur aussi, ça permet aussi de pouvoir être dans quelque chose de vivant, plus vivant. Je trouve que le travail qu'on mène est tellement en lien avec les autres qu'on a besoin de partager, d'avoir des retours. En fait simplement d'avoir des retours, ça rassure.*

Nolween : *On n'est pas seul comme ça. […]*

Vanessa : *Tout le temps, on se pose tout le temps des questions : « Tiens ! Je dois appeler tel partenaire ! À ton avis, si je lui dis ça, est-ce qu'il va se crisper, machin » ?! Le collègue va dire : « Oui ! Mais tu devrais peut-être plutôt dire comme ça » ! « Ah oui ! C'est vrai ! Tu as raison » ! Et voilà !! Ou tel jeune, enfin c'est tellement important …*

[…]

Nolween : *Et comme on est seul en entretien, on est seul souvent quand on fait les visites à domicile, on est seul en audience, etc., s'il n'y a pas eu tous ces moments en dehors où on a partagé en équipe, on se sent vraiment très seul tout le temps. […] Sauf qu'on sent vraiment que l'équipe est derrière et qu'on en a discuté avant et qu'on sait ce qu'on va dire, parce qu'on a réfléchi avant, on ne le porte pas seul, on est … Ce n'est pas pareil.*

Vanessa : *On n'est plus seul. C'est vrai. Et je trouve qu'il y a des conséquences effectivement sur le travail en équipe, ça c'est certain.*

Nolween : *Oui, c'est sûr ! Mais même après le confinement où c'était encore assez strict, on n'avait plus de réunions, enfin, ou alors les réunions, c'était en tout petit comité, etc., ça nous a manqué !*

Vanessa : *Oui.*

Nolween : *Et là encore récemment, on pouvait dire qu'on manquait de ces temps-là. Plus les moments de convivialité aussi.*

Vanessa : *D'élaboration […]*

Nolween : *Avant on faisait des repas tous les je ne sais pas combien, tu sais ? Après les réunions institutionnelles ! On faisait des repas ensemble et tout, et ça, ça s'est perdu aussi avec tout ça, je trouve.*

Vanessa : *C'est pour dire que tout ce qui est distanciel, tout ce qui est … ça impacte quand même.*

Nolween : *Nous, on a eu de la chance, c'est que nous, on a quand même une équipe qui tient la route et on se sollicite beaucoup, il y a une bonne humeur.*

Vanessa : *Il y a une bonne ambiance.*

Nolween : *Il y a de la solidarité, oui.*

Vanessa : *Mais tout est fragile. Mais je pense que dans une équipe où c'est déjà fragile, oh !! Je pense que vraiment, ça peut être catastrophique, ça peut isoler des personnels. Si un responsable n'est jamais là, ou en télétravail aussi, enfin, qui rassemble ?! Enfin, je trouve que vraiment c'est …* »

Florence (éducatrice, 42 ans, UEMO) parle également « *d'isolement* » *lorsqu'elle évoque le développement du numérique à la PJJ : « Pour moi, ça a tué le côté équipe. C'est-à-dire qu'ici, enfin pour moi, je fais une différence entre être équipe et la solidarité. Ici, il y a une vraie solidarité, dans l'urgence on va s'entraider, s'il y a besoin pour un accompagnement ou autre, ça. Par contre le côté équipe, il a quand même vraiment disparu, même sur les temps conviviaux informels. […] Par exemple on a une cuisine, tous les matins, moi à chaque fois que je suis venue ici depuis 12 ans, on a toujours, enfin, on prenait toujours le café tous ensemble. Quel que soit le fait qu'on ait pu se pourrir la veille entre certains ou quoi que ce soit, ou moins d'affinités ou autre, il y avait vraiment cet accueil-là entre nous en tout cas.* »

Ce verbatim témoigne de l'importance des échanges informels dans la culture professionnelle des

agents de la PJJ, en écho à celle qu'elle occupe dans le travail social où le fait de discuter de situations et d'expériences fait partie des routines professionnelles ordinaires que le numérique vient bousculer. L'échange informel, voire la confrontation des points de vue et manières de faire sont valorisés en ce qu'ils participent de dynamiques d'apprentissage et de sécurisation des pratiques de chacun et chacune. Les entretiens permettent aussi de mettre au jour les différentes fonctions jouées par les sociabilités professionnelles dans la vie des collectifs de travail à la PJJ : apprentissages, échange d'informations, soutien émotionnel, construction d'une professionnalité partagée, action collective, etc. Enfin, se donne à voir la dimension « *socio-affective* » (Cihuelo, Piotrowski, 2021) des échanges interpersonnels plus ou moins formels qui se déroulent dans les locaux des unités de la PJJ. Les rites de sociabilités que nous avons observés ou tels que décrits par les agents autour de moment de « *convivialité* » participent de la création d'amitiés professionnelles à partir du partage de proximité et d'affectivité. Le numérique, part les possibilités de travail à distance qu'il offre inquiète les agents qui redoutent de voir disparaitre la dimension « *collective* », « *humaine* » de leur travail, pour reprendre des qualificatifs souvent entendus lors des entretiens. Si le numérique permets aux agents d'être de plus en plus connectés à leur travail, technologiquement parlant, ils se demandent s'il leur permet d'être véritablement « *en connexion* » avec leur travail, leur équipe, leur organisation (Leclerc-Vandelannoitte, De Corbière, Elie-Dit-Cosaque, 2023). Le numérique participe en effet d'un processus général de (re)signification du travail en communauté, du « *travailler ensemble* » (Leclerc-Vandelannoitte, De Corbière, Elie-Dit-Cosaque, 2023), spécialement quand se développe la pratique du télétravail.

Les cadres de la PJJ rencontrés sont attentifs à la gestion du télétravail des agents. Pour Géraldine (DS, 45 ans, STEMO) le télétravail est une chose positive pour eux : « *C'est aussi bien qu'ils aient ce temps de télétravail, parce que ça leur permet d'écrire leurs rapports, ça leur permet d'être un peu plus au calme, etc., ils peuvent téléphoner aux familles, aux partenaires, etc.* ». Elle considère néanmoins que « *Le boulot d'éducateur, c'est du face-à-face.* ». Elle identifie un risque important de dissolution des collectifs de travail dans le télétravail : « *Il faut qu'ils aient du présentiel, il faut qu'il y ait du présentiel en collectif, parce qu'on a une déperdition de la vie du collectif et de la dynamique d'équipe, etc. Donc le télétravail oui mais à petite dose.* ». Elle-même a peu recours au télétravail afin d'être physiquement présente sur le terrain, ce qu'elle présente comme nécessaire à l'exécution de ses missions, en tant que cadre : « *Je suis directrice de 3 Unités, que déjà 3 Unités, si je me partage, je passe une journée par semaine dans chacune des Unités, que du coup je vais avoir une réunion partenariale […], donc en gros là par exemple cette semaine, je suis 2 jours ici, une journée à l'UEAT, une journée […] et puis on avait notre séminaire lundi : si je suis en télétravail, je me demande quand ils me voient. […] Et pour moi, un patron, il doit être là. Après je vais peut-être choquer mais j'ai des RUE qui sont aussi en télétravail, qui en demandent, mais pas beaucoup, je leur octroie donc elles ont droit à 2 jours pareil, mais là aussi, je suis contente qu'il y ait ce cadrage-là, parce que pour moi elles doivent être auprès de leurs équipes.* » Au moment de notre entretien, Diane (DS, 28 ans, STEMOI) autorise quant à elle ses équipes à faire une journée de télétravail par semaine, ce qui était alors le maximum possible sur son territoire. Elle aussi expose la nécessité de trouver un équilibre permettant aux agents (et à elle-même) de bénéficier des possibilités offertes par le télétravail, tout en préservant le collectif de travail : « *On en fait un jour par semaine. C'est le nombre maximum autorisé. Et à vrai dire, je ne suis pas sûre qu'ils m'en auraient demandés plus, ça aurait peut-être été 2 jours mais guère plus, parce que c'est une équipe qui n'a pas mal vécu le covid, mais qui était contente de revenir en présentiel quand même. C'est-à-dire que les bienfaits du télétravail sont … tout le monde le perçoit, c'est vrai que c'est bien. Et une journée du coup, ça correspond aux bénéfices du télétravail c'est-à-dire être tranquille un moment et faire des tâches où il ne faut pas qu'on soit dérangé. Pour les éducateurs, c'est écrire des rapports, etc. Moi c'est pareil, quand j'ai des trucs à écrire et que je n'ai pas quelqu'un qui toque toutes les trois minutes à ma porte, je suis bien contente parfois d'être en télétravail et d'avancer. Donc là-dessus, je n'ai pas trop de difficultés sur ce service, dans le sens où ce n'est pas une équipe qui va demander à être en télétravail cinq jours sur cinq, ça pouvait être le cas sur d'autres services, ici, ce n'est pas le cas. D'autant plus que c'est un service où ils sont déjà assez peu sur place, parce que le département étant ce qu'il est, ils sont toujours en vadrouille en fait. Donc ils ont assez peu de moments où ils se retrouvent en tant qu'équipe. Donc si en plus on ajoute du télétravail, ils ne se voient plus.* » Evoquant la période du Covid elle se rappelle : « *J'ai des éducateurs que je n'ai pas vus pendant plus de 2 mois finalement ! parce qu'on se croisait* » et explique faire attention à ce que cette situation ne se reproduise pas.

Dans l'ensemble des unités qui constituent le terrain de cette recherche nous avons rencontré des agents qui soit se satisfaisaient du nombre de jours de télétravail autorisés, soit ne les utilisaient pas en totalité. La nature de leurs activités professionnelles jugées incompatibles avec le télétravail est le premier élément évoqué pour expliquer cet usage et cette perception du télétravail. Néanmoins émergent également des entretiens des éléments, n'ayant parfois existés que ponctuellement, qui

permettent d'entrevoir la difficulté pour une institution comme la PJJ de faire avec l'autonomie permise aux agents par le télétravail : interdiction de poser des jours de télétravail fixe, refus du télétravail certains jours (lundi, vendredi, mercredi), demande de comptes rendus d'activité à la fin de chaque journée, etc. Le second élément est l'enjeu du maintien d'un collectif de travail associé à la présence des agents dans les locaux des unités et qui constitue une problématique transversale à tous les entretiens réalisés. Réapparait à propos du télétravail la représentation du numérique que nous avons déjà évoquée : le numérique comme facteur de distance entre individus, de diminution des « *vrais* » contacts humains dans les interactions quotidiennes. A la fin de l'échange que nous avons rapporté entre Vanessa et Nolween cette dernière précise d'ailleurs : « *Je trouve que dès qu'il y a la possibilité d'être ensemble et de faire des choses, je trouve que là ça vient mettre une distance pour le coup. Et c'est à ça qu'il faut faire attention, c'est qu'on a tendance à surutiliser le numérique, parce que c'est moderne, parce que c'est machin, et en fin de compte quand on voit avec l'exposition « 13-18 ans » ou avec d'autres choses, dès qu'il y a du numérique, ça vient couper quelque chose de la relation finalement. Donc quand on est à distance, ça vient créer et quand on est en présentiel, ça vient couper quelque chose, je trouve.* » De nombreux travaux montrent comment émergent des liens sociaux ou comment ils se reconfigurent avec le numérique (Martin, Dagiral, 2021). Notre recherche se déploie cependant sur une période où les outils numériques sont encore en cours de déploiement à la PJJ. Nous ne disposons donc pas d'assez de recul pour comprendre pleinement comment les collectifs de travail évoluent, se modifient, se réinventent en contexte numérique, qui plus est sous l'essor du télétravail.

Conclusion

En conclusion de ce rapport nous voudrions revenir sur le rôle joué par la crise sanitaire du Covid-19 dans les évolutions actuelles des pratiques du numérique sur les terrains de la PJJ. Cette période extraordinaire a indéniablement contribué à l'accélération de l'équipement des services en matière de numérique. Parallèlement, la crise sanitaire, spécialement durant les périodes de confinements, a été l'occasion pour de nombreux professionnels d'expérimenter des dispositifs numériques jusque-là peu ou pas utilisés, de s'essayer à de nouvelles manières de travailler. Cette mise à l'épreuve des possibilités offertes par les outils numériques a favorisé l'adoption durable de certaines pratiques pour lesquelles de nombreux professionnels étaient jusqu'alors réservés. Néanmoins, la crise sanitaire ne peut être lu comme un point de bascule mécanique pour ce qui concerne la numérisation des pratiques professionnelles. Des usages déployés à cette occasion ont été abandonnés une fois cette période passée. Au moment de notre recherche, se donnent à voir des pratiques du numérique évolutives, hétérogènes, marquées par des inégalités réelles dans le rapport au numérique entre agents en lien avec la variété de leurs parcours (personnels et professionnels) et les moyens déployés par l'institution en matière de numérique. De fait, si le numérique est utilisé au quotidien par la plupart des agents, il est loin d'être uniquement perçu comme un élément venant faciliter la pratique professionnelle et soutenir la prise en charge éducative.

Il faut dire que pour de nombreux agents, le moment du Covid-19 a aussi été un catalyseur de réflexivité à propos de leurs usages professionnels du numérique. La mise en place brutale du travail à distance lors de la 1ère période de confinement, le brouillage des temporalités personnelles et professionnelles, l'éclatement spatial des collectifs de travail a semble-t-il conduit nombre d'agents à questionner leur rapport au travail. Les interrogations sur les objectifs et les effets de la numérisation des métiers de la PJJ prennent place dans cet ensemble plus large de réflexions. Au moment de notre recherche, ces dernières sont posées avec d'autant plus de force qu'à la crise sanitaire des années 2020-2021 se superpose le changement d'ampleur que constitue l'entrée en vigueur du code de la justice pénale des mineurs (CJPM) à partir du 30 septembre 2021. Cette réforme historique bouleverse les organisations, la charge de travail des agents et vient interroger le sens que ceux-ci donnent à leur travail au sein de la PJJ.

Didier Dubasque rappelait que dans les institutions du travail social, nombreux étaient ceux qui estimaient que les travailleurs sociaux résistaient au mouvement de la digitalisation par principe et que la manière dont ceux-ci avaient utilisé le numérique durant la crise sanitaire leur avait donné tort : « *Les professionnels se sont appropriés ces outils dès lors qu'ils se sont révélés utiles à la relation d'aide*. » (Dubasque, 2022). Dans notre recherche, nous constatons en effet la centralité de l'enjeu de la prise en charge des jeunes suivis dans l'usage, ou le non usage, des dispositifs numériques par les agents. Néanmoins, il est important de rappeler que ces usages, et ces non-usages, sont aussi liés aux conditions socio-organisationnelles dans lesquelles ils se déploient. Alors que le prisme de la « *résistance aux changements* » continue de constituer une grille de lecture largement répandue lorsqu'il s'agit d'interroger la numérisation en cours à la PJJ, notre recherche souligne l'impasse que constitue cette modalité d'appréhension pour comprendre les pratiques du numérique déployées dans ce cadre professionnel et la pluralité des facteurs à prendre en compte pour le faire. Elle montre par ailleurs que par-delà la question du repérage des usages et l'analyse des pratiques se pose celle de l'appropriation des technologies numériques.

Guillaume Latzko-Toth et Serge Proulx expliquaient que « *l'appropriation individuelle d'une technologie est un processus par lequel l'usager l'intègre à sa vie quotidienne tout en l'adaptant à sa personnalité et à ses besoins. Une appropriation complète suppose : a) un apprentissage lui permettant d'acquérir un minimum de maîtrise technique et cognitive (compétence dans l'utilisation) ; b) l'intégration de la technologie à ses routines et habitudes de vie (insertion de l'objet dans le quotidien, banalisation) ; c) des usages créatifs (innovation par rapport au mode d'emploi). […] Par ailleurs, l'appropriation collective d'un dispositif technique désigne sa mise en œuvre (utilisation, conception, développement) par un groupe ou une catégorie sociale, dans le but d'accroître son autonomie ainsi que sa capacité d'agir (empowerment) vis-à-vis des autres composantes de la société*. » (Latzko-Toth et Serge Proulx, 2017).

Dans cette définition, la question de l'apprentissage des compétences, de la maitrise technique et cognitive d'une technologie, ne constituent que certains des aspects du processus d'appropriation qui

ne limite pas l'usage des technologies à une visée instrumentale, mais l'inscrit dans celle de l'accroissement de l'autonomie et de la capacité d'agir des individus. Dans cette perspective, l'analyse critique dont font preuve les agents rencontrés quant aux pratiques du numérique sur les terrains de la PJJ peut être lue comme participant de ce mouvement d'appropriation des technologies, par la réflexivité qu'elle suppose. Nous constatons cependant qu'au moment de notre recherche cette réflexivité se joue avant tout au niveau individuel, comme le donne à voir les modes de régulations des usages du numérique mis en place par les agents, avant tout de manière autonome. Or, nous pouvons penser que l'ouverture d'espaces d'échanges collectifs ou d'analyse de la pratique autour des pratiques professionnelles du numérique à la PJJ pourrait permettre à plus d'agents de s'engager dans un véritable processus d'appropriation du numérique et permettre le développement de forme plus collectives de pouvoir d'agir. L'enjeu ne serait alors plus seulement que les agents réussissent à simplement utiliser certains outils, par l'acquisition de compétences spécifiques, de manière uniforme, mais bien qu'ils puissent les intégrer à leurs gestes professionnels quotidiens, en les adaptant à leur personnalité et leurs besoins, pour, in fine, gagner en autonomie et capacité d'agir. Au moment où les métiers du travail social et ceux de la PJJ connaissent une crise des recrutements, il y a peut-être à ce niveau une manière originale et stimulante d'envisager les pratiques du numérique sur les terrains de la PJJ.

Bibliographie

Alter, N. (2006), La bureautique dans l'entreprise : les acteurs de l'innovation, L'Harmattan

Andonova, Y. (2016). Éloge de l'indisponibilité numérique au travail, *Les Enjeux de l'information et de la communication*, vol. 17/3a, 37-48.

Appay, B. (2012). De l'autonomie émancipatrice à l'injonction d'autonomie, *Vie sociale*, vol. 1, no. 1, 29-40

Ardouin, T. (2020). Position(s) et posture(s) du chercheur en sciences de l'éducation en recherche et formation, quelle place et rôle de l'ingénierie ? *TransFormations-Recherches en éducation et formation des adultes*, 20, 7-19

Badouard, R. (2021). Ce que peut l'État face aux plateformes, *Pouvoirs*, vol. 177, no. 2, 49-58.

Ben Mrad, F. (2023), Travailleurs sociaux face au burn-out, *Sciences & Actions Sociales*, vol. 19, no. 1, 224-240

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, 93-118.

Benedetto-Meyer, M., Boboc, A. (2021). *Sociologie du numérique au travail*, Armand Colin

Benedetto-Meyer,M., Boboc A. & Metzger, J-L. (2019), Se former avec le numérique : entre exigence d'autonomie et quête de régulation, *Communication et organisation* [En ligne], 56.

Bobillier-chaumon M.-É. (2011). *L'impact des technologies de communication sur les cadres*. Rapport de recherche GRePS / APEC [en ligne]. Disponible sur : http://recherche.univ-lyon2.fr/greps/IMG/pdf/Rapport_GREPS_012012-V-Finale.pdf

Bonaccorsi J. (2016). Approches sémiologiques du web. Dans Barats, C. (dir.) Analyser le web en Sciences humaines et sociales, Armand Colin.

Boudokhane-Lima, F. & Felio, C. (2015). Les usages professionnels des TIC : des régulations à construire, *Communication et organisation* [En ligne], 48.

Bourdieu, P. (1979). Les trois états du capital culturel, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 30.

Boutet A. & Trellu H. (2006), Les modalités d'usage des technologies numériques dans le cadre du quartier de Kérourien (Brest), M@ rsouin/ MNRT, http:// psaume. infini. fr/

Boutet, A. & Trémenbert, J. (2009). Mieux comprendre les situations de non-usages des TIC. Le cas d'internet et de l'informatique: Réflexions méthodologiques sur les indicateurs de l'exclusion dite numérique. *Les Cahiers du numérique*, 5, 69-100

Bretesché, S. (2018). De l'apparente accélération à la permanence bureaucratique : l'usage du mail par les cadres territoriaux », Dans Aubert, N. (dir.), *@ la recherche du temps. Individus hyperconnectés, société accélérée : tensions et transformations.* Érès.

Bretesché, S., de Corbière, F. & Geffroy, B. (2014). Cadres et messageries : Du flux subi au renforcement de l'activité bureaucratique. *Réseaux*, 187, 135-162.

Breton, P. (2000). *Le culte de l'Internet. Une menace pour le lien social ?* La Découverte.

Chambat, P. & Jouët, J. (1996). Machines à communiquer : acquis et interrogation. *Dixième Congrès National des SIC*, Grenoble-Echirolles, SFSIC, 207-214.

Chevallier J. (2003), L'Etat post-moderne, LGDJ.

Cihuelo, J. & Piotrowski, A. (2021). De la réappropriation à distance des espaces d'échanges informels. L'expérience du télétravail en situation de confinement. *Sociologies pratiques*, 43, 51-61.

Cordier, A. (2015). Imaginaire(s) de la jeunesse à l'heure du numérique. *Interfaces numériques*, 4(2), 269-283.

Datchary, C. (2004), Prendre au sérieux la question de la dispersion au travail. Le cas d'une agence de création d'événements, *Réseaux*, n° 125, 175-192.

De Certeau, M. (1980). *L'invention du quotidien, 1. Arts de faire*, UGE.

De Saint Sernin, J. (2021) Les chartes administratives : Aporie du droit souple ? *Revue du droit public et de la science politique en France et à l'étranger*, 4, 907-931.

Denouël, J. & Fluckiger C. (2022). *Recherche, expertise et usages*. Dans Collin,S., Denouël, J., Guichon, N. & Schneider,E. (dirs.), Le numérique en éducation et formation. Approches critiques, Presses des Mines, 59-85.

Denouël, J., Granjon F. (2011). *Communiquer à l'ère numérique : Regards croisés sur la sociologie des usages*, Presses des Mines.

Denouël,J., Fluckiger,C. (2022). « Recherche, expertise et usages. Perspectives sociologiques critiques dans le champ du numérique en éducation et formation ». Dans S. Collin, J. Denouël, N. Guichon, E. Schneider, *Le numérique en éducation et formation. Approches critiques*, Presse des Mines.

Dubasque, D. (2019). « Chapitre 7. Le travail social confronté aux outils numériques : des logiques et des approches différentes de la relation à l'autre », In : *Comprendre et maîtriser les excès de la société numérique*, Presses de l'EHESP, 57-69.

Dubasque, D. (2022). Comment la crise liée au Covid-19 a bouleversé les pratiques professionnelles des travailleurs sociaux et posé la question de leur devenir. Vie Sociale, n° 37(1), 37-49.

Durand, J.-P. (2004), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire*, Seuil.

Flichy, P. (2001). *L'imaginaire d'Internet*. La Découverte.

Fluckiger, C. (2016). 7. Les étudiants sont-ils des natifs numériques ? Dans : Olivier Martin éd., *L'ordinaire d'internet : Le web dans nos pratiques et relations sociales* (pp. 140-160). Paris : Armand Colin.

Foucault, M. (1984), *Dits et écrits II*, Gallimard.

Fustier, P. (2012). L'interstitiel et la fabrique de l'équipe. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 14, 85-96.

Granjon, F. (2012). Le « non-usage » de l'internet : reconnaissance, mépris et idéologie, *Questions de communication* [Online], 18

Granjon, F. (2022). Classes populaires et usages de l'informatique connectée. Des inégalités sociales-numériques, Presses des Mines.

Hall S., (1982). « La redécouverte de l'"idéologie" : retour du refoulé dans les media studies ». Dans Cervulle M. (dir.), Identités et Cultures.

Hartmut, R. (2012). Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive, La Découverte.

Honneth A. (2000), La Lutte pour la reconnaissance, éd. du Cerf.

Honneth, A. (2004). La théorie de la reconnaissance : une esquisse. *Revue du MAUSS*, n°23, 133-136.

Jouët, J. (1997), « Pratiques de communication et figures de la médiation », *Réseaux*, vol. 60, n° 4, 99-120.

Jouët, J. (2000). « Retour critique sur la sociologie des usages », *Réseaux*, vol. 100, n° 2, 487-521.

Jouët, J. (2003). « Technologies de communication et genre. Des relations en construction », *Réseaux*, vol. n° 120, n° 4, 53-86.

Jouët, J. (2009). « Glossaire. Usage ». Dans Leteinturier C. & Le Champion R. (dir.) *Médias, Information et Communication*.

Jullien N. & Tremenbert J. (2005), *Enquête usage des TIC par les Bretons. Synthèse de l'enquête 2005 auprès des résidentiels*. www.Marsouin.org/article_texte.php3?id_article= 50.

Kervella, A., Matuszak, C. & Champeau, F. (2024). Les projets dédiés au numérique au collège : un espace de développement d'une culture numérique négociée pour les enseignant·es et les élèves ?. *Quaderni*, 111, 31-46.

L'avenir du numérique dans le champ social et médico-social [dossier], *Vie sociale*, n° 28, 4/2019, 205 p.

Laborde,A. (2023). *Violences numériques et résistances au travail*, De Boeck supérieur

Lallement M. (2003). *Temps de travail et modes de vie,* Presses universitaires de France

Lavergne, B. (2013). *Recherche sur la soft law en droit public français* (1-). Presses de l'Université Toulouse Capitole, Librairie générale de droit et de jurisprudence.

Le Caroff, C. (2015). *Les usages sociopolitiques de l'actualité en ligne. S'informer, partager et commenter sur Facebook*, Thèse en SIC soutenue au laboratoire CARISM, Université Panthéon-Assas, sous la direction de Mme Josiane Jouët

Lessig, L. (1999). Code and Other Law of Cyberspace, Basic Books.

Loriol, **M**. (2009), Discussions informelles au sein du groupe de travail et construction du stress, *Communication et organisation*, 36, 20-31.

Mallein P. & Toussaint Y. (1994). L'intégration sociale des TIC : une sociologie des usages, *Technologie de l'information et société, 6-4*, 315-335

Matuszak, C. (2014). Repenser les écrits professionnels : vers l'expertise éducative ? *Les Cahiers Dynamiques*, 61, 20-26.

Méda, D. & Vendramin, P. (2013). *Réinventer Le Travail*. Presses Universitaires De France.

Méda, D. & Vendramin,P. (2013). Des attentes qui se heurtent aux bouleversements du travail. Dans Méda, D., Vendramin,P. (dirs.), *Réinventer le travail.* Presses Universitaires de France

Metzger, J-L., & Cléach, O. (2004). Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités. *Sociologie du travail*, *46*(4), 433-450

Meyer, V., Bouquet, B., Gelot, D. (2019). Introduction, *Vie sociale*, vol. 28, n° 4, pp. 7-19.

Moignard,B. Bortolotti R. M. (2021). *L'éducation spécialisée 2.0. Quels enjeux pour quelles pratiques ?*, [Rapport de recherche] MMPCR, OUIEP, Université de Cergy-Paris, laboratoire EMA.

Moles, A. (1990). La fonction des mythes dynamiques dans la construction de l'imaginaire social, *Cahiers de l'imaginaire*, n°5/6

Mombelet, A. (2023). Pour un accompagnement socio-éducatif (dé)connecté, *Sociographe*, vol. 81, n° 1, 9-11.

Morin E. (2008). Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel, Québec, *Études et recherches,* IRSST, Rapport R-543

Musso, P. (2009). *Usages et imaginaires des TIC. L'évolution des cultures numériques*, FYP éditions.

Numérique et travail social [dossier], *Sociographe*, 2023/1, n° 81, 166 p.

Oliveri, N. & Pélissier, N. (2019). Repenser les dispositifs numériques des organisations au prisme des risques technosociaux (rts): Identification, évaluation, prévention. *Les Cahiers du numérique*, 15, 87-111. https://www.cairn.info/revue--2019-4-page-87.htm.

Paquienséguy. P. (2019). L'usage de l'appropriation au design. Ocula: occhio semiotico sui media, 20, 94-106.

Pauliat, H. (2017). La contribution du droit souple au désordre normatif, *RDP*, 59.

Payn, M., Derrac, L. et Alvarez, L. (2022). Le transfert des compétences d'usages numériques. *Interfaces numériques*, 11(3).

Périer, P. (2010). *L'ordre scolaire négocié. Parents, élèves, professeurs dans les contextes difficiles*, Presses universitaires de Rennes.

Pierret, R. (2022). Chapitre 6. Le travail social *french touch* face au *New Public Management*. Dans : Manuel Boucher (dir.), *Où va le travail social : Contrôle, activation et émancipation*.

Pierson, F. (2011). Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail : les apports de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth, *M@n@gement*, vol. 14, no. 5, 352-370.

Poinsot,O. (2023). Action sociale et médico-sociale et nouvelle gestion publique. *RDSS*. 727-736.

Potin, E. (2014). AEMO et régulation des échanges familiaux. L'usage des TNIC, *Revue internationale de l'éducation familiale*, n° 35, 75-92.

Potin, É. (2024). *Séparations familiales à l'ère du numériqu*e. Erès.

Potin, É. ; Madec, A. ; Penven, A. (2013). L'action éducative en milieu ouvert (AEMO). Comprendre les places prises par les acteurs familiaux et professionnels dans l'élaboration des projets d'accompagnement, Brest, Mission de recherche Droit et Justice/Conseil général du Finistère/adsea du Finistère/ubo.

Potin, E., Henaff, G., & Trellu, H. (2018). Quand les liens familiaux s'appuient sur les médias socionumériques. Réseaux, n° 210(4), 179 206.

Potin, E., Henaff, G., & Trellu, H. (2020). *Le smartphone des enfants placés : Quels enjeux en protection de l'enfance ?* Toulouse, Erès.

Potin, E., Henaff, G., Trellu, H. & Sorin, F. (2020). Enfants placés et familles connectées : Approche socio-juridique de la correspondance familiale numérique. *Enfances Familles Générations*, 31.

Potin, E., Madec, A. et Penven, A. (dir.) (2013). « L'Action éducative en milieu ouvert. Comprendre les places prises par les acteurs familiaux et professionnels dans l'élaboration des projets d'accompagnement », Mission de recherche Droit et Justice, Conseil général du Finistère, Association pour la sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence du Finistère (ADSEA 29), ARS-UBO, Rapport final.

Proulx, S. (2002) Trajectoires d'usages des technologies de communication : les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société du savoir. *Annales des télécommunications*, tome 57, no. 3-4, 180-189.

Ram S. (1987), A model of innovation resistance, *Advances in Consumer Research,* n° 14, 208-212.

Ravon B. (2009). Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux, *Informations sociales*, n° 152.

Robert,P. (2012). L'impensé informatique : Critique du mode d'existence idéologique des technologies de l'information et de la communication : Tome 1, Les années 1970-1980. Editions des Archives Contemporaines.

Rosa,H. (2010), *Accélération. Une critique sociale du temps*, La Découverte.

Sallée, N. (2016). *Éduquer sous contrainte. Une sociologie de la justice des mineurs*, Éditions de l'EHESS.

Sorin, F. (2019). « Les pratiques numériques des travailleurs sociaux : entre « savoir-faire » et « devoir-faire » », *Vie sociale*, vol. 28, n° 4, 33-49.

Sorin, F. (2021). Les usages des réseaux sociaux numériques dans le cadre de l'accompagnement socioéducatif. L'exemple du dispositif « Promeneurs du Net » et de la présence éducative sur Internet. *Revue des politiques sociales et familiales*, n° 138, 41-59.

Sorin, F. (2023). Motifs, registres et épreuves de l'accompagnement numérique dans le travail social », *Les Politiques Sociales*, n° 1-2, 66-79.

Strauss, A. (textes réunis par I. Baszanger) (1992). *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, L'Harmattan.

Suire R. (2007). Encastrement social et usages de l'internet : une analyse jointe du commerce et de l'administration électronique, *Économie et Prévision*, n°180-181

Tissot, S. (2014), « Entre soi et les autres », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 204 (4), p. 4-9

Ughetto, P. (2018), Organiser l'autonomie au travail : travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile… L'activité à l'ère de l'auto-organisation, FYP

Verdier E. (1985), La bureautique, La découverte

MINISTÈRE
DE LA JUSTICE

Liberté
Égalité
Fraternité