



**HAL**  
open science

## L'organisation peut-elle s'inventer par les scripts ?

Maryse Carmes

► **To cite this version:**

Maryse Carmes. L'organisation peut-elle s'inventer par les scripts ? : Performances et actualisations dans les agencements intranet.. L'organisation peut-elle s'inventer par les scripts?, Dec 2008, Nice, France. pp.266-274. hal-00411233

**HAL Id: hal-00411233**

**<https://hal.science/hal-00411233>**

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.

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)

Mis à jour le 29-06-2009

## **L'organisation peut-elle s'inventer par les scripts ?**

### **Performances et actualisations dans les agencements Intranet**

**Maryse Carmes**

Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication

Université de Rennes II, Unité de Recherche PREFICS (UMR CNRS 8143)

maryse.carmes@wanadoo.fr

#### **Résumé**

A partir de l'observation d'un consensus apparent, dans le champ managérial, portant sur les rapports déterministes ainsi institués entre politiques TIC et transformations organisationnelles, cet article interroge les modes de production des « modèles » et des codifications de l'action stratégique, et d'autre part, la propension de l'organisation à « créer du nouveau », à innover, sous les conditions d'une performance distribuée. Nous proposons une réflexion à partir de ce que nous appelons les *scripts de l'e-organisation*, envisagés comme actants de performance complexe, et impliquant de penser les phénomènes de normalisation comme des objets ou des zones frontières, comme des appareils de capture et de convergence, assurant les processus de traduction et les processus de variation potentielle qui les accompagnent.

A partir d'un projet intranet « collaboratif », on montre quels sont les scripts dominants au niveau de l'équipe de conception et que nous avons organisés selon trois figures du projet : structuro-normative, socio-cognitive, socio-politique. On montrera aussi l'agencement de ressources hétérogènes qui participent au formatage de ces dernières, sur divers niveaux d'échelle : discours, inscriptions matérielles, caractéristiques technologiques, ingénierie-projet, dont les véhicules sont les acteurs politiques et décisionnels de l'organisation, d'autres organisations engagées dans la même stratégie, les futurs utilisateurs-salariés, les éditeurs de solutions TIC, les instances de légitimation (presse professionnelle notamment), les objets techniques eux-mêmes. Ce faisant, le dispositif se présente comme un espace de dévoilement, non seulement de raisons tenues pour acquises, de visions institutionnalisées, de mots d'ordre, de rationalités naïves qui se répètent et s'instrumentent, mais aussi, comme un espace de débats entre acteurs du projet, d'isomorphismes inter-organisationnels qui se différencient, de cartes socio-cognitives où s'associent, s'affrontent et se déplacent les subjectivités. Une telle situation de conception collective met en visibilité les tensions au cœur des couplages socio-techniques, entre forces « nomades » d'actualisation/altération des scripts, et l'investissement de cette techno-politique par des affects et des désirs au fondement « d'un nouvel ordre managérial » incessamment revendiqué, d'une raison innovatrice, symptômes des négociations en cours sur les modes de contrôle des collectifs (et de leurs territoires numériques), sur la gouvernance des coopérations et des flux info-communicationnels traversant les organisations.

Mots clefs : e-organisation, intranet, scripts, performance distribuée, techno-politique

## Introduction

L'association récurrente des TIC à une « révolution » nous a amenés à questionner les tensions au sein de ce processus qui tend à rendre permanente et instituée cette équivalence entre recomposition des politiques organisationnelles et recomposition des politiques technico-communicationnelles, entre excellence managériale et TIC. En effet, si ce consensus semble massivement apparent dans les mondes professionnels de *l'e-organisation*, force est de constater que l'hétérogénéité des dispositifs croise celle des contextes organisationnels et que diverses tensions peuvent ici s'exprimer. Ainsi, un projet intranet se présente comme un dispositif de dévoilement non seulement de raisons tenues pour acquises, de visions institutionnalisées, de rationalités naïves qui se répètent et s'instrumentent, mais aussi de débats entre acteurs du projet, d'isomorphismes inter-organisationnels qui se différencient, de cartes socio-cognitives où s'associent et se déplacent les subjectivités. Une telle situation de conception collective met en visibilité les tensions au cœur des couplages technogénèse-sociogénèse [Stiegler, 1996], où les actants - non pas seulement humains mais aussi non humains- s'affrontent, coalisent, résonnent, co-adviennent. Dans ce qui se joue là, la visée de cet article n'est pas de discuter de l'institutionnalisation des modèles managériaux dans leurs diverses traductions et expressions, mais de penser les conditions sous lesquelles la créativité est, résiste ou s'avère inhibée. Appréhender les frontières de l'innovation dans le champ managérial implique alors un questionnement plus large d'une part, des modes de production des « modèles » et des codifications de l'action collective, et d'autre part, des propensions de l'organisation à « créer du nouveau », à s'actualiser et à différer. Autant que faire se peut, il s'agit encore de suivre les passages où les singularités s'expriment, où les prescriptions bifurquent, où les référentiels d'action s'associent et éventuellement, s'altèrent.

Nous proposons une réflexion à partir de ce que nous appelons les *scripts de l'e-organisation*, instances « agies » et agissantes au cœur d'un agencement collectif et se distribuant au sein des couplages socio-techniques dont ils sont donc également le résultat. L'agencement (en tant qu'instance de co-fonctionnement des hétérogènes) est, pour une de ses faces,<sup>1</sup> agencement collectif d'énonciation, et ce dernier est chargé de régler sous divers modes (non exclusivement linguistiques) la production et la distribution des énoncés dans un champ organisationnel donné. Dans cette perspective, le script est un actant de performance complexe, qui nous contraint à penser les processus de normalisation comme des objets ou des zones frontières, comme des appareils de capture, assurant les processus de traduction, les processus de variation qui les accompagnent, et ouvrant la possibilité de faire converger les actants hétérogènes. Le problème de toute organisation et de tout collectif (que nous appelons agencement) est ainsi de créer des zones de voisinage entre plusieurs dispositifs hétérogènes, pris ensemble dans un bloc de devenirs, et pour le compte, plus ou moins mis sous contrôle. Dans ses dimensions essentiellement performatives, le script entre en résonance avec « le persévérer dans son être », pour reprendre Spinoza, de toute organisation. Et il convient de l'aborder au milieu des agencements plus vastes à l'intérieur desquels il est inclus, et dont il est aussi l'expression et l'exprimé.

La recherche s'appuie sur une enquête de sept années (2000-2007) menée au sein d'une organisation internationale et auprès de son groupe-projet Intranet. L'exploitation des diverses traces produites dans cette monographie sont la matière du « cas Moeva » (dont l'association avec d'autres corpus a été réalisée dans d'autres travaux [Carmes, 2007]). Celui-ci porte sur la mise en œuvre d'un intranet collaboratif dédié à la gestion du recrutement et de la mobilité. Dans ce cas, le dispositif s'appuie d'une part, sur deux « front-office », un extranet Emploi/Mobilité dédié aux salariés du groupe et un site internet destiné au recrutement externe et, d'autre part, sur un « back-office » en intra-extranet, mis à disposition des équipes ressources humaines (400 personnes environ) qui devront gérer ainsi collectivement des milliers de candidatures et autres documents intégrés aux processus RH. Il est proche d'un système « Groupware » centré sur une logique de gestion automatisée de processus

---

<sup>1</sup> De manière indissoluble, nous dit Deleuze, un agencement « est à la fois agencement machinique d'effectuation et agencement collectif d'énonciation » DELEUZE G, PARNET C (1977), *Dialogues*, Flammarion, p 86

(workflow), sur le partage de ressources informationnelles (adossé à la définition de profils utilisateurs ayant des droits plus ou moins restreints) et sur la mise en visibilité des activités de chaque utilisateur du back-office.

Notre longue étude a permis de déployer un certain nombre de problèmes et de conditions, permettant d'examiner les nouveaux agencements machiniques en train de s'actualiser, ouvrant vers de nouvelles subjectivités et vers une nouvelle psychopolitique au fondement d'un ordre managérial et d'une ingénierie du capitalisme info-cognitif.

## **1/ Les scripts comme instance de capture des hétérogènes et de clôture des agencements ?**

Le travail portant sur l'examen des processus de construction de connaissances et de « référentiels stratégiques » est réalisé dans divers champs disciplinaires. En Sciences de l'Information et de la Communication, certains se centrent sur les questions de « normalisation » et de « modèles » organisationnels. Par exemple, les « prophéties auto-réalisatrices », notion proposée par RK.Merton [Merton, 1949], incitent à une étude des activités communicationnelles et réflexives dans les processus décisionnels, mais cela, sans se focaliser sur le seul problème de la réalisation effective des croyances, valeurs et mythes parfois portés par le management (le questionnement de la performance dépasse le seul objectif de savoir si telle théorie, si tel modèle ou tel énoncé, sont performatifs ou pas)<sup>2</sup>. A contrario, des travaux de l'anthropologie des sciences et des techniques engagent à une analyse des configurations performatives complexes, à la suite par exemple, de ceux conduits dans le champ économique [Muniesa et Callon, 2008] La notion de « performatif », empruntée à la pragmatique du langage, n'est pas mobilisée ici (même s'il conviendrait sans doute de la reprendre plus avant à l'aune des problématiques que nous allons étudier et en lien avec les narrations que déploient les organisations à propos des dispositifs et processus innovants qu'elles portent)<sup>3</sup>. C'est au caractère distribué de la performance et à sa potentialité que nous portons avant tout intérêt. Pour ce faire, le déploiement des technologies numériques au sein des ingénieries d'info-communication depuis les années 90 apparaît comme un objet privilégié d'étude de la construction de modèles se rapportant à ce qui est dénommé *l'e-organisation*. A partir des couplages massivement développés entre l'intranet et un ensemble croissant de processus, l'e-organisation se présente comme la condition et le produit d'une connectivité des flux info-cognitifs toujours plus intégrée et étendue<sup>4</sup>. Nourrie d'un impératif de rupture vis à vis des modèles managériaux antérieurs, elle s'est donnée ses promesses, ses slogans et ses « théoriciens ». Elle a inventé ses instances de célébrations au sein desquelles oeuvrent des jurys dispensateurs de récompenses (Prix Intranet mis en place par la presse, les associations professionnelles et autres consultants, les colloques spécialisés etc.). L'agencement qui la porte est ainsi l'expression d'une légitimation par la puissance au sens de J.F Lyotard [Lyotard, 1979] et aussi au sens de B.Latour : « la raison du plus fort est toujours la meilleure » [Latour, 1984].

Nous travaillons à montrer dans cet article comment, premièrement, l'agencement décrit ici se trouve être producteur des *scripts de l'e-organisation* : ces scripts désignent l'agrégat de mots d'ordres et de schémas stratégiques combinés, mis en visibilité et circulant dans les référentiels d'actions, les injonctions répétées, auxquels sont confrontées les organisations, au travers de leurs traductions normatives et coercitives (palmarès des meilleurs intranets, idéaux-types, livres-blancs, solutions technologiques standardisées, répertoires de réponses, prescriptions dogmatiques etc). Ils sont un des actants organisateurs des champs de visibilité et des régimes d'énoncés qui vont caractériser la politique organisationnelle concernée et le champ de prescriptions stratégiques qui s'y rattache.

---

<sup>2</sup> Nous suivons Fabian Muniesa et Michel Callon quand ils précisent en rapport avec la performativité des sciences économiques que « Croire une croyance économique et agir en accord avec elle n'est qu'un cas possible d'influence ». (Muniesa et Callon, 2008, p6)

<sup>3</sup> La tentation d'étude des récits organisationnels au travers de la notion de « story telling » pourrait faire l'objet de nouvelles discussions sur l'impératif de supposées ruptures « conceptuelles », maintenant par ailleurs des pratiques et politiques antérieures et ancrées. La question de la créativité, dans un monde ouvert, doit être étudiée dans la variété des agencements et alors il ne s'agit plus simplement de critiquer les narrations et les habits qu'elles revêtent.

<sup>4</sup> Les projets Xnets ou One net désignent par exemple les dispositifs numériques caractéristiques de « l'organisation étendue »

Deuxièmement, on identifie différents processus qui les fondent et qui se déploient au sein de l'agencement de performance : en reliant des singularités, en les mettant en série, en les faisant converger, les scripts résultent du filtrage et du codage, de flux d'expériences et d'énoncés singuliers, de flux immanents aux couplages socio-techniques et opérés à divers niveaux d'échelle. Interfaces, zones frontières, traducteurs, ils opèrent alors comme une instance complexe des appareils de capture des multiplicités organisationnelles et de leurs mondes associés (conception de telle application, pratiques utilisateurs différenciées, réussites et controverses internes etc.). Or, le monde organisationnel est habité par la création continuée de lui-même. Il est, et se pense autofondateur et autolégitimant.. De ce point de vue encore, les scripts sont aussi le résultat d'un processus réflexif et constitutif d'une machine managériale qui sélectionne ses « best practices » (ses repères-étalons), qui tend à rabattre l'innovation à des formes substantielles du couplage TIC-organisation. Le script oeuvre alors dans le règne de l'opinion, dans le champ d'immanence doxique, et devient l'exprimé non plus d'un agencement ouvert aux devenirs, mais d'un « appareil » organisateur des redondances et répliquations prescrites. Le script peut donc apparaître comme une clôture mais cette clôture tend à s'abîmer dans le fantasme managérial d'un contrôle continu de ce qui les meut, et qui souvent, l'empêche de penser de manière préemptive les processus d'altération, de création et d'innovation. Les collectifs fonctionnent (pour partie) en aveugle sur ce qui les structure et les meut, et cette méconnaissance est peut-être alors une des conditions de la performance des pratiques et routines donc des scripts. Ainsi que nous le verrons dans le cas Moeva, cette cécité relative vis à vis des forces performatives qui se déploient sur l'organisation, peut être subie ou instrumentalisée à des fins politiques.

Il conviendrait là, de décrire plus finement les conditions d'émergence des scripts, les pragmatiques qui les font être comme objets frontières essentiels à la convergence et au co-fonctionnement des hétérogènes. Mais, on peut considérer que c'est le script qui est condition de la pragmatique des agencements, et condition de possibilité du contrôle toujours limité, des devenirs. Dans le contexte organisationnel, la description de ces articulations, souvent compliquées, est essentielle pour qui essaie de saisir l'ampleur des virtualités qui sont là créées, partiellement visibles, et qui ouvrent la possibilité des capacités évolutives et innovatrices des systèmes organisationnels.

## **2/ Performance distribuée, scripts du cas Moeva et champ d'immanence doxique**

Les scripts opèrent en tant que justifications et contraintes prises dans les rets d'un dispositif qui les agit et, en retour, sur lequel ils peuvent potentiellement agir. Leurs véhicules sont aussi bien les activités discursives que non discursives : on se donne ici comme exigence de dépasser la dualité des modes d'expression de la performance pour aller au milieu des captures sous leurs diverses formes. Ainsi, la conception du dispositif intra-extra-internet du cas Moeva, présenté ici, mobilise un collectif d'articulateurs et implique donc une multiplicité de ressources hétérogènes : de nombreuses inscriptions matérielles (interfaces, développements fonctionnels, cahiers des charges, comptes-rendus de réunions ou de recettes fonctionnelles, plans de communication, guides utilisateurs, plan de formation etc.) ; les mondes des acteurs-projets eux-mêmes (y compris les utilisateurs finaux dans la projection de ce qu'ils peuvent être pour les décideurs ou par leur participation à une étude réalisée après le déploiement), mais aussi « les mondes » des consultants sollicités ici, des éditeurs, des médiateurs et autres portes-paroles tels que les associations et la presse professionnelles dont les slogans, à forte propension désirante, deviennent parfois des arguments d'autorité pour les chefs de projets. Les scripts sont traduits et actualisés, résonnent, co-émergent, dans les solutions et spécifications techniques qui ont traversé d'autres organisations (dont on retrouve les traces dans les rapports de benchmark ou dans les fonctionnalités de l'intranet proposées en standard par l'éditeur).

De la combinaison de ces ressources au sein du projet Moeva, émergent alors différents scripts qui parcourent le champ d'immanence doxique de l'e-organisation. Les scripts expriment et traduisent une variété de couplages entre l'intranet et l'organisation vus ci-après selon le point de vue particulier des responsables de projet (dans la partie 3 de cet article, d'autres points de vue sont présentés). Dans le cas Moeva, une carte construite au fil du processus de conception donne figure au projet,

« esthétise » l'e-organisation proposée ici. Afin de rendre compte de cette carte de manière synthétique, nous avons classé les scripts selon trois dimensions (travaillées par ailleurs au regard d'agencements plus vastes [Carmes, 2007]. A chaque dimension correspond plusieurs scripts auxquels nous avons attribué une dénomination générique : à partir d'une thématique centrale des doxas managériales qu'ils enrichissent, les scripts agrègent, se combinent, capturent les diverses traductions-actualisations produites, répétées, en différents lieux de l'agencement (autres organisations, associations professionnelles, « théoriciens » de l'intranet etc.). L'appareil argumentatif, les justifications, les lignes de programme des fonctionnalités intranet, expriment un rapport causal entre le projet, le dispositif technique et « les effets attendus » : les scripts oeuvrent et co-adviennent au cœur du déterminisme technique massivement présent et qui devient par lui-même le terreau d'une justification et d'une légitimité stratégique et opérationnelle.

Les scripts du cas Moeva et leurs traductions majeures :  
appareil de légitimation stratégique et opérationnelle des chefs de projet

<i>Dominante / Figure principale</i>	<i>Script générique</i>	<i>Causalité intranet présentée : Effets annoncés du projet, Contraintes et Conditions de ces effets</i>
1 : Structuro-normative	1.1 Script de l'intégration structurelle	Coordination par intégration de plusieurs filiales et la de plusieurs entités.
	1.2 Script de la connectivité étendue	Connectivité généralisée par la version extranet qui permet une participation en étant « hors des murs » de l'organisation (isomorphie à l'organisation étendue).
	1.3 Script de l'efficacité des processus normalisés	Optimisation des flux d'informations (temps et densité) par rationalisation et formatage des processus. Ces gains imposent une standardisation des pratiques donc une codification de l'action (établissement de référentiels et conception de systèmes d'automatisation des processus modélisés dans les workflow).

<i>Dominante / Figure principale</i>	<i>Script générique</i>	<i>Causalité intranet présentée : Effets annoncés du projet, Contraintes et Conditions de ces effets</i>
2 : Socio-cognitive	2.1 Script du partage et de la collaboration	Mise en « coopération » par le partage d'un bien informationnel enrichi par le collectif .
	2.2. Script de l'intelligence organisationnelle	Optimisation des processus décisionnels par l'exigence d'une mise en visibilité des ressources d'informations y compris celles qui étaient auparavant tacites, décentralisées, non partagées.

<i>Dominante / Figure principale</i>	<i>Script générique</i>	<i>Causalité intranet présentée : Effets annoncés du projet, Contraintes et Conditions de ces effets</i>
3 : Socio-politique	3.1 Script de la décentralisation/déhiérarchisation	Autonomisation par affranchissement des validations, médiations hiérarchiques.
	3.2 Script d'une gouvernance « adhocratique »	Nouvelles possibilités d'expression/participation sous contrainte de la mise en œuvre d'une charte des droits et devoirs info-communicationnels « profilés » selon les catégories d'utilisateurs.

Par ailleurs, les mots clefs qui sont convoqués dans ce projet, à la faveur d'articles de presse, et utilisés par le responsable de projet, par les sociétés-conseils « accompagnatrices » du projet, par l'éditeur mettant en avant les atouts de ces fonctionnalités standards éprouvées par d'autres clients, et par le directeur général du groupe lui-même, sont notamment : « autonomie » liée à « self-service », « best practises des concurrents », « outil de travail quotidien », « gains de temps », « rapidité et industrialisation des processus », « modernisation et professionnalisation », « transparence ». On y ajoutera également « l'adaptation » réclamée par le responsable du projet et les contingences de l'organisation, celle-ci se satisfaisant peu d'une réplique exacte des standards techniques du système (de très nombreuses évolutions fonctionnelles seront apportées à l'offre de l'éditeur). En phase de conception, ce sont donc nombre de « réalités » organisationnelles qui sont créées, articulées et ramenées dans le dispositif : les connexions entre ces mondes convoqués, capturés dans le cas Moeva témoignent des relations réciproques, des « effets de présence de certains lieux transportés dans d'autres » [Latour, 2006]. La capture qui s'opère ici qualifie la manière dont un agencement crée "une zone de voisinage" entre plusieurs éléments hétérogènes, pris ensemble dans un bloc de devenirs, et qui les transforme sans systématiquement les identifier. Qu'ils soient répétés à l'identique, instrumentés de manière spécifique, singularisés au travers de micro-évolutions fonctionnelles, les scripts locaux résonnent, s'associent avec les discours institués de l'e-organisation. La capture pose donc aussi avec force la question de l'imitation mais au travers des potentialités de différenciation dont

elle est porteuse. Les formes et pratiques organisationnelles n'émergent pas « d'un dehors », d'un « déjà-là » sur-déterminant mais émergent pour partie d'un agencement de connexions réciproques, d'une co-effectuation des hétérogènes. Et elles entretiennent avec le dehors des relations tantôt de type autopoïétique tantôt de type hétéropoïétique. En fonction des projets, les forces performatives développeront des intensités variables selon les connexions entre articulateurs de scripts, selon l'établissement de réseaux plus ou moins longs, selon l'agencement qui rend possible les captures, selon les puissances désirantes qui adviennent etc...Du responsable projet qui présente « sa réalisation » auprès de ses pairs (lors de colloques, dans la presse etc.) au prestataire technologique du cas Moeva qui refuse d'instituer un dispositif d'échanges entre ses différents clients (un club utilisateurs dont il perçoit les risques en terme de perte de contrôle sur l'acte de performance lui-même), la maîtrise de cette redistribution des normes devient naturellement un enjeu stratégique majeur pour certains acteurs.

En appui de ce cas et d'autres corpus qui font apparaître un riche « appareillage » de scripts, il faudra par ailleurs discuter des injonctions souvent paradoxales et illustratives d'une raison informationnelle-innovatrice qui par bien des aspects reste problématique. Le champ d'immanence doxique questionne notamment la sociogenèse vue par B.Stiegler comme une « institutionnalisation de la réponse collective données aux attentes collectives » [Stiegler, 2007]. L'institutionnalisation des scripts serait alors un processus, et pour nous un parmi d'autres, qui permettrait de tisser ensemble la technogenèse et la sociogenèse. Mais, à ce stade, ce qui nous importe est de montrer la pragmatique des scripts et plus globalement l'agencement des flux de performance entrant dans les desseins et stratégies organisationnelles.

### **3/ Les scripts dans la tourmente des controverses et actualisations nomades**

Les scripts voyagent et chemin faisant, rencontrent-ils les conditions qui rendent possible leur propre actualisation ? Le monde managérial, organisationnel et plus largement la sphère du capital info-cognitif favorisent-ils l'expression de nouvelles lignes de subjectivation individuelle et collective au cœur des processus d'innovation les plus localisés ? Dans ce cadre, nous avons posé le script en tant qu'appareil de captures des hétérogènes, d'affects, de désirs différenciés qui se confrontent au cœur même des projets de conception. Il s'agit d'observer le déplacement des scripts en pensant la résonance entre les niveaux d'échelle, l'association du « local et du global », et donc d'envisager une capacité potentielle des acteurs-projets, de leurs subjectivités individuelles, à se confronter aux scripts disponibles et à les altérer pour en créer de nouveaux. Ou encore, dans la perspective de G.Tarde, la soumission des représentations individuelles ne se fait pas par « en haut », via une conscience collective, mais par « en bas » au niveau infinitésimal des croyances et des désirs. Ceux-ci « s'imitent, et s'imitant, se combinent ou s'opposent, se neutralisent ou se renforcent » [Karsenti in Tarde, 1993 (1890), XV, p 47] .

Par exemple, les pratiques organisationnelles s'inscrivent, se concrétisent, dans l'offre technologique présentée par les éditeurs qui veulent démontrer ainsi la légitimité de leurs solutions (les cas présentés sont bien sûr des « cas d'excellence ») : choisir l'une ou l'autre des ces offres, c'est épouser le modèle organisationnel inscrit dans les spécificités fonctionnelles de l'outil (dans ses lignes de programmation). Ce programme d'actions professionnelles, ce script d'activité assisté par le système intranet, résultent d'une agrégation de contingences et de pratiques hétérogènes d'autres organisations dont l'éditeur en tire un « consensus » temporairement établi et offrant un optimum de potentialités commerciales. Ce consensus permet l'établissement d'une offre « standard » devant répondre, après itérations, aux configurations et exigences les plus fréquemment formulées par les futurs clients. L'intranet Moeva va alors participer de manière inédite à l'enrichissement du script technico-fonctionnel : le choix se portera sur une offre éditeur mais celle-ci sera soumise à un riche cahier des charges demandant des développements spécifiques. Ainsi, en s'appropriant les scripts d'activité d'autres lieux, via le standard établi sur la base de projets antérieurement menés, les scripts de l'intranet deviennent pour partie « isomorphe » à ceux d'autres organisations, et dans le même temps, en permettant en retour à l'éditeur de capitaliser sur les développements spécifiques qui seront effectués pour l'intranet Moeva, ce sont les contextes et les pratiques situées qui s'y rapportent qui



sont mises en circulation et à disposition d'autres clients potentiels. De même, le responsable projet participera directement au dispositif de prescription du cas Moeva vers son environnement professionnel : il réalisera des conférences au sein d'associations professionnelles (Clubnet et Afcj) et présentera son dispositif au « palmarès » des meilleurs intranets français organisé par la revue *Entreprise & Carrières*. Ces actions relèvent explicitement d'une recherche de légitimation de la pratique organisationnelle prenant appui sur des instances identifiées comme « expertes » et faisant partie de l'appareil désirant de l'e-organisation.

Mais, elles témoignent aussi d'un effacement intentionnel des multiples controverses qui ont marqué le projet Moeva. Les débats se portent alors sur les trois dimensions décrites précédemment. Du point de vue politique, l'intégration des différentes filiales au dispositif, qui est légitimée par un discours sur l'efficacité et le partage d'une richesse « inter-culturelle », se confronte à une remise en cause de l'inclusion imposée dans le système dans un contexte où chaque filiale revendique sa spécificité et où l'intranet prend une fonction symbolique de constitution réelle du groupe (le projet est lancé en période de réorganisation). Alors que les mots d'ordre invoqués sont l'autonomie, la décentralisation, se met également en place un système de contrôle direct ou délégué (sur des administrateurs par filiales) et d'évaluation tacite des utilisateurs (le siège saisit l'opportunité de traçabilité des pratiques offerte par l'outil). Les remises en cause stratégiques et politiques ne pouvant être envisagées, les controverses se déploient essentiellement sur les aspects fonctionnels, sur les gains opérationnels (il est d'autant plus aisé de les contester que nul ne les évalue pendant plusieurs années), sur la pertinence d'une homogénéisation des pratiques (script de l'outil qui impose la conception de référentiels communs affaiblissant les identités métiers, qui contraint à la création de processus de gestion perçus comme antinomiques avec des « réalités » de terrain). A la marge, l'injonction portant sur le partage d'un capital informationnel entre utilisateurs se trouve elle aussi critiquée dans sa faisabilité : l'utilisateur final ne souhaite pas penser le dispositif technique en tant que gestionnaire délégué de tout un ensemble de processus variés, non traçables, et traités auparavant par des « hommes » (controverse qui exprime la négociation d'un transfert de compétences du salarié vers l'objet technique).

Les systèmes de formatage sont toujours dans la tension des combinatoires de clôtures et d'ouvertures : la création, l'innovation, ne peut sans doute s'effectuer que tout contre ces contraintes ne serait-ce que par les phénomènes de « résistances » (tant décriées par le management), par l'expression de rapports de forces qu'elles vont engendrer. Les scripts se révèlent alors comme condition à la performance et comme condition des controverses. Ces dernières sont constitutives de l'agencement collectif de subjectivation où se glissent des formes de pouvoirs par trop tentées de colmater les lignes ainsi ouvertes. C'est aussi accepter que l'innovation technique et le « saut » (radical ou marginal) qui peut en résulter soient consubstantiels à l'émergence ou association-imitation de déviances et autres bricolages. Ces phénomènes sont autant de reconnaissance des marges d'autonomie des acteurs et de leur espace de liberté.

Les diverses adaptations de l'intranet qui vont être opérées résultent de l'obligation d'atteinte d'un compromis, de la force de certains agencements et des stratégies collectives ou individuelles qui s'y rapportent, de l'investissement du projet par des désirs différenciés : la confrontation des prescriptions de l'outil aux scripts antérieurs d'activité, aux perceptions-souscriptions des utilisateurs, aux cartes socio-cognitives particulières, relève de la formation itérative d'un nouveau couplage socio-technique, de la relation transductive qui s'établit ici. De ce couplage, un Directeur des Systèmes d'Information aurait voulu évacuer « l'épreuve des utilisateurs ». En 2007, alors que la solution technique est elle-même remplacée, ce responsable indiquait que l'utilisateur est « une perte de temps ». Les standards fonctionnels, et donc les scripts institués dans les outils, doivent pour lui s'imposer face aux désirs hétérogènes : l'appareil performatif de l'e-organisation aurait déjà achevé son travail de « sélection des différences ». Ainsi, les puissances performatives les plus directes peuvent procéder à une tentative d'annihilation des espaces de subjectivation mais rester aveugles à toutes les « hétérogènes » capturées qu'elles saisiront dans les scripts importés et ainsi re-territorialisés. « Malgré elles », les forces qui performant ne cessent de créer des subjectivités et la question est de savoir si elles ouvrent des devenirs.

## Conclusion

Le cas Moeva a donné un peu de chair au champ d'immanence doxique traduit à partir de notions vagues telles que celles d'e-organisation, d'hypercommunicativité, d'hyperconnectivité, et où se déploient des stratégies de contrôle fondant la performativité des procédures comme critère central d'effacement de la politique conçue alors comme archaïsme polémologique. Au sein des agencements organisationnels, se négocient les « gouvernances » de la participation info-communicationnelle, de la participation-désinhibition salariale comme substrat de l'initiative et de la responsabilisation. En règle générale, souligne Peter Sloterdijk, « cette organisation de la désinhibition se rend invisible en tant que telle, dans la mesure où elle prête aux acteurs, au moment du passage à l'acte, non pas des passions irrésistibles et des contraintes inéluctables, mais de bonnes raisons et des intérêts judicieux s'opposant à l'obéissance » [Sloterdijk ; 2006 ; p86]. Ces scripts sont présentés en tant qu'horizon ultime quand pour reprendre les termes de F. Laruelle, la politique « devient expérimentale (et quand) l'expérimentation relaie enfin le concept marxiste de la pratique, lorsque la distinction des objets, des moyens (...) s'efface devant celle, différentielle des méthodes, dans la généralisation et le triomphe des « moyens », lorsqu'on a compris qu'il n'y a plus de contradiction dans les choses. Une stratégie généralisée met en rapport différentiel et détermine l'un par l'autre, dans une chaîne mécanique continue, mais en dehors de toute fin éthique ..., les procédés théoriques ou non de pouvoir » [Laruelle, 1980]. Ce cas a donc permis d'examiner les nouveaux agencements mécaniques en train de s'actualiser ou d'opérer comme écrasement des dissensus, comme pacification des controverses au fondement d'un nouvel ordre managérial, d'une raison « innovatrice et informationnelle », où se joue la renégociation des modes de gouvernance des collectifs, des transactions coopératives et des « mémoires ».

C'est dans ce contexte que notre approche, mettant en avant le script comme moyen d'accès aux appareils de capture actuels dans le champ organisationnel, et aux nouveaux couplages structurels usagers / techniques etc.. prend tout son sens, voire sa profondeur polémique. La capture s'inscrit dans une théorie du devenir, comme agencement : les actants « agencés » par la capture, dont les scripts font l'interface, sont pris dans un mouvement solidaire qui les fait devenir sans rester les mêmes ni devenir un même autre. Ils conservent leurs différences, mais s'individuent dans cet agencement qui les transforme. Cette perspective, inscrite au cœur des processus d'individuation psychique et collective, pose la sortie des dualismes comme exigence. Penser les potentialités innovantes et créatrices à partir des agencements et des scripts ouvre une voie d'analyse féconde des processus de performance en dépassant la seule question des assujettissements, des « acculturations », de l'institutionnalisation et des dualités sujet/objet, représentant/représenté, image/réalité, dedans/dehors, etc...

Il convient encore d'examiner la question des scripts, et des répliques, des redondances, des contraintes et combinatoires qu'ils portent, à l'aune des capacités d'altérations et de transformations qu'ils peuvent affronter. Même si certaines forces de performance managériales semblent les plus manifestes dans les agencements d'innovation de l'organisation, la capture par les scripts veut exprimer un devenir sans ressemblance ni imitation. « Devenir n'est jamais imiter, ni faire comme, ni se conformer à un modèle fut-il de justice ou de vérité. [ ] Les devenirs ne sont pas des phénomènes d'imitation, ni d'assimilation, mais de double capture, d'évolution non parallèle, de noces entre deux règnes » [Deleuze et Parnet, 1977/1996, p8]. Cette perspective implique que soit prises en considération toutes les lignes et tensions de performance/création dès les micro-processus d'innovation, les micro-devenirs dans l'agencement qui favorise plus ou moins leur distribution.

Enfin, les scripts de l'e-organisation donnent à voir ces agencements où se définissent les valeurs et les désirs impliqués dans ces relations complexes entre les machines, les appareils et les hommes. Le script devient alors instance des agencements collectif d'énonciation ainsi qu'instance des agencements mécaniques d'affects et des désirs [Deleuze, Guattari, 1980]. Là encore, et avec toutes les difficultés méthodologiques que cela pose, il conviendrait de mener plus avant l'étude de cet enchevêtrement de flux, de leur dissémination, à divers niveaux d'échelle et divers lieux de l'agencement, au regard de l'essaimage de scripts désirants. Les agencements sont dans cette perspective agencement des économies désirantes immanentes aux projets TIC et plus globalement

aux innovations organisationnelles et capitalistiques. Les évolutions en cours s'effectuent au risque que les scripts soient une capture-synthèse des désirs de contrôle déniaient toutes les potentialités de l'incertain, soient constitutifs de machines de soumission des désirs. Les paradoxes et les tensions restent donc saillants dans l'injonction et le mot d'ordre ultime du champ managérial et organisationnel : « innovez ! »<sup>5</sup>

## Bibliographie

CARMES M, *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 en 2007, Université de Rennes II

DELEUZE G, PARNET C (1977), *Dialogues*, Paris, Flammarion, 2<sup>e</sup> éd. 1996, coll. « Champs »

DELEUZE G, Guattari F(1980), *Mille plateaux*, Paris, Les Editions de Minuit

LATOUR B (1984), *Les Microbes. Guerre et paix*, suivi de *Irréductions*, Paris, Métailié, « Pandore »

LATOUR B (2006), *Changer la société, Refaire de la sociologie, Changer de société-Refaire de la sociologie* », Paris, La découverte.

LARUELLE F, (1980) ; "Homo ex machina" in *L'homme-machine* ; Revue Philosophique de la France et de l'Etranger Paris ; vol. 170, n°3, pp. 325-342

LYOTARD J.F (1979), *La Condition postmoderne: rapport sur le savoir*, Minuit

MERTON K (1949); *Social Theory and Social Structure*, *Eléments de théorie et de méthode sociologique*; rééd. Armand Colin, 1997.

MUNIESA F, CALLON M, *La performativité des sciences économiques*, *Papiers de recherche du CSI, CSI Working papers Series*, n°10, 2008

TARDE G (1890/1993) , *Les lois de l'imitation*, éditions Kimé

STIEGLER B (1996); *La technique et le temps, la « désorientation »*, vol 2, éd Gallilée

STIEGLER B (2007) ; « Deux questions d'écologie de l'esprit : la numérisation et la formation de l'attention » ; Conférence organisée par France Télécom Recherche et Développement Rennes ; 22 Novembre 2007

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

---

<sup>5</sup> Les fictions proposées s'appuient sur un slogan générique et suffisant à lui-même. Cet unique message, assez fort aujourd'hui pour permettre le passage vers la pratique, serait pour Sloterdijk ...*l'innovation*.