



Article publié dans les actes du XXI<sup>e</sup> Congrès AGRH, organisé par Sciences Po Rennes, Université Rennes 1, Saint-Malo, 18-19 novembre 2010  
Titre original : Carmes M, « La GRH à l'épreuve des pratiques numériques des salariés : quelle controverse ? »

## **Le territoire numérique organisationnel à l'épreuve des pratiques socio-numériques des salariés sur internet : éléments d'une controverse**

**Auteur : Maryse CARMES**

Docteur, qualifiée Maître de Conférences en Sciences de l'Information et de la Communication

Laboratoire PREFICS, Université Européenne de Bretagne

Coordonnées : 06 87 40 75 11 – carmes8@orange.fr

Résumé :

L'usage par les salariés, des dispositifs associés au web social est un phénomène qui a largement investi les revues professionnelles et discours managériaux des derniers mois. Face à ce « débordement » apparent des frontières organisationnelles, les débats sont l'indice de la constitution de nouveaux rapports de force qui s'établiraient à l'aune du développement des pratiques expressives et sociales des salariés sur internet. En inscrivant, notre recherche dans la continuité des travaux de la sociologie de la traduction, nous examinons une controverse principale se rapportant à la dimension politique des technologies dans l'espace organisationnel. Celle-ci se nourrit de tensions relatives à la cohabitation entre les pratiques internet et les dispositifs intranet, aux nouvelles socialisations professionnelles et à la production de traces. Plus largement, se négocient ici un affaiblissement (perçu comme tel par certains) de la « maîtrise » organisationnelle et la montée en compétences et en exigences des salariés vis à vis des politiques TIC de leur entreprise. On propose une analyse des positions du management mais aussi, ce qui est rarement traité, de celles des salariés. La caractérisation de cet agencement et des débats est effectuée à partir de l'exploitation des actions et des discours de collectifs et professionnels RH, ainsi que des données issues d'une recherche réalisée auprès des salariés d'une grande organisation publique française.

Mots clés : pratiques internet des salariés ; intranet ; traces numériques; cultures numériques ; sociologie de la traduction ; controverses ; techno-politique

## Introduction

L'usage par les salariés, des dispositifs associés au « web social », « web participatif » ou « 2.0 », est un phénomène qui a largement investi les revues et discours managériaux des derniers mois. Encore dénommé *logiciel relationnel* ou *logiciel social*, on désigne par là les dispositifs technologiques permettant la création et l'objectivation d'interactions, de dynamiques collectives, de partage, de pratiques expressives (Allard, 2007) et possédant une certaine propension à faciliter les associations (de personnes, de communautés, de réseaux, de ressources multi-formats, etc). Si sa définition et son périmètre sont loin d'être stabilisés, les dispositifs vedettes en sont évidemment les blogs et micro-blogging, les wikis, les folksonomies (indexation collective à partir des tags) et les réseaux sociaux numériques (facebook, myspace, LinkedIn, etc.). Pour ces derniers encore, plusieurs expressions sont usitées pour désigner, selon Danah Boyd, la réalité d'un seul phénomène : "*social network sites, social software, social media, collaborative software, or anything that enables any interaction with another human being.*"<sup>1</sup>

Soumise à l'hétérogénéité des stratégies et contextes organisationnels, la figure du salarié, déjà multiple, ne peut s'affranchir, aujourd'hui, d'une réflexion sur le salarié internaute, sur ses stratégies et la culture numérique qu'il ne cesse d'enrichir. Ces nouvelles pratiques, qui suscitent enthousiasme et aussi nombre de questionnements de la part des organisations, autant que des usagers, s'accompagnent d'un vaste mouvement de recherche traversant les champs disciplinaires des sciences humaines et sociales (pour ne citer que certains travaux : en Sciences de Gestion sur les réseaux sociaux de salariés et le Management<sup>2</sup>, ou en Sciences de l'Information et de la Communication sur les pratiques socio-numériques et les évolutions du web<sup>3</sup>). Dans le domaine de la GRH, nous retiendrons notamment les travaux récents M. Mercanti Guérin appliquant la netographie aux blogs de salariés (Mercanti Guérin, 2009)<sup>4</sup>, cela à la suite encore des travaux en Sciences de gestion, mobilisant les théories des réseaux sociaux et du capital social, pour les questionner à l'aune d'une théorie de l'action, d'un principe organisationnel et d'un mode de gouvernance (Baret, Huault, Picq, 2006).

Diversement examinés, deux objets nous semblent constituer le cœur des recherches actuelles : d'une part, la compréhension des nouvelles socialisations numériques et professionnelles, et d'autre part, la recomposition des normes et dispositifs de gestion de l'organisation. Plus globalement, cette bipolarisation des objets exprime une mise en tension explicite des politiques organisationnelles et de l'innovation par l'émergence de nouvelles dynamiques socio-techniques. La création de liens sociaux et de territoires d'expression autonomes, hors des murs de l'organisation et de ses frontières, rappelant au passage le caractère artefactuel de ces dernières, implique une analyse de nouveaux rapports de force et de la perception de ces rapports par les acteurs eux-mêmes. En témoignent, les divers débats et négociations entre salariés, syndicats, directions ainsi que l'enrichissement jurisprudentiel.

<sup>1</sup> Danah Boyd, citée par Olivier Ertzscheid, sur son blog, billet daté du 22 janvier 2008, [http://affordance.typepad.com/mon\\_weblog/2008/01/o-lon-reparle-d.html](http://affordance.typepad.com/mon_weblog/2008/01/o-lon-reparle-d.html), consulté le 10 janvier 2010

<sup>2</sup> Voir par exemple la 3ème journée AGRH-AIMS de recherche « Management et Réseaux Sociaux » : repoussons les frontières », organisée à l'Université de Savoie, le 6 novembre 2009.

<sup>3</sup> Dans les parutions récentes : Noyer JM, Juanals B (dir), Technologies de l'Information et Transformation des Intelligences Collectives, Editions Hermès-Lavoisier, avril 2010 ; Proulx S, Millerand F, Rueff J (dir), Web social : mutation de la communication", Collection Communication, Presses de l'Université du Québec, mars 2010

<sup>4</sup> Il s'agit de remettre en perspective ces méthodologies appliquées ici « tardivement » aux organisations, par rapport aux technologies, travaux plus vastes et enjeux scientifiques déjà posés au milieu des années 90, par exemple dans JM Noyer (dir), Les sciences de l'information : bibliométrie, scientométrie, infométrie". In *Solaris*, n° 2, Presses Universitaires de Rennes, 1995

En dépassant les clivages disciplinaires, il s'agit donc d'appréhender les tensions et recompositions en cours des politiques et modèles organisationnels, et d'examiner l'agencement complexe auquel nous avons affaire. En premier lieu, nous inscrirons notre travail dans la continuité des recherches développées par la sociologie de la Traduction en présentant une analyse centrée ici sur les débats émergents relatifs à la cohabitation du web 2.0 et des dispositifs organisationnels, et nourrissant une controverse générale portant sur le contrôle des pratiques et subjectivités des salariés. A certains égards, le souhait ou au contraire le refus d'une intégration de dispositifs 2.0 au sein de l'intranet, constitue une « controverse-leurre » d'un enjeu bien plus vaste. Puis, à partir d'une recherche réalisée au sein d'une grande organisation publique, on isolera deux débats particulièrement caractéristiques des tensions actuelles : la mise en rapport des nouvelles socialisations professionnelles avec un affaiblissement de la « maîtrise » organisationnelle; le traitement d'une montée en compétences et en exigences des salariés vis à vis des politiques TIC de leur entreprise. On propose une analyse des positions du management et des salariés.

## **I- Interroger les controverses et les nouvelles écologies numériques des salariés**

### **I-1 Une perspective socio-technique de l'innovation organisationnelle : l'analyse des controverses**

Quel que soit le type d'organisation, la croissance des pratiques numériques des salariés soulève de nombreuses questions. On peut considérer que nous avons non seulement affaire à des débats sur les impacts de ces dernières au niveau des politiques RH, des stratégies de communication, mais ils concernent aussi plus largement le modèle managérial et les logiques d'innovation de l'organisation. Pour examiner les processus sur lesquels reposent la construction de connaissances et de paradigmes attachés à la définition du rapport salariés / internet / organisation, nous inscrivons notre recherche dans l'héritage de la sociologie de la Traduction. Ces travaux insistent sur la nécessaire prise en considération de l'agencement complexe qui préside à la formation/transformation des connaissances, paradigmes, modèles, attachés notamment, à la question des couplages socio-techniques, et ce, sur des niveaux d'échelle variés. Dans un des textes fondateurs de la sociologie de la Traduction, M.Callon et B.Latour rappelaient cette nécessité d'un dépassement des dichotomies social/technique, humain/non humain, micro/macro, pour pouvoir étudier « les stratégies qui enrôlent des corps, des discours, des sentiments, des lois, des organisations... » (Callon, Latour, 1981/2006). Ainsi, le développement des pratiques numériques des salariés ainsi que le formatage des politiques organisationnelles en matière de TIC, s'effectuent à partir d'un dispositif distribué, d'un «acteur-réseau» (Callon, Latour, *ibid*), où opèrent des objets techniques, des expérimentations individuelles et locales, des prescriptions, des phénomènes de professionnalisation, des normes, des doxas, des coalitions d'acteurs (par exemple, des associations professionnelles, des communautés numériques de salariés), des instances institutionnelles etc. (Benghozi, Bureau 2005; Carmes, 2008).

Il ne s'agit de ne plus de donner l'exclusive, dans l'analyse, à la diffusion d'une innovation par la pression normative institutionnelle (Swanson, Ramiller, 1997), aux usages situés (Groleau, 2000) ou à l'appropriation/construction sociale des usages des TIC (Proulx, 2005),

mais d'étudier ici les rapports de forces complexes entre actants<sup>5</sup> impliqués dans cette construction. Comprendre cette entre-définition de la technique et du social (Callon, Latour, 1991 ; Vinck, 1991), des dispositifs numériques et de l'organisation, implique de placer au cœur de la recherche, les débats et les controverses qui se déploient à divers niveaux d'échelle. Mobilisée par les sociologues l'innovation, pour désigner les vives polémiques ayant en partie pour objet des connaissances scientifiques ou techniques non encore assurées, la controverse qui nous intéresse ici, concerne donc l'évaluation et l'appréciation politique, organisationnelle, des nouvelles pratiques numériques au regard des finalités et contraintes des diverses instances impliquées. Elle est nourrie par les salariés, des portes-paroles « prescripteurs » et par le management lui-même.<sup>6</sup>

A partir des narrations, mais aussi des modes d'investissement des interfaces par les salariés, ou encore des inscriptions/contraintes matérielles objectivant par exemple, la perception d'un « territoire », l'objectif est d'opérer une analyse de l'agencement (en intégrant l'impossibilité d'une description de tout ce qui agit), des actants et thématiques, d'en suivre les évolutions, et pour reprendre B.Latour, d'établir les associations entre actants et les connexions entre controverses. Ces dernières se présentent alors comme des événements, des épreuves (Latour, 1984), qu'il nous faut prendre non pas par le « haut » (déterminisme social) ni par le « bas » (l'action calculée, éclairée et stratégique des individus), mais par le milieu ; un milieu traversé d'incertitudes<sup>7</sup> et d'une multitude d'entités hétérogènes. D'un point de vue méthodologique encore, cette approche implique d'identifier les formes et figures des forces en présence, la manière dont elles sont construites et s'associent, d'observer la mise en opposition de formes concurrentes et enfin, de décrire les régimes d'action et de justifications (Boltanski, Chiapello, 1999 ; Thévenot, 2006)<sup>8</sup> ou les théories de l'action (Latour, 2006) proposées par les acteurs eux-mêmes : théorie d'un DRH sur ce qu'est un « salarié 2.0 », « une entreprise 2.0 » ou sur les « effets » supposés de ces dispositifs; théorie du salarié sur ce qui constitue et engage sa libre expression sur internet par rapport à l'entreprise, perceptions associées aux identités et aux éléments multiples qui la constituent etc... Dans cet agencement, la règle et la norme (par exemple, les chartes informatiques d'entreprises), l'action d'instances régulatrices (comme la CNIL) et bien sûr la construction itérative du Droit, se présentent comme des actants ayant une capacité potentielle à régler ces controverses. Mais, cela ne sera réalisé que partiellement, et en tout état de cause, le plus souvent, intervient postérieurement aux pratiques numériques et à leur évolution (nous ne développons pas ici cette dimension qui demande, à elle seule, un travail de recherche spécifique).

## I.2 Les rapports entre territoires : internet / intranet

Afin d'enrichir l'agencement au sein duquel les controverses se déploient, et sans pré-détermination des forces qui le traversent, la recherche s'étend aux dispositifs numériques de

<sup>5</sup> La notion d'actant empruntée à la sémiotique, est utilisée par les sociologues de la Traduction, pour désigner toute entité, tout élément (technique ou non) déclencheur ou porteur d'action. La distinction entre acteur et actant, selon Akrich (qui reprend les notions de Callon), tient à « l'imputation de l'action » : est acteur « celui à qui l'action est imputée », alors que l'actant serait celui (ou ce qui) déclencherait une action ou un ensemble d'actions. (Akrich, 1991)

<sup>6</sup> Les controverses scientifiques, éventuellement associées, à ce sujet ne sont pas traitées dans cet article.

<sup>7</sup> « A l'inverse des sociologues ordinaires, c'est précisément parce que le social n'est pas encore constitué ou parce qu'il convient de le réassembler que les sociologues des associations doivent s'attacher à suivre toutes les traces des hésitations que ressentent les acteurs eux-mêmes quant aux « pulsions » qui les font agir. » (Latour, 2006, p68).

<sup>8</sup> Voir la présentation par B.Latour de ce qui le distingue de Boltanski et Thévenot dans son fameux dialogue avec deux étudiants.

l'organisation elle-même. En effet, notre travail, qui s'inscrit dans la continuité d'une thèse réalisée sur les politiques intranet des organisations (Carmes, 2007), avait déjà mis en évidence une porosité entre la sphère internet et la sphère entreprise : porosité qui s'était déjà affirmée avec les figures de l'organisation-réseau caractéristique de la « Cité par projets » (Boltanski, Chiapello, 1999) et qui s'exprime au-delà du déplacement des solutions technologiques importées du web public aux intranets.

Avec la croissances des pratiques expressives et sociales sur internet, il s'agit d'examiner les nouvelles recompositions en cours, et ce, en prenant la mesure des enchevêtrements entre territoires numériques et des dynamiques qui agissent de manière distribuée. Le territoire numérique du salarié ne se limite pas au portail intranet de son entreprise et son réseau social ne s'arrête pas aux salariés enregistrés dans l'annuaire interne...De nombreux « branchements » s'opèrent alors entre ces instances, entre internet et intranet, bien au-delà des continuums techniques établis entre les deux, et au-delà aussi de l'usage privé de son adresse mail professionnelle, ou de la consultation de sites internet à partir de son poste de travail. Penser l'enchevêtrement des territoires numériques des salariés, implique donc une analyse des déplacements et bifurcations entre internet et intranet, mais aussi d'un rapport de force pouvant être alors, massivement perçu actuellement, en faveur d'internet (c'est ce versant que nous explorons particulièrement dans cet article, bien que l'autre mérite également attention)<sup>9</sup>.

Répondant à un besoin de « localiser » (un « soi », un « nous » par rapport à autrui), le territoire s'écrit par ses frontières, par ses « marquages », par ses inscriptions cartographiques. Construction individuelle ou collective, sociale et politique, le territoire est le produit d'un acte de territorialisation, de « surcodage » pour reprendre le vocabulaire de G.Deleuze et de F.Guattari (Deleuze, Guattari, 1980). Ainsi, l'intranet territorialise l'organisation : ses règles de gestion, ses rubriques, ses interfaces et contenus en sont une traduction et une construction normative : « on est dedans » ou pas, on possède ou pas les droits d'accès qui permettent de l'utiliser, etc. (voir à ce titre, la question semio-politique des interfaces dans Noyer, Carmes, 2010). Cela se sur-ajoute aux « limites territoriales » qui ont été définies par les normes institutionnelles et le Droit. Mais, l'usage massif, par les salariés, des outils d'internet étiquetés 2.0, met à mal cette distinction entre un territoire professionnel et un territoire privé. *De facto*, ces mouvements de « territorialisation / déterritorialisation / reterritorialisation »<sup>10</sup> numériques se réalisent sans contrôle et intervention « rationalisée » du management.

## II- Les actants d'un consensus apparent et d'une controverse émergente

### II.1 Problématisation et enrôlement

Dans le champ organisationnel comme ailleurs, le travail d'adoption, de dissémination, d'actualisation, de tel ou tel modèle, ici adossé à un dispositif socio-technique, est pour une part essentielle lié à la performation collective de pratiques et de subjectivités associées. On assiste à une « mise en récit » de l'innovation socio-technique et des nouvelles politiques info-communicationnelles, ces narrations se déplaçant grâce, notamment, aux acteurs-traducteurs dotés d'une forte visibilité (liée notamment aux nombreux intermédiaires que sont les articles

<sup>9</sup> On ne peut totalement nier le rôle des agencements techniques proposés en contexte professionnel dans la construction socio-cognitive d'un individu pas du tout ou faiblement utilisateur d'internet : les intranets peuvent jouer un rôle « intégrateur » et pédagogique pour des salariés faiblement « internetisés », ces derniers pouvant acquérir un ensemble de compétences via les outils mis à disposition par leur entreprise.

<sup>10</sup> les mouvements associés par Deleuze, Guattari

qu'ils produisent)<sup>11</sup>. Ces acteurs sont ainsi impliqués dans une construction de problématisation, ils peuvent lutter pour imposer leur définition du problème et leur analyse de « la réalité ». On a ici affaire à l'un des mécanismes fondamentaux de la Traduction, qui, pour M.Callon, consiste « à proposer des relations entre des activités, des intérêts, des problèmes et des préoccupations différentes... » (Callon, 1986) et pour B.Latour se présente comme « l'opération par laquelle des éléments divers sont captés et articulés dans un système d'interdépendances, et éventuellement amenés à agir comme un ensemble intégré dont les forces, au lieu de se neutraliser, convergent dans un même sens en s'appuyant les unes sur les autres. » (Latour 2006). En sus de la problématisation, l'opération de traduction s'accompagne de processus d'intéressement, d'enrôlement et de « mobilisation des alliés » (l'organisation du Prix Intranet est un exemple explicite d'entité parlant au nom des autres, qu'ils soient chefs de projets et DRH mais aussi, par projection, salariés).

Par-contre, il ne s'agit plus ici de concevoir l'analyse en terme de diffusion / appropriation des technologies, pratiques, doxas etc. (où l'utilisateur est vu de manière passive) 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, entre traducteurs (la presse, les associations professionnelles etc. n'ont pas le privilège de cette position) et entre ces derniers et les objets techniques. Au sein même de ces groupes, les points de vue peuvent être extrêmement hétérogènes.

Relativement aux acteurs spécifiques que constituent les revues professionnelles, la presse généraliste et les sites spécialisés, une recherche globale sur les thèmes « réseaux sociaux et salariés », « blogs salariés » et « intranet 2.0 » rend explicite l'intérêt croissant porté à ces thèmes<sup>12</sup>. Sur la période de janvier 2003- mars 2010, 869 articles concernent l'usage des RSN par les salariés avec une croissance très forte à partir de 2008 (80% des articles sont produits à partir de cette date) qui se poursuit en 2010 (plus 66% sur le premier trimestre 2010 par rapport au premier trimestre 2008).<sup>13</sup> En ce qui concerne les blogs de salariés, la presse s'en fait l'écho surtout à partir de 2004, avec une croissance très forte sur la période 2008-2009 (801 articles entre 2004-2010, un nombre d'articles multiplié par plus de 4 entre la période 2004-2005 et la période 2008-2009, et déjà 70 articles sur le premier trimestre 2010). Enfin, en parallèle, « l'intranet 2.0 » devient un thème émergent abordé dans la presse d'entreprise et aussi dans la presse généraliste : ce thème apparaît à partir de 2006<sup>14</sup>, et dans le même temps,

<sup>11</sup> Dans la sociologie de la Traduction : des instances auxquelles se rapportent un nombre important de connexions et dont les interactions avec d'autres acteurs se matérialisent par une hétérogénéité d'intermédiaires qu'ils mettent en circulation. Les intermédiaires sont à la fois « support et agent de l'entre-définition des acteurs ».

<sup>12</sup> Recherche simple effectuée à partir de GoogleNews (25 mars 2010). Pour l'analyse des réseaux d'acteurs et des réseaux thématiques, des outils élaborés de web mining sont utilisés. Une analyse documentaire classique est aussi réalisée.

<sup>13</sup> Pour rappel, en France, 2003 est la date clé de l'explosion des réseaux sociaux numériques avec le lancement (entre autres) de MySpace, Friendster et LinkedIn, Viaduc devenu Viadeo (même si dès 1988 AOL disposait déjà de la notion de "profils publics" accessibles selon différents centres d'intérêt). Cependant, c'est en 2006 qu'ils ont touché le grand public et en 2007 que Facebook a fortement fait évoluer le marché en le sortant de son positionnement « étudiants » (d'Harvard) pour l'ouvrir au grand public.

<sup>14</sup> Sélection : « L'électronique de loisirs se décline dans le monde du travail », Les Echos N°19586 du 18 Janvier 2006; « Travail dans l'entreprise : Les applications vont basculer sur Internet », Les Echos N°19660 du 04 Mai 2006 ; « Blogs de salariés, espaces de liberté », La Croix, 11/05/2006 ; « BlueKiwi met les entreprises au Web 2.0 » ; l'Expansion, 25/05/2007 ; « Le travailleur nomade fait sa migration vers le « mobile 2.0 », Les Echos, 21/05/08 ; « Le Web 2.0, un outil de gestion RH », Silicon.fr, 12/06/2008 « L'intranet d'Orange stimule la créativité de ses collaborateurs », 01 NET, le 04/09/2008 ; « Les services RH se mettent au Web 2.0 », L'Entreprise.com, le 28/04/2009 ; « Comment HEC passe en douceur à l'intranet 2.0 », 01informatique.fr, 4 mai 2009 ; « L'utilisation des outils Web 2.0 est encore timide dans l'entreprise », La Vie Éco, 3 août 2009 ;

plusieurs ouvrages à destination des managers, s'emparent du sujet.<sup>15</sup> C'est aussi une période de lancement de colloques et séminaires professionnels souhaitant promouvoir ou questionner cet « intranet du futur »<sup>16</sup>. Enfin, la presse spécialisée RH en fait un sujet fréquemment traité dans ses colonnes : il en est ainsi d'Entreprise & Carrières<sup>17</sup> et de la revue Liaisons Sociales (cette dernière a annoncé un dossier spécial, paraissant en mai 2010, sur le thème du *salarié 2.0*). Une des questions centrales pour les directions est alors de savoir si, au regard de la croissance des pratiques de salariés, il s'agit de promouvoir et d'adopter pour leur entreprise respective, les divers dispositifs qui constitueraient pour certains, une rupture (intégration de réseaux sociaux numériques, de blogs, de wikis, mashups, flux RSS etc. au sein de l'intranet d'entreprise).

## II.2 Ouvrir l'intranet au web 2.0 ?

Les chercheurs du CSCW (Computer Supported Cooperative Work)<sup>18</sup>, ainsi que les pères fondateurs du W3C, la communauté cosmopolite des physiciens du CERN à Genève, avaient déjà pensé les dispositifs numériques sur la base d'une transformation des modes d'organisation du travail collectif et de dispositifs facilitant le partage des bases de données, les interactions, et permettant une meilleure exploitation des « intelligences collectives ». Inscrits dans cet héritage, les dispositifs 2.0, ou Social Software (qui feraient donc suite au Groupware) font immersion dans l'univers organisationnel à l'occasion des premières conférences O'Reilly de 2003.<sup>19</sup> A cette même époque, le projet « isociety » de la « Work Foundation » (institut britannique regroupant chercheurs et praticiens) donne lieu à un rapport en résonance explicite avec l'événement californien, et dans lequel le social software est présenté comme un levier structurant des transformations à venir des organisations<sup>20</sup>. Dans ce rapport, les bénéfices du social software pour les organisations sont notamment le développement du Knowledge Management, l'objectivation d'interactions informelles et de réseaux sociaux tacites, une recomposition possible des formes hiérarchiques prévalant auparavant. Le désir de « révolution » managériale associée aux nouvelles technologies et

---

« Comment les entreprises apprivoisent le Web 2.0 », Les Échos, 13 oct. 2009 ; « Les réseaux sociaux raniment les intranets », Usine Nouvelle, Le 26 mars 2010

<sup>15</sup> Un précurseur : Les Echos, et Le Financial Times (coll), L'Art du Management 2.0 , PriceWaterHouseCoopers, 2001 / F Nonnenmacher, Blogueur d'entreprise, eds d'Organisation, 2006 / D Tapscott, A D.Williams, Wikinomics : Wikipédia, Linux, YouTube... Comment l'intelligence collaborative bouleverse l'économie, Editeur : Pearson Education, 2007 / Martin Roulleaux-Dugage ; Organisation 2.0 : Le knowledge management nouvelle génération ; éditions d'Organisation ; 2007 / G Hamel, B Breen La Fin du management : Inventer les règles de demain, Vuibert , 2008 / F. Créplet et T. Jacob, Réussir un projet Intranet 2.0 ; éditions d'Organisation, 2009 / B Jarrosson (Auteur), P Kosciusko-Morizet (Préface), Vers l'économie 2.0 : Du boulon au photon...!, Les Echos, eds d'Organisation, 2009

<sup>16</sup> « De l'intranet traditionnel aux perspectives de l'internet 2.0 », Intracom, Paris, avril 2006 ;

« Intranet 2.0 : L'ère du "Peopleware" : retour à l'utilisateur et e-transformation », Intracom, Paris, avril 2007 ; « De la révolution dans l'air ; web 2.0 état de l'art », Intracom, Paris, mars 2008, « Intranet 2.0 et e-Transformation, » Intracom, Paris, mars 2009 , « Entreprise 2.0 Forum : première édition parisienne », 17 et 18 mars 2010, à l'initiative de Bertrand Duperrin.....

<sup>17</sup> voir notamment la valorisation des intranets 2.0 dans les Prix Intranet, organisés tous les ans depuis 1998 par Entreprise & Carrières, la Cegos et les Echos (la dernière édition, en 2009, a notamment primé « l'intranet communautaire 2.0 » de Dassault Systèmes).

<sup>18</sup> Ce terme a été introduit pour la première fois par Paul Cashman et Irène Greif en 1984, pour désigner un ensemble de conférences financées par l'ACM et visant à étudier comment les gens travaillent en groupe et comment la technologie peut les assister. Ces recherches portées notamment par la communauté anglo-saxonne ont donné à de nombreuses applications relevant du Groupware.

<sup>19</sup> <http://conferences.oreillynet.com/et2003/>, consulté le 7 décembre 2009 – O'Reilly rendra également célèbre l'expression web 2.0.

<sup>20</sup> Will Huton, in Davies W (dir); "You don't know me, but...social capital and social software", p2, <http://theworkfoundation.com/default.aspx>;

incarné par ce qui est aujourd'hui appelé « l'intranet 2.0 », n'aura de cesse d'être nourri. Mais, ainsi que le rappelle la sociologie de la traduction, « pour qu'ils deviennent de « véritables » performatifs, les faits, les théories ou les formules doivent circuler dans des chaînes de traduction qui consolident l'assemblage des entités qui le composent et leur permet d'acquérir le statut de « matters of fact » (Denis, 2006).

Dans cette chaîne de traduction, tendant à imposer ce nouveau modèle organisationnel, RH et communicationnel, incarné par l'intranet 2.0, on va voir agir de nombreux acteurs, au premier rang desquels la presse et les associations professionnelles. Elles se positionnent en tant que porte-parole des organisations pionnières et font également œuvre de « prospective ». En 2006, le responsable du Prix Intranet, indique dans la revue *Entreprise & Carrières* que « les développements futurs concerneront la mise à disposition pour les collaborateurs d'outils de travail collaboratif destinés à améliorer l'échange et le partage de données variées et complexes. Les blogs et les wikis seront les fers de lance de ces nouveaux outils collaboratifs. Grâce à la multiplication des technologies communicantes, on assistera à l'émergence de l'utilisateur connecté. Il sera relié en permanence à ses données et aux communautés dont il est membre ». <sup>21</sup> D'autres articles suivront et mettront l'accent sur l'utilisation des blogs au sein des intranets. Sont présentés les cas de la SNCF via le blog de son directeur général (Guillaume Pépy, aujourd'hui devenu président), d'Alcatel qui fait usage de blogs comme dispositif collaboratif à destination des communautés projets ou d'experts métiers. Tout cela participe des processus de performativité théorique-doxique et expérimentale (les cas particuliers d'organisation, mis en visibilité via les prix intranet et les articles, prennent ainsi valeur de modèles pouvant ensuite être utilisés par d'autres organisations). Toujours en 2006, paraît l'ouvrage d'un consultant, cité à plusieurs reprises dans les colloques ou la presse professionnelle : il donne de manière très pragmatique des propositions d'usages des blogs en entreprise. <sup>22</sup> Le modèle tend alors à s'instituer comme repère - étalon des projets intranets les plus ambitieux. Organisé en 2007 par une association fédérant 350 responsables intranets d'organisations privées et publiques, un colloque faisait des blogs et des wikis, les dispositifs emblématiques des nouvelles générations d'intranets relevant, alors selon le programme, du « Social Software ». Cet événement est dans la même tonalité que le colloque de l'année précédente : « 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'intranet 2.0 (2005-2010) marque un nouveau palier. Il ouvre des perspectives de mutations plus grandes encore que celle que nous avons vécue » <sup>23</sup>. En 2007 toujours, à l'initiative d'un manager de la RATP et d'un universitaire, se constitue un réseau de responsables intranet souhaitant promouvoir l'utilisation au sein des entreprises, non seulement des blogs mais plus globalement des technologies 2.0. Ce réseau va créer lui aussi un prix des intranets 2.0 destiné à valoriser et instituer ce nouveau modèle de référence. Pour certains, en 2010, les réseaux sociaux ranimeraient les intranets <sup>24</sup>.

Néanmoins, les dispositifs 2.0 en organisation sont loin d'être encore systématisés. De fait, les résultats d'une enquête quantitative en ligne réalisée par l'Observatoire Intranet 2007 confirme que si les fils RSS semblent progressivement plébiscités, le déploiement des blogs et autres wikis n'en est pour sa part qu'à ses prémices : seuls 12% proposeraient des blogs et 4% des wikis. <sup>25</sup> Par ailleurs, on relèvera que les dispositifs interactifs déjà anciens tels que les forums de discussions sont encore loin d'être intégrés (seuls 27% des intranets en proposent).

<sup>21</sup> *Entreprise & Carrières*; n° 807 du 18/04/2006

<sup>22</sup> Nonnenmacher F. (2006); *Blogueur d'entreprise*; Éditions d'Organisation

<sup>23</sup> Présentation du programme de l'Intracom, Paris, 4-6 avril 2006

<sup>24</sup> « Les réseaux sociaux raniment les intranets »; Usine Nouvelle, Le 26 mars 2010

<sup>25</sup> Observatoire Intranet 2007 sur le site de l'AFCI, <http://www.afci.asso.fr>; les résultats 2009 (communiqués récemment) montrent une légère augmentation de ces chiffres.



De manière encore plus récente, les réseaux sociaux numériques initient leur migration au sein de plate-formes intranet. En 2009, si un quart des DRH interrogés par Novamétrie, indiquent que le déploiement au sein de l'entreprise, des réseaux sociaux numériques ou de blogs, est effectif, cette perspective d'intégration n'est pas du tout à l'ordre du jour pour près de la moitié d'entre eux. A ce stade, bien que certains éditeurs s'intéressent progressivement à ce marché, ces dispositifs s'accompagnent donc davantage de questionnements que d'applications effectives. Alors que divers leaders d'opinion déploient moult discours sur les opportunités fonctionnelles du 2.0 et affirment l'avènement de nouveaux modèles intranets (à l'instar de la rupture revendiquée par certains du modèle d'internet), un hiatus évident s'observe entre les discours théorico-doxiques (s'appuyant sur une modélisation des dispositifs-cibles) et les pratiques organisationnelles.

### II.3 Eléments du débat

En premier lieu, le débat porte sur les risques d'une soumission des rationalités à l'enchantement technologique et aux attentes des Digital Natives<sup>26</sup> - selon l'expression de Marc Prensky - (Prensky, 2001). La perception et le jugement du management vis à vis de ces derniers est diverse : soit ils constituent une ressource ou un levier d'innovation, soit ils sont, au contraire, évalués en tant que contrainte voire de risque pour l'organisation. Opposée aux *Digital Immigrants*, cette population se caractérise par des usages intensifs d'internet et du web social, et a de fait enrichi sa connaissance et sa pratique des dispositifs numériques en explorant notamment, les dimensions sociales et collaboratives qui s'y développent. Toutefois, leur culture numérique peut s'exprimer de manière très hétérogène (en matière de Digital Natives, il convient ici de se prémunir contre la tentation d'un idéal-type). Le réseau des responsables intranets 2.0 qualifiait récemment de «mission impossible», le traitement des attentes multiples de la Net Génération tant le retard des politiques intranets en matière de services 2.0 était saillant. Et l'éditorialiste de souligner : «*Encore une fois l'outil précède trop souvent la réflexion de fond et la stratégie. S'il y a un bien un domaine sur lequel il faut éviter l'effet de mode , c'est bien celui du réseau social, et la mise en place du collaboratif.* » En second lieu, c'est la transformation des modèles hiérarchiques qui est mise en jeu. Le groupe La Poste s'interroge ainsi «*sur le décalage susceptible d'apparaître entre la communication transversale et spontanée favorisée par ces outils et le découpage en silos adapté à une circulation à dominante verticale de l'information qui caractérise les structures formelles de la plupart des organisations.*»<sup>27</sup> S'opère ici une renégociation des normes et routines structurelles de travail, informationnelles et culturelles. Enfin, la perspective d'une transposition au sein de l'entreprise, des significations d'usages et des scripts socio-techniques du web 2.0, n'est pas sans effrayer certains managers « sceptiques » ou conservateurs. Comme soumis à ses représentations de la blogosphère et des pratiques expressives sur la toile, le responsable intranet d'une multinationale française nous indiquait en entretien, que «*créer des blogs sur intranet, ce serait la porte ouverte à n'importe quoi. Le blog est incontrôlable!*». En 2008, on lit aussi qu'avec l'entrée du web 2.0 dans l'entreprise «*Les employeurs et les RH doivent se demander comment ils devront canaliser cette énergie*». <sup>28</sup> A nouveau, la perte de maîtrise et

<sup>26</sup> Encore dénommée, *génération Y* (enfants né entre 1974 et 1994)<sup>26</sup>, *net génération*, dont les *UGC (User Generated Content)* sont pétris de Facebook, de My Space, Twitter et autre YouTube La période de référence de cette génération fait débat : William Strauss et Neil Howe, les sociologues américains pères des études sur les générations, considèrent que la génération Y court jusqu'à 2000.

<sup>27</sup> Appel à recherche, *LES RESEAUX SOCIAUX NUMERIQUES ET LEUR IMPACT SUR L'ENTREPRISE* ; groupe La Poste ; 31 janvier 2008

<sup>28</sup> [http://www.silicon.fr/fr/news/2008/06/12/le\\_web\\_2\\_0\\_un\\_outil\\_de\\_gestion\\_rh](http://www.silicon.fr/fr/news/2008/06/12/le_web_2_0_un_outil_de_gestion_rh)

le fantasme de contrôle vient mettre à mal des nouveaux modèles managériaux revendiquant par ailleurs, l'innovation participative et la « désinhibition salariale ».

### III- Les tensions et négociations en cours : cas d'une grande organisation

Au sein de cet agencement, où derrière l'enchantement du déterminisme technique on voit s'esquisser ainsi l'expression de craintes diverses, la parole des salariés semble paradoxalement absente (on parle davantage en leur nom). Les pratiques numériques de ces derniers sont éminemment convoquées, puisque vues par certains comme leitmotiv à la transformation du management, mais peu d'analyses proposent une exploration fine de leurs positions et de cette cohabitation internet / intranet.

L'entreprise publique qui nous sert de terrain de recherche regroupe plus de 140 000 collaborateurs et présente une structure très éclatée sur tout le territoire national. Elle se caractérise par une très forte identité professionnelle et est engagée dans un processus de profonde transformation de son modèle « entreprenarial ». Les résultats exploités ici proviennent d'une étude effectuée sur six mois et en trois phases<sup>29</sup> : une phase exploratoire basée sur des entretiens réalisés auprès de plusieurs catégories d'acteurs (de l'équipe projet TIC jusqu'aux salariés), une enquête en ligne (9 295 réponses), et enfin, une seconde série d'entretiens (en contexte de travail) de salariés identifiés comme faibles ou non-utilisateurs de l'intranet. L'appréhension en profondeur de cette catégorie de salariés constituait un enjeu important, au regard de la structure organisationnelle et de leur plus faible représentation dans les résultats de l'étude quantitative (262 répondants déclaraient ne pas avoir accès du tout à l'intranet dans le cadre professionnel). Evidemment, cette exclusion du territoire intranet n'en fait pas pour autant des non-utilisateurs d'internet : il s'agit de prendre en considération leurs représentations sur l'usage des TIC, le niveau de culture numérique acquis notamment sur internet, et qui plus est, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise visant le développement des points d'accès à l'intranet.

Les résultats présentés prennent notamment en compte la variable « collègue », à savoir pour l'entreprise étudiée, on distingue les salariés au statut Exploitation (agents de terrain, techniciens etc.) représentant 55% des effectifs totaux ; les agents de maîtrise (encadrement intermédiaire, chef d'équipe etc. ), 28% des effectifs ; et les cadres, 17% des effectifs.

---

<sup>29</sup> Description de la méthodologie adoptée : Une première phase exploratoire basée sur l'analyse de plusieurs entretiens réalisés avec l'équipe projet Communication et intranet et auprès de divers profils de managers (responsables d'activité, managers de proximité) . Une deuxième phase quantitative effectuée via une enquête en ligne entre le 5 février et 1er Mars 2009 (thématiques : fréquence, lieux d'usage, modes d'accès, outils, centre d'intérêts, positionnement dans l'univers professionnel et personnel des intranets, d'internet et des messageries). Cette dernière a permis de récolter 9 295 réponses (soit 7% des effectifs). Les résultats ont été redressés statistiquement sur la variable collègue. Il convient de préciser que la majorité des répondants sont des salariés ayant une possibilité d'accès dans le cadre de leur travail, à un ordinateur connecté à intranet ou internet (pour répondre, les deux voies étaient possibles). Il s'agit d'un ordinateur attiré ou non (20% des répondants ne travaillent pas avec un ordinateur et peuvent alors utiliser un ordinateur en accès libre, des bornes, leur connexion à domicile etc.). Ils pouvaient également répondre de leur domicile via l'extranet d'entreprise. Nous avons ensuite complété les résultats des phases 1 et 2 par une série d'entretiens en profondeur auprès d'une population ayant échappée pour partie à notre étude en ligne : les salariés non-utilisateurs de l'intranet. L'analyse directe des pratiques expressives sur internet s'appuie sur l'identification d'un territoire d'analyse et sur l'utilisation d'outils de webmining et infométriques (traitement des données structurées et non structurées, analyse relationnelle, ...).

### III.1 Un Tiers-espace de socialisation professionnelle hors des murs de l'organisation

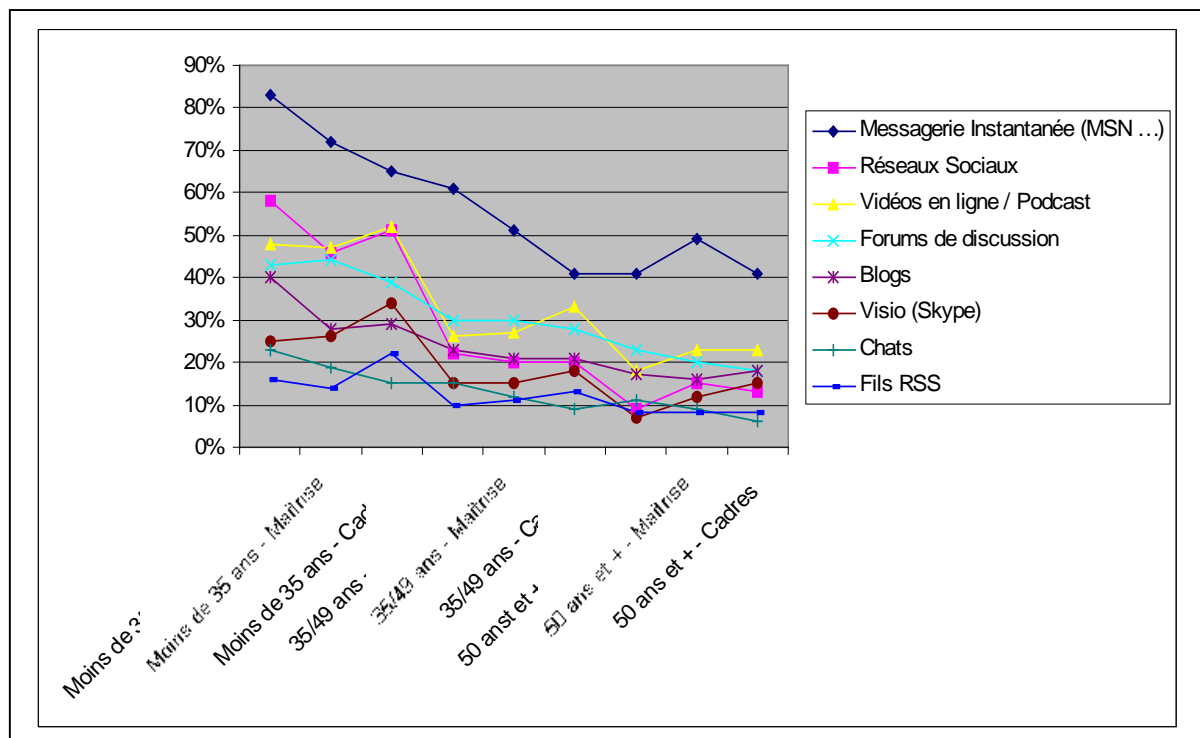
#### *Usage d'internet au domicile à des fins professionnelles*

La grande majorité des répondants à l'étude, 89%, possèdent une connexion internet au domicile. En outre, 44% des répondants, possédant une connexion au domicile, déclarent utiliser internet pour des raisons professionnelles, et ce, selon un taux de fréquence variant de l'occasionnel (21% quelques fois dans l'année) à un usage plus fréquent voire systématisé (pour 13% au moins tous les mois, et un usage hebdomadaire pour 10% d'entre eux). Cela correspond à une tendance encore supérieure à la moyenne nationale : selon l'étude du Crédoc 2008, un tiers des français possédant un ordinateur et une connexion internet au domicile, déclarent les utiliser dans le cadre du travail (selon cette étude, 27% des actifs et 59% des cadres).

#### *Usages sociaux et interactifs d'internet : pratiques élevées des Digital Natives*

On constate une pratique très élevée de fonctionnalités interactives et sociales du web (fins professionnelles ou privées confondues) : trois répondants sur quatre sont utilisateurs d'au moins une des ces applications. Sans surprise, on en retrouve un niveau d'usage plus élevé chez les moins de 35 ans et ce quel que soit le niveau hiérarchique (graph.1). Compte-tenu des normes d'avancement de carrière dans cette organisation, il s'avère que les usages les plus élevés concernent les salariés issus des premiers niveaux hiérarchiques, donc au statut agent d'Exploitation.

**Grap.1: Usages sociaux et interactifs d'internet : variables AGE et STATUT**



34% des répondants sont utilisateurs de réseaux sociaux numériques : 55% de la totalité des moins de 35 ans (en fonction du statut, ce taux va de 58% à 48%) ; 20% des 35-49 ans (en

fonction du statut, de 22% à 20%); 11% des 50 ans et plus (de 16% à 10%). En croisant avec la variable statutaire, nous avons donc le taux le plus élevé chez les agents d'exploitation de moins de 35 ans (58%) et le taux le plus faible chez les agents d'exploitation de plus de 50 ans (10%). En comparaison, selon l'étude 2009 du Crédoc, la part d'utilisateurs de RSN dans la population française était de : 65% pour les 18-24 ans; 34% pour les 25-39 ans ; 10 % pour les 40-59 ans. Les résultats obtenus pour cette organisation suivent donc les tendances nationales, avec une forte rupture entre les plus jeunes et les plus âgés. La distribution inégale entre niveau hiérarchique est donc également explicite.

Les salariés ont aussi une appropriation massive des outils d'interaction synchrone. 62% des répondants sont utilisateurs de messageries instantanées (MSN...), soit dans une tendance quasi similaire à celle des français<sup>30</sup>. C'est le cas pour 83% des agents d'exploitation de moins de 35 ans avec un écart conséquent par rapport au plus de 50 ans, cadres ou agents d'exploitation (41% pour ces deux profils).<sup>31</sup>

### *Socialisation professionnelle et expression sur internet : motivations d'usages*

La croissance des ces usages est observable directement sur la toile. L'étude de la présence en ligne des salariés a en effet permis d'identifier le développement d'interactions entre collègues, notamment via des réseaux sociaux numériques, des blogs et des forums (l'un d'entre eux revendiquant 10 000 membres). Très hétérogènes, ces territoires numériques du salarié se présentent comme lieux où sont à l'œuvre de nouvelles dynamiques de socialisation, où se redistribuent les modes d'expression des dissensus, tout autant que les pratiques consensuelles (Noyer, Juanals, 2010). Nous avons relevé cinq positionnements principaux caractérisant ces espaces et ces communautés impliquant des salariés (la variable d'appartenance à la même organisation est ici discriminante) :

<b><i>Communauté politique critique</i></b>	critique des politiques de l'organisation; expression de craintes quant à ses projets stratégiques (les sites et blogs syndicaux en font partie mais ce ne sont pas les seuls)
<b><i>Communauté politique solidaire</i></b>	défense de l'organisation et de ses métiers (contre-attaque faisant suite aux critiques)
<b><i>Communauté de veille</i></b>	recherche et échange d'informations générales entre collègues (sur la concurrence, les sujets ressources humaines etc)
<b><i>Communauté de pratiques / métier</i></b>	échange de savoir-faire et de connaissances en rapport avec une problématique métier, échange éventuellement porteur d'un apprentissage mimétique; communauté identitaire (mémoire, jargons, normes culturelles etc.)
<b><i>Réseau par sérendipité sociale</i></b>	création « au hasard » de nouveaux liens socio-numériques (association fortuite avec un collègue)

**Tab 1 : Typologie des communautés professionnelles sur internet**

Dans cette grande organisation, internet devient pour le salarié, une opportunité d'enrichissement de ses réseaux sociaux, d'expression élargie « hors des murs » de

<sup>30</sup> Selon l'étude Ipsos, de septembre 2008, sur les usages d'internet, 57% des français seraient utilisateurs de messagerie instantanée.

<sup>31</sup> Les outils rich-média (vidéos, podcasts etc.) sont connus et utilisés par près de la moitié des moins de 35 ans.<sup>31</sup> Plus du quart de l'ensemble des répondants est utilisateur de forum et de blogs (rien ne permet ici de distinguer la lecture de la contribution à un blog).<sup>31</sup>

l'entreprise et affranchie de son contrôle. Donc, le salarié déterritorialise son réseau professionnel hors du territoire institué de l'entreprise, met en visibilité ses mondes associés (collègues et non collègues), développe des pratiques expressives, construit des identités numériques plurielles, et interagit, en confiance, avec des collègues sur des sujets qu'il ne souhaite pas voir traités au sein d'un intranet. D'une part, on a ici affaire à des communautés, engagées dans un projet commun, usant d'intermédiaires sémiotiques, et s'appuyant sur diverses « transactions communicationnelles symboliques », qui selon M.Zacklad, « sont par excellence l'espace de co-construction de sens et des représentations » (Zacklad, 2005)<sup>32</sup>. D'autre part, on observe la constitution aléatoire de réseaux, à partir de recommandations automatiques (les recommandations du moteur de Viadeo par exemple), d'« acceptation-réflexe » de lien avec un autre collègue : le réseau social, mis en visibilité, résulte donc ici davantage d'un phénomène de « sérendipité sociale » (voir l'application de ce concept aux travaux portant sur les moteurs de recherche, Ertzcheid, Gallezot, Boutin, 2009).

Mais, les entretiens ont également révélé le fait que certaines communautés professionnelles pallient ainsi à la faiblesse des accès à internet au travail (seuls 27% des répondants ont un accès internet au travail, la consultation des contenus rich-média et des réseaux sociaux numériques restant dans notre cas, strictement interdits), et aussi à l'absence, sur l'intranet, d'espaces collaboratifs efficaces. Cela motive, par exemple, la création de communautés métiers (accès non ouvert au grand public) pour une interaction visant à résoudre principalement des problématiques professionnelles (par exemple, sur *LinkedIn*). Cette constitution spontanée, par les salariés, de communautés de pratiques sur internet a également été relevée par M.Mercanti Guérin. Elle met en tension l'exploitation des trous structuraux (Burt, 1992) et constitue une actualisation potentielle de l'apprentissage organisationnel basé sur les actions informelles des collectifs de savoirs (Nelson, Winter, 1982 ; Lave, Wenger, 1991). Ces communautés sont très crédibles pour les salariés car elles permettent l'échange d'expériences, de points de vue sur l'organisation, et constituent des alternatives spontanées, très performantes selon eux, aux communautés professionnelles sur intranet. Loin de reposer exclusivement sur des stratégies critiques et des logiques d'affrontement ou de solidarité inter-métier ou organisationnelle (ce que nous désignons en tant que « communautés politiques »), les pratiques socio-numériques, dans le contexte de cette organisation, se présentent donc comme condition de l'équilibre et de la régulation organisationnelle. Hors de l'espace physique de l'entreprise et du temps de travail, se constitue ici un tiers-espace de socialisation professionnelle.

### III.2 La montée en compétences et en exigences des salariés vis à vis des politiques numériques de l'entreprise

Diverses études tendent à montrer que les dispositifs et ressources technologiques, ainsi que les usages associés, seraient aujourd'hui globalement moins innovants dans la sphère professionnelle que dans la sphère privée<sup>33</sup> (il faut évidemment relativiser ce constat au regard de l'ancrage des dispositifs numériques dans les entreprises à dominante technologique, dans le monde de la Recherche etc.). On explorera spécifiquement cette tension à partir de la recherche réalisée au sein de notre organisation.

#### *Un intranet loin du positionnement « communautaire » 2.0*

---

<sup>33</sup> Tic et Entreprise -Insee Première N°1184 - avril 2008 et Etude Ipsos, novembre 2008

Ce décalage résulterait de l'avance technologique d'internet sur les intranets d'entreprises, mais aussi de l'appropriation des dimensions collectives et sociales qui sont permises par le premier et beaucoup moins par les seconds. Cela est le cas de l'organisation étudiée ici. Les salariés ne perçoivent que très faiblement le positionnement collaboratif de celui-ci et il en est de même pour la contribution de l'intranet à l'enrichissement du dialogue social. Il convient évidemment ici, de distinguer la perception des utilisateurs experts, intensifs, de celles des utilisateurs occasionnels et des non-utilisateurs (subissant une absence de connexion à l'intranet ou affirmant un rejet volontaire)<sup>34</sup>. Le tableau 2 n'indique que les résultats généraux relatifs aux salariés utilisateurs.

Un moyen d'échanges avec ses collègues	25%
Une ressource pour mieux connaître, exploiter et mutualiser les compétences et les savoir-faire	23%
Un espace offrant de nouvelles conditions d'échanges et de débats	20%
Un outil qui permet de mieux identifier les compétences et les personnes	14%
Un moyen pour créer enrichir le dialogue social	6%

**Tab 2 : Positionnement attribué à l'intranet selon les salariés utilisateurs**

Seulement 25% des salariés pensent que c'est un moyen d'échanges avec les collègues (les rares forums qui existent sont peu utilisés et 85% n'utilisent jamais d'outils interactifs sur intranet). Il se positionne faiblement en tant que dispositif de capitalisation des savoirs collectifs (peu de valeur ajoutée perçue en matière d'identification des personnes ressources et de mutualisation des compétences et savoir-faire). Ce n'est pas espace offrant de nouvelles conditions d'échanges et de débats, ni un lieu / moyen de construction d'un consensus social ou de traitement des désaccords.

Au regard de la description des communautés numériques observables sur internet et des motivations d'usages qui ont été exprimées par les salariés, il s'avère qu'ici, les pratiques 2.0 viennent remplir une fonction que l'intranet n'offre pas ou qui est mal perçue.

#### *Une hiérarchie des compétences bousculée*

Un des problèmes auxquels doit aussi s'affronter l'organisation étudiée ici, tient du fait que les salariés appartenant au collège Exploitation (premier niveau hiérarchique) apparaissent comme les plus experts. Cette acquisition de compétences est potentiellement capitalisable, re-territorialisable, en nouveaux professionalismismes par l'entreprise qui doit alors dépasser le postulat, prévalant auparavant, d'une domination des cadres en matière de pratiques info-communicationnelles étendues. Cet apprentissage TIC qui s'effectue « hors des murs » de l'entreprise, et les compétences ainsi acquises, se déplacent au sein de l'espace professionnel. On assiste alors à une re-territorialisation de ce capital intellectuel et à l'enrichissement de « compétences info-communicationnelles distribuées ». Nous désignons par « compétences info-communicationnelles distribuées » au sein l'organisation, la combinaison des ressources

<sup>34</sup> Nous sélectionnons ici les résultats directement en rapport avec notre objet ; 10 items étaient proposés et plusieurs réponses étaient possibles

cognitives et des habiletés info-communicationnelles des salariés, qui sont créées (dans ou hors de l'organisation), mobilisées et actualisées dans le cadre de situations professionnelles impliquant notamment une pratique des TIC. Si l'appropriation technique des systèmes d'information de l'entreprise s'en trouve facilitée, dans le même temps, les différentes formes de présence et de socialisation des salariés sur internet, enrichissent les perceptions et les référentiels d'usages de tel ou tel dispositif (réseaux sociaux numériques, blogs, forums etc). Il en résulte une montée en exigences des salariés vis à vis des performances technologiques et des services TIC que leur offre l'employeur.

### *Les revendications fonctionnelles exprimées par les salariés*

Sont exprimées un ensemble de revendications se rapportant aux performances attendues du dispositif intranet dont :

- Une prescription fonctionnelle réalisée par des salariés-experts, dont la montée en compétences s'accompagne d'une exigence accrue vis à vis de l'offre TIC (temps de chargement, richesse de l'offre fonctionnelle, performances techniques des outils) ;
- La création d'espaces adéquats dédiés aux collaborations professionnelles ;
- Une prescription sur le moteur de recherche : une référence massive à *Google* a été identifiée (le modèle *Google*, même discutable à plusieurs titres, évidemment, s'impose).
- Une demande de personnalisation : ici, référence est faite notamment à *Yahoo!* et à *Netvibes*. Cela n'est pas sans conséquence pour la conception des gouvernances éditoriales et des nouvelles interfaces. Cette conception étant alors soumise à des arbitrages politiques et stratégiques sur les articulations entre ce qui est imposé à l'intranete (via l'architecture d'information et le profiling) et ce qui lui est donné en terme de possibilités de personnalisation de son intranet.

### *Un impératif de connectivité et de dépassement des discriminations hiérarchiques*

En sus des réquisits fonctionnels, la question de l'accès à internet et à intranet, à partir de l'entreprise, cristallise un impératif de connectivité. Ceci s'exprime d'autant plus fortement que la couverture des accès internet reste ici très partielle et bridée : seuls 40% des cadres de l'organisation étudiée sont dotés d'une connexion internet au travail et ce taux décroît avec le niveau hiérarchique. Sur la même tendance, on constate qu'au niveau national, l'accès à internet au travail est loin d'être généralisé : selon l'étude Crédoc 2009, 48% des actifs en bénéficieraient.<sup>35</sup> En France, la hiérarchie numérique s'exprime très fortement : 84% des cadres supérieurs ont accès à internet au travail, 34% des employés et 18% des ouvriers.<sup>36</sup> Cette discrimination des accès n'a pas cessé de faire débat ces dernières années (polémiques sur les usages « abusifs » d'internet au travail, sur la productivité etc.), mais les récentes jurisprudences pourraient mettre à mal les chartes d'entreprises et les politiques managériales en la matière. Cette discrimination, qui se traduit par un sentiment d'exclusion, est une des expressions pour les salariés de l'Exploitation, d'un rapport de domination hiérarchique. Ce sentiment peut aussi être partagé par certains cadres intermédiaires qui parfois sont désarmés face à l'outil informatique et qui ne peuvent, en l'absence de toute formation, habiter le capital symbolique qui sied à leur fonction.

<sup>35</sup> Selon les statistiques Eurostat, Pourcentage de personnes en France, en 2009, ayant eu accès à Internet sur leur lieu de travail (personnes âgées de 16 à 74) : 27% ; en comparaison, les pays nordiques dépassent le taux de 45% et la moyenne de l'Union 15 pays est de 30% (source : Eurostat, Statistiques sur la Société de l'Information, 2009)

<sup>36</sup> C'est le diplôme qui se révèle le plus déterminant : les diplômés ont deux fois plus de chances d'avoir accès à une connexion sur leur lieu de travail que les non diplômés. Etude Credoc 2009

Cette demande de connectivité va de pair avec une maîtrise de l'outil informatique et semble également plus forte chez les jeunes. On peut même considérer que beaucoup d'entre eux font office de prescripteurs de l'intranet, voire de formateurs pour ceux, souvent plus âgés, qui ne maîtrisent pas les outils informatiques. Mais, une frustration est ici explicite pour ceux qui évaluent un rapport statutaire et de reconnaissance professionnelle établie à partir d'une « identité connective » dégradée.

### III-3 L'exploitation des traces et la concurrence des territoires

#### *Une guerre numérique ?*

Pour les dirigeants de l'entreprise que nous avons étudiée, ce mouvement de déplacement des réseaux et des interactions professionnelles vers la toile, s'accompagne de vives inquiétudes et de divers questionnements stratégiques, ou encore juridiques. Pour les responsables de projets TIC et RH, le problème de l'intelligence informationnelle, de la confidentialité des informations, de la veille concurrentielle et sociale est soulevé : dans cette organisation, un renforcement des dispositifs de veille est envisagé : celui vise surtout les communautés politiques critiques et les communautés de pratiques décrites ci-avant. Devant faire face à de fortes contraintes commerciales et de gestion des ressources humaines, les acteurs soulèvent également le risque des « chasseurs de tête » et de prospections facilitées de salariés. Enfin, les communautés métiers autonomes s'inscrivent, pour certains responsables, dans un rapport concurrentiel avec l'intranet.

Dans ce contexte, l'hypothèse de création de réseaux sociaux numériques au sein de l'intranet est vue, par les responsables TIC et RH, comme une opportunité de concurrencer les territoires numériques des salariés, se développant hors des frontières normatives de l'organisation. Mais, l'entreprise doit alors affronter une nouvelle évaluation des salariés et le référentiel d'usages qu'ils ont acquis. En effet, les salariés membres des communautés de pratiques par exemple, partagent de l'information, se donnent « des tuyaux » sur un nombre illimité de domaines. La pratique de ces dispositifs par les salariés va faire partie de leur culture numérique mais s'oppose aux normes organisationnelles et au référentiel culturel de celle-ci : si on propose aux salariés des services intranet de type « communauté professionnelle en ligne » pour échanger sur un métier particulier, ils perçoivent et anticipent, souvent spontanément, la censure probable qu'exercerait le management et l'appréhendent négativement. L'application d'une transparence, en tant que condition propice à la contribution ne va pas de soi au sein du territoire intranet : les craintes de dérives exprimées par le management cohabitent ici avec les craintes de surveillance des salariés. Cela est d'autant plus à prendre en compte, que les solidarités spontanées entre collègues et « l'esprit de corps », caractérisent fortement l'héritage culturel de l'organisation étudiée ici.

De plus, l'implantation projetée de réseaux sociaux numériques sur intranet s'accompagne parfois d'une vive critique politique. Tel que l'exprimaient des salariés : « *un facebook sur intranet ? Mais pourquoi faire ? On n'aura jamais le droit de dire ce que l'on veut !* ». « *Internet, ça procure de la liberté. Si on peut faire de chez soi des sites entre collègues, non officiels, dans lesquels la liberté de parole ne sera pas la même, cela concurrence l'intranet et ils ne peuvent rien y faire* »<sup>37</sup> (le « ils » désignant bien sûr la direction). Il y a un désir de socialisation libre et autonome avec ses collègues.

---

<sup>37</sup> Entretien avec un salarié du collègue Exploitation



Soulignons enfin, que dans un contexte social instable, les salariés trouvent via internet, une opportunité pour créer un nouveau rapport de force, et cela, en cohabitant peu ou prou avec la voix des syndicats.

Les tensions sociales, le désir de maintenir une part de son réseau professionnel hors de l'intranet, tendront, dans notre cas, à favoriser une déterritorialisation continue de certains usages vers Internet. Les entreprises commencent à peine à mesurer l'enjeu de cette concurrence symbolique spontanée, ses implications sociales et politiques au sein d'un espace numérique organisationnel étendu.

### *La lutte pour la maîtrise ichnologique*

Si la perte de contrôle sur les traces et la communication libre des salariés sur la toile posent des problèmes à notre entreprise, les colloques professionnels et portes-paroles du management, placent également la question ichnologique<sup>38</sup> des pratiques socio-numériques au coeur des débats. En effet, si les salariés trouvent ici une autre modalité de socialisation et de communication, cela passe par l'objectivation d'un capital social, lui-même investi de capital symbolique (Bourdieu, 2000), et un *monitoring* croissant de ses identités numériques (hétérogènes) et de son *personal-branding*<sup>39</sup>. Le débat s'organise alors ici autour deux axes : la perte de contrôle, ressentie par le management, sur la communication externe de l'entreprise et l'exploitation des traces numériques.

Pour certains, cela constitue un risque majeur. Le salarié internaute devient un porte-parole direct d'une réalité organisationnelle. Même si cette liberté se trouve encadrée par diverses dispositions juridiques, les craintes sont explicites et reposent, de manière sous-jacente, la question des accès aux réseaux sociaux à partir de l'entreprise (ce qui reviendrait à soutenir leur usage). Pour le groupe La Poste, « *l'entreprise doit-elle initier ces réseaux ? Les contrôler ? Ou laisser libre la création et l'accès à ses employés ?* »<sup>40</sup>. D'autres avancent l'argument, d'une production « artisanale » et non légitime : « *On a affaire à tout et n'importe quoi de la part des salariés s'ils sont livrés à eux-mêmes sur ce média ; la situation peut rapidement virer au cauchemar, c'est pourquoi il faut canaliser leurs élans, cadrer, surveiller.* »<sup>41</sup> C'est donc aussi un certaine représentation des salariés qui ici proposée, représentation, qui parfois n'accorde que peu de confiance et de reconnaissance à l'intelligence des salariés.

Des associations, telle que l'Anvie, mettent ces questions au coeur de leurs séminaires : « *Réseaux sociaux, WEB 2.0 et GRH. Quelles conséquences pour la marque entreprise et le management ? En utilisant les médias sociaux, les collaborateurs prolongent et mêlent leurs existences sociales et professionnelles. Alors que les candidats forment leur opinion à partir de sources que l'entreprise ne maîtrise pas et que les collaborateurs s'expriment sur Internet, par quelles actions l'entreprise peut-elle « gérer » sa notoriété numérique et trouver sa place dans les réseaux ? Quelle stratégie adopter face à des individus qui ont développé un véritable marketing personnel ? Comment et dans quelles limites éthiques et juridiques*

<sup>38</sup> Terme issue de l'architecture, science des traces .

<sup>39</sup> le personal branding fait référence à la construction et à la modération individuelle de sa réputation numérique (e-réputation). sur ce sujet, une video diffusée sur techtoctv.com ; 23 juin 2009

<sup>40</sup> Appel à recherche, *LES RESEAUX SOCIAUX NUMERIQUES ET LEUR IMPACT SUR L'ENTREPRISE* ; groupe La Poste ; 31 janvier 2008

<sup>41</sup> Adrien Ferro; *Vaut mieux prévenir que subir (les réseaux sociaux en entreprise)* ; novantura.com, 06.09.07. <http://www.novantura.com>

*décoder les comportements du candidat ou du collaborateur « virtuel » ?<sup>42</sup>* Mais pour d'autres, il s'agit au contraire de soutenir les usages des outils. Ainsi, pour l'animateur du réseau « des managers 2.0 », *« le pari est de convaincre (si nous le sommes nous-même !) nos dirigeants que les avantages sont supérieurs aux risques et en particulier que le 2.0 par la mobilisation des énergies de tous les employés surpasse les risques d'utilisation inadéquate de certains réseaux sociaux (facebook en premier bien sur...) et de perte de productivité. »*. A notre sens, cette conviction des dirigeants est loin d'être acquise, tant la connaissance des pratiques numériques de leurs salariés s'avèrent être extrêmement parcellaire. Les recherches que nous poursuivons actuellement sur les pratiques expressives et sociales des salariés sur internet confirment, à bien des égards, que l'expertise acquise par les salariés surpasse de loin celle des employeurs.

Ainsi, les pratiques socio-numériques imposent aux entreprises une réflexion éthique et politique sur la liberté d'expression au sein ou en dehors des dispositifs intranet, sur la participation, la régulation, le contrôle et l'exploitation des données, au sein d'un territoire numérique organisationnel distribué. L'objectivation et la mise en visibilité des interactions, des mondes associés au collaborateur, qui jusque là étaient plus difficilement perceptibles, deviennent de plus en plus constitutives d'une ingénierie ichnographique et cartographique des réseaux de savoirs, des subjectivités et des comportements. Ces traces, qui collectent des cascades de transformations toujours plus élaborées, ont un caractère éminemment paradoxal puisque *« plus l'informatisation (numérisation) se répand, plus nous pouvons pister ce qui nous attache les uns aux autres »* (Latour, 98). Des initiatives récentes visent par exemple à réguler et à favoriser un bon usage des réseaux sociaux en matière de recrutement et à *« éviter les dérapages en termes d'utilisation des données personnelles qui y sont publiées »*.<sup>43</sup>

Selon l'étude du CREDOC 2009, la prise de conscience, par la population, des problèmes liés à la mémoire des réseaux numériques et à l'exploitation des données personnelles, serait aujourd'hui effective : *« 82% de la population estime que les sites des réseaux sociaux devraient mieux protéger la vie privée de leurs utilisateurs et 93% estiment que les utilisateurs devraient faire attention aux informations qu'ils laissent sur les sites des réseaux sociaux. »* Toutefois, il apparaît que chez les salariés de l'organisation étudiée, pour lesquels l'utilisation de l'anonymat est loin d'être généralisée (sur Facebook par exemple), cette dimension ne soit encore que partiellement envisagée et peu d'entre eux, perçoivent les formes inédites de veille et de contrôle qui vont se déployer ici.

## Conclusion

Il faut donc considérer que « l'organisation 2.0 » ne va pas de soi et qu'une nouvelle forme d'intelligence collective à partir, par exemple, de communautés de pratiques ou de communautés de veille, peine à se réaliser et à dépasser « le mot d'ordre », son investissement par le « marketing ». Un fort bouleversement des paradigmes managériaux se ferait attendre, alors même que, *« Ce sont aussi des liens d'entraide mutuelle, qui permettent de porter une vision différentes des fondamentaux managériaux. Cette nouvelle forme d'intelligence*

---

<sup>42</sup> présentation des séances de travail, séminaire Anvie, Sciences de l'homme et entreprise, Paris, février, mars, avril 2010, animateur scientifique : Henri Isaac, Pr.Sciences de gestion, directeur de la recherche, Rouen Business School

<sup>43</sup> Le 14 janvier 2010 l'ANDRH a signé la *charte des réseaux sociaux* aux côtés, notamment, de l'Apec, Viadeo, le Medef, le CJD, Prisme, Syntec recrutement et IMS.. <http://www.andrh.fr/information/liste-des-actualites/signature-de-la-charte-reseaux-sociaux-internet-vie-privée-et-recrutement>; consulté le 3 mars 2010

*collective permet d'abolir nombre de contingences organisationnelles au profit du débat d'idées et de la mutualisation des expériences.* » (Louart, Beaucourt, Provost, 2007)

Le management serait-il alors dans une phase de désorientation ? La controverse que nous avons étudiée ici tendrait à le confirmer. Nous avons notamment validé l'hypothèse que la force de formatage et de prescriptions des salariés, sur les politiques TIC et RH des organisations, y contribuaient grandement. Ces phénomènes confirment aussi, que le changement et l'innovation (socio-techniques, organisationnels, techno-politiques etc.) « *ne s'imposent jamais d'eux-mêmes. C'est le processus qui au fondement de leur émergence qui leur donne ou non la stabilité nécessaire* ». (Callon, Latour, 1991). Mais, ces controverses nous rappellent surtout la nature profondément sociale et politique du fait technique. « *La technique est invention, et l'invention nouveauté [ ], l'ajustement entre évolution technique et tradition sociale connaît toujours des moments de résistance parce que, selon sa portée, le changement technique bouleverse plus ou moins les repères en quoi consiste toute culture* » (Stiegler, 1996, p 10). Au milieu de ces débats, se joue la définition de nouveaux paradigmes managériaux et s'exprime à nouveau la caractéristique sociopolitique de la GRH. Les pratiques socio-numériques des salariés exacerbent cette politisation. Et comme le soulignent P. Louart et L.Boyer, il faut ici parler « *de politisations au pluriel, car plusieurs instances politiques entrecroisent leurs effets. Il y a des enjeux externes qui s'imposent, obligent ou font prégnance; et des enjeux internes qui décident, s'opposent ou font des compromis .A cet égard ,tout métier RH est à la confluence de ces jeux politiques, c'est l'extrémité opérationnelle d'un système global de relations et de pressions.* » (Boyer, Louart, 2005). Cet axe de recherche reste pleinement ouvert à d'autres terrains et phénomènes, non précisés ici.

De plus, dans une société saturée d'inscriptions, la question des traces numériques reste plus que jamais essentielle à traiter, non seulement pour les organisations, mais aussi en prenant plus largement la mesure des enjeux sociopolitiques ici concernés. Ces traces ne sont pas des inscriptions qui donneraient à voir un « monde virtuel » : il est urgent de dépasser ce schéma encore trop souvent mobilisé, et conceptuellement critiquable, qui tend à opposer espace numérique et « vie réelle ». Le virtuel est en effet en rapport, non pas avec le réel, mais avec l'actualisation (Deleuze, 1985). Il est ce qui existe en puissance. A partir et au sein des dispositifs socio-numériques et des technologies intellectuelles en émergence, ce sont des nouveaux processus d'actualisations organisationnelle, sociale, et d'individuation<sup>44</sup>, qui restent à décider.

## **Bibliographie**

Allard L. (2007), « Blogs, podcasts, Tags, Mashups, Locative Médias : le tournant expressiviste du web in 2.0 », *Culture numérique, cultures expressives*, revue MédiaMorphoses, n°21, septembre, pp. 57-68

Akrich, M.(1991), « L'analyse socio-technique », in D.Vinck (ed.), *La gestion de la recherche*, Bruxelles, De Boeck , pp 339-353

Baret C., Huault I. et Picq T. (2006), « Management et réseaux sociaux Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations », *Revue française de gestion* 2006/4, n° 163, p. 93-106.

Beaucourt C., Louart P. , Provost É. , in *Personnel (Revue )*, 02/2007, pp.30-52

---

<sup>44</sup> « Individuation et individualisation. L'individuation n'est pas l'individualisation, elle est la formation de l'individu, toujours inachevée, toujours liée à d'autres individus, toujours sociale (en même temps que psychique). L'individualisation est bien plutôt une désindividuation. » B. Stiegler, dans la filiation des concepts de G.Simondon, sur le site d'Ars Industrialis. <http://www.arsindustrialis.org/individuation>

Benghozi, P.J., et Bureau, S. (2005), *Professionnalisation des nouveaux métiers liés aux TIC: le cas, des webmestres intranet de France Télécom*, " Economies et Sociétés »

Boltanski L. et Thévenot L.(1991) : *De la justification - Les économies de la grandeur* (Paris : Gallimard, (1° éd. : 1987)

Boltanski L., Chiapello E .(1999), *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard

Bourdieu P.(2000), *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Seuil

Boyer L. et Louart P. (2005), « Les avènements de la GRH ». Introduction Générale au cahier spécial piloté par Pierre Louart, *Revue management et avenir* 2005/2, N° 4, p. 105-110.

Burt R.(1992), *Structural Holes, The Social Structure of Competition*, Havard University Press

Callon, M., Latour, B. (1981) ; « *Le grand Leviathan s'apprivoise t-il ?* » ; in Akrich M., Callon M., Latour B. (2006), *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*, Les Presses - Mines Paris

Callon M., Latour B.(1991), *La science telle qu'elle se fait*, Paris, La Découverte

Carmes, M, (2007) « *Contribution à une sociogenèse de l'e-organisation : dispositif, processus d'institutionnalisation et figures de l'intranet en France (1997-2006)* », Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication soutenue le 30 novembre 2007 à l' Université de Rennes 2

Carmes, M. (2008), « Proposition pour une analyse critique de l'innovation organisationnelle : le cas de l'e-organisation et de ses associations professionnelles » ; Actes du Colloque international EUTIC 08 – *Lisbonne au carrefour des mondes numériques* ; Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Lisbonne, 22/25 octobre 2008, pp 140-157

Carmes M. (2009), « Organisations 2.0 et le déploiement «social software» au sein des organisations : les tensions performatives», Actes du colloque international *eCommerce et Gouvernance de l'Internet 2009, ECIG 2009* ; organisé par Le Groupe Sup de Co La Rochelle, l'Institut pour le Management de la Recherche et de l'Innovation (IMRI) – Université Paris - Dauphine, le Centre de Recherche en sciences de Gestion (CEREGE) et l'Université de Sousse-Tunisie ; 8-10 octobre 2009

Denis, J. (2006), « Préface : Les nouveaux visages de la performativité », *Études de communication*, 29 | mis en ligne le 19 janvier 2009. URL : <http://edc.revues.org/index344.html>. Consulté le 14 mai 2009.

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

Deleuze, G. *L'actuel et le virtuel* (1996), in Dialogues avec Claire Parnet, Flammarion

Ertzscheid, O., Gallezot, G., & Boutin, E. (2009) " Google PageRank : entre sérendipité et logiques marchandes " In " *L'Entonnoir* " (Dir . G. Gallezot & B. Simmonot), Caen, C&F éditions

Groleau C (2000), « La théorie de la structuration appliquée aux organisations : le cas des études sur la technologie », In: David Autissier et Frédéric Wacheux, dir., *Structuration et management des organisations*, Paris : L'Harmattan, pp264-309

Latour B, Hermant E (1998), *Paris ville invisible*, Paris, Éditions Les empêcheurs de penser en rond, La Découverte

Latour B. (2006), *Changer la société, Refaire de la sociologie*, Paris : La découverte

Lave, J & Wenger, E (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge: Cambridge University Press

Mercanti Guérin M. (2009) , « La netnographie : outil de prospective des métiers, une application aux nouveaux métiers du Web », in Boyer L. et Souarnec A, *La prospective au service de la GRH et du Management*, Revue management et avenir, Management Prospective Editions ; 2009/5 - n° 25 ; p. 386-405.

Nelson, R. R. et Winter, S. G. (1982), *An evolutionary Theory of economic Change*, Harvard

Noyer, J.M et Juanals, B., (Dir) (2010), *Technologies de l'Information et Transformation des Intelligences Collectives*, Editions Hermès-Lavoisier, à paraître avril 2010

Noyer, JM et Carmes, M, (2010) *Les interfaces machiniques comme problème sémiopolitique*, Conférence « Document numérique et société : politique en question », Sciences Po Aix en Provence, Laboratoire DICEN/Cnam, Université de Versailles St Quentin; 15-16 novembre 2010 ; à paraître aux éditions ADBS, 2010

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, eds, *Enjeux et usages des TIC : aspects sociaux et culturels*, Tome 1, Presses universitaires de Bordeaux, Bordeaux, p. 7-20.

Swanson, E.B., et Ramiller, N.C. "The Organizing vision in information systems innovation," *Organization Science* (8:5) 1997, pp 458-474.

Stiegler, B. (1996), *La technique et le temps*, Tome 2 : La désorientation , Galilée

Thévenot L.(2006), *L'action au pluriel : régimes d'engagement*, Paris, La découverte

Vinck, D. (1991) (coord), *Gestion de la recherche. Nouveaux problèmes, nouveaux outils*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael, (Management)

Zacklad M (2005), « Transactions communicationnelles symboliques : innovation et création de valeur dans les communautés d'action », in Lorino P, Teulier R, *Entre la connaissance et l'organisation, l'activité collective*, Maspéro, Paris