



# Proposition pour une analyse critique de l'innovation organisationnelle : le cas de l'e-organisation et de ses associations professionnelles

Maryse Carmes

## ► To cite this version:

Maryse Carmes. Proposition pour une analyse critique de l'innovation organisationnelle : le cas de l'e-organisation et de ses associations professionnelles. Proposition pour une analyse critique de l'innovation organisationnelle : le cas de l'e-organisation et de ses associations professionnelles, Oct 2008, Lisbonne, Portugal. actes à paraître, 2009. <halshs-00411279>

**HAL Id: halshs-00411279**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00411279>**

Submitted on 26 Aug 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Proposition pour une analyse critique de l'innovation organisationnelle :

### le cas de *l'e-organisation* et de ses associations professionnelles

Maryse CARMES

Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication  
Unité de Recherche « LABORATOIRE PREFICS » (UMR CNRS 8143). « Equipe  
disciplinaire » CERSIC - Université de Rennes II  
courriel : [maryse.carmes@wanadoo.fr](mailto:maryse.carmes@wanadoo.fr)

#### Résumé

Dans le champ organisationnel, les associations professionnelles dédiées aux intranets constituent une instance hétérogène de gouvernance techno-politique de l'innovation managériale. Ces collectifs se présentent à la fois comme dispositif de diffusion de cette auto-expérimentation, auto-observation des professionnels, et dispositif d'évaluation des politiques organisationnelles. Ainsi, les associations professionnelles se dédiant aux politiques TIC et à « l'e-organisation » se font le véhicule de « scripts d'actions », « de scénarii désirants », posés en normes instituées s'affrontant, cohabitant, se nourrissant les uns les autres, de projets et pratiques différenciés, de récits consensuels - plus rarement de controverses - et ce, pour de nouvelles relances potentielles de l'innovation. Nous proposons d'analyser cette constellation d'acteurs en tant qu'agencement (au sens de F.Guattari et G.Deleuze) et dispositif de performance distribuée. Afin de décrire les actants qui agissent ici et les processus qui caractérisent ce couplage sociogénèse-technogénèse, notre recherche a été initiée à partir d'une équipe projet intranet dont nous avons suivi les connexions s'établissant avec les associations professionnelles. Nous en présentons synthétiquement les résultats de la description des activités de trois d'entre elles et d'une carte de cet espace associatif, des liens de réciprocité qui se dessinent. Nous prenons en compte les dispositifs narratifs et certains de leurs éléments que sont les doxas et les mots d'ordre. On interroge les associations professionnelles en tant qu'agencement attracteur, organisateur du filtrage et de la capture des actualisations locales qui co-adviennent et qui le traversent.

Mots-clés : agencement collectif, innovation organisationnelle, performance, e-organisation, intranet, associations professionnelles

## Introduction

Plusieurs situations d'études, menées depuis une dizaine d'années auprès de groupes de projet intranet et de communautés professionnelles se dédiant à *l'e-organisation*, ont nourri les étonnements à l'origine de cet article. Le premier a trait à la prégnance d'une pensée déterministe, à l'effacement apparent de la différenciation de pratiques organisationnelles ou utilisateurs, au rabattement, dans les discours, de l'hétérogénéité des couplages sociotechniques à des idéaux-types. Le second, corollaire du précédent, vient de la répétition de mots d'ordre et de la formation d'une codification généralisée reposant notamment sur la définition « de bons intranets ». Cela nécessitant un effort de légitimation puissant, l'appareillage, dont se sont dotés certains acteurs via diverses « célébrations » de l'intranet, a également retenu notre attention. Enfin, et c'est sans doute ce qui questionne au plus profond les processus d'innovation organisationnelle actuels, la faiblesse d'une « pensée politique » des TIC au sein d'une certaine sphère managériale serait-elle condition de la performance collective ? Derrière les prescriptions ainsi instituées, comment appréhender alors l'hétérogénéité organisationnelle, la diversité des traductions, les débats qui jalonnent la conception collective d'un intranet, et donc la propension de l'organisation à s'actualiser et à créer ? Il ne s'agit pas de prétendre ici à un épuisement de ces problèmes, mais d'interroger l'innovation, entendue comme processus collectif d'actualisation d'un couplage technogénèse-sociogénèse [Stiegler, 1996], au travers de sa gouvernance techno-politique. Dans cette perspective, quel est le dispositif complexe qui préside à l'élaboration socio-cognitive de « l'e-organisation », à la fondation d'une « grammaire managériale » ? Cet axe de recherche s'inscrit dans la continuité de travaux voulant répondre à la nécessité de montrer l'actualisation récursive des « usages » et de leur construction sociale [Proulx, 2005], la constitution conjointe de la technique et de la société [Akrich, 1993], considérées pour nous en tant que milieux de « belligérance » et d'effectuation « *des processus d'individuation technique, psychique et collective* » [Stiegler, 1994]. Pour notre part, on tente d'étudier le dispositif et les processus de performance, à partir du concept d'agencement (au sens de G. Deleuze et F. Guattari). Ce détour ouvre ici une possibilité de questionnement des dimensions politiques et anthropo-techniques de l'innovation organisationnelle. La perspective proposée résonne notamment avec certains travaux de l'anthropologie des sciences et techniques, conduits par exemple dans le champ économique [Muniesa et Callon, 2008]. Dans un premier temps, on en soulèvera certaines implications pour la recherche, puis on présentera les résultats synthétiques

de travaux réalisés sur un milieu particulier de cet agencement complexe à savoir celui des associations professionnelles.

## 1- Etudier les couplages sociotechniques et leurs agencements

Nombre de travaux sur les TIC développés dans notre discipline convoquent des études sur les normes, les idéologies ou ramènent encore aux imaginaires et aux représentations collectives. En tant qu'objets relevant du « discours organisationnel », les activités narratives des professionnels, sous leurs diverses formes, ont pu ainsi constituer un corpus naturel pour ces approches, qu'elle se placent notamment du côté de la construction « située », de la construction institutionnelle ou de la construction sociale des usages. Or, considérant l'exigence d'une sortie des dualités entre niveaux d'échelle isolés, entre micro et macro-structures et entre déterminismes, nous leur préférons d'autres perspectives<sup>1</sup> offrant la possibilité d'un questionnement des dispositifs performatifs immanents aux dynamiques sociotechniques complexes qui opèrent ici. A notre sens, et suivant là JM Noyer, « *les discours sur les usages doivent être pris dans leur pleine et entière positivité, non pas comme des discours d'accompagnement, mais comme élément constitutif de la « machine collective » qui donne sens à l'élément technique. Ils performant le monde et participent à notre auto-expérimentation, symbolique, imaginaire, réelle.* » [Noyer, 2006] Ainsi, dans le champ organisationnel comme ailleurs, le travail d'adoption, de dissémination, d'actualisation, de tel ou tel dispositif sociotechnique est, pour une part essentielle, lié à la création et à la performance d'un univers complexe de pratiques et de subjectivités associées. Tel que le proposent certains travaux développés en sociologie de l'innovation, ces univers sont à considérer sur une pluralité de niveaux d'échelle et dans leur pleine hétérogénéité : actants humains et non humains participent au processus d'innovation dans des espaces sociotechniques, des réseaux sociocognitifs où s'enchevêtrent les niveaux « locaux » et « globaux » dont il convient de dépasser la partition pour mieux penser leur association. Selon B.Latour, il s'agit « *de mener à bien la tâche qui consiste à assembler le collectif, mais seulement après avoir abandonné les raccourcis de la « société » comme l'explication du social* » et de considérer que « *le macro n'est ni au-dessus ni en-dessous des interactions : il vient s'ajouter à elles comme une autre connexion qui les alimente et qui s'en nourrit* ». [Latour, 2006, p 259] Et ce, en n'excluant pas le fait que les forces qui circulent dans et entre les plans peuvent ne pas être équivalentes. Les paradigmes managériaux relatifs aux ingénieries intranet, et dont les associations professionnelles

---

<sup>1</sup> telles que celles développées notamment par des travaux de l'anthropologie des sciences et techniques

en sont le véhicule (parmi d'autres), ne sont pas des images, des schémas de pensée, posés « extérieurement » aux acteurs-projets. Ils opèrent au cœur d'une médiation agencée, d'une cartographie du sens machinée, stratifiante, auxquelles tant les chefs de projets que les objets-mondes techniques associés, ainsi que les nouveaux processus info-cognitifs reposant sur ces derniers, concourent activement. Les termes de ces relations co-adviennent dans le continuum des actualisations homme-machine.

Dans cette perspective, on se propose de questionner les dynamiques d'innovation organisationnelle à partir de l'agencement qui les supposent, agencement entendu à la suite de G.Deleuze, comme multiplicité composée de termes hétérogènes et comme instance de co-fonctionnement de ceux-ci. Ce concept fait encore écho au dispositif de M. Foucault, celui-ci désignant par là « aussi bien du dit et du non dit » ainsi que les liaisons qui relient et maintiennent l'ensemble de ces éléments [Foucault, 1975]. L'agencement, dont les règles d'analyse sont rassemblées, par G.Deleuze et F.Guattari, dans la « conclusion » de *Mille Plateaux*, met en jeu une pensée de la relation, de la connexion et des compositions de rapports « *qui font tenir ensemble ces hétérogènes* ». L'agencement collectif se définit alors notamment par les « *alliances* », « *alliages* », « *attraction et répulsion* », « *sympathie et antipathie* », « *altération* » etc. qu'il facilite ou censure, et donc aussi par le potentiel de transformation qu'il permet. Il ne s'agit donc plus ici de poser le problème en terme de diffusion des technologies, pratiques, doxas etc. à partir de la présupposition d'un centre mais de considérer les dynamiques, les connexions qui s'agrègent, les rapports de forces qui s'établissent entre une pluralité d'acteurs et de localités. L'intranet co-advient avec son agencement, il est une machine technique en résonance réciproque avec sa machine sociale qui le traverse et qu'il agit en retour. Toutes deux sont des composantes du dispositif où l'hétérogénéité matérielle, sémiotique, cognitive, affective, sociale se distribue. Notamment, il s'agit d'envisager les diverses traces produites par l'activité réflexive des acteurs-projet menées sur leurs propres expériences et les modalités de redistribution et de circulation-altération de celles-ci via diverses instances collectives.

Le processus de production des énoncés étant toujours second par rapport à l'agencement [Juanals, Noyer, 2007], quel est celui à partir duquel le management construit ses récits relatifs à *l'e-organisation* et comment agit-il ? Point intermédiaire et milieu parmi d'autres de l'agencement plus vaste qui préside à la mise en œuvre des projets TIC, l'association professionnelle<sup>2</sup> nous semble alors un dispositif privilégié pour étudier les modalités d'organisation et de distribution des connaissances dans ce

---

<sup>2</sup> de type Loi 1901

territoire managérial traversé par des objets techniques et des acteurs multiples (chefs de projets, éditeurs, consultants, institutionnels, etc.). Loin de donner l'exclusive aux slogans et autres mots d'ordre sur l'e-organisation et l'intranet, une étude de l'innovation sociotechnique engage donc notamment une observation de ces collectifs managériaux à partir des relations mutuelles, tissées entre eux et la technique, des objectifs politiques qu'ils se donnent, des pratiques auto-instituées et instituantés qu'ils développent. Il s'agit aussi de voir comment les associations professionnelles surcodent l'espace des offres technologiques, des ingénieries, des expérimentations, des connaissances, des subjectivités, strient le plan de réflexivité des acteurs, et affirment leur position de domination à partir de la définition des instances légitimes<sup>3</sup>. La « machine » de l'e-organisation qui se présente là, est agencement d'une *hétérogénéité machinique*, au sens de Guattari, « *un agencement de champ de possibles, de virtuels autant que d'éléments constitués* » [Guattari, 1991]. Traversé par le double mouvement d'une co-définition de la technique et de sa machine sociocognitive, l'agencement constitue un ensemble fonctionnel de filtrage et de capture des actualisations, altérités, hétérogénéités technico-organisationnelles (l'hétérogénéité des intranets croise celle des organisations ; les chefs de projets et utilisateurs redéfinissent, négocient les dispositifs et leurs représentations etc.) mais aussi de fabrication de subjectivités rendues disponibles pour une nouvelle relance du procès d'innovation, d'un virtuel en attente d'actualisation. Les associations se donnent en effet pour dessein de capturer ce qui est et arrive, de réaliser les rétentions au milieu du bruit inhérent aux diverses pratiques, de représenter une « réalité » par rapport à laquelle on peut se comparer, de poser les contours de ce qui advient.

## **2- Le réseau d'actants : appareils et connecteurs de l'e-organisation**

Mettre en lumière certaines prescriptions ou ériger en normes professionnelles certaines pratiques, constitue une des activités premières des associations. Mais, cela ne peut s'effectuer de manière durable que sous la condition de construire et d'entretenir sa position de leader d'opinion légitime. Dans la perspective institutionnelle proposée par C.Castoriadis, la société s'auto-constitue sous la double

---

<sup>3</sup> A la fin 2006, le blog des managers Intranet B-rent proposait à ses contributeurs de définir quels avaient été « les grands acteurs de l'intranet en 2006 ». En dehors du réseau B-rent lui-même (cité en premier), le résultat de ce processus réflexif montre comment les professionnels attribuent une valeur distinctive aux associations professionnelles, aux Prix (Ujjef, Cegos-Entreprise et Carrières), à des consultants (membres actifs du réseau), aux projets et réalisations de leurs « pairs » que sont d'autres responsables intranet (France Telecom, Elyo, Groupama, Bnp Paribas, le responsable Intranet des Nations Unies mentionné par une consultante anglaise...).

condition d'un Teukhen et d'un Leigen, il faut qu'elle « *se fabrique et se dise pour pouvoir fabriquer et dire* » [Castoriadis, 1975, p 365].

Pour rendre compte de ces procès, sous la contrainte de l'impossibilité d'une traduction générale des termes de l'agencement et des relations qui s'y déploient, partons d'un dispositif de conception en organisation. Notre recherche s'est portée sur un intranet destiné à 500 collaborateurs d'un grand groupe international. Une cartographie des connexions entre différents acteurs a été établie au fil de la vie du projet. Des liens se sont tissés entre celui-ci et des associations professionnelles (bien d'autres acteurs, objets techniques, supports de type cahier des charges, dispositifs managériaux etc. s'agrègent dans cet agencement particulier mais ne sont pas décrits dans cet article) [ voir Carmes, 2008]. Les instances associatives sont mobilisées par les acteurs projets à la faveur de formations thématiques sur les intranets, de participation à des « colloques », mais aussi de dispositifs particuliers tel que le Prix Intranet co-réalisé par la Cegos et la presse spécialisée (Entreprise & Carrières, Les Echos). Ces prix sont ré-exploités par les associations professionnelles, elles-mêmes fréquemment citées dans ces journaux. En fonction des stratégies et des positionnements d'acteurs, les mondes ainsi connectés et agrégés dans un dispositif de conception collective varient et parfois s'affrontent. Regardons au plus près maintenant, la dynamique des connexions et leur extension au sein du réseau. De manière corrélative aux évolutions organisationnelles et technologiques, les communautés professionnelles ont créé de nombreuses associations ayant rapport avec les systèmes d'information et à leur management. Dans le domaine particulier des TIC, nous retrouvons ici deux associations qui se sont données pour objet de réunir des acteurs (chefs de projets, consultants, éditeurs etc.) impliqués dans la conception d'intranets (le Clubnet et l'Apronet, respectivement créées en 1999 et en 2000) et une troisième axée plus largement sur les ingénieries de communication interne (l'Association Française de Communication Interne créée en 1989). Conçu à l'initiative de deux consultants (dont l'un d'eux assura la présidence de l'association jusqu'en 2005) et d'un responsable projet intranet à partir d'une idée de réplication en France d'un réseau québécois, le Clubnet réunit environ 300 membres représentant 150 grandes organisations françaises essentiellement issues du secteur privé. Forte de ses 700 membres, l'association Apronet est, pour sa part, dédiée aux collectivités territoriales et s'intéresse à l'ensemble du spectre TIC inclus dans les ingénieries d'e-administration (intranet/extranet mais aussi internet, applications spécialisées..). Elle a aussi la particularité de s'être constituée à partir d'une communauté de trente fondateurs aux profils hétérogènes : chefs de projets d'organisations territoriales et

gouvernementales, élus et universitaires.<sup>4</sup> En se donnant comme objet de participer à la « professionnalisation » et à l'évolution des compétences de ses 300 membres (responsables de communication interne et fonctions associées), l'AFCI a enrichi son positionnement dans les années 97-98 d'un axe intranet. La délégation générale de l'association (à savoir la gestion de la communication, des séminaires, des adhésions etc.) est assurée par un cabinet conseil parisien depuis 1989 et la présidence par un Directeur de communication d'entreprise. L'agencement que forment ces trois associations est traversé par une multiplicité de liens qui sont autant de rapports différenciés qui s'établissent entre elles (étant entendu que ces rapports puissent être de concurrence ou de complémentarité).

On peut considérer que les articulateurs ou connecteurs au sein de l'agencement sont au moins de deux ordres. Les premiers connecteurs relèvent d'un appareil « événementiel » et normatif : organisation d'ateliers, de séminaires de formation, de rencontres (par exemple l'Intracom du Clubnet dont le partenaire majeur dans cet événement est l'API), de prix et concours. Les seconds connecteurs relèvent d'un appareil « sémio-technique » qui s'insère dans le premier : démonstration de logiciels, programmes, revues, sites internet, ouvrages publiés par les consultants-administrateurs qui trouvent ici une tribune et un marché pour leurs prescriptions. Les appareils événementiels et sémio-techniques servent les prétextes et les stratégies de mise en relation, en connexion, en collaboration d'acteurs multiples. Un déplacement continu des individus et des projets intranets (donc des solutions technologiques et des spécificités fonctionnelles élaborées en divers contextes organisationnels), une distribution des expérimentations respectives et singulières, s'opèrent via ces appareils : les consultants fondateurs ou les administrateurs Clubnet et Apronet participent aux activités développées par l'une et l'autre (co-organisation de colloques, conférences etc.); les responsables projets présentent leur intranet lors des colloques, ateliers ou sur les espaces collaboratifs des associations dont l'accès est exclusivement réservé aux adhérents etc. Des liens de réciprocité se développent ainsi sur des réseaux plus ou moins longs qui ramènent et distribuent encore d'autres entités. Par exemple, le prix intranet organisé par la revue *Entreprise & Carrières* depuis 1998 s'affiche dans les programmes de l'Afci et du Clubnet sous la forme de partenariats ou à la faveur d'une sélection d'orateurs pour les colloques (en l'occurrence, la présentation par leurs chefs de projets de cas intranets primés). De même, le Clubnet a su développer un nombre très important de partenariats avec d'autres associations qui élargissent son périmètre d'action à l'international (l'association API regroupant les responsables TIC du Québec et liée elle-même à d'autres instances aux USA et à des

---

<sup>4</sup> La présidence de l'Apronet est assurée par un responsable de centre national de formation de la fonction publique territoriale.

éditeurs comme Microsoft). Le souci de « création de valeur » et de légitimation distinctive entre associations s'exprime également par la sollicitation d'instances institutionnelles (présence d'universitaires, de représentants gouvernementaux, journalistes etc.), celles-ci entrant alors dans la puissante ingénierie marketing déployée par exemple pour les conférences de l'Intracom. En renfort, des intervenants mobilisent également nombre de références, d'instances ayant vocation à faire passer leurs arguments commerciaux en argument d'autorité (un éditeur de solutions dites « 2.0 »<sup>5</sup> citant les cabinets d'analystes Boston Consulting Group et Gartner). On trouvera même trace de l'OMC et de l'ONU,<sup>6</sup> dont les études confirmeraient les changements de paradigmes auxquels nous confrontent les nouvelles technologies du Web participatif. A ce titre, on notera ici que l'internet dit de « seconde génération » redonne figure, dans les discours, à l'utilisateur internaute-intranaute dont les programmes Intracom 2007 tendent, seulement cette année là, à en affirmer le rôle au sein des processus de conception. D'un utilisateur pré-déterminé et contraint, l'intranaute à l'ère du « peopleware » deviendrait un « innov-acteur ».<sup>7</sup>

Via son appareil de capture, l'agencement fait donc résonner ensemble des points, des particularités, « *il peut retenir tels ou tels éléments en coupant leurs relations avec d'autres éléments devenus extérieurs, en inhibant, ralentissant ou contrôlant ces relations* » [Deleuze, Guattari, 1980, p 540] , et il subordonne ainsi hiérarchiquement ce qu'il isole, il performe le territoire de l'e-organisation.

A partir du focus sur les associations professionnelles et leurs appareils, la carte ci-dessous montre en synthèse les diverses connexions établies.

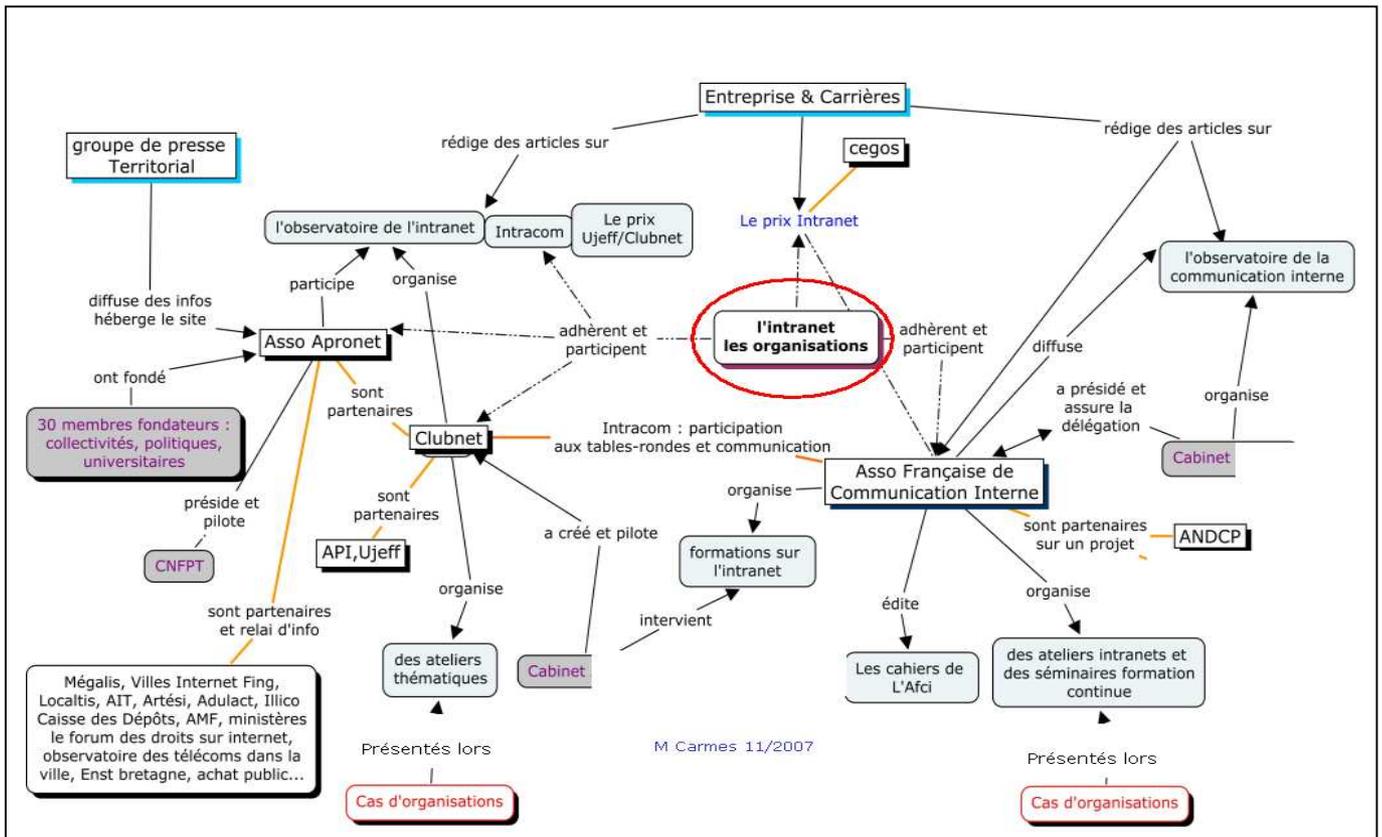
---

<sup>5</sup> L'éditeur de solutions intranet 2.0 Blue wiki lors de l'Intracom 2007

<sup>6</sup> Michel Cartier de l'Uqam lors de l'Intracom 2007 : « en route vers le peopleware et plus de démocratie »

<sup>7</sup> L'expression « innov-acteur » est mobilisée depuis le milieu des années 2000, pour désigner le inséré dans des ingénieries « d'innovation participative », et par association avec les technologies 2.0, un utilisateur encore plus acteur de la production et de la circulation de l'information et des connaissances.

Fig 1 : Activités, membres et liens de réciprocités entre associations professionnelles spécialisées dans les TIC en général et l'intranet en particulier



Une topographie générale de l'agencement ainsi constitué à partir des enchevêtrements de localités, des liens de réciprocité, de la « saisie » de finalités et singularités de voisinage, dévoile une écologie socio-technique et socio-cognitive qui n'est pas sans poser question quant aux politiques et dynamiques de l'innovation organisationnelle. « *S'actualiser c'est à la fois s'intégrer et se différencier* », nous dit Deleuze en prenant la mesure « d'un dehors » et des rapports de force qui s'expriment là [Deleuze, 1986, p 129]. L'écologie de l'agencement est traversée par des tensions tantôt saillantes ou tantôt ténues entre d'une part, une actualisation des couplages socio-techniques, une reconnaissance de leur hétérogénéité et d'autre part, un bouclage auto-référentiel des subjectivités managériales et organisationnelles. L'agencement collectif sélectionne et négocie les flux, clôture plus ou moins le champ d'expression qui repose massivement ici sur la « consommation » de cas intranets (le benchmark est une pratique érigée en norme du procès d'innovation). Ainsi, en novembre 2006, le responsable de l'Association québécoise créatrice et organisatrice des Intracomms écrivait : « *Quand on est impliqué dans la direction ou la contribution à*

*un site Web intranet ou extranet, on est toujours à se demander si ce que l'on fait est correct, si on ne pourrait pas améliorer tel ou tel point, si on ne pourrait pas en offrir davantage. Malheureusement, notre introspection atteint rapidement ses limites parce que nous n'avons pas de point de comparaison. Les études de cas viennent à notre rescousse pour nous faire découvrir ce que d'autres font et ce qu'on pourrait apprendre d'eux. Bien sûr, le meilleur endroit pour se payer un « buffet » d'études de cas, c'est la tenue annuelle de notre conférence Intracom. Mais en attendant que cet heureux événement se produise (les 26, 27 et 28 mars 2007), on vous propose cette étude de cas sur l'intranet de Petro-Canada».<sup>8</sup> Ce processus serait peut-être une expression de ce que F.Muniesa et M.Callon dénomment, pour le cas des savoirs en sciences économiques, une *performance expérimentale* et qui désigne, pour ces auteurs, l'actualisation des situations d'ingénieries par des cours d'expérience dont les problématiques exploratoires, les solutions trouvées, deviennent alors le matériau premier des modèles théoriques élaborés ensuite [Callon, Muniesa, 2007]. En fait, à notre sens, la performance expérimentale, telle qu'elle s'exprime dans les appareils de l'e-organisation, serait davantage le dessein « marketing » et politique que se donneraient les associations professionnelles en revendiquant la mission d'exhumer la conception contingente de sa crypte. Car, à l'instar des spécifications techniques développées pour une organisation donnée et mises en circulation par la médiation d'un éditeur, les activités singulières sont déjà ici massivement instrumentalisées, machinées, traduites. Ces traductions d'expérimentations sont autant de tentatives de performance par une « théorie de l'e-organisation » que les acteurs revendiquent porter.*

### **3- De la création de territoires normatifs et d'un horizon désirable**

Nous avons proposé dans d'autres travaux<sup>9</sup> la notion de script pour désigner un actant agi et agissant sur les zones frontières de l'innovation et opérant comme appareil de capture et de convergence des pratiques hétérogènes. En reliant les localités projets et leurs singularités, en les mettant en série, les scripts investissent le champ d'immanence doxique de l'e-organisation. Si les véhicules empruntés par les scripts sont pluriels et non exclusivement linguistiques, nous portons le regard à ce stade sur la machine narrative que constituent les associations professionnelles. On assiste ainsi à une « mise en récit » de l'innovation socio-technique et des politiques info-

---

<sup>8</sup> Alain Mongrain, <http://api-quebec.ca/> 20-11-2006

<sup>9</sup> Carmes M, *L'organisation peut-elle s'inventer par les scripts ? Performances et actualisations dans les agencements Intranet*, Colloque Les dispositifs de médiation organisationnelle, technologique et symbolique dans la communication des organisations, Laboratoire I3M, Université Nice Sophia Antipolis, les 4 et 5 décembre 2008

communicationnelles, ces narrations se déplaçant notamment grâce aux appareils « événementiels » et « semio-techniques » de l'agencement. En se donnant pour leitmotiv de représenter « la réalité des intranets »<sup>10</sup> et les pratiques qui s'y rapportent, c'est alors à un processus puissant de création d'un territoire normatif et d'institutionnalisation « des bonnes pratiques intranet »<sup>11</sup> que nous assistons via la mise en visibilité de « cas » érigés en modèles d'excellence.

L'agencement devient ici dispositif de performance normative voire de performance coercitive (la *e-administration* et les réformes imposées par le gouvernement français par exemple). Cela s'exprime à la faveur du Prix Intranet conçu par la revue *Entreprise & Carrières*, du Prix Intranet Ujeff Clubnet, du Label Intranet Territorial fondé par l'Apronet (établi sur un mode toutefois différent des deux premiers). Selon ses organisateurs (dont le cabinet Cegos est cheville ouvrière et filtre majeur), le Prix Intranet a pour objectif « *de récompenser et de promouvoir des intranets exemplaires et innovants* ». Le palmarès repose sur une sélection établie selon trois indicateurs : l'innovation, l'utilisabilité et le retour sur investissement. On conviendra de la difficulté de cette entreprise à évaluer les cas présentés, tant, de l'aveu même des responsables, ces critères restent éminemment subjectifs (l'innovation est rabattue à la « nouveauté » dans le cercle étroit des TIC organisationnelles ; les analyses de dossiers s'effectuent sur une double lecture d'un document rédigé par le chef de projet candidat) et instables (la recherche incessante d'un modèle opérationnel de calcul du ROI<sup>12</sup> intranet fait figure de *Graal* managérial). De même, l'observatoire de l'intranet, orchestré par un des membres actifs du Clubnet (consultant), élabore des classifications publicisées très largement auprès des membres de l'association et ailleurs. L'incitation à adopter de nouveaux scripts stratégiques et technologiques, donc de nouvelles pratiques intranet s'associe de manière récurrente à des catégorisations-types de l'e-organisation proposées dans une perspective diffusionniste des usages. La mise en récit s'effectue ici par l'élaboration d'une généalogie spécifique : Intranet de 1<sup>ère</sup>, seconde, 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> génération (cette dernière est caractérisée par le web participatif, les technologies 2.0 qui s'implanteraient au sein des organisations de 2005 à 2010). De là, s'établit une critériologie générale des intranets. La formation de classifications ainsi situées sur une échelle du temps institue des scripts de référence, des « standards », par rapport auxquels les organisations idéo-typées, vont se situer elles-mêmes (« on est en retard »/ « on est en avance » ; on se classe dans « les précurseurs, les retardataires,

---

<sup>10</sup> Expression utilisée dans les programmes de l'intracom notamment

<sup>11</sup> Expression récurrente utilisée par les organisateurs du Prix Intranet, l'Apronet, le Clubnet..

<sup>12</sup> *Return On investment*

les attentistes »<sup>13</sup>). Instituées, devenues repères-étalons, ces classifications présentent une propension à diriger les mémoires, à agir en tant que support décisionnel, et, tel que le souligne Mary Douglas, s'inscrivent dans des processus dynamiques agissant la psyché : « *elles conduisent nos émotions à un niveau standard sur des sujets eux-mêmes standardisés* ». [Douglas, 1989, p 84] La grille proposée pour les intranets ne s'arrête pas à la description fonctionnelle d'idéaux-types technologiques : se dessine progressivement une typologie d'organisations qui se trouvent alors déterminée par les caractéristiques distinctives du dispositif technique et plus récemment par les politiques managériales qui en découlent (le déterminisme technique fait loi). Ainsi, l'évolution de l'e-organisation se décrit par ce refoulement des générations à mesure qu'elles deviennent obsolètes, et la mise en ordre du « chaos » et de l'incertitude passe par des datations synchroniques présumant un isomorphisme linéaire entre forme organisationnelle et forme technologique. De plus, s'instituer « pionniers » et « précurseurs » - en 1998 - de toute une lignée de conception des TIC en effaçant toute référence qui soit hors du champ des entreprises (nombreux sont ceux qui ici n'appréhendent pas la déjà longue histoire des dispositifs collaboratifs au sein des réseaux de chercheurs par exemple), n'est-ce pas nier l'agencement complexe, le rhizome qui a fondé et permis l'actualisation des innovations technologiques ?

En organisant les rétentions et les filtrages, en prescrivant les redondances au sein d'appareils normatifs et honorifiques, l'agencement des associations professionnelles crée cet impératif d'adoption de tel ou tel standard, impératif répété et légitimant (pour obtenir des budgets de sa direction par exemple) à forte puissance de « sympathie » et de séduction. Les acteurs construisent des histoires qui pallient à la rationalité limitée, se substituent à la complexité, à la composition des hétérogènes, pour se donner un monde accordé à leurs désirs. Les récits de l'e-organisation créent une carte cognitive collective enrichie des intranets idéaux-types, mais ils sont également traversés par des slogans qui procèdent alors comme autant de projections d'un univers managérial se voulant en rupture avec un modèle antérieur. La rupture, maintes fois célébrée (chaque Intracom ou Prix Intranet étant témoin d'une « mutation »), possède sa rhétorique et n'en sont ici que présentées que quelques traces : le sentiment d'urgence face à la nécessaire « *acculturation* » et adoption de « *ce nouveau monde à notre porte* ».<sup>14</sup> ; le dépassement des mythes et l'acceptation d'un changement (« *Tic et nouveaux environnements de travail : mythes*

---

<sup>13</sup> Classification des organisations par types d'intranet, proposée dans l'observatoire Intranet de 2006

<sup>14</sup> Germain M, D'internet à intranet, L'entreprise et les nouvelles technologies de l'information, in les Cahiers de la communication interne n°1, septembre 1997, p 18

et réalités ! Ce qui a changé, ce qui n'a pas changé, ce qui doit changer »<sup>15</sup>) ; la révolution des business models TIC (convergence des « B to E, B to B, B to A et B to G »<sup>16</sup> au sein d'une organisation étendue) ; la nouvelle ère du peoleware ou encore de l'organisation 2.0. : «Après une décennie (1995-2004) de déploiement des technologies de l'information et de la communication dans les organisations du travail, l'avènement de l'internet 2.0 (2005-2010) marque un nouveau palier. Il ouvre des perspectives de mutations plus grandes encore que celle que nous avons vécues ».<sup>17</sup> L'e-transformation est inéluctablement en marche et s'est donnée son ciel sémiotique.

L'e-organisation est traversée d'affects qui sont traduits, mis en récits, machinés par divers appareils qui agissent au cœur d'une négociation techno-politique du procès d'innovation. Ils s'expriment notamment ici dans les tensions entre la revendication d'une création spécifique, singulière et un désir simultané de construire son monde à l'image d'une théorie ou d'un script institué. Ainsi, parfois ce sont les doxas qui sont mobilisées par certains managers désireux de prouver l'adéquation entre leurs stratégies, dispositifs technologiques et une «théorie managériale » de l'e-organisation : tel groupe mettant en avant son statut de lauréat du Prix Intranet sur sa présentation Intracom ou tel autre déployant une large campagne de communication interne et externe sur son intranet collaboratif.<sup>18</sup> A d'autres moments, les professionnels appellent à une prise de distance vis à vis des « discours enchantés » et alors le modèle porté par l'association devient un sujet de controverse et : «L'intranet 2.0 et le blog : doit-on succomber à la tentation ? Quels sont les risques du blog d'entreprise ? Doit-on donner la parole à chacun dans l'entreprise par ce biais ?<sup>19</sup>. Dans ce cas, se détacher de la norme collective devient condition de réussite des projets : on prône la nécessaire adaptation des choix techniques à la contingence spécifique de l'organisation (l'argument pouvant servir à maintenir les configurations culturelles et politiques prévalant notamment en terme de « contrôle des communications »). La conception de dispositifs TIC, comme tout autre projet organisationnel, est ainsi investie de désirs qui convergent ou s'affrontent. « Il n'y a de désir qu'agencé ou machiné », souligne Deleuze, Alors, « Comment refuser à l'agencement le nom de désir ? » [Deleuze, 1977, p 115. et p 85]. Et, l'économie des

<sup>15</sup> Titre d'une plénière Intracom, Paris, 19 avril 2005

<sup>16</sup> L'Observatoire Intranet 2005 veut ainsi montrer l'articulation de plus en plus ténue et favorisée par les TIC du Business to Employee (l'intranet), du Business to Business (extranet clients/fournisseurs), du Business to Administration et « to Government ». (interactions entre organisation et les instances administratives, associatives, gouvernementales) .

<sup>17</sup> Programme de l'Intracom 2006

<sup>18</sup> « L'intranet collaboratif du groupe Accor, Lauréat du 9ème prix Cegos- Entreprises & Carrières, Intracom Paris, 26 avril 2007

<sup>19</sup> Conférence d'un responsable Intranet lors du programme de l'université de l'Association Française de Communication interne, «Nouveaux outils et vieilles ficelles », Paris, 21 mars 2006

passions s'exprime d'autant plus fortement que la révolution annoncée est ambivalente : parfois anxiogène et controversée, parfois pleine de promesses. L'ultime leitmotiv de l'agencement devient alors celui « *d'évangéliser les esprits* »<sup>20</sup> et de poursuivre son auto-institution au milieu de rapports de force auxquels il est pour partie aveugle.

## Conclusion

### **Enjeux, perspectives de recherche pour l'analyse des gouvernances de l'innovation organisationnelle et leur critique.**

L'étude des dispositifs et pratiques professionnelles ici esquissée, interroge les processus d'innovation en mettant en exergue des enjeux et problèmes socio-politiques forts. Les communautés professionnelles jouent pour partie le rôle de « boîtes noires » permettant aux e-organisations, bousculées par les transformations du procès de travail ainsi que par les économies politiques et financières en émergence, de s'utiliser comme instance de leurs propres opérations. En un sens, elles fondent les narrations rendant possible et crédible l'orientation et la légitimation de l'innovation organisationnelle associée aux TIC. Bien que totalement immanentes au processus de production et de gouvernance lui-même, elles sont un point fixe endogène. Mais, dans l'imaginaire du management, il peut même arriver qu'elle soient vues comme point fixe exogène : un point transcendant fermant l'ensemble du dispositif de l'extérieur et donnant sens, sinon transparence, en tous cas, légitimation, quant à la performativité et au système de contrôle des frontières des économies politiques acceptables. De leur position de domination sur un territoire socio-cognitif, les associations examinées ici contribuent en effet à produire le monde et les univers de significations qui fondent leur auto-légitimation. Elles dessinent de manière parfois imprécise les frontières de l'environnement qui leur est couplé, c'est-à-dire les mondes associés qui sont conditions de leur propre fonctionnement. Il conviendrait de ce point de vue de s'interroger sur ce qui définit leur champ de vision (leurs conditions structurales de visibilité) et d'appréhender ce qu'elles voient et ce qu'elles ne voient pas ; autrement dit, leur cécité programmée (cela n'est pas sans conséquences sur les types de formations professionnelles que devraient recevoir ceux qui assurent la conception et le pilotage des projets intranets).

---

<sup>20</sup> Expression notamment utilisée par l'animateur d'une conférence Clubnet sur les intranets dits participatifs. Intracom 23 février 2007.

Normalisation complexe et besoin accru de singularités demandent au management des efforts de création particulièrement audacieux : la perception et la définition des singularités qui conviennent et de celles qui ne conviennent pas (celles qui affectent la métastabilité des organisations) est parfois difficile. Quelle place faire aux projets et pratiques « hérétiques » ? Quelle ouverture est donnée à ceux qui en particulier proposent d'autres alternatives aux économies politiques instituées ? Certes, il est des pseudos hérétismes que l'on façonne dans les discours et dans les figures socio-techniques enchantées. Alors, serait-ce hérétique le passage des dispositifs 2.0 du web aux intranets dont les possibilités de traductions au sein des organisations font l'objet de nombreux débats... ? Comme, il ne s'agit alors que de mise en acceptabilité des transformations sous les contraintes de la performativité des procédures, l'archaïque question politique et de la domination est, pour le compte, on ne peut mieux évacuée. Ainsi, en va-t-il de la clôture des controverses par la revendication d'un « nouvel horizon organisationnel » pour partie imaginaire (une organisation a-hiérarchique, adhocratique etc.). La doxa fait table rase d'un examen approfondi des systèmes complexes, très différenciés où en fait, les formes d'asservissements les plus subtiles font des utilisateurs, des points de transits dans des trajectoires elles-mêmes fortement différenciées et hiérarchisées. Par ces dispositifs, ils deviennent autogestionnaires, plus ou moins sophistiqués, de leur domination. Cet horizon laisse alors apparaître divers problèmes politiques : censure de l'expression syndicale sur intranet, développement théorique et pratique du psychopouvoir (Stiegler et Deleuze), politiques de traçabilité numérique, méritocratie participative nourrie des injonctions incessantes à « l'entrepreneurship » et à la désinhibition des collaborateurs, ou en encore contrôle fantasmé des subjectivités au sein de l'intranet contre l'extension des réseaux sociaux numériques hors des murs de l'organisation<sup>21</sup>. Les paradigmes du capitalisme info-cognitif, les devenirs (le fantasme) du monde synchronisé, globalisé, que nous décrit notamment P.Sloterdjick dans le Palais de Cristal, résonnent dans ces espaces et se négocient dans la figure bio-techno-politique de l'e-organisation. L'analyse de ces problèmes et plus globalement des agencements performatifs représentent des défis méthodologiques et conceptuels majeurs<sup>22</sup>. Les sciences de l'information et de la communication doivent permettre de les appréhender plus avant en s'affrontant à la difficulté de rendre compte de

---

<sup>21</sup> Deleuze dans le Foucault : « N'assistons-nous pas, ne participons-nous pas à la production de nouvelles subjectivités ? Les mutations du capitalisme ne trouvent-elles pas un vis à vis inattendu dans la lente émergence d'un nouveau Soi comme foyer de résistance ? Chaque fois qu'il y a mutation sociale, n'y a-t-il pas un mouvement de reconversion subjective, avec ses ambiguïtés, mais aussi ses potentiels ? » p 123

<sup>22</sup> Un travail de recherche pourrait par exemple s'initier à partir du concept d'hétérogénéité machinique proposé par F.Guattari et des cinq dimensions de la Machine (reprises de P.Levy). Pourrait-on appréhender l'agencement de l'e-organisation à partir notamment de ses dimensions autopoétiques, exopoétiques et hétéropoétiques ?

l'agissement des diagrammes narratifs, des cartes socio-cognitives, des composantes matérielles et sémiotiques, de l'altérité et des co-actualisations, des rapports de forces qui s'agencent et s'expriment là.

### Notes bibliographiques

Akrich M (1993), *Les formes de la médiation technique*, Réseaux, n°60, p.87-98.

Carmes M (2008), *L'organisation peut-elle s'inventer par les scripts ? Performations et actualisations dans les agencements Intranet* ; Communication : Colloque organisé par le laboratoire I3M ; « Les dispositifs de médiation organisationnelle, technologique et symbolique dans la communication des organisations » ; Université de Nice Sophia Antipolis ; 5/6 décembre 2008 ; Article publié dans les actes (pp 266-274)

Castoriadis C (1975) ; *L'Institution Imaginaire de la Société*, Le Seuil

Deleuze G (1977 ; 2<sup>e</sup> éd. 1996) , *Dialogues* avec Claire Parnet. Paris, Flammarion, coll. « Champs »

Deleuze G et Guattari F (1980), *Mille Plateaux, Capitalisme et schizophrénie 2*, Les éditions de Minuit (coll. « Critique »), Paris

Deleuze G (1986) 2004, *Foucault*, Paris, Les Editions de Minuit (coll. « Critique »), Paris

Douglas M (1986) 1989, *Ainsi pensent les institutions*, éditions Usher,

Foucault M (1975) *Surveiller et punir*, Naissance de la prison, Paris, Gallimard

Guattari F ( 1991), *L'hétérogenèse machinique*, in revue Chimères n°11

Juanals, B, Noyer JM (2007), *La question pragmatique dans le contexte des mémoires numériques*,.Actes du colloque international H2PTM'07 29-31 octobre 2007. Université de Paris VIII et École Nationale des Sciences de l'informatique (Tunis), Hammamet, Tunisie. - H2PTM'07

Latour B (2006), *Changer la société, Refaire de la sociologie*, La Découverte

Muniesa F, Callon M (2008), *La performativité des sciences économiques*, Papiers de recherche du CSI, CSI Working papers Series, n°10

Noyer JM (2006), *De l'extension illimitée des études d'usages. Quelques remarques.*, Pratiques et usages organisationnels des sciences et technologies de l'information et de la communication, Colloque organisé par le Centre de Recherche en Science de l'Information et de la Communication, CERSIC/Ereliff, Université de Rennes II, 7-8-9 septembre 2006

Proulx S (2005), *Penser les usages des technologies de l'information et de la communication aujourd'hui : enjeux - modèles - tendances*, Texte publié in Lise Vieira et Nathalie Pinède, *Enjeux et usages des TIC : aspects sociaux et culturels*, Tome 1, Presses universitaires de Bordeaux, Bordeaux, p. 7-20.

Sloterdjick P (2005, trad 2006), *Le palais de cristal, A l'intérieur du capitalisme planétaire*, Maren Sell Editeur

Stiegler B (1994), *Temps et individuation technique, psychique et collective dans l'œuvre de Simondon*, mise en ligne octobre 2003,  
[http://multitudes.samizdat.net/article.php3?id\\_article=750](http://multitudes.samizdat.net/article.php3?id_article=750)

Stiegler B (1996), *La Technique et le temps*. Tome 2: *La désorientation*, éds Gallilée