

THESE / UNIVERSITÉ RENNES 2
sous le sceau de l'Université Bretagne Loire

pour obtenir le titre de
DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ RENNES 2
Mention : Sciences de l'Information et de la Communication
Ecole doctorale SHS

présentée par
Mihaela Drâmbă

Préparée à l'Unité Mixte de recherche EA4246
Laboratoire Plurilinguismes, Représentations, Expressions Francophones – information, communication, sociolinguistique

L'évolution organisationnelle de l'administration départementale dans le contexte de la numérisation généralisée

Thèse soutenue le 3 février 2017
devant le jury composé de :

Christian LE MOËNNE
Professeur, Université Rennes 2 / *directeur de thèse*

Olivier GALIBERT
Professeur, Université Bourgogne / *rapporteur*
Manuel ZACKLAD
Professeur, CNAM / *rapporteur*

Didier CHAUVIN
Maître de Conférences, Université Rennes 2 / *examinateur*
Catherine LONEUX
Professeure, Université Rennes 2/ *examinateur*
Sylvie PARRINI-ALEMANNO
Professeure, CNAM / *examinateur*

Véronique LE ROUX
Dir. de communication, Correspondante professionnelle du CIFRE / *invitée*

UNIVERSITÉ RENNES 2 – HAUTE BRETAGNE
Unité de Recherche
Ecole Doctorale - Humanités et Sciences de l'Homme

Sous le sceau de l'Université Bretagne Loire

L'évolution organisationnelle de l'administration départementale dans le contexte de la numérisation généralisée

Thèse de Doctorat

Discipline : Sciences de l'Information et de la Communication

Présentée par Mihaela DRAMBA

Directeur de thèse : Christian LE MOËNNE

Soutenue le 3 février 2017

Jury :
Christian LE MOËNNE, Professeur, Université Rennes 2 (Directeur de thèse)
Olivier GALIBERT, Professeur, Université Bourgogne (Rapporteur)
Manuel ZACKLAD, Professeur, CNAM (Rapporteur)
Didier CHAUVIN, Maître de Conférences, Université Rennes 2
Catherine LONEUX, Professeure, Université Rennes 2
Sylvie PARRINI-ALEMANNO, Professeure, CNAM
Véronique LE ROUX, Directrice de Communication, Correspondante professionnelle du CIFRE

A mes parents, mes amours et mes amis

« Quelles sont tes lignes ? ta ligne de fuite à toi ? » (Deleuze et Guattari, 1980 : 249)

« La seule issue de l'homme est de devenir-révolutionnaire. » (L'Abécédaire de Gilles Deleuze)

« Je marche pour savoir où je vais » (Goethe)

Remerciements

Une thèse est une aventure intellectuelle, exploration de terrains inconnus, faite de rencontres et associations inattendues. Ce sont des instants de déroute troublante et des instants de clarté éblouissante, des moments de doute fertile et des moments d'accord parfait dans le processus d'écriture. Un parcours de doctorant n'est jamais un long flux tranquille. Et je tiens particulièrement à remercier Christian qui a su être à mes côtés, m'appuyer quand j'avais besoin et qui a su également m'accorder sa confiance et une liberté qui m'a été précieuse.

J'adresse aussi mes vifs remerciements à toute l'équipe du Prefics, notamment à Jean-Luc Bouillon et Catherine Loneux pour leur soutien institutionnel et amical. Je remercie également les collègues, les doctorants avec qui j'ai pu avoir des échanges à la fois drôles, passionnants et riches intellectuellement.

Une pensée particulière à Véronique, ma correspondante professionnelle en CIFRE, qui, comme elle le dit, est allée me chercher à Paris pour m'amener au Conseil départemental. Pendant ces trois années, voire plus, nous avons partagé des moments effervescents et des périodes plus calmes, selon le rythme du Département. Nos échanges ont été féconds et passionnants. J'ai beaucoup appris sur le fonctionnement d'une collectivité territoriale et la place que la communication y tient.

Je tiens aussi à remercier le Président du Conseil départemental qui malgré sa formation scientifique en « sciences dures » a été intéressé par un doctorant provenant d'un autre horizon. Il m'a accueillie avec bienveillance, m'a soutenue et a pris le temps de me rencontrer pour nos bilans annuels.

Je remercie le directeur général des services qui m'a fait confiance et donné une mission qui m'a permis de connaître davantage toutes les directions départementales. Je remercie également ma hiérarchie qui a dû composer au quotidien avec un doctorant.

Je remercie mes collègues du Département qui m'ont accueilli, qui ont partagé mon quotidien et qui se sont embarqués avec moi dans des projets intéressants et complexes. J'ai pu croiser au Département des gens extraordinaires qui même lors d'une brève rencontre m'ont énormément apporté. Je me souviendrai également des éternelles discussions que j'ai pu avoir avec certains collègues sur la « nature humaine » et l'organisation administrative. Une pensée

particulière aussi à toutes les personnes que j'ai interviewées pour leur contribution à cette recherche.

Une thèse est aussi un parcours de vie. Je remercie les personnes qui ont occupé une place importante dans ma vie pendant ces années de thèse.

Je remercie mes parents pour leur soutien et patience durant de nombreuses années à me savoir loin d'eux. A mon frère et mes neveux qui ont su toujours m'apporter le sourire.

A mes amis qui ont su m'écouter, m'encourager, me transmettre leurs pensées positives et me surprendre. A Diana pour son dynamisme. A Andreea pour son appui silencieux. A Ioana pour ses séances énergisantes. A Mihaela pour l'aide apporté à la relecture.

Merci à tous ceux qui ont fait de cette thèse une expérience précieuse.

Sommaire

Introduction générale 11
Contexte et intérêt pour l'administration 12
Objet et problématique 13
Terrain et méthodologie 18
Positionnement disciplinaire 19
Structure et plan 21
I. Organisation territoriale et agir efficace : quelle approche théorique ? 23
Introduction 25
1. L'organisation-territoire 26
1.1. Le territoire, cadre de l'action 27
1.1.1. Matériel & immatériel 28
1.1.2. Actuel & virtuel 30
1.1.3. Stable & mouvant 32
1.1.4 Singulier & multiple(cités) 35
1.2. Lignes : entrer, habiter, sortir du territoire 38
1.2.1 Lignes de territorialisation et/ou investissements de forme ? 38
1.2.2. Lignes de déterritorialisation ou saut créatif 42
1.2.3. Lignes de reterritorialisation ou Rencontre 45
1.3. Tissages organisationnels : l'organisation à la lumière des « lignes » comme mode d'être et d'agir 49
1.3.1. Tracer l'organisation, action itinérante et pointillés 50
1.3.2. Agencement, désir et capacité d'agir 55
1.3.3. Et les informations-communications territoriales ? 60
2. Quelle efficacité organisationnelle ? 66
2.1. Trajectoires de l'efficacité de l'administration départementale 67
2.1.1. L'efficacité « bureaucratique », la preuve par la durée 68
2.1.2. L'efficacité managériale, la preuve par le résultat 73
2.1.3. Ré-former, la preuve par le nombre 78
2.2. Pour une autre conception de l'efficacité organisationnelle 83
2.2.1. L'efficace par disposition 84
2.2.1. L'efficace par influence 87
2.2.2. L'efficace par alternance 90
Conclusion 92
II. Cadre épistémologique et méthodologique 94
Introduction 96
1. Trajectoires de recherche : quelles approches ? 97
1.1. *[Trajet de recherche]* Saisir l'organisation-territoire par ses (inter)actions 98
1.1.1. Expérimenter l'(inter)action : pratiquer l'ethnométhode ? 98
1.1.2. Le rapport à l'action : ajustements et propensions d'agir 102
1.2. *[Dessiner des « contrées »]* Du modèle théorique à l'analyse 106
1.2.1. La réalité en désordre ? Rendre compte de la complexité par l'agencement 106
1.2.2. *Disegno* : dessiner ou modéliser pour une analyse des lignes ? 110
2. Arpenter le terrain de recherche 116
2.1. Introduction au terrain de recherche 117
2.1.1. L'organisation départementale : vue d'ensemble 117

2.1.2. Camper sur le terrain : territorialiser notre base d'exploration 121
2.2. La CIFRE, toile de fond de la recherche 123
2.2.1. Le chercheur « pratiqueur » : postures en tension, postures en dé/recomposition 124
2.2.2. Ecrire, se distancier, s'étonner 126
2.3. Tisser un terrain « augmenté » : collecte et traitement des données 128
2.3.1. Retracer le terrain « *by walking around* » 129
2.3.2. « Faire parler » le terrain 131
2.3.3. Relier les traces : coder ou ne pas coder ? 136
Conclusion 140
III. L'agir efficace dans un contexte numérique dé/re/territorialisant 142
Introduction 144
1. Configurations managériales : œuvrer la dis-position ? 147
1.1. Fragmenter des grands ensembles : une organisation éclatée du numérique institué . 149
1.1.1. Les quatre piliers institutionnels …ou les nœuds de l'action ? 149
1.1.2. Coordination : passer par le local ? 156
1.2. Segmenter pour sécuriser : une logique du réseau fermé ? 159
1.2.1. Mécanismes pour marquer des territorialités sécurisantes 160
1.2.2. Agencement et rapport à l'autre : la question de l'accès et des externalisations . 164
1.3. Strier des espaces : quelles (re)territorialités numériques ? 169
1.3.1. Ordonner et tracer des flux : le cas des courriels 170
1.3.2. Connecter des espaces à distance : le télétravail et la visioconférence 174
1.4. Ordonner la technique : quels rapports avec les usages majeurs… ou plutôt les « non-usages » ? 179
1.4.1. Sur les mécanismes d'introduction de la technique 179
1.4.2. Une problématique de recontextualisation plus que de « création d'usage » ?... 183
2. Brèches : quelles redistributions ? 187
2.1. Opérer des reconfigurations : minorité, initiatives et usages 189
2.1.1. Les usages mineurs : recontextualisations et logiques d'agir efficace ? 189
2.1.2. Les initiatives, tentatives de reterritorialisation par convention ? 197
2.2. Opérer hors marges : la machine de guerre, le traître et leurs armes numériques..... 201
2.2.1. « Guerre », vitesses et occupation de l'espace dans un contexte numérique 201
2.2.2. La figure du traître 206
2.3. Manipuler les codes en contexte numérique 211
2.3.1. Le dé/codage en contexte numérique 212
2.3.2. Propagation, formation et imitation 215
3. Territoire, rythmes et cadences : le cas du dispositif de gestion de temps 219
3.1. Hora : trajectoire d'un projet 221
3.1.1. Hora fait ses débuts : temps d'action « individualisé » et normes de droit 221
3.1.2. Tracer l'évolution du projet 224
3.2. Hora : un dispositif de re/territorialisation ? 229
3.2.1. La fabrique du temps : formater les cadences 229
3.2.2. Quand le nombre ne ment pas : réduire l'inefficace, étouffer les disparates 235
3.3. Fuites, quand le rythme nous échappe 239
3.3.1. L'anomalie, faire l'événement 239
3.3.2. La dislocation du temps 243
Conclusion 247
Conclusion générale 250
Apports et résultats 251
Limites 254
Perspectives 255

Bibliographie 258
Table des matières 288
Liste des illustrations 291
Annexes 293

Introduction générale

Contexte et intérêt pour l'administration

Cette recherche a été effectuée dans le cadre d'une CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) au sein d'un Conseil départemental. Pour une période de trois ans (2012-2015), nous avons été à la fois salarié du Département et doctorant en vue de réaliser une thèse portant sur l'administration départementale et ses évolutions dans un contexte de numérisation généralisée. Nous avons réalisé un travail d'accompagnement quotidien des services administratifs de la collectivité[1] ainsi qu'un travail spécifique de recherche appliquée. Celui-ci a donné lieu à un rapport qui a été présenté en juillet 2015 au Président du Conseil départemental.

L'intérêt de cette recherche découle de la situation complexe à laquelle se trouvent confrontées les collectivités territoriales : les contraintes économiques et financières qui affectent l'administration territoriale départementale dans un contexte de changement réglementaire profond (Loi organique relative aux lois des finances, IIIe acte de décentralisation,…), évolution des perspectives d'organisation territoriale (réorganisations, rapprochements entre institutions, etc.) et des pratiques managériales (en lien avec New Public Management) et bouleversement des modes de communication et d'information du fait de la diffusion massive des technologies numériques au sein de la société.

C'est dans ce contexte que l'efficacité et la performance commencent à se développer dans le secteur public : introduction de la gestion par projet, politiques d'évaluation des collectivités et de l'activité des agents[2], démarches de qualité prises dans le triptique coût-qualité-délai.

Ainsi, il existe toute une réflexion sur l'avenir des formes organisationnelles des collectivités territoriales. Compte tenu de ce contexte et de ces contraintes multiples, la fonction publique territoriale est en plein changement. La question majeure qui se pose pour les acteurs impliqués est comment la faire évoluer quand les moyens ne seront pas les mêmes ? Il s'agit donc des problématiques de structuration des organisations efficaces et ajoutons-nous, pertinentes par rapport au contexte de leur évolution.

---

[1] Nous utilisons habituellement le terme de « collectivité » dans cette thèse pour désigner la structure administrative.

[2] Au cours de cette thèse nous allons utiliser le terme « agents » pour désigner le personnel du Département. Il s'agit du terme habituellement utilisé en administration à la place des « employées » ou « salariés ».

Le processus de structuration d'une organisation efficace englobe aujourd'hui les systèmes d'information et de communication. En effet, de nouveaux enjeux apparaissent pour les collectivités comme l'e-administration et l'e-démocratie. Pour les acteurs, l'enjeu est d'anticiper les changements que les nouvelles technologies numériques produisent autant au niveau organisationnel qu'au niveau de la relation avec les usagers et également de réfléchir à l'accompagnement de ces changements.

Dans ce contexte général, il apparaissait particulièrement intéressant de mener une observation participante de longue durée au cœur des dispositifs et des organisations d'une administration territoriale. En effet, l'instabilité de l'environnement met davantage sous pression le territoire de l'administration départementale (ou l'ordre des choses), qui devient ainsi un terrain favorable à l'observation des mutations à l'œuvre et la place que le numérique prend dans le cadre de ce phénomène.

Objet et problématique

Nos recherches doctorales portent donc sur les évolutions organisationnelles départementales en enchevêtrement avec le numérique dans un environnement fluctuant au sein duquel la question de l'agir efficace se pose de plus en plus. De quelle manière les technologies numériques sont intégrées dans les organisations afin de rendre leur action efficace ? Qu'en est-il du soi-disant décalage entre leur appropriation sociale et leur intégration au sein des administrations ?

Les mutations des collectivités territoriales à l'ère du numérique ont été étudiées au sein du champ de recherche en information-communication en approchant notamment les questions de l'e-administration par rapport à la relation à l'usager (Carmes, Andonova, 2012, Pailliart et Boisinier-Bardou, 2012, pour n'en citer que quelques-uns), le rôle des administrations dans la diffusion territoriale du numérique (Pailliart et Bouquillon, 2003, 2006), les transformations des métiers et des communications publiques (voir le n°39 de la revue *Communication et*

Organisation, Bessières, 2009, 2013, Le Corf, 2012), les médias « territoriaux »[3] (voir par exemple l'ouvrage collectif dirigé par Noyer, Raoul et Pailliart, 2013).

En effet, la recherche « territoriale » en communication se penche essentiellement sur l'analyse des médias qui sont conçus par des « territoires », terme utilisé pour désigner les institutions et pouvoirs locaux, et sur l'étude des médias ou médiations qui donnent forme à un « territoire » via leur « discours territorialisant ». Ce dernier fait référence aux médias qui transforment « au fil des mutations technologiques, le rapport aux territoires – parfois davantage conçus et appréhendés en termes de logiques de réseaux et d'espaces de circulation de données, de paroles…qu'en termes d'ancrage de celles-ci dans des espaces déterminés » (Noyer, Raoul, 2011). Les « territoires » sont ici mentaux (Laulan, 2015) et se détachent d'un espace localisé. Les technologies numériques sont vues comme pouvant créer de nouveaux «territoires » en virtualisant les institutions, les territoires physiques et administratifs.

Nous notons un déplacement de la notion de territoire géographique ou conçu par les ingénieurs et les politiques à un territoire vécu et pratiqué, s'inspirant notamment des travaux de De Certeau (1990). Le « territoire » est ici symbolique et sémiotique en lien avec la mise en visibilité de l'espace matériel, les études d'image, de représentation, de formation d'une identité et d'une appartenance.

Ces notions de territoire se rapprochent de celles utilisées par les travaux en gestion et administration publique (voir par exemple Vanier, 2009, Pasqueux, 2009). En outre, nous observons que la question « territoriale » (dans un sens technique et administratif) et agir efficace (au sens d'efficacité économique) se trouve davantage traitée dans les travaux gestionnaires et de droit administratif (par exemple, Chicot, 2013) que dans le champ français des communications organisationnelles.

Dans notre recherche, nous conceptualisons le territoire (Deleuze et Guattari, 1972, 1980, Deleuze et Pranet, 1996, Deleuze, 2004) en lien avec l'organisation pour rendre compte des formes organisationnelles en émergence, en devenir et en tension entre dé/recompositions en nous détachant d'une vision objective de l'organisation.

[3] Tout au long de cette thèse nous allons utiliser le concept de territoire au sens deleuzien, que nous allons approfondir dans la première partie de ce travail. Pour nous différencier d'autres conceptions nous avons choisi de mettre entre guillemets le mot « territoire » lorsque celui-ci comporte un autre sens et le contexte peut prêter à la confusion entre les différentes conceptualisations.

> *« Les approches classiques des organisations les conçoivent et s'efforcent de les analyser comme des entités déjà constituées, ayant littéralement une existence "objective", se confondant avec les éléments qui la constituent, lieux, individus ou groupes, statut juridique ou social, éléments matériels et financiers. (…) Cette conception objectiviste ne nous dit en fait rien de ce qui constitue fondamentalement l'organisation, c'est-à-dire à la fois ce qui la fait émerger, ce qui fait tenir ensemble les éléments – les ressources – qui la composent, et ce qui permet d'en comprendre l'essentiel, c'est-à-dire l'existence même et, au-delà des éléments, la pérennité. (…) En objectivant l'organisation comme un état quasi matériel, on s'interdit de comprendre l'organisation comme processus, c'est-à-dire d'en comprendre l'émergence, la genèse et le devenir. » (Le Moënne, 2015)*

Notre conception territoriale se rapproche le plus en communication organisationnelle des travaux de Carmes et Noyer (2011, 2013), Carmes et Galibert (2009) qui s'appuient comme nous sur les ouvrages deleuziens pour donner forme au territoire comme acte et produit de territorialisation.

Cependant, ce territoire qui dans nos recherches encadre l'action départementale n'est pas que stable, immatériel et singulier, il est également mouvant, composé de matérialités et de multiplicités, à la fois actuel et virtuel, en présence et en potentiel, ici et ailleurs.

Nous partons en effet du principe que le territoire départemental est exposé à des mouvements de dé/re/territorialisation (Deleuze et Guattari, 1972, 1980). Et nous cherchons à déceler quelle est la place prise par le numérique dans le cadre de ce phénomène. Autrement dit, en quoi les phénomènes de dé/re/territorialisation agissent sur la structuration d'organisations efficaces ? Comment le territoire d'action départementale se (dé)reterritorialise dans le contexte du numérique ? Les tensions entre les forces de déterritorialisation et reterritorialisation traduiraient-elles des mouvements de désir et/ou de propensions d'agir efficaces cristallisées dans des dispositifs numériques ? Et la capacité de structurer des organisations efficaces revient-elle à la capacité d'articuler ces forces ?

A la fois en opposition et en complément à la territorialisation qui est fixation, attribution, codage et marquage, la déterritorialisation est fuite ou saut créatif comme nous l'avons appelé dans la première partie de ce travail.

> *« Une fuite est une espèce de délire. Délirer, c'est exactement sortir du sillon (comme "déconner", etc. Il y a quelque chose de démoniaque, ou de démonique, dans une ligne de fuite. Les démons se distinguent des dieux parce que les dieux ont des attributs, des propriétés et des fonctions fixes, des*

> *territoires et des codes : ils ont affaire aux sillons, aux bornes et aux cadastres. Le propre des démons, c'est de sauter les intervalles, et d'un intervalle à l'autre » (Deleuze et Parnet, 1996 : 51).*

Notre approche organisationnelle fait que nous élargissons le concept d'organisation comme *organizing* (Weick 1995, 2001, Coreen, 2011, Czarniawska, 2013) à un tissage organisationnel (Ingold, 2016) entremêlant les lignes de dé/re/territorialisation (Deleuze et Guattari, 1980). Egalement, nous partons d'une conception d'itinérance (Ingold, 2016) et/ou de convenance (Thévenot, 1990) comme étant à la base d'un agir efficace, qui englobe et dépasse les discours managériaux.

Celui-ci n'est pas pensé seulement comme accomplissement d'une action ou d'un projet, mais comme processus global d'émergence et de structuration des organisations (notamment des organisations projet) à partir des mouvements territoriaux qui les traversent, à savoir les déterritorialisations et reterritorialisations. Le développement du concept d'agir efficace s'appuie ici sur les travaux de Jullien (1989, 1992, 1996, 2005, 2012) où l'efficacité procède de la disposition des choses, cette dernière présente une propension ou un potentiel (*chi*) d'efficacité s'activant par distribution, influence et/ou alternance.

Nous considérons qu'il n'existe pas d'organisation efficace donnée, elle prend forme en interaction avec son environnement (autrement dit, toujours en rapport avec quelque chose), avec les phénomènes qui la composent et la décomposent. L'efficacité se construit dans un rapport d'extérieurité. Elle est potentiel émergeant des agencements (Deleuze et Parnet, 1996, Deleuze et Guattari, 1980).

Dans le contexte de nos recherches, nous considérons qu'une organisation accroit son potentiel d'efficacité selon sa capacité à se dé/re/territorialiser en intégrant de manière optimale les flux et les codes. Autrement dit, l'efficacité organisationnelle relève d'une capacité de mise en cohérence des dislocations et assemblages, constitution de « chez soi » et « hors soi », entre absorption de (nouveaux) codes et libération des flux, … plus simplement, la coordination entre les démons et les dieux deleuziens dans un même territoire (tout en s'assurant de l'existence des sorties).

Cette conception de l'agir efficace est utilisée dans cette thèse pour modéliser l'action et faire sens. Il ne s'agit pas nécessairement des démarches voulues, orchestrées par une entité que nous pourrions observer de dehors dans le cadre de notre terrain de recherche, mais de nous donner une grille de lecture sur comment tout cela s'imbrique, se tient ensemble, évolue, fait

émerger des variations de forme et éventuellement fait aboutir l'objectif de l'action départementale qui est de rendre un service public au citoyen et de se coordonner dans cette direction.

L'objectif n'est pas ici de décrier les excès d'une course à l'efficacité et à la performance issues du New Public Management. Tout en étant conscients des usages managériaux du terme, nous adoptons une posture pragmatique de l'action en considérant que si les organisations sont des constructions artificielles de coordination de l'action collective pour atteindre des objectifs alors l'efficacité se pose comme question fondamentale de toute action définie dans ce cadre. Autant il n'existe pas de forme organisationnelle efficace donnée et immuable, autant l'efficacité va de pair avec la capacité d'agir.

Ces conceptions permettent d'apercevoir un territoire en devenir ou plutôt un devenir-territoire en agencement avec le numérique. C'est en cela que notre mobilisation des technologies numériques se distingue des travaux que nous avons présentés plus haut.

Avec ses capacités de virtualisation (Lévy, 1995) et dé/re/contextualisation, le numérique décode l'organisation, en ouvrant des lignes de fuite et l'exposant à des nouveaux codes, à des nouvelles organisations. Il présente donc, un potentiel nomadique, telle une « machine de guerre » (Deleuze et Guattari, 1980) se confrontant à l'organisation arborescente, aux rouages administratifs, à la fixité des règles et à l'institué. Le numérique est donc virtuellement un rhizome.

En même temps dans tout rhizome, il existe des arborescences et le numérique semble pouvoir contribuer à ces dernières de part les constructions et les usages qui en sont faits. Nous utilisons principalement la notion d'usage dans cette recherche en nous appuyant sur les concepts de majorité et minorité de Deleuze et Guattari. Les technologies numériques deviennent de plus en plus des « organisateurs centraux de l'action », c'est-à-dire elles « bouleversent les cadres spatio-temporels des activités et renforcent, voire initient, en tant que prescripteurs d'action, des modes de faire et de relations à l'autre » (Denouël, Granjon, 2011 : 8). Ainsi, elles peuvent être habilitantes et limitatives pour reprendre les termes de Proulx, ou encore elles peuvent être autant déterritorialisantes que territorialisantes. En effet, les « opportunités d'action [sont] inscrites dans l'objet » (Chambat, 1995 : 82, cité par Denouël, Grosjean, 2011 : 26). Nous considérons en effet qu'il existe une propension à l'efficacité inscrite dans les dispositifs numériques.

Terrain et méthodologie

Nous avons adopté une posture pragmatique d'observation et de description empirique des formes et des processus organisationnels. L'empirisme implique évidemment – à chaque étape des observations et descriptions - une conceptualisation des logiques d'information et de communication comme des logiques d'usages des dispositifs numériques. Nous avons modélisé une grille de lecture à partir des théories que nous mobilisons dans ce travail.

La logique derrière notre analyse se rapproche de l'abduction – qui n'oppose pas les approches déductives et inductives mais les relie – dans le sens où l'émergence de la théorie et des hypothèses s'est fait à la rencontre des faits qui ont provoqué un doute, une surprise. Nous avons usé d'une capacité à s'étonner tout au long de notre présence sur le terrain de recherche – à savoir l'organisation départementale qui nous a accueilli pour notre CIFRE – ce qui nous a permis par ailleurs de nous distancier par rapport à la « prégnance organisationnelle » et des problématiques méthodologiques associées à l'observation participante sur une longue période de temps.

Nous avons également emprunté des méthodes ethnométhodologiques pour rendre compte de l'organisation territoriale, d'expérimenter ses mécanismes inhérents, usant entre autres de notre propre expérience personnelle. Nous avons autant pris en compte les logiques individuelles et collectives organisées que les justifications données par les acteurs concernant leur propre rationalité.

La dynamique territoriale de la présence/absence du numérique et ses articulations avec la capacité d'agir, le renouvellement du potentiel ou au contraire, l'immobilisme ont été tracées au niveau de la structuration processuelle, des services et des flux. Nous avons néanmoins fait appel à nos connaissances liées aux politiques générales de l'administration et de l'organisation numérique inscrite dans un environnement de même qu'à des pratiques situées (par exemple, dans le cas des usages mineurs) mais qui nous paraissaient être reliées par un fil rouge, ce qui finalement donne à voir un mosaïque, une composition qui progressivement fait sens.

Ce passage nous a permis de vivre l'organisation, d'habiter le territoire à côté des acteurs. Nous considérons que « le local n'est pas une perception plus limitée ou plus étroitement conçue que le global : le local consiste en un mode de perception radicalement différent, basé

sur l'engagement participatif, perceptuel et pratique avec ce qui compose un monde que l'on habite, plutôt que sur l'observation détachée et désintéressée d'un monde que l'on se contenterait d'occuper » (Tim Ingold, 2011 : 216 cité par Citton et Walentowitz, 2012).

En habitant *avec* les acteurs le même territoire organisationnel, nous avons eu accès pas seulement aux traces textuelles des documents officiels mais aussi aux traces laissées, inscrites dans la mémoire des acteurs qu'ils soient des personnes ou bien des machines ou lieux. En plus de la disposition des traces, l'analyse présente un aspect temporel, lié à notre présence au sein du Département.

En s'engageant dans une démarche d'appréhension des phénomènes de dé/re/territorialisation, nous nous sommes retrouvée nous même dans ces logiques, autant au niveau de notre propre action, qu'au niveau de l'analyse (par exemple, les fait de passer par des codages et décodages) et de l'écriture, qui est elle-même un processus de pliage et dépliage de la pensée.

Positionnement disciplinaire

Au sein de nos recherches, nous avons certainement fait appel à d'autres approches et théories provenant des domaines comme la philosophie (Deleuze, Jullien), l'anthropologie (Ingold) ou la sociologie (Thévenot). Il ne s'agit pas ici de le nier. Néanmoins, notre approche demeure fondamentalement une démarche inscrite dans les Sciences de l'Information et de la Communication (SIC), et plus spécifiquement dans les communications organisationnelles. Et cela autant par notre conception de l'organisation que par la conception élargie que nous avons donné aux phénomènes d'information-communication. C'est sur ce cadre conceptuel que les autres théories se sont ajoutées. Les SIC constituent notre base territoriale, notre « terre », à partir de laquelle nous explorons l'organisation, nous en sortons pour y revenir.

Même si nous considérons qu'une discipline ne se définit pas par son objet d'étude, cependant nous notons une attention particulière en SIC portant sur les phénomènes d'émergence organisationnelle et les technologies d'information et de communication. Ces approches s'efforcent de penser les évolutions organisationnelles en prenant en compte non seulement l'évolution des logiques d'acteurs, mais également les mémoires organisationnelles et institutionnelles (routines, procédures cristallisées,…), les mémoires objectales (lieux, objets,

dispositifs..) et les formes sémiotiques (traces, écrits,…). Et notre recherche s'inscrit justement dans cet axe.

Dans ce cadre, nous (re)conceptualisons les processus de communication et d'information qui s'articulent dans et avec les phénomènes d'émergence et trans-formation territoriale. Ces processus permettent des variations de forme, le surgissement de la différence au sein des répétitions, des héccéités (Deleuze et Guattari, 1980) et des événements. Ils donnent une « orientation directrice » (Simondon, 1960) aux composantes et mouvements territoriaux.

Notre élaboration des concepts d'information et de communication permet d'articuler des phénomènes disparates, en rendant possible une orientation interdisciplinaire (Walter et Fleury, 2010), un fonctionnement en agencement avec d'autres disciplines qui nous semble fécond de part l'ouverture qu'il entraîne. En ce sens, nous rejoignons Morin :

> *« La fécondité de la discipline dans l'histoire de la science n'a pas à être démontrée (…). Cependant l'institution disciplinaire entraîne à la fois un risque d'hyperspécialisation du chercheur et un risque de "chosification" de l'objet étudié dont on risque d'oublier qu'il est extrait ou construit. L'objet de la discipline sera alors perçu comme une chose en soi ; les liaisons et solidarité de cet objet avec d'autres objets, traités par d'autres disciplines, seront négligées ainsi que les liaisons et solidarités avec l'univers dont l'objet fait partie. La frontière disciplinaire, son langage et ses concepts propres vont isoler la discipline par rapport aux autres et par rapport aux problèmes qui chevauchent les disciplines. L'esprit hyperdisciplinaire va devenir un esprit de propriétaire qui interdit toute incursion étrangère dans sa parcelle de savoir. On sait qu'à l'origine le mot discipline désignait un petit fouet qui servait à s'auto-flageller, permettant donc l'autocritique ; dans son sens dégradé, la discipline devient un moyen de flageller celui qui s'aventure dans le domaine des idées que le spécialiste considère comme sa propriété. »* Et encore : *« il faut penser aussi que ce qui est au delà de la discipline est nécessaire à la discipline pour qu'elle ne soit pas automatisée et finalement stérilisée (…) » (Morin, 1994).*

En effet, nous nous sommes efforcée d'inclure le désordre dans nos analyses et ne pas nous borner à une mise en ordre (enfermante) du monde observé (et construit). C'est ainsi que la dé/re/territorialisation irrigue nos approches disciplinaires.

Structure et plan

En écrivant et donnant forme à cette recherche, la tendance au « délire » (Deleuze et Parnet, 1996) nous aurait poussé à laisser l'écriture partir du centre et se déplier par milieux sans début ni fin comme une forme rhizomatique. Mais nous l'avons vite surcodée en lui donnant majoritairement une structure arborescente adaptée à la rédaction des thèses. Elle est aussi en adéquation avec les machines sociales que nous tentons de décrire et les arborescences des administrations départementales.

Nous avons organisé cette thèse en trois grandes parties chacune composée de deux à trois chapitres. La première partie pose les bases théoriques permettant la conceptualisation de notre approche. Nous traitons essentiellement de l'organisation en rapport au territoire comme cadre d'action et aux lignes qui le traversent et qui deviennent ainsi des modes d'être et d'agir. Egalement, nous aborderons ici plus en détail nos définitions des processus informationnels-communicationnels. C'est dans cette partie que nous présentons notre perspective sur l'efficacité organisationnelle en partant des trajectoires tracées par cette notion au sein des administrations départementales et en s'inspirant de l'agir efficace tel que développé par Jullien afin de pouvoir justement manipuler ce concept lors de l'analyse des phénomènes de dé/re/territorialisation en contexte numérique.

La deuxième partie concerne les aspects épistémologiques et méthodologiques de notre recherche. Nous allons poser la question de l'élaboration de la connaissance scientifique, la saisie des faits sociaux comme (inter)actions, la complexité des agencements que nous souhaitons étudier. Nous proposerons aussi une modélisation de l'analyse à partir de notre cadre conceptuel tout en questionnant notre propre pratique de chercheur. Dans cette partie, nous faisons également une courte description générale de notre terrain de recherche, de nos modalités de l'aborder et de collecter les données, ainsi que les spécificités d'une recherche en CIFRE.

Enfin, la troisième partie présente notre analyse des faits observés et les résultats que nous en avons ressortis. Nous les avons organisés en trois chapitres. Le premier se concentre davantage sur configurations managériales et ce qu'elles apportent en termes de territorialité et de disposition des choses. Le deuxième trace les redistributions en cours entre les dé/reterritorialisations prises entre le management et le clandestin. Nous abordons également la question des codages et décodages (au sens deleuzien) et leurs devenirs dans un univers

numérique qui est constitué par des codes numériques. Le troisième chapitre est une étude de cas, à savoir l'étude d'un dispositif de gestion du temps (que nous avons appelé Hora), implanté lorsque nous étions au sein du Département. Nous tentons de saisir en quoi il engage des phénomènes de dé/reterritorialisation.

I. Organisation territoriale et agir efficace : quelle approche théorique ?

« Dans un enchevêtrement de fils ou de chemins de vie pour toujours s'emmêlant ici et se démêlant là, la tâche de l'être est d'improviser son chemin et de ne jamais s'arrêter. Les vies sont entremêlées *mais elles ne sont pas* enfermées *puisqu'il n'y a ni cadre ni limites externes, au contraire, elles sont dans un processus continuel d'émergence le long d'une ligne de devenir. »* [4]*(Ingold, 2010 : 302)*

« J'ai toujours trouvé essentiel d'avoir un espace vide où je puisse développer mes idées dans le cadre du processus créatif. »[5] *(Josh Waitzkin)*

« Ce que nous ne voyons pas nous l'appelons le "vide"[6]*, mais ce vide est absolument plein, bien que non individualisé en manifestations concrètes. En ce sens, le vide est même l'état fondamental et constant de l'énergie matérielle : plénitude indifférenciée, globale et autosuffisante. » (Jullien, 1989 : 105)*

[4] Traduction de l'auteur. L'original : « As a tangle of of threads or life paths, ever raveling here and unravelling there, within which the task for any being is to improvise a way through, and to keep on going. Lives are bound up *in* the tangle, but are not bound *by* it, since there is no enframing, no external boundary, instead it undergoes continual generation along a line of growth. » (Ingold, « Drawing Together »).

[5] Traduction de l'auteur. L'original : « I have built a life around having empty space for the development of my ideas for the creative process ».

[6] Le vide est selon nous la potentialité pure, absolue.

Introduction

L'objectif de cette partie est principalement de définir le cadre théorique de notre analyse en nous appuyant sur les recherches en cours et en développant notre perspective particulière sur l'objet de recherche. A cette occasion, nous puisons également dans notre corpus, et nos observations de terrain pour apporter des précisions, si besoin.

Avant de focaliser notre attention sur l'efficacité organisationnelle, dans un premier chapitre, nous allons faire un détour par l'*organisation* et plus précisément l'organisation vue dans sa dynamique « forme & mouvement », selon une conception territoriale processuelle. Comment cette conception du territoire s'inscrit-elle dans le champ théorique existant, comment s'en différencie-t-elle ? Comment ce territoire agit et se fait agir ? Comment se compose et décompose-t-il ? Et dans ce cadre, comment conceptualiser le changement ? En quoi les phénomènes de dée/reterritorialisation sont porteurs d'émergence, d'évolution et comment s'articulent-ils avec la stabilité de la territorialité ? En quoi ces lignes tissent-elles l'organisation et le devenir-organisation ? En quoi peuvent-elles être reliées à la capacité d'agir, et plus spécifiquement à l'agir efficace ? Et encore, comment définir l'information et la communication dans ce contexte spécifique ?

Par la suite, dans un deuxième chapitre, nous allons approcher la thématique de l'efficacité telle qu'elle est considérée dans l'administration publique départementale, dans la conduite bureaucratique managériale afin de la mettre à distance. Dans ce sens, nous aborderons l'efficacité selon une typologie de la « preuve », tout en montrant comment elle est liée aux modes managériaux, à leurs évolutions et en nous appuyant sur des observations de terrain.

Ensuite, nous proposerons, à partir des travaux de Jullien, une autre approche de l'efficacité organisationnelle, qui nous semble pertinente dans le contexte de la territorialité et de la numérisation généralisée. C'est l'efficacité par dé/re/territorialisation.

1. L'organisation-territoire

La vision sous-jacente à notre recherche englobe une organisation qui se définit par rapport à son « territoire ». Ce *territoire* n'est le territoire ni des géographes, ni des ingénieurs, ni des politiques. Encore, il dépasse toute séparation et/ou opposition entre un soi-disant territoire physique, territoire administrativo-politique et territoire symbolique. Le territoire n'est pas la carte, le territoire n'est pas la collectivité territoriale non plus.

Certainement, la notion de territoire revêt une certaine « élasticité » (Pailliart, 1993 : 149) et doit être approfondie et clarifiée avant de pouvoir la manier de manière juste dans l'analyse que nous nous proposons d'entreprendre.

Nous allons donc présenter les caractéristiques phares du territoire tel que nous l'envisageons, ainsi que les manières de le faire et le défaire, de l'habiter et le transformer. Pour ce faire, nous allons approfondir la notion de *ligne* notamment sous l'approche triptyque deleuzienne de territorialisation – déterritorialisation – reterritorialisation.

En plus, ces lignes nous font avancer sur la vision de l'organisation-territoire, qui nous apparaît comme un *tissage* organisationnel fait de lignes et de nœuds (Ingold, 2016). Les premières sont autant des traces (c'est-à-dire, des lignes avec support) que des lignes sans support (« *threads* ») laissées par l'action individuelle et collective – il existe un lien insoluble entre geste/action/ligne –, qui trouvent des points de chute dans les « nœuds ».

Tout ce tissage perpétuel nous amène à découvrir l'organisation entre actuel et devenir, entre action libre et action codée. Comment pouvons-nous penser la capacité d'agir dans ce contexte ? Pour répondre, nous allons de nouveau puiser dans les œuvres de Deleuze et Guattari pour faire ressortir la notion d'agencement.

1.1. Le territoire, cadre de l'action

Nous ne pouvons que constater que les définitions usuelles du « territoire » restent tributaires de l'« espace », dans le sens où le territoire est construit à partir d'un espace, certes vécu, pratiqué mais toujours demeurant géographique, physique. Le territoire semble n'appartenir qu'à la pensée spatiale. Et lorsqu'il s'agit de faire des recherches dans la communication publique, le rapprochement entre territoire et espace administratif peut porter davantage à la confusion : le territoire se limite-t-il aux frontières administratives ? Dans les diverses recherches sur cette thématique nous observons un glissement des termes comme « ville », « Etat », « département », « région », « collectivité territoriale »… qui risque de brouiller le lecteur. Ainsi, la presse devient « presse régionale » ou « locale », le blog, c'est le blog du Département, etc. Cependant, le territoire n'est pas le blog du Département signé par la Conseil départemental. En effet, les écrits de Deleuze et Guattari (1972, 1980, 1996, 2004) nous permettent de dépasser ces limites et d'aller vers une définition territoriale aux contours différents.

Alors, comment définissons-nous le territoire départemental ? Il s'agit d'un territoire créé, forgé, codé, délimité par des *investissements de forme* (Thévenot, 1986), intermédiaires entre les politiques publiques (dans leur sens générique) et le sens donné par les acteurs (agents, usagers, politiques…), ce qui met en lien le local et le global, le proche et le lointain, l'individuel et le collectif. Le territoire départemental est un *territoire d'action,* c'est-à-dire, il représente ce qui encadre l'action autant au niveau physique qu'immatériel, actuel et virtuel, dans ses multiplicités et ses singularités, dans ses états « liquides »[7] et ses états cristallisés en formes dures[8].

Le territoire de l'action départementale est un territoire (à la manière de Deleuze) qui actualise, capte et canalise l'action collective organisante et qui se créé lui-même dans cette dynamique : « le territoire est en fait un acte, qui affecte les milieux et les rythmes, qui les "territorialise" » (Deleuze et Guattari, 1980 : 386).

[7] Voir les écrits de Zygmunt Bauman sur « La vie liquide » (2006) et « Le Présent liquide » (2007). Ce manque de durabilité des formes dont il témoigne représenterait pour nous des dé/re/territorialisations successives, relativement rapides. Dans cet ordre d'idées, nous ne pouvons que nous questionner si la déterritorialisation et son corollaire, la reterritorialisation, ne deviennent pas la norme de la modernité actuelle/en devenir.

[8] Les sous-parties suivantes vont détailler ces aspects du territoire, qui sont pensés de manière complémentaire tel le yin & le yang.

C'est un territoire qui n'existe que par et à travers l'action. L'agir et l'être vont ensemble. Le non-agir, c'est agir par influence et l'existence est faite par transformation continue[9]. Cette dernière permet aux processus territoriaux de prendre forme de manière manifeste ou de se diluer lorsqu'ils sont au stade latent.

1.1.1. Matériel & immatériel

La matérialité ou l'immatérialité du territoire est une question-clé qui revient de manière récurrente dans les recherches le concernant, notamment lorsqu'il s'agit de se positionner par rapport à la notion d'*espace*. Pour certains auteurs en SIC (Pailliart, 1993 ; Noyer, Raoul, 2011 ; Noyer, Raoul, Pailliart, 2013), le territoire dépasse la notion d'espace (géopolitique) essentiellement grâce à sa dimension symbolique : le territoire est un construit présent dans l'imaginaire social, a un sens particulier que l'on lui donne via les médias, par exemple, et est appréhendé via le langage. C'est justement cette médiation symbolique qui contribue à instituer des territoires. En ce sens, Raoul (2013 : 68) précise que la territorialité représente « la dimension symbolique par laquelle les hommes et les sociétés nouent un rapport particulier, car signifiant, à un espace géographique (qu'ils vivent) » et « renvoie à la manière de penser le(s) territoire(s) ». Les territoires représentent des « systèmes reliant des espaces aux jeux sociaux et aux représentations symboliques de leurs acteurs » (Piponnier, Champollion, 2013 : 235). Le matériel propre à l'espace n'est en ce cas qu'un « support et base de légitimation » (Noyer, Raoul, 2011 : 29) pour le territoire. Autrement dit, le matériel ne semble être qu'un support sur lequel se greffe le territoire.

Encore, la matérialité spatiale ne semble importante que dans la mesure dans laquelle elle permet de concrétiser des pratiques, des comportements et de reconnaître le territoire auquel appartient le collectif. Cette vision du territoire puise, entre autres, ses origines dans les travaux de Michel de Certeau, qui a conceptualisé l'espace « pratiqué ». Ce dernier, par opposition à la stabilité du *lieu,* est dynamique et prend forme par le récit (Certeau, 1990 : 173-174). Dans cette mouvance, « la territorialité est expérimentée par chacun d'entre nous et revoie à des pratiques, qu'elles soient individuelles ou collectives » (Pailliart, 1993 : 8).

[9] Voir, en ce sens, les travaux sur la conception du monde en Chine selon François Jullien (1992, 1996, 2005, 2009…).

D'autres travaux soulignent autant le caractère matériel qu'immatériel du territoire, ouvrant la porte à une certaine équivalence entre les deux dimensions. Ainsi, Marc Augé définit la territorialité comme relevant d'une « construction concrète et symbolique de l'espace » (Augé, 1992 : 68). Nous constatons que la matérialité du territoire semble être globalement pensée par rapport à l'espace et sa matérialité.

Laulan (2015) prend de la distance par rapport à cette interconnexion insécable espace-territoire. En effet, elle détache le territoire de l'espace : le territoire, étant « quelque chose de mental », peut être « porté » avec soi tout en changeant d'espace physique. En ce sens, Laulan s'appuie sur la notion de « communauté » de Max Weber (langage, rites, vêtements, relation à l'autre...) pour expliquer le cas de la diaspora, qui transporte avec elle son « territoire mental ». Si la vie est « navigation », « le point d'attache est le territoire ». Ainsi, les espaces physiques peuvent être multipliés, (é)changés, délaissés ou repris sans pour autant mettre en péril l'existence même du territoire.

Une certaine forme de dé/relocation du territoire par rapport à l'espace est présente également dans les travaux de Carmes et Noyer (2009, 2014) lorsqu'il s'agit de traiter des « territoires numériques » qui vivent en dehors de l'espace concret de l'entreprise. Un découplage entre espace physique et territoire semble davantage possible dans un contexte de numérisation généralisée.

Comme nous pouvons le voir, le *territoire* est un cas classique qui montre « la difficulté à penser et analyser les formes sociales, qui articulent à la fois des dimensions matérielle, organisationnelle et symbolique, et la tendance à les réduire à l'une ou l'autre de ces dimensions » (Le Moënne, 2015). C'est pourquoi, tout en reconnaissant la partie d'imaginaire prise dans le territoire, nous tenons à souligner la partie concrète (sous diverses formes) et organisante de tout territoire. Notre recherche tente donc de combiner ces différents aspects de manière symétrique.

Par ailleurs, nous considérons que la relation au temps et à l'espace est contenue dans la matérialité même des médias (Innis, 1950, 1951), voire plus généralement des objets. Autrement dit, la délocalisation, le déplacement, la vitesse sont potentiellement inscrits dans la forme matérielle. Le potentiel de mutation prend forme et se re-forme dans les modes d'existence et d'altération matérielle des formes objectales.

Pour nous, le territoire n'est pas qu'un produit mental ou social, il est également un mode de production. Il agit ou se fait agir[10]. L'importance de la matérialité réside alors dans le fait de rendre compte de cette action par la configuration de l'espace, la disposition des objets (au sens large) ou « l'état de choses », comme disait Deleuze. La matérialité ne relève pas uniquement de l'espace physique ou de la terre (au sens de terroir, pays, planète) travaillée par l'action humaine. La « terre » du « territoire » renvoie à un support, une matière[11], qui ensuite prendra forme, s'actualisera dans un territoire. Ainsi, ce dernier peut se cristalliser autant dans un objet (par exemple, le territoire du smartphone) que dans une idée (par exemple, le territoire du service public). A la fois ces formes objectales et ces construits mentaux sont régis par certaines variables et/ou propriétés qui permettent un certain ancrage, une territorialité.

1.1.2. Actuel & virtuel

Avec le développement des technologies numériques, la question de l'actualisation et la virtualisation du territoire se pose davantage : quel est le rapport avec le territoire ? Existe-t-il un territoire « virtuel » ou « actuel » ? Ou plutôt les processus d'actualisation et de virtualisation jouent-ils un rôle dans la configuration d'un territoire, voire dans son existence même ?

En tant que produit d'un acte de territorialité, le territoire « localise un soi » et, dans ce cadre, le dispositif technologique – en l'occurrence, l'Intranet – « cherche à territorialiser l'organisation » (Carmes et Galibert, 2009 : 196). Un autre exemple serait l'utilisation des technologies de géolocalisation pour assigner un territoire à l'action individuelle ou collective. Ainsi, les technologies numériques participent aux mouvements d'actualisation d'un territoire.

[10] Henri Lefebvre (1974) avait souligné « le côté actif (opératoire, instrumental) de l'espace, savoir et action, dans le mode de production existant ». Ou encore, l'espace « suscite toujours la contestation et devient l'enjeu principal des luttes et des actions visant un objectif » (ibid. : 471-472). Selon Lefebvre, « changer la société » suppose « changer l'espace ».

[11] Voir les sens multiples du mot *terre* sur cnrtl fr et également la mythologie romaine et grecque : la déesse Gaia (ou Terra en latin) est née après le Chaos et juste avant l'Eros et c'est elle qui enfante non seulement les éléments naturels tels que le ciel, les montagnes et la mer mais aussi le Chronos, le temps. (Hésiode, *Théogonie*). Ainsi, le temps émerge de la matière, ainsi que l'espace physique. Et cette « Terre », matière première nourrissante, précédé de très peu le Désir (Eros). Par ailleurs, c'est cette Terre même qui permet l'apparition de l'Homme : le latin *homo* provient de *humus*, la terre ; « Adam » provient d'*Adamah*, la terre, la poussière.

En effet, il nous paraît que les processus même de reterritorialisation[12] traduisent en fait des actualisations (successives) des modes d'être et d'agir. Et le mouvement complémentaire de déterritorialisation serait intimement lié à la virtualisation des éléments territoriaux. Dans cet ordre d'idées, le territoire serait potentiellement actuel et virtuel à la fois. Car un territoire n'est pas fait que d'un « ici et maintenant » et la localisation ne se borne pas aux marquages cartographiques ou bien temporels (quadri)linéaires de l'horloge. Les mouvements de délocalisation, la relation à un « ailleurs », le devenir-territoire caractérisent également ce qui fait vivre un territoire.

Autant la déterritorialisation que la virtualisation contribuent au processus de création. Si la déterritorialisation, via ses lignes de fuite s'échappant aux canaux prédéfinis, questionne l'ordre des choses et permet de s'extraire d'un territoire, la virtualisation questionne l'identité des choses en problématisant (ou bien en remettant en question les solutions « déjà là ») et en remontant à la force, à la puissance[13] qui existe en celles-ci. Ainsi, « le problème de la graine, par exemple, est de faire pousser un arbre. La graine "est" ce problème, même si elle n'est pas seulement cela. (…) A partir des contraintes qui sont les siennes, elle devra l'inventer, le coproduire avec les circonstances qu'elle rencontrera » (Lévy, 1995 : 14). Autrement dit, « l'arbre est virtuellement présent dans la graine » (*ib.* : 13). Ou bien, un devenir-territoire existe virtuellement dans un territoire.

Le virtuel renvoie donc à toutes ces forces en tension qui sont potentiellement présentes dans une entité. La virtualisation se manifeste lorsque les façons de faire et de répondre existantes (c'est-à-dire, les solutions « actuelles ») ne conviennent plus aux nouvelles problématiques et par conséquent, elle va déplacer l'être vers un devenir qui peut être hors là, hors maintenant, hors cela.

Si la virtualisation suppose une ouverture au nouveau, l'actualisation implique une clôture, une signification, une assignation de ce nouveau à quelque chose. Si la virtualisation est question, l'actualisation est réponse. Et les deux s'entretiennent mutuellement.

[12] Voir la sous-partie suivante qui détaille les processus traversant le territoire.

[13] Le mot *virtuel* provient du latin *virtus*, force, puissance. A l'opposé, le possible n'existe pas encore, mais est « déjà constitué » et « se réalisera sans que rien ne change dans sa détermination ni dans sa nature » (Lévy, 1995 : 14).

Dans le cas de la virtualisation, « les lieux et temps se mélangent » (Lévy, 1995 : 22) et il existe une forme de détachement vis-à-vis des coordonnées spatio-temporelles. Localiser par rapport aux référentiels classiques de temps et espace n'est plus pertinent.

De même, dans le contexte des technologies numériques, les « territoires virtuels » peuvent se définir comme étant

> *« en construction, ils ne sont pas bornés ou, tout au moins, leurs frontières sont souples et mouvantes, ils se définissent et se structurent progressivement sans qu'il ne soit possible encore de les identifier et encore moins de les gouverner. Leur mode de fonctionnement semble différent, libérés des contraintes physiques mais s'inscrivant néanmoins dans un ensemble soumis aux règles et mécanismes des structures et des organisations. » (Bertacchini, 2003 : 2)*

C'est donc dans la virtualité du numérique que les usages se font et se défont, que les frontières territoriales, organisationnelles deviennent floues, que le territoire existe sans avoir d'adresse et que l'on peut ensuite découvrir sous ses multiples facettes « actuelles ». Tout comme l'hypertexte « contribue à produire ici et là des événements d'actualisation textuelle, de navigation et de lecture » (Lévy, 1995 : 17), l'hyperterritoire ferait émerger du territorial (ou crée l'événement territorial) sur de multiples supports et en de multiples espaces-temps.

Si le territoire « actuel » a son corollaire, le territoire « virtuel », et les deux fonctionnent ensemble dans un processus d'individuation (Deleuze et Parnet, 1996 : 184-185), les multiplicités qui traversent un territoire (ou dans lesquelles un territoire peut rentrer) sont elles-mêmes composées des éléments actuels et virtuels qui coexistent, circulent, sont absorbés/émis dans un mouvement rapide, incessant, indéterminé et incertain (*ib.* : 179). C'est ainsi que le territoire est vécu dans un « virtuel immanent » (Serres, 2012 : 62).

1.1.3. Stable & mouvant

Les visions sous-jacentes aux recherches – mais également au management territorial – que nous avons présentées en début de cette sous-partie consacrée au territoire, et qui partent de l'espace/lieu, que ce soit physique, administratif, voire parfois symbolique, renvoient, selon nous, à une *conception finie* de la spatialité (limite géographique, frontière administrative, exclusion/inclusion symbolique selon l'appartenance au « territoire »). Il existe un début et

une fin. Nommer le territoire, c'est lui mettre une fin. Ou, comme Jullien écrivait, « dire, c'est finir ». Les fuites et le mouvant n'y sont pas complétement intégrés. Son instabilité, son côté obscur, latent, qui déborde (ou risque de déborder à tout moment) de la délimitation territoriale, mais qui fait toujours partie du territoire, ne peuvent être envisagés de manière plénière que si le territoire est vu comme un processus. Autrement dit, au-delà de sa dimension spatiale, le territoire est temporel. Le territoire, c'est la présence dans le temps. Le territoire n'existe que dans le temps. Il n'existe que si l'on peut rentrer et sortir du territoire, que s'il y a mouvement.

La dimension temporelle du territoire demeure encore négligée, même si des recherches récentes commencent à en apercevoir l'intérêt. Il s'agit notamment de l'aspect intemporel, permanent du territoire qui participe à la construction de la société : « les médias participent à la "permanence" des territoires », c'est-à-dire « le territoire apparaît comme intemporalité, les médias entretenant l'idée que le territoire *est*, au sens où il est entendu comme relevant du *social-historique* [14]» (Noyer, Raoul, 2011).

En laissant de côté la thématique de la permanence ou de l'éphémère[15] du territoire, nous approchons celui-ci en tant qu'entrelacement de stable et de mouvant, où le mouvant est primordial, étant l'essence même du *procès*. En fait, « rien n'est immobile » (Lefebvre, 2004 : 20), tout à un rythme en/à soi.

Un territoire a certainement besoin d'une certaine stabilité pour exister (ou en tout cas pour être perçu en tant que tel), pour voir se manifester une forme organisée et organisante (Le Moigne, 1999 : 47), mais il est traversé en même temps par des flux qui constituent en quelque sorte sa matière première sur laquelle les autres corps, objets, machines s'installent.

Ce n'est qu'en tant qu'« espace conçu » (Lefebvre, 1974) ou bien en tant que territorialité planifiée, codifiée, produite par une machine dominante (technocrates, politiques, médias, etc.), que le territoire se fige. Pour autant, les lignes qui traversent le territoire, qu'elles soient dures, souples ou de fuite, font toutes référence à l'immanence du mouvement.

En outre, les lignes de déterritorialisation comportent en elles un devenir, complexe, sans programme, sans destination finale projetée *ex ante*. Elles relèvent plutôt de l'expérimentation

[14] Référence dans le texte à C. Castoriadis.

[15] L'éphémérité du territoire peut être observée par exemple dans le processus extrêmement rapide de compositions/décomposition des multiplicités actuelles et virtuelles (Deleuze, 1996).

que de l'organisation-projet conçue et orchestrée par les corps bureaucratiques. Les flux déterritorialisant le territoire d'action départementale s'échappent aux structures, aux dispositifs de pouvoir, aux cadres, aux codes en place. Elles transportent hors cadre, hors codes. Le territoire nous échappe autant que l'on l'attrape. Et les discours, les médias, les normes et conventions ne sont que des tentatives pour créer et (nous) montrer la solidité de notre territoire, de nos actions.

La modernité actuelle, qualifiée par Zygmunt Bauman de « société liquide » dans laquelle « les repères qui organisaient notre vie et notre identité se dissolvent et l'immuable devient mobile », où on invente « son parcours dans un éternel présent » (Guerrilot, Paes, Moriceau, 2004 : 236-237), où le numérique brouille nos repères, paraît ouverte au nomadisme et aux trajectoires du type « wayfaring » (itinérantes) : « le cheminement itinérant (wayfaring) est le mode fondamental par lequel les êtres vivants habitent la terre. Chacun de ces êtres doit ainsi être imaginé comme la ligne de son mouvement ou, plus réalistement, comme un ensemble de lignes » (Tim Ingold[16], 2011 : 12, cité par Walentowitz, 2012). Habiter – ou être « chez soi », dirions-nous – relève donc du mouvement. Habiter, c'est faire son cheminement. L'habitation ou son bureau au travail (lieu), ce n'est qu'un nœud à partir duquel une multitude de lignes sont tracées.

Nous vivons donc dans un « monde de lignes » et de « fils » (Citton et Walentowitz, 2012). Et si le monde est fait par de l'énergie, de l'espace et du temps[17] (Lefebvre, 1974), alors le territoire apparaît comme un tissage (ou le couplage) particulier d'énergie, espace et temps, qui surgit sur le cheminement de notre individuation.

D'une certaine manière, l'espace dans lequel nous cheminons nous apparaît de manière prégnante quand il y a événement. Alors, les lignes des événements (avec leurs espaces et corps) constitueraient la trajectoire d'un territoire. Et l'expérience collective de la trajectoire organiserait notre rapport au territoire.

Pour conclure, le territoire émerge, navigue, se trans-forme entre l'oscillation stable-mouvant, nœuds-lignes, ancrage-désancrage. Le risque serait qu'il se fige. Pour exister, le territoire a

[16] L'ouvrage s'intitule *Being Alive. Essays on Movement, Knowledge and Description*. London : Routledge, 2011, p. 12.

[17] Selon Lefebvre, pour connaître le monde trois éléments sont inséparables : énergie-espace-temps : « Si quelqu'un dit "énergie", il doit aussitôt ajouter qu'elle se déploie dans un espace. Si quelqu'un dit "espace", il doit aussitôt dire ce qui se meut ou change. L'espace pris séparément devient abstraction vide ; et de même l'énergie et le temps » (Lefebvre, 1974 : 23). Et il ajoute que : « l'énergie-espace-temps se condense en une multiplicité indéfinie de lieux (espaces-temps-locaux) » (Lefebvre, 1974 : 24).

besoin du mouvant pour que le « chez-soi » ne devienne pas une « prison ». La mouvance (l'alternance) est essentielle pour ressourcer un territoire : « Comme dans le cas du dragon, seule l'oscillation permet d'avancer toujours, l'énergie se renouvelle par transformation. Un cours "plat", "égal", serait contraire à cette réservation spontanée de l'élan et conduirait fatalement à des ruptures : toute "uniformité" est "mortelle" » (Jullien, 1992 : 151). Cette oscillation qui bannit toute « uniformité » et qui constitue en fait le mode d'existence du monde vivant peut être rapprochée du concept de « multiple » et de « multiplicités » de Deleuze et Guattari, que nous abordons dans la sous-partie suivante.

1.1.4 Singulier & multiple(cités)

La question du singulier et du multiple peut entraîner deux approches différentes : soit l'on considère que l'être (individuel ou collectif) peut changer de multiples territoires singuliers (par exemple, l'enchevêtrement des territoires numériques de l'Intranet et Internet de Carmes et Galibert, 2009), soit on conceptualise le territoire à la manière de Deleuze en tant que multiplicité. Et cette dernière peut être multiplicité de singularités (Deleuze, 2004) ou bien multiplicité de multiplicités (Deleuze et Guattari, 1980).

En effet, d'une part, le territoire semble être le « lieu » où le soi individuel et/ou collectif se localise, se singularise. D'où les nombreuses recherches sur l'identité, l'appropriation et la construction d'un territoire défini et *définissant*. Et lorsque les territoires se multiplient, les identités se multiplient, dans un « enchâssement de cercles identitaires évolutifs » qui peuvent même entrer en tension (Kouvouama, 2013) et où la subjectivité se construit (le territoire étant examiné dans ce cas comme mode de socialisation). Et avec le numérique, « se localiser » devient multiple. D'ailleurs, Lévy faisait déjà le constat de la « variabilité des espaces et des temporalités » accrue avec les systèmes de communication et de transport (1995 : 20).

D'autre part, le territoire peut être pensé comme entrelacement continu d'hétérogénéités, de multiplicités[18] qui s'arrangent et se dérangent, qui oscillent entre ordre et désordre. Il est passage de multiplicités, pli dans un pli.

[18] En caractérisant le rhizome, Deleuze et Guattari énoncent le principe de multiplicité : « c'est seulement quand le multiple est effectivement traité comme substantif, multiplicité, qu'il n'a plus aucun rapport avec l'Un comme

Tout est multiplicité et c'est précisément cette caractéristique qui fait que le territoire peut comporter en soi un *devenir*-territoire. Comme dans le cas du *procès* (Jullien, 1992), cette mise en commun des multiplicités (dans un agencement) relève davantage d'une forme de complémentarité, une imbrication des éléments les uns dans les autres, une nécessaire existence de l'un dans l'autre pour qu'il y ait propension, et par conséquent, un potentiel de changement :

> *« Il y a seulement des multiplicités de multiplicités qui forment un même agencement, qui s'exercent dans le même agencement : les meutes dans les masses, et inversement. Les arbres ont des lignes rhizomatiques, mais le rhizome a des points d'arborescence. (...) Comment des lignes de déterritorialisation seraient-elles même assignables hors des circuits de territorialité ? Comment ne serait-ce pas dans de grandes étendues, et en rapport avec de grands bouleversements dans ces étendues, que coule tout d'un coup le minuscule ruisseau d'une intensité nouvelle ? Que ne faut-il pas faire pour un nouveau son ? Le devenir-animal, le devenir-moléculaire, le devenir-inhumain passent par une extension molaire, une hyperconcentration humaine, ou les prépare. » (Deleuze et Guattari, 1980 : 47-48).*

La multiplicité est de type « intervallaire », hors conception d'Unité transcendantale ou multiple numérique (au sens de nombre), un *milieu* ou patchwork territorial ouvert « à sa propre puissance, ou saisie par l'Un vital » (Badiou, 2000).

En outre, le concept de multiplicité interroge le numérique : relève-t-il davantage d'une puissance mathématique (un et multiple, c'est-à-dire multiple de 0 et 1) et donc, rentre-t-il toujours dans des « fausses »[19] multiplicités arborescentes ? Ou bien, en quoi il la dépasse et rentre dans les « meutes », c'est-à-dire dans des (vraies) multiplicités rhizomatiques ? Quoi qu'il en soit, il paraît que les « masses » numériques habitent dans les « meutes ». Les virtualités inhérentes au numérique lui permettent cette ouverture spécifique à la multiplicité. Et ce serait précisément par leur biais que le changement pourrait s'opérer même dans les plus rigides arborescences (ou bien structures hautement hiérarchiques).

---

sujet ou comme objet, come réalité naturelle ou spirituelle, comme image et monde. Les multiplicités sont rhizomatiques, et dénoncent les pseudo-multiplicités arborescentes. Pas d'unité qui serve de pivot dans l'objet, ni qui se divise dans le sujet » (Deleuze et Guattari, 1980 : 14).

[19] Distinction entre vraie et fausse multiplicité faite par Deleuze et Guattari dans *Mille-plateaux*, p. 46-47.

Par rapport à la multiplicité, le concept de singularité apporte une dimension événementielle (Deleuze, 1987). Faire l'événement, c'est penser l'événement. Et penser, c'est créer des singularités : « penser c'est émettre un coup de dés. Les singularités (…) c'est des points sur les faces du dé qui sort. Les faces sortantes du dé » (Deleuze, 1985). L'événement participerait, par conséquent, à l'individuation du territoire départemental. Car une série de singularités amène à une individuation. Autrement dit, l'identité (territoriale) émerge par l'imbrication des séries de singularités.

1.2. Lignes : entrer, habiter, sortir du territoire

Comment se compose le territoire ? Qu'est-ce qui le fait vivre ? Quels mouvements le traversent ? Ce sont des *lignes*. Lignes tracées par les mouvements des corps dans leur itinérance quotidienne, lignes qui le font fuir, lignes dures qui occupent l'espace-temps et le segmentent, lignes sur lesquelles les corps se décomposent et se recomposent, lignes virtuelles d'un devenir-territoire… Lignes qui permettent d'entrer, habiter et sortir du territoire. Bref, lignes processuelles – et non pas nécessairement linéaires – qui permettent de tracer l'action, de la territorialiser et la déterritorialiser.

Cette coexistence de la territorialité et de la déterritorialité apporte un dynamisme immanent au territoire, tiré entre l'« ici et maintenant » (Lévy, 1995) et le *devenir*-territoire. A travers ces *lignes*, nous pouvons penser le changement en devenir, pas comme rupture mais comme transition. Autrement dit, elles permettent de « ne pas penser le changement comme changement d'état avec un avant et un après, mais comme une des dimensions du devenir, le devenir-autre, qui implique un devenir-autre du milieu/environnement/contexte, et un devenir-autre des limites, des frontières, des interfaces, des couplages, des médiations… » (Le Moënne, 2015 : 153). Les lignes dessinent le territoire ainsi que son avenir.

Dans les sous-parties suivantes nous allons aborder chacun des ces types de lignes sur lesquelles les phénomènes de dé/re/territorialisation ont lieu, en mettant en évidence leurs modes d'existence, voire de production, ainsi que ce qu'elles font au territoire.

1.2.1 Lignes de territorialisation et/ou investissements de forme ?

Les lignes de territorialisation sont des lignes segmentaires qui captent, divisent, quantifient les flux. Il s'agit d'un processus par lequel l'action se territorialise. Ainsi, pour arriver à territorialiser une activité, on la capte, on l'occupe, on la définit selon des normes comme « ceci » et « cela » et on la canalise dans une direction prédéterminée.

Dans l'univers organisationnel, il nous paraît que le processus de territorialisation se rapproche du concept d'*investissements de forme* (Thévenot, 1986), qui regroupe des formes sémiotiques, objectales, etc. et qui permet de structurer les organisations processuelles. « Ces investissements de forme constituent le cœur de ce qui structure les formes organisationnelles. Il s'agit d'éléments symboliques, de langages, de conventions d'écriture, mais également d'éléments matériels (les supports, les référentiels) et financiers (les coûts de transaction, de coordination, de synchronisation…) » (Le Moënne, 2015 : 145). Autrement dit, les investissements de forme renvoient à ce qui fait tenir ensemble l'organisation, à ce qui permet la coordination dans un but. Il s'agit donc du processus par lequel le territoire prend forme. Ainsi, une organisation-territoire dans son sens dynamique ne se définit pas essentiellement par ses ressources mais plutôt par son degré de « *resourcefulness* », c'est-à-dire par sa capacité à faire face aux événements, à agir et rassembler les ressources (au sens large) afin de trouver les « chemins » (lignes, agencements machiniques…) pour avancer vers son but. Une organisation comprend donc des investissements de forme qui se configurent perpétuellement sur l'axe espace-temps.

Le propre des lignes de territorialisation est leur tendance à catégoriser, à tracer le parcours territorial selon des catégories, qui peuvent être héritées ou non, selon des segments qui créent l'habitude, le planning, les prévisions, les points de repérage, les références selon lesquelles l'action est guidée. Elles produisent un *pattern* selon lequel les acteurs agissent, une division et répartition rigides qui organisent et donnent le tempo au territoire actuel. Pour ce faire, la machinerie sociale invente des instruments pour gouverner (Lascoumes et Le Gales, 2004), se dote d'outils qui façonnent nos routines, attribue un sens à l'événement, à l'« ici et maintenant », et fabrique des conventions qui (re)lient les acteurs sous forme d'engagements.

De même, elle utilise l'inscription spatio-temporelle pour rendre visible et signifiant un territoire qui circonscrira l'action des agents départementaux. Ainsi, le temps des lignes de segmentaires évoque le temps de l'horloge, le temps étant une succession de séquences et d'événements. Il s'agit donc d'une temporalité repérable, cadencée par l'événement.

Occuper la matérialité est aussi important que l'expression pour déterminer les lignes de territorialisation et produire, par conséquent, du territoire. « Les idées, représentations, valeurs, qui ne parviennent pas à s'inscrire dans l'espace en engendrant (produisant) une morphologie appropriée se dessèchent en signes, se résolvent en récits abstraits, se changent en fantasmes. L'investissement spatial, la production de l'espace, ce n'est pas un incident de

parcours, mais une question de vie ou de mort » (Lefebvre, 1974 : 478-479). La résilience (d'une organisation) est vue à « l'épreuve de l'espace ». D'où les nécessaires investissements de forme (matériels et immatériels) pour fabriquer, maintenir, changer (volontairement), transporter un territoire. Ils servent à configurer le territoire : « ces processus d'invention de normes, de règles, de procédures, sont bien des processus de mise en forme, de configuration, de design » (Le Moënne, 2015 : 145). Par les investissements de forme on coupe les flux et on les occupe.

Les investissements de forme, tout comme les lignes segmentaires, mettent en forme les différents procès, objets, corps d'acteurs, etc. La multiplicité se structure, s'in-forme. Les dispositifs et outils de gouvernance[20] (dé/centralisation, présence/retrait de l'Etat, projets concertés de territoire, formes multiples de coordination entre réseaux d'acteurs et échelons territoriaux, etc.) relèvent donc d'une codification du territoire. Autrement dit, la gouvernance « territoriale » est une machine de production d'investissements de forme concrétisant une tentative de mise en cohérence du chaos liquide sous-terrain du territoire. Territorialiser, c'est aussi structurer son monde, c'est-à-dire son système de référence.

L'acte de territorialisation – c'est-à-dire, (se) lier à un territoire – expose un désir de trouver un « espace » de sécurité. Ainsi, « plus la segmentarité sera dure, plus elle nous rassure » (Deleuze et Guattari, 1980 : 278). Les investissements de forme apportent également le bénéfice de l'accroissement de stabilité par la recherche d'une certitude, en réduisant l'espace des possibles (Thévenot, 1986). Cependant, l'investissement dans des lignes de segmentarité dures peut nous amener à territorialiser à outrance, sans discrimination : « nous fuyons devant la fuite, nous durcissons nos segments, nous nous livrons à la logique binaire, nous serons d'autant plus durs sur tel segment que l'on aura été plus durs avec nous sur tel autre segment, nous nous reterritorialisons sur n'importe quoi » (Deleuze et Guattari, 1980 : 277). Nous retrouvons ici l'un des risques de la territorialisation : la quête de certitude peut amener à adopter des formes aberrantes, non efficaces, de territorialité et son excédent pourrait immobiliser à terme le territoire.

A l'opposé, les lignes segmentaires peuvent devenir plus souples, ou « molaires ». Il s'agit des petites déviations, des petits changements : « ce ne sont plus de grandes coupures, mais des micro-fêlures, comme sur une assiette, beaucoup plus subtiles et beaucoup plus souples »

[20] Voir, par exemple, Rey-Valette et al., 2014.

(Deleuze et Guattari, 1980 : 243). Ces micro-devenirs existent *a priori* en tout territoire sans pour autant devenir révolutionnaires. Elles reviennent facilement à une forme de territorialité : « la segmentarité souple ne cesse de défaire les concrétions de la dure, mais elle reconstitue à son niveau ce qu'elle défait » (*ib.* : 251). En fait, l'intérêt de la gouvernance « territoriale », de l'appareil d'Etat, est de laisser ces lignes souples se déployer pour les récupérer par la suite. Plus les ensembles sont grands, plus il y a le besoin de passer par des « micro-injections », « micro-politiques » car celles-ci lui permettent de manier au mieux le territoire (*ib.* : 249). Ce maniement de la territorialisation produit des effets de proximité même à partir d'une centralité. La territorialisation suppose toujours une cristallisation de la relation à l'Autre, que ce soit au sein du territoire ou avec son environnement.

Les lignes de territorialisation peuvent se produire dans, avec et à travers les dispositifs numériques. On note que la numérisation généralisée produit des territorialités numériques (Carmes, Noyer, 2011) qui peuvent se manifester par la capture du numérique et son allocation sur des segmentarités, la virtualisation des territoires, la numérisation des interfaces (Carmes, 2013) et des connecteurs entre les corps et, plus généralement, des ensembles de multiplicités.

Créer un *pattern* numérique – fait de connexions, de relations entre corps et objets – sur (et à partir de) une terre (au sens général, de matériau) donnerait forme au territoire dans en essai de capture de l'existant selon une logique de prévisibilité, de « conquête » du possible. Néanmoins, cela veut dire que la terre serait inerte, réceptacle de cet acte de territorialisation. Or, elle ne l'est pas[21]. D'une part, comme nous l'avons vu dans les sous-parties précédentes, il existe un potentiel de virtualités, de forces qui la traversent et qui en constituent le devenir. D'autre part, le geste par lequel on « sculpte » la terre (cf. Leroi-Gourhan), l'action de tracer et de numériser présentent tous les deux un potentiel immanent de transformation (de l'action même, de l'acteur, de la « terre »…). Il subsiste des entrelacs entre le mouvement même et les matériaux (avec leur propre potentiel) et le *designer*, qui sont en train de se modifier virtuellement de manière continue. La porte de la déterritorialisation est donc ouverte.

[21] Voir aussi les travaux d'Ingold, notamment *Making and Growing. Anthropological Studies of Organisms and Artefacts*, 2014.

1.2.2. Lignes de déterritorialisation ou saut créatif

Les lignes de déterritorialisation renvoient à la capacité de mutation d'un territoire. Déterritorialiser signifie libérer un corps de ses relations fixes et l'exposer à des nouvelles organisations. C'est sortir donc du territoire – mais aussi l'ouvrir à l'Autre, qui, dans toute son intensité, risque de le pénétrer et de l'agir – et faire un saut dans l'incertain, l'inconnu, la différence. Une ligne de déterritorialisation virtualise les frontières du territoire par lesquelles elle s'échappe.

De même, par le processus de déterritorialisation, les structures, le *status quo*, les habitudes sont questionnés. « Se déterritorialiser, c'est quitter une habitude, une sédentarité » (Deleuze et Guattari, 1972 : 162). Le corps ou l'objet (technique) peut être libéré des usages conventionnels, les frontières (au sens large) sont remises en question. La déterritorialisation est donc « un concept très large, qui renvoie à tout mouvement créatif qui se distingue d'un passé, d'une tradition ou d'un savoir établi » (Ridon, 2013 : 49) ou, ajoutons-nous, d'une action normée. En cela, elle rappelle le concept de « *margin* » (Innis, 1950), appliqué à l'émergence et à la diffusion des technologies de communication. C'est à la périphérie (qui peut aussi indiquer l'entrée et la sortie du territoire, les frontières) que l'émergeant se distribue et bouscule le préexistant.

Lorsque la déterritorialisation arrive dans un agencement, et qu'il s'agit d'une déterritorialisation mutuelle de deux éléments, elle peut donner naissance à un devenir-autre dans chacun des éléments : un élément se met à vivre dans l'autre. Alors, la relation entre deux corps agencés comporte en fait quatre éléments : le premier corps, le premier corps pris dans le second, le second corps, le second corps pris dans le premier. Ce phénomène apparaît par la double capture : « à mesure que quelqu'un devient, ce qu'il devient change autant que lui-même. 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, 1996 : 8).

Ainsi, le devenir renvoie à la multiplicité qui existe en tout un chacun et qui peut à tout moment s'actualiser. Il entraîne l'existence d'un *écart* (Jullien, 2012), qui produit un *entre* : « le devenir n'est ni un ni deux, ni rapport de deux mais entre-deux, frontière ou ligne de

fuite » (Deleuze et Guattari, 1980 : 360). C'est justement cet « entre » qui peut générer le devenir-autre. Et c'est en « faisant des écarts » que nous pouvons générer de l'entre-deux. « L'écart n'est pas seulement avec ces vies d'ornière, dont se rétrécissent insidieusement les possibles, qui sont vouées à l'érosion lente, s'enlisent dans leurs habitus. Il est aussi – d'abord – ce qui met en tension une vie de l'intérieur d'elle-même en la maintenant ouverte à l'un comme à l'autre possible » (Jullien, 2012 : 75). Le territoire vivant (c'est-à-dire, qui échappe à l'érosion) est donc un territoire en tension, entre le territoire actuel et le devenir-territoire. Sans ligne de déterritorialisation, le territoire risque non seulement la stagnation mais également la déperdition, voire la destruction. Et en même temps, la déterritorialisation comporte toujours une prise de risque ; elle présente un potentiel de destruction (Deleuze, 2004). Alors, maintenir efficacement un territoire et lui garantir non seulement l'existence mais aussi l'avenir serait surveiller cette tension, l'entretenir de manière adéquate.

La déterritorialisation ouvre l'espace du possible, que cela soit sur la forme d'un devenir-autre via des lignes de fuite ou bien d'un *espace nomade via* des lignes transitoires. En effet, la ligne de fuite et le nomadisme sont deux manières de pratiquer la déterritorialisation. Le nomade, « le Déterritorialisé par excellence » (Deleuze et Guattari, 1980 : 473), produit un espace lisse : « l'espace sédentaire est strié, par des murs, des clôtures et des chemins entre les clôtures, tandis que l'espace nomade est lisse, seulement marqué par des "traits" qui s'effacent et se déplacent avec le trajet » (*ib.* : 472). L'espace lisse renvoie donc à la proximité absolue, intensité, vitesse, non quantifiable, ouverture, intermezzo, alors que l'espace strié est compartimenté, trié, rangé, hiérarchisé. Le territoire du nomade est la déterritorialisation même ; il ne se peut reterritorialiser que sur la déterritorialisation (*ib.* : 473) ; le nomade se déterritorialise perpétuellement.

Si, comme nous l'avons déjà vu, l'espace surgit quand il y a l'événement, et que le nomade créé de l'espace par là où il passe, alors cela veut dire que le nomade crée en quelque sorte l'événement. Et lors de la généralisation du numérique, quand l'événement surgit de partout (proche, loin, instantané ou mémorisé) et nulle part, le nomadisme pourrait devenir le nouveau mode de vie, mode d'être. Autrement dit, le nomadisme existe virtuellement comme force du numérique.

Le second mode de déterritorialisation et qui existe en tout territoire est constitué par les lignes de fuite :

> *« partir, s'évader, c'est tracer une ligne. (…) La ligne de fuite est une déterritorialisation. (…) Fuir, ce n'est pas du tout renoncer aux actions, rien de plus actif qu'une fuite. C'est le contraire de l'imaginaire. C'est aussi bien faire fuir, pas forcément les autres, mais faire fuir quelque chose, faire fuir un système comme on crève un tuyau. » (Deleuze et Parnet, 1996 : 47)*

Déterritorialiser est donc un acte. Si la ligne de segmentarité est une ligne de codage ou bien une action qui coupe les flux, la ligne de fuite est une ligne de décodage ou bien une action par laquelle les flux s'échappent.

Dans ce sens, la déterritorialisation ne signifie pas qu'une délocalisation – ni une dématérialisation, d'ailleurs – telle qu'elle est souvent employée surtout dans le contexte de mondialisation, de numérisation et dé/convergence des médias (même si les deux sont des modalités par lesquelles on peut s'échapper à l'ancrage du territoire et où l'action se passe « ailleurs »). La déterritorialisation est action créatrice ou bien action de résistance.

Le territoire de l'action départementale est constitué d'une multiplicité de strates, corps, dispositifs de codage, lignes molaires mais aussi flux, processus de décodage, lignes souples et déterritorialisantes. L'épaisseur territoriale des strates codant les flux de l'activité est transpercée par des pointes libérant des repères, de l'institué, de l'attribué, de la pesanteur de la norme. C'est ce qui permet la résistance.

Ces fuites peuvent se manifester dans des actions clandestines, spontanées, autonomes, voire elles peuvent s'apparenter au registre de la « trahison » : « il y a toujours de la trahison dans une ligne de fuite. (…) On trahit les puissances fixes qui veulent nous retenir, les puissances établies de la terre » (Deleuze et Parnet, 1996 : 52). A la différence du tricheur qui plagie, qui « prétend s'emparer de propriétés fixes », le traître est « expérimentateur », pris dans un « vol créateur ». « Le tricheur a beaucoup d'avenir, mais pas du tout de devenir » (*ib.* : 53). Sur la ligne de fuite, il n'existe pas de fantasme d'avenir ni du passé ; c'est de l'expérimentation pure.

De plus, fuir signifie aussi « produire du réel, créer de la vie, trouver une arme » (Deleuze et Parnet, 1996 : 60). L'arme présente le même « *phylum* machinique » (Deleuze et Guattari, 1980 : 491) que les outils de travail, que les dispositifs techniques utilisés par les acteurs dans leurs activités. La différence consiste dans la force accrue de projection : « plus un outil comporte de mécanismes de projection, plus il agit lui-même comme une arme, potentielle ou

simplement métaphorique » (*ib.* : 491). Ainsi, les outils de travail (numériques) peuvent devenir des armes pour sortir du territoire de l'action départementale.

Si fuir permet de s'approprier une arme, le nomade a toute une « machine de guerre ». Celle-ci sert aux diverses formations sociales hors structures normatives (ou « appareil d'Etat », selon Deleuze et Guattari, 1980) à « occuper » une ligne de fuite pour créer un « espace lisse »[22]. Elle s'oppose donc aux mécanismes de régulation et de normalisation.

Enfin, une autre manière de produire une ligne de déterritorialisation consiste à créer des usages mineurs. Ces derniers s'opposent aux usages majeurs, la majorité étant liée au pouvoir, à la domination, à la norme imposée et partagée : « le fait majoritaire désigne un certain agencement de pouvoir qui sélectionne un étalon et dégage des constantes, à partir des devenirs préexistants » (Bouaniche, 2007 : 206). Par rapport à la majorité, le devenir-minoritaire existe potentiellement en tout objet, personne, territoire ; car de petites déviances, de petites différences existent soit de manière actuelle soit de manière virtuelle.

Ce sont les usages mineurs qui ouvrent des espaces de créativité. Ils peuvent faire l'objet d'une démarche de résolution de problèmes ou concrétiser un désir ou un mouvement de résistance.

1.2.3. Lignes de reterritorialisation ou Rencontre

Les lignes de reterritorialisation fonctionnent en couplage avec la déterritorialisation. A la différence de la territorialisation, le corps ou l'élément déterritorialisé ne revient pas au même territoire. Le territoire est modifié. (Re)Nouveau. Autre.

Ce qui permet la reterritorialisation, c'est la rencontre. Rencontre avec l'Autre pour (s')échanger, prendre ou laisser. Le déterritorialisé se recompose, s'*in-forme* ou entre en relation différemment avec les autres éléments de l'agencement.

[22] L'espace lisse s'oppose à l'espace strié. Ce dernier évoque l'institution des « trajets fixes, aux directions bien déterminées, qui limitent la vitesse, qui règlent les circulations, qui relativisent le mouvement, qui mesurent dans leurs détails les mouvements relatifs des sujets et des objets » (Deleuze et Guattari, 1980 : 479).

Si le territoire est traversé par de multiples lignes, connexions, relations, alors la Rencontre est contenue potentiellement dans le territoire même. Tout territoire contiendrait alors les moyens de sa décomposition et de sa recomposition.

La reterritorialisation actualise l'émergeant, le rendant visible, repérable. Car, à l'égard des formes organisationnelles (en tant que formes sociales), « c'est la rencontre, la relation, l'interpénétration et les effets engendrés par celle-ci qui engendre une nouvelle forme sociale » (Le Moënne, 2015 : 152), donc une nouvelle organisation. Les lignes reterritorialisées permettent d'élaborer de nouvelles relations, nouvelles façons d'être en relation avec l'Autre. Elles produisent un nouveau cadrage de l'action, elles distribuent celle-ci de nouvelle façon dans l'espace-temps organisationnel.

Pris dans l'alchimie organisationnelle de l'agencement, le déterritorialisé se pose (et repose) différemment. C'est la différence qui commence à se répéter, petit à petit, de plus en plus, jusqu'à ce qu'elle prend forme, jusqu'à ce que le « rebelle » rentre dans l'ordre, jusqu'à ce que qui était « en creux » est « en plein », jusqu'à ce que celui qui est sorti rentre « à la maison » (territoire), différent et/ou différemment.

Si le monde est fait de « plis », la ligne ne devient pli que si elle rencontre. Une rencontre de lignes agence virtuellement un devenir. Le devenir serait donc toujours un pli dans un pli.

Si ce processus de reterritorialisation paraît suivre le cours des choses (c'est-à-dire, l'alternance déterritorialisation-reterritorialisation, car l'un se retrouve dans l'autre) ou le *procès* (Jullien, 1992), dans quelle mesure une reterritorialisation peut-elle (également) être une capture ? Une occupation ? Une invasion ? Et qu'en est-il de la rapide reterritorialisation (avec reprise des éléments) des lignes souples ?

Le changement ordonné, le recadrage par la normalisation du comportement, le codage généralisé des flux et des traces, l'ordonnancement à outrance, la rationalisation universalisée, la traçabilité des activités… autant d'instruments pour capturer des fuites, (re)serrer les tuyaux. Il s'agirait donc de remplir les points qui se vident sur la ligne, c'est-à-dire « on reterritorialise les gens là où toutes les territorialités sont flottantes, on procède par reterritorialisation artificielle, résiduelle, imaginaire » (Deleuze, 1971a).

Nous notons le paradoxe entre les discours managériaux (innovation, etc.) et l'artificialité des reterritorialisations. D'ailleurs, Guattari souligne la contradiction entre les aspirations à la

liberté de la société contemporaine et les « reterritorialisations conservatrices de la subjectivité » (Guattari, 2005 : 14).

Il existe une différence entre la reterritorialisation des flux décodés et le surcodage des flux territorialisés (Deleuze et Guattari, 1972 : 311). Dans le dernier cas, on se sert d'un élément pour opérer des (re)territorialisations. Et le surcodage intervient pour éliminer les éléments défaillants de la ligne de territorialité : « la ligne dure implique un surcodage qui se substitue aux codes défaillants, et les segments sont comme des reterritorialisations sur la ligne surcodante ou surcodée » (Deleuze et Guattari, 1980 : 268). Alors que dans le premier cas, c'est une ligne de fuite qui s'arrête.

Deux types de rencontres existent entre deux lignes déterritorialisées. D'un côté, leur rencontre produit un effet d'accélération en s'additionnant et s'impulsant mutuellement sans arrêt (c'est le cas de la « connexion »). De l'autre, leur rencontre conduit l'une des lignes à absorber l'autre, à la reterritorialiser sur son propre flux (c'est le cas de la « conjugaison »). La ligne la plus déterritorialisée sert de base à la reterritorialisation de l'autre. Leur rencontre n'occasionne qu'un « arrêt relatif » (ib : 269). Nous pouvons ainsi constater que la reterritorialisation n'est pas l'équivalent symétrique de la déterritorialisation.

En revanche, toute action peut potentiellement manifester une ligne de déterritorialisation ou de reterritorialisation dépendant de la direction qu'elle prend : vers le vide des trous noirs d'un *ailleurs* ou bien vers le plein cristallisé, durci, du *déjà-là*. Un bel exemple, et qui traverse abondamment la sphère professionnelle de l'administration départementale, concerne l'écriture. Deleuze l'avait déjà noté notamment par rapport à la littérature :

> *« C'est tout simple, écrire. Ou bien c'est une manière de se re-territorialiser, de se conformer à un code d'énoncés dominant, à un territoire d'états de choses établies : non seulement les écoles et les auteurs, mais tous les professionnels d'une écriture même non littéraire. Ou bien au contraire, c'est devenir, devenir autre chose qu'écrivain, puisque, en même temps, ce qu'on devient devient autre chose qu'écriture. » (Deleuze et Parnet, 1996 : 89)*

L'écriture, en tant que mode de déterritorialisation ou reterritorialisation, peut être considérée comme une mise en forme des flux et canalisation du désir.

De manière générale, les technologies d'information et de communication rempliraient ce rôle. Les médias feraient d'ailleurs partie prenante du processus de dé/re/territorialisation

(Noyer et Raoul, 2011). Et la numérisation (tout comme l'écriture) pourrait être une machine pour couper les flux et les capter, elle deviendrait alors un instrument de reterritorialisation.

Cette hypothèse est à investiguer d'autant plus que la société actuelle est dominée par le capitalisme, qui comporte en soi des machines de réplication et qui se développe à travers les flux décodés – l'intérêt du capitalisme semblerait être de laisser fuir des lignes pour pouvoir les inclure, les reterritorialiser dans son axiomatique (Deleuze et Guattari, 1972, 1980).

Par ailleurs, Stiegler souligne l'importance pour les Etats, et l'administration publique en général, « à l'époque de la chose publique comme *internation* (individuation collective dans les dispositifs numériques de publication) », de repenser la territorialité et encore davantage la reterritorialisation qui « n'est la fin ni de la déterritorialisation ni de la mondialisation, mais leur nouveau régime » (Stiegler, 2012 : 303).

1.3. Tissages organisationnels : l'organisation à la lumière des « lignes » comme mode d'être et d'agir

Après avoir passé en revue le concept de territoire ainsi que les lignes qui le traversent, qui le composent et décomposent, nous allons dans cette sous-partie nous pencher sur les processus organisationnels : comment faire sens de l'organisation à la lumière d'une théorie des lignes ? Comment pouvons-nous penser le changement organisationnel dans ce contexte ? Quel est le rôle de l'information-communication dans ce tissage organisationnel ?

Nous partons du postulat que les lignes sont des modes d'être et d'agir individuels et collectifs. Non seulement les lignes nous traversent, mais nous sommes faits de lignes. Toute organisation est faite de lignes. Tout objet est fait de lignes. Nous proposons une radicalisation de l'étendue du champ d'application de la notion de lignes : la vie est faite de lignes. Car « la théorie générale de la société est une théorie généralisée des flux » (Deleuze et Guattari, 1972 : 312).

Cette multiplicité de lignes qui parcourt le territoire (et au-delà) rend visible une organisation faite de tissages, c'est-à-dire, des tissages d'« innombrables fils de toute sorte, tissés par des humains et non-humains » (Ingold, 2016 : 3)[23]. Ce tissage met ensemble les lignes, leur donne une forme et un sens. Dans cet ordre d'idées, l'*organizing*[24] renvoie à la capacité de production de lignes (sur les flux, sur les fils), à leur mise ensemble coordonnée ainsi qu'à leur articulation autour des « nœuds » (Ingold, 2016). Et les faits organisationnels, les changements organisationnels se passent à la rencontre des corps-lignes : c'est l'agencement, dans lequel le désir coule, qui crée l'événement et peut conduire à une transformation dans la façon de produire des lignes, dans les lignes mêmes, dans l'action... dans l'organisation même. Si le tissage renvoie à la forme organisationnelle, l'agencement fait référence aux

[23] Traduction de l'auteur. Ingold nous propose de nous imaginer comme un tissage : « woven from the countless threads spun by beings of all sorts, both human and non-human » (2016 : 3).

[24] L'organisation est vue comme processus continuel d'organisation (Weick, 1995, 2001). En SIC, cette approche théorique a contribué au développement des recherches en « communication organisante ».

rapports qui se créent entre des éléments hétérogènes. Nous allons approfondir la question organisationnelle ainsi que la capacité d'agir et les modes d'évolution dans les passages suivants. Nous allons également développer une approche info-communicationnelle de ces questions.

1.3.1. Tracer l'organisation, action itinérante et pointillés

Comme nous l'avons vu, l'*organizing* suppose la création d'un tissage de lignes. Par rapport au territoire, celles-ci peuvent être des lignes de déterritorialisation, de reterritorialisation ou bien de territorialisation. Dans les termes d'Ingold, les lignes sont pensées par rapport au support sur lesquelles elles se dessinent, ainsi que par rapport au mouvement qui les accompagne. Les « fils » (« *threads* ») sont des « filaments qui peuvent être entremêlés avec d'autres fils ou suspendus entre des points dans un espace tridimensionnel »[25] (Ingold, 2016 : 42). Leur particularité est qu'ils ne sont pas dessinés sur une surface. Les fils présentent donc une existence autonome, déconnectée de là où ils vont s'implanter, se concrétiser – ils manqueraient donc de territorialité et seraient plus de l'ordre de la déterritorialisation absolue –, alors que les traces sont intimement liées à l'espace, à la surface sur laquelle elles sont tracées. Les traces deviennent medium, elles comportent une mémoire (car elles présentent une certaine durabilité) du mouvement qui les a produites. La surface peut être pré-existante au mouvement qui les inscrit ou bien elle prend forme organiquement (« *organic growth* ») à partir d'un assemblage de fils (Ingold, 2016 : 66-67) qui rappelle les plis d'un rhizome (Deleuze, 1988 ; Deleuze et Guattari, 1980). Dans le dernier cas, il s'agit d'un couplage de mouvements, qui pratiquement (re)territorialise, actualise totalement ou partiellement les fils et qui les transporte vers un autre devenir. Selon les cas, ce mouvement peut relever du « transcodage » ou bien de la « conjugaison » de ces deux lignes (fils et traces).

En faisant sens de ces lignes et en les inscrivant dans un environnement, les fils sont transformés en traces. Cette transformation fait émerger le support sur lequel la ligne coule[26].

[25] Traduction de l'auteur. Le paragraphe original : « A thread is a filament of some kind, which may be entangled with other threads or suspended between points in three-dimensional space. At a relatively microscopic level threads have surfaces ; however, they are not drawn on surfaces. »

[26] Voir Ingold : « whenever threads turn into traces, surface is formed, and whenever traces turn into threads, they are dissolved ». (2016 : 1)

L'*organizing* comporte donc un double mouvement : le tissage et l'inscription sur une surface. C'est l'action de traçage qui donne forme à l'organisation et crée simultanément un territoire.

Le tissage organisationnel ne représente pas un réseau puisque tout est itinérance, tout passe par des lignes et des flux. « Il n'y a pas un moi "dans" un environnement ; il y a des trajets multiples qui se nouent "en" moi pour me donner mon existence propre (Citton et Walentowitz, 2012)[27]. Ce tissage prend la courbure de l'environnement pour faire des plis (Deleuze, 1988).

Tracer ou tisser une ligne nous engage dans un mouvement vers un avenir et potentiellement vers un devenir. Ce devenir se forme par rapport à l'environnement, aux interfaces, aux hasards, aux rencontres, qui constituent le cheminement organisationnel (et donc, du territoire). « Nous ne visons pas "dans" un certain environnement : nous sommes un ensemble de relations, qui nous constituent en même temps qu'elles constituent notre environnement » (Citton et Walentowitz, 2012). La séparation dedans/dehors, organisation/environnement, territoire/hors-territoire est artificielle, car les lignes nous amènent par leur inscription sur un matériau ou par leur devenir vers un « ailleurs ».

L'organisation est faite de lignes, mais elle est aussi passage de lignes :

> *« De toutes ces lignes, certaines nous sont imposées du dehors, au moins en partie. D'autres naissent un peu par hasard, d'un rien, on ne saura jamais pourquoi. D'autres doivent être inventées, tracées, sans aucun modèle ni hasard : nous devons inventer nos lignes de fuite si nous en sommes capables, et nous ne pouvons les inventer qu'en les traçant effectivement, dans la vie. » (Deleuze et Guattari, 1980 : 247)*

Nous remarquons la connexion qui est faite entre ligne-geste, ligne-action. La ligne et le geste fonctionnent ensemble dans un couplage de type cortex-silex, et l'action est considérée comme engagement dans une direction.

Par conséquence, la question de l'organisation est de tracer sa (ses) ligne(s). Au « vivre sur les lignes » d'Ingold correspond l'acte de « tracer sa ligne » de Deleuze et Guattari. Il s'agit d'un acte de création, d'invention dans lequel la ligne se développe au fur et à mesure qu'elle avance.

[27] Lorsque l'autre parle à travers nous, il s'agit d'une forme de ventriloquie. Voir Cooren, F. (2013). *Manière de faire parler. Interaction et ventriloquie*. Lormont : Le Bord de l'Eau, 268 p.

Vu la multitude de lignes, la problématique organisationnelle concerne l'articulation entre ces lignes à travers le processus d'*organizing*. Dans ce sens, l'*organizing* signifie perpétuellement faire et défaire des lignes, les produire, les passer et les coordonner de telle manière pour qu'une forme suffisamment stable[28] existe. La forme est « émergente du sein des processus vitaux » (Ingold, cité par Citton et Walentowitz, 2012) par le design, la configuration, l'occupation, etc. – constituant en fait un mouvement –, qui travaillent *avec* le matériau, avec ses singularités, avec les forces et les flux qui le traversent.

L'articulation des lignes se fait autant entre elles qu'autour des nœuds qu'elles enclenchent. La problématique des « nœuds » est essentielle pour comprendre la différence entre l'organisation « maille » (« *mashwork* ») et l'organisation-réseau (« *network* »). La première vit sur les lignes alors que la dernière vit dans les nœuds. C'est-à-dire, l'action, l'existence se passe dans les nœuds, ceux-ci captent les actants.

Visuellement, Ingold (2016 : 100) explique la différence ainsi[29] :

[28] Voir également le lien avec les investissements de forme (sous-partie 1.2. Lignes).

[29] Traduction du texte accompagnant la figure 3.8 : « Le modèle de lieu nœud-et-rayons (à gauche) est comparé au lieu comme nœud fait de lignes de vie entremêlées (à droite). Dans le diagramme de gauche, le cercle représente un lieu, les points sont ses occupants vivants et les lignes droites indiquent les connexions d'un réseau de transport. Dans le diagramme de droite, les lignes sont des habitants vivants et le nœud au milieu représente le lieu. »

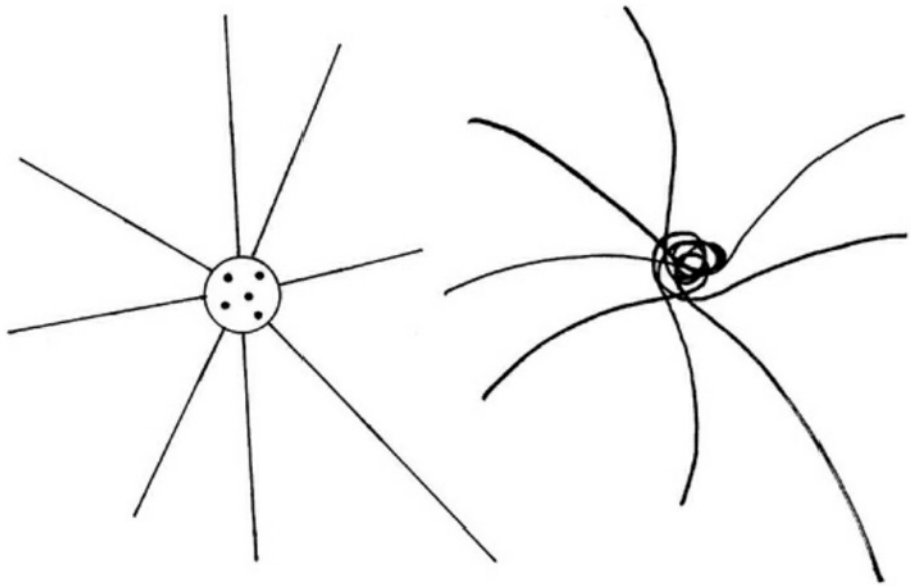

Figure 3.8 The hub-and-spokes model of place (left) compared with the place as a knot of entangled lifelines (right). In the diagram on the left, the circle represents a place, the dots are its living occupants and the straight lines indicate the connectors of a transport network. In the diagram on the right, the lines are living inhabitants, and the knot in the middle is a place.

Figure 1. Organisation « maille » vs. organisation-réseau selon Ingold

Dans le cas de l'organisation-réseau (le nœud de gauche dans la figure ci-dessus), les lignes n'existent que pour se connecter à d'autres nœuds ; elles sont des « connecteurs » entre des lieux ou des points sur une carte[30]. Il s'agit donc des pointillés. « Ce qui avant était un nœud fait de fils de mouvement et de croissance, multiples et entrelacés, maintenant ne devient qu'un nœud, point dans un réseau statique de connecteurs »[31] (Ingold, 2016 : 76).

En revanche, le « nœud » de l'organisation « maille » crée la surface, l'espace. Il engendre également de possibles rencontres, des passages entre deux lignes qui peuvent s'échanger

[30] L'exemple classique qu'Ingold utilise pour expliquer les pointillés est le transport. Le transport amène une personne d'un lieu à l'autre, la vraie itinérance disparaît. Il n'existe plus de mouvement, mais uniquement un trajet planifié à l'avance, et quadrillé, d'un point de départ à une destination, ou bien une « correspondance ». Il ne s'agit pas d'un voyageur, mais d'un passager.

[31] Traduction de l'auteur de l'original : « once a knot tied from multiple and interlaced strands of movement and growth, it now figures as a node in a static network of connectors ».

mutuellement – déterritorialisation-reterritorialisation, dirions-nous – et ainsi faire émerger un territoire.

Le mouvement spécifique de l'organisation « maille » est l'action itinérante (le « *wayfaring* »), une forme particulière de mobilité. L'itinérant est continuellement en mouvement : « plus précisément, il est son mouvement »[32] (Ingold, 2016 : 78). En cela, il rappelle le nomade qui trace son espace lisse (Deleuze et Guattari, 1980) au fur et à mesure qu'il avance.

L'itinérant trace une ligne sans début ni fin, chaque nœud ne fait que le ramener à un autre nœud, et ainsi de suite. C'est un processus continu, fait par une ligne « libre », qui « part se promener »[33] (*ib.*: 78), autrement dit une ligne déterritorialisée ou moléculaire. Nous observons un lien entre l'action itinérante et la « force d'action », la « puissance », au sens de Jullien (1992), c'est-à-dire de propension[34] qui existe dans la configuration du « paysage » (« *landscape* »).

Encore, si selon la théorie de l'énaction (Varela, Weick) l'organisation est mise en action au moment où les acteurs agissent, l'organisation basée sur le *wayfaring* proposerait une radicalisation de cette tendance : c'est l'organisation même qui est « mise en émergence » en étant mise en mouvement par le mouvement même de l'itinérant.

Cette « action itinérante » serait liée à une capacité d'organisation anthropologique. Car :

> *« il faut bien, pour que des formes organisationnelles puissent être le cadre d'émergence de langages et de significations diverses, qu'existent une aptitude à l'organisation, et une aptitude anthropologique à la coordination et à la socialisation qui précèdent et servent de cadre à toute interprétation de l'action possible, permettant l'émergence de règles implicites ou explicites. » (Le Moënne, 2015 : 144)*

Et comme Czarniawska l'a montré dans son rapport de 2013, l'*organizing* peut se produire sous diverses formes dont en partie hors organisation formelle, hors processus organisationnels « pointillés ».

A travers l'itinérance, le territoire se découvre « *by moving around* ». En effet, le territoire prend forme à partir de cette multiplicité de lignes qui s'entremêlent, qui l'habitent. En effet,

[32] Traduction de l'auteur. L'original : « More stricly, he is his movement ».

[33] Traduction de l'auteur. L'original : « line who goes for a walk ».

[34] Voir la partie sur l'efficacité organisationnelle.

selon Ingold, ce n'est que par « wayfaring » que les êtres (au sens large) « habitent » (« *dwell* ») réellement un territoire. Les actants des lignes de type pointillée ne font que l'« occuper ». Et les pointillés les transportent.

Tracer une organisation peut comprendre les deux types de mouvements. Si l'un rappelle la multiplicité rhizomatique (c'est-à-dire, l'organisation « maille »), l'autre peut être assimilé à une multiplicité arborescente (l'organisation-réseau). Et autant l'un et l'autre peuvent coexister autant séparément que l'une dans l'autre (Deleuze et Guattari, 1980). Leur coexistence, articulation et propension sont d'une grande importance pour la « vie » d'Ingold ou la « création » et le « devenir » de Deleuze et Guattari.

Ces deux types de façonnage organisationnel (statique/dynamique, occuper/habiter, etc.) et leur ajustement interrogent les politiques (au sens large) actuelles promouvant un investissement dans des formes territoriales « vivantes », « participantes » et « actives ».

Par rapport au développement du numérique, des questions peuvent également se poser autant au niveau de la mobilité, de sa place dans la ligne libre ou la pointillée – entre une architecture arborescente et une « archi-texture » (Ingold, 2016) rhizomatique –, de la multiplication des traces et de leur captation dans des dispositifs numériques, etc. Les objets techniques peuvent être utilisés autant pour devenir passager, et « sauter » d'une destination à une autre, que pour devenir voyageur, découvrir et inventer sa ligne (et son territoire).

1.3.2. Agencement, désir et capacité d'agir

Les lignes qui traversent une organisation et les corps (au sens large) qui les emportent (et sont emportés par elles) se reforment, s'agissent dans un agencement. Ce dernier renvoie à une multiplicité hétérogène de corps, objets, pratiques, discours… qui entrent en relation dynamique, qui co-fonctionnent.

En fait, le trait essentiel de l'agencement demeure le « co-fonctionnement » (Deleuze et Parnet, 1996 : 84), l'interpénétration entre les composantes qui agissent sur les corps. Un agencement renvoie « à un état précis de mélange de corps dans une société, comprenant toutes les attractions et les répulsions, les sympathies et les antipathies, les altérations, les

alliages, les pénétrations et expansions qui affectent les corps de toutes sortes les uns par rapport aux autres » (Deleuze et Guattari, 1980 : 114).

Ce mélange de corps suppose d'être en relation avec l'autre (au sens large), de faire des rencontres. Ces rencontres se passent en territoire et au-delà. En fait, la relation ne se passe pas seulement entre le territoire et autre chose (environnement institutionnel, numérique, etc.), mais aussi entre les flux qui font le territoire. C'est dans les rencontres que le devenir s'actualise. « Je crois dans les rencontres », disait Deleuze dans l'Abécédaire (2004). Et ces rencontres « se font avec les choses », entre choses. LA chose, l'objet, l'événement sont tout aussi importants que l'acteur humain.

Il n'existe pas de dualisme, ni de séparation entre l'objet numérique et l'humain ; ceux-ci entretiennent une relation d'horizontalité. Les technologies, les outils n'existent pas indépendamment de tout autre corps ou machine : « ceux-ci n'existent que par rapport aux mélanges qu'ils rendent possibles ou qui les rendent possibles. L'étrier entraîne une nouvelle symbiose homme-cheval, laquelle entraîne en même temps de nouvelles armes et de nouveaux instruments » (Deleuze et Guattari, 1980, 114). Dans un agencement, les objets ne sont pas tant considérés pour eux-mêmes mais pour leur potentiel de connexion, mutation et émergence.

Et pour qu'il y ait émergence, il faut une ligne de devenir. Ainsi, la composante principale de l'agencement est la ligne de déterritorialisation (Deleuze, 2004). Globalement, le concept comprend quatre composantes : l'état des choses, les énoncés, les territoires et les processus de déterritorialisation. Et ces composantes s'organisent selon un axe vertical et un axe horizontal (Deleuze et Guattari, 1971a, 1972) : d'un côté la dé/re/territorialisation contenue dans le plan de consistance et le potentiel de mutation et de l'autre, les agencements machiniques et les agencements collectifs d'énonciation, qui s'imbriquent sur la base d'une symétrie entre technique-objet-humain.

L'agencement entre objets numériques et processus organisationnels rassemble une multiplicité de corps, événements, pratiques, expressions, régimes juridiques, etc., qui entrent en relation dynamique. C'est par la mise en communication des composantes hétérogènes que le processus d'émergence spécifique à l'agencement apparaît.

L'agencement – tout en renvoyant à une certaine forme de dis-position – permet d'expliquer la mise en commun des éléments (territoires, corps, objets, etc.) différents, qui par leur couplage produisent des effets sur les éléments mêmes ou sur l'action collective.

En effet, l'agencement permet de penser l'action et par conséquent, le territoire de l'action collective. Selon Callon, qui reprend le concept deleuzien tout en le renouvelant, l'agencement a la capacité d'agir, c'est-à-dire d'agencer et d'être agencé : « ce qu'apporte la notion d'agencement (et de manière plus explicite que ne pourront jamais le faire les notions de dispositifs, d'assemblage ou d'arrangement), c'est une réponse à la question des sources et des modalités de l'action. L'agencement est ce qui agit » (Callon, 2013, 428).

Nous considérons que le concept d'agencement conduit à une « mise en agentivité » du rapport qui s'installe entre les objets, corps, etc. Si l'agencement agit, alors il agit par codage mais aussi par décodage. Comme nous l'avons vu, le territoire de l'action collective est organisé, stratifié, mais aussi désorganisé, fuyant, comme un flux sans bornes. Et c'est à partir des de/re/territorialités émergeant de l'agencement que le territoire de l'action départementale serait ainsi constitué. Mélange de corps, d'actions, d'expressions, l'agencement couplant les processus de numérisation et d'organisation agit et se fait agir. Si l'agencement est étroitement lié à l'action, alors faire agencement – c'est-à-dire (faire) rentrer en agencement – serait-il une modalité (stratégique) de faire augmenter sa capacité d'agir ?

Callon (2013) radicalise l'effet territorialisant de l'agencement en mettant l'accent sur le cadrage ou, autrement dit, le codage, alors que pour Deleuze et Guattari (perspective que nous adoptions) l'agencement est tiré selon un axe vertical entre des « côtés territoriaux ou reterritorialisés, qui le stabilisent » et des « pointes de déterritorialisation qui l'emportent » (Deleuze et Guattari, 1980, 112). Tiré entre deux, l'agencement peut justement produire un « écart » (Jullien, 2012) et devient donc le « territoire » de l'« entre ». Car la distance contenue dans l'« entre » entretient le désir ainsi que l'oscillation entre s'envoler et demeurer. Quelle direction prendre ?

En effet, l'action peut être vue comme engagement où l'agir signifie s'engager dans une direction (Thévenot, 2006). Cette métaphore spatiale renvoie au mouvement, à une intensité et/ou à un élément moteur. Mais d'où vient-il ? Qu'est-ce qui déclenche cet engagement ? Est-ce que nous pouvons, au contraire, considérer qu'il y ait une propension à l'action contenue dans les objets, les acteurs, les formes organisationnelles ? S'agirait-il d'une

dynamique interne à tout procès (Jullien, 1992) ? Ou bien un mouvement agencé par le désir (Deleuze et Guattari, 1972, 1980) ?

La propension à l'action s'engage dans une dynamique interne d'interpénétration des choses, qui se mettent à exister l'une dans l'autre – tout comme le désir se met à exister en nous (Deleuze, 2004). La dynamique interne de l'agencement est entretenue par le désir. Car le désir coule par l'agencement : « les agencements sont passionnels, ce sont des compositions de désir » (Deleuze et Guattari, 1980 : 497). C'est ce désir même qui emporte les flux dans des lignes de fuite et produit donc de la déterritorialisation.

Il n'existe pas de déterminisme dans la conception du désir : « il n'y a de désir qu'agençant, agencé, machiné » (Deleuze et Guattari, 1980 : 497). La rationalité s'incruste dans l'agencement qui est traversé par du désir, où les passions sont mises en jeu. Ces passions en tant qu'« effectuations de désir » (*ib. :* 497), c'est-à-dire des modalités d'action par lesquelles le désir s'actualise, sont prises dans des régimes de travail accolés aux organisations et à leurs évolutions et *in-formations*.

Au sein des formes sociales, dont font partie les processus organisationnels, le désir (Deleuze, 1971a) peut être associé à des formes d'investissements sociaux dont l'une relève d'une démarche préconsciente et voulue – il s'agit des « investissements sociaux d'intérêts », ou dirions-nous, des *investissements de forme* (Thévenot, 1986) – et l'autre surgit de l'inconscient et parfois en opposition avec la première (les « investissements libidinaux de désir »). A première vue, le désir connecté à la première forme d'investissement canalise les processus de développement et de mise en place de politiques et de dispositifs numériques dans les organisations. Néanmoins, l'autre forme de désir canalise l'énergie des inventeurs, utilisateurs… dans l'agencement avec un corps, objet, etc. qui pose problème (ou bien qui produirait un arrêt – ponctuel ou non – de *ligne*) :

> *« Selon Simondon (1958), tout objet technique est le résultat d'une démarche qui vise à trouver des solutions à un obstacle. Les idées s'interconnectent dans l'univers mental de(s) l'inventeur(s) et produisent des schémas techniques permettant de concrétiser une intention, tout comme le stylo qui transcrit des idées, ou l'imprimerie qui conserve les textes. Les objets techniques prolongent et transforment des gestes de l'organisme humain. Les technologies numériques sont une nouvelle concrétisation des mécanismes visant à réaliser les désirs humains. » (Bourret, 2013)*

La liberté d'un fil ou d'une ligne itinérante (Ingold, 2016) conduirait encore plus loin le tracé du stylo sur le papier, ou le tracé du geste humain couplé à l'objet technique, ou le tracé de l'objet technique, car elle va au-delà d'une intention, et c'est dans l'existence même de la ligne qu'il y a un perpétuel essor. A chaque fois qu'elle s'actualise, qu'elle avance, une tension en résulte, qui la pousse encore plus loin. C'est dans la propension de la ligne (Jullien, 1992). Le désir (ou « la vie », dirait Ingold) coule sur la ligne et l'emporte, et la ligne construit son paysage, autrement dit son « ensemble » deleuzien.

Le désir ne se manifeste pas de la même façon dans une « action libre » et dans un « régime de travail » (Deleuze et Guattari, 1980 : 494). L'agencement au travail (modes d'organisation, hiérarchie, conventions, etc.) conduit à une pesanteur, une « gravité » associée au régime passionnel du sentiment du travailleur. L'action libre qui se nourrit de la vitesse, de l'instant, de la mobilité appartient au régime des affects. « L'affect est la décharge rapide de l'émotion, la riposte, alors que le sentiment est une émotion toujours déplacée, retardée, résistante » (*ib.* : 498). Les affects se chargent dans les armes et les machines de guerre[35] alors que les sentiments s'intériorisent dans les outils. Sur la ligne d'un outil, des segments et des territorialités se composent. La ligne d'une arme ne peut être que molaire ou déterritorialisée.

Le désir ne vise pas qu'un objet, c'est toute une construction d'un contexte, d'un agencement : « désirer, c'est construire un agencement, c'est construire un ensemble » (Deleuze, 2004). Désirer se traduit donc par une mise en forme du contexte, des rapports entre ses éléments – au point où nous pouvons nous demander si le changement de configuration[36] de l'agencement ne serait en quelque sorte relié aux changements de désirs, ou entre affects et sentiments – et correspond à une force expérimentale, à un mode de production, à une puissance de création de liens, augmentant la capacité des corps ou des objets à créer les relations et par là, d'agir.

[35] Voir la sous-partie consacrée aux lignes de déterritorialisation.

[36] Voir l'action efficace du stratège selon la philosophie chinoise (Jullien, 1992, 1996, 2005).

1.3.3. Et les informations-communications territoriales ?

Nous ne pouvons pas envisager une réflexion sur le numérique/organisation/efficacité en Sciences de l'information et de la Communication sans se pencher sur la question de l'information et de la communication. Par rapport aux contours conceptuels de l'organisation-territoire et des flux qui la traversent, comment conceptualiser la communication et l'information ? Et comment celle-ci nous engage-t-elle à regarder les dispositifs numériques que nous aborderons dans ce travail de thèse ?

Avant d'approfondir cette question, nous précisons que nous nous distinguons dans notre approche des communications publiques (Bessières, 2009, 2013, Gardère et Lakel, 2009, Zémor, 2008, Cobut et Lambote, 2011, Bardou-Boisnier, De Oliviera et Pailliart, 2015), ainsi que de la communication territoriale telle qu'elle rend visible le territoire et promeut une identité via les médias et les technologies numériques d'information et communication (Noyer, Raoul et Pailliart, 2013, Bouquillon, 2006).

Par ailleurs, un certain nombre de travaux considèrent que les médias numériques sont déterritorialisés ; ainsi, la communication serait un objet de la déterritorialisation. D'autres études considèrent que la mondialisation et les technologies de l'information et de la communication alimentent positivement la déterritorialisation. Alors, la communication serait facteur de déterritorialisation.

Dans nos recherches, la communication n'est ni objet déterritorialisé ni facteur de déterritorialisation, mais processus impliqué dans la dé/re/territorialisation des organisations – puisque nous considérons la communication comme processus organisant, donc constitutif de l'organisation, sans pour autant réduire l'organisation à la communication (Bouillon, 2009).

La conception proposée ci-dessous accompagne des processus organisationnels et territoriaux qui concrétisent des mouvements des lignes dé/re/territorialisantes, itinérantes ou pointillées, la constitution des nœuds, des segments, des outils de travail ou bien des armes.

En outre, nous considérons que les deux processus d'information et de communication ne peuvent être totalement dissociés puisqu'ils s'imbriquent l'un dans l'autre et co-fonctionnent,

coexistent dans le même phénomène, tout comme il existe du vide dans du plein et l'inverse (Jullien, 1992, 1996, 2005) ; et pour cette raison, nous allons les traiter dans un ensemble.

Etymologiquement, la communication signifie une « mise en commun »[37] et l'information, une « mise en forme »[38]. Ainsi, par exemple, la communication dans un agencement permettrait justement de mettre en commun la multiplicité des éléments, corps, etc. en instituant un rapport entre eux (via les effectuations du désir ou bien via la rencontre entre deux lignes), alors que l'information permettrait une variabilité de cette mise en commun, de la configuration de l'agencement ainsi que du potentiel de multiplicité – car la variabilité peut conduire à une multiplicité.

Néanmoins, l'information n'est pas une simple mise en forme mais « elle est ce qui suscite la variabilité des formes organisationnelles, ce qui permet les processus de perpétuelle émergence de nouvelles formes » (Le Moënne, 2006). Ou, comme Simondon l'avait bien remarqué : « l'information n'est pas la forme, ni un ensemble de formes, elle est la variabilité des formes, l'apport d'une variation par rapport à une forme » (1989 : 190). L'information serait donc ce qui suscite la variabilité des segments d'une ligne et, par conséquent, elle produirait par ce biais des micro-devenirs (ligne souple), voire même des devenirs (ligne déterritorialisée). Autrement dit, l'information est (trans)formatrice.

Si nous considérons que les formes comportent des territorialités, alors l'information serait un processus contribuant à la création de nouvelles territorialités, par variation, par différence. A travers le processus d'information, les territoires sont modulés. En ce sens, les *investissements*

[37] Le terme « communication » provient du latin *communico, -are*, qui signifie « mettre en commun », « partager ». L'utilisation du mot présente plusieurs cas de figure (selon dicolatin.com) : *consilium communico* (« se concerter » dans le sens de « préparer ensemble un projet »), *communico cum aliquo* (« communiquer », « être en relation avec quelqu'un »), *communico cum aliquo de aliqua re* (« entretenir quelqu'un de quelque chose »). A son tour, le verbe provient du mot *communis* (« commun »). Winkin (1999) fait une analyse épistémologique et historique en revenant à ses origines : *com*, « avec », et *munis*, « charge, office » et donc « services rendus » (*munera civilia* signifiant les fonctions publiques), les *munus* étaient les dons aux publics faits par les magistrats (spectacles, combats de gladiateurs, argent…). Nous remarquons l'étroit lien qui existe à ses origines entre la communication et la fonction sociale, les institutions sociales. Processus appartenant à la sphère publique et professionnelle (des magistrats, des élus), elle entretenait le fonctionnement du système politique. Par ailleurs, selon Winkin, la communication en tant que charge/cadeau – autrement dit, don/contre-don – serait une forme d'« économie archaïque de la vie quotidienne » (1999 : 54-55).

[38] Le terme « information » provient du latin *informo*, qui se traduit généralement par « donner forme ». Par le suffixe *-ion* – tout comme la communication –, elle signifie une « action de … ». Et le préfixe *in-* renvoie à une action faite « dans » ou « sur » quelque chose. *In+formo* peut avoir plusieurs applications concrètes : au sens de « façonner, fabriquer », au sens de « former l'esprit, imaginer, concevoir », au sens « d'ébaucher, crayonner » ou bien « peindre », « composer, écrire », ou encore au sens de « former, instruire ». C'est par le procédé d'*informare* qu'une ligne est esquissée « sur » une surface, « dans » un territoire et qu'elle façonne ainsi l'organisation-territoire, qu'elle la trace, qu'elle l'écrit.

de forme, en tant qu'investissement dans des territorialités, correspondent aux processus d'information et de communication organisationnels d'un territoire.

Si nous poursuivons la logique des investissements, alors nous rejoignons Le Moënne (2015) :

> *« C'est dans ce processus – complexe, contradictoire, discontinu, fragile, … - d'investissement (terme à prendre dans un sens plus large que le sens strictement économique) de formes à la fois matérielles et symboliques que se structurent les organisations… Les processus d'information sont donc des processus de révélation des formes pertinentes, "convenantes" dans une situation, un contexte, un projet. A cet égard, l'information peut être pensée "en creux", ce qui révèle, fait surgir le sens, sélectionne positivement, fait émerger, etc. plutôt qu' "en plein" : des supports qui contiendraient du sens littéralement inscrit dans leur matérialité. » (Le Moënne, 2015 : 146)*

En ce sens, les processus d'information-communication révèlent ce qui serait « pertinent » pour enclencher une action et permettraient une adaptation au contexte, donc, relevant d'une (re)mise en contexte. C'est cette modulation par rapport au contexte qui permet au pli de suivre la courbure du matériau, ou à la ligne itinérante de « marcher » dans le « paysage » (au sens d'Ingold, 2016). C'est par le processus d'information-communication que la ligne tâtonne, trace, avance, fait un nœud, etc. Car celui-ci peut être compris comme la « direction organisatrice » (Simondon, 1960) de la ligne, et plus généralement du tissage organisationnel.

L'information ne serait pas tant ce qui se donne comme « contenu » que ce qui « travaille »[39] les tensions inhérentes dans les matériaux (au sens large) ; c'est ce qui tire du vide (Jullien, 1992) et donne une forme, c'est ce qui fait qu'il peut y avoir une individuation (Simondon, 1960) ou des singularités (Deleuze et Guattari, 1972, 1980).

Autrement dit, c'est par les processus d'information-communication que « l'artisan » (Ingold[40], 2013, cité par Loovers, 2015), qui travaille « son matériau » et pour cela il utilise un « outil », suit les flux, tensions, résistances, flexibilités, énergies contenus dans le matériau (Simondon, 1960).

[39] Voir les sens multiples du mot *informo, -are* (note précédente).

[40] Ingold adopte une approche morphogénétique en s'opposant à l'hylémorphisme (Aristote).

Ainsi, chaque coup de « hache »[41] (c'est-à-dire, *teckné*) puise dans les potentiels, les virtualités du matériau et fait émerger progressivement une forme. La matière est elle-même en mouvement et le processus de mise en forme, basé sur la *teckné*, est un processus évolutif.

Le numérique étant étroitement lié à la *teckné*, il interviendrait par le biais des processus d'information-communication dans le façonnage de la matière, dans le tissage territorial. Mais en quoi puise-t-il différemment dans les virtualités de la matière et actualise-t-il celle-ci ? Si le numérique est aussi catalyseur de virtualisation, alors qu'est-ce que cela implique pour le processus « artisanal » (au sens d'Ingold) ? La variabilité des formes augmenterait-elle par la multiplicité du potentiel enclenché ? Ou bien y aurait-il un processus évolutif et accéléré de mise/remise en forme ? Avec les développements techniques en cours (reconnaissance d'image, faciale, route, etc.), pourrions-nous capter davantage ce qui coule, ce qui bouge, le mettre en forme et l'inscrire par le codage sur une surface, une segmentarité ou bien une pointillée ?

Car le processus de numérisation présente bien des caractéristiques intrinsèques qui peuvent autant amener à la déterritorialisation qu'à la (re)territorialisation, au codage qu'au surcodage. Pour n'en citer que quelques-unes : d'abord, le processus de *discrétisation* (voir la figure 1 ci-dessous) par lequel on transforme le continu de l'analogique/« réel » en nombre et où entre chaque élément est opéré un saut, puisqu'il existe un espace/temps vide entre les éléments, alors que le continu est un ensemble dense, voire infini ; ce processus permet de créer pratiquement une pointillée à partir d'une ligne libre.

[41] Nous avons utilisé le terme de « hache » parce que le mot *teckné* a d'anciennes origines dans le sanskrit *taksati* et est une composition de « hache » et de « charpentier ». *Teckné* partage les mêmes origines que le latin *texo* qui, signifie « tisser ».

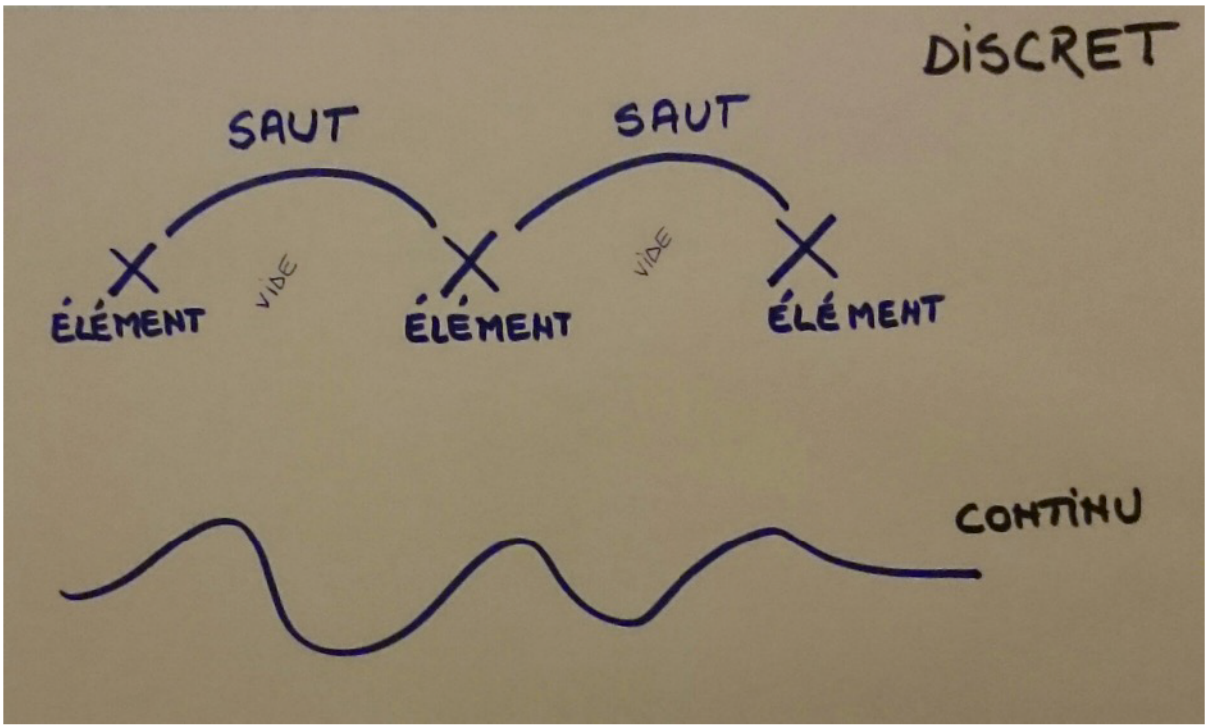

Figure 2. Le discret versus le continu

Encore, une autre spécificité est le processus de *médiation* qui, dans ce contexte, signifie les multiples interprétations qui en sont faites – ou potentiellement faites – et qui surviennent pour que l'objet numérique paraisse à l'usager sous son aspect final (graphisme, texte, couleurs, etc.).

De même, comme le codage est à la base de la programmation, le numérique serait donc une « mise en ordre »[42]. Le numérique puise ses origines dans l'écriture, la possibilité d'enregistrer et de faire des traces (Maurizio Ferraris[43]).

Pourtant, l'écriture permettrait (également) de créer sa ligne de devenir (et c'est en cela qu'il y a une différence entre l'informatique et le numérique) : « Ecrire, c'est tracer des lignes de fuite, qui ne sont pas imaginaires, et qu'on est bien forcé de suivre, pace que l'écriture nous y engage, nous y embarque en réalité » (Deleuze et Parnet, 1996 : 54). Alors, un devenir s'ouvre dans l'écriture.

[42] Le latin *numerus* provient de l'indo-européen *nem* qui signifie « compter, mettre en ordre ».

[43] Vidéo disponible en ligne dans la collection *Parcours Numériques* : https://www.youtube.com/watch?v=Lh9oJML4yA0

Et ce devenir par déterritorialisation commune peut instaurer un rapport entre écriture et les autres. Ainsi, ce type de devenir est :

> *« plutôt une rencontre entre deux règnes, un court-circuitage, une capture de code où chacun se déterritorialise. En écrivant on donne toujours de l'écriture à ceux qui n'en ont pas, mais ceux-ci donnent à l'écriture un devenir sans lequel elle en serait pas, sans lequel elle serait pure redondance au service des puissances établies. » (ib. : 55)*

Dans ce cadre, le numérique serait un *média*, dans le sens de ce qui est « au milieu »[44], un entre-deux deleuzien ou bien un milieu rhizomatique qui peut nous porter dans des directions différentes.

[44] Le terme « média » provient du latin *medius*, qui signifie « au milieu ».

2. Quelle efficacité organisationnelle ?

L'efficacité est au cœur des débats actuels sur l'action des pouvoirs publics locaux[45] : quelle est l'action juste et pertinente ? Autrement dit, on s'interroge sur la convenance de l'action (Thévenot, 2006) tandis que des processus de (re)mise en forme sont en cours.

La recherche de l'efficacité en plus des aspects stratégiques, d'économie des ressources et de fiabilité de la coordination à l'égard du projet organisationnel fait partie des discours idéologiques managériaux. Voire, l'organisation même serait « une idéologie managériale qui a émergé à partir du début du XXe siècle comme idéologie de l'efficacité et, jusqu'à un certain point, équivalente de la notion d'ordre. "L'ère des organisateurs" coïncide avec toutes les grandes idéologies de l'efficacité sociale selon des normes » (Le Moënne, 2016). Ainsi, nous constatons l'étroite relation entre organisation artefactuelle et quête d'efficacité.

Dans ce contexte, l'agir efficace comporte un double niveau d'analyse : le premier correspond aux conceptions managériales qui traversent les discours des acteurs alors que le deuxième dépasse la doxa managériale et est associé à l'exploitation du potentiel par la distribution des choses (Jullien, 1992, 1996).

Nous allons aborder donc la thématique de l'efficacité en deux temps : dans un premier temps, nous allons passer en revue les trajectoires que l'efficacité prend pour faire sens dans le milieu administratif départemental, dans un deuxième temps, à partir des travaux de Jullien, nous allons proposer une autre conception de l'efficacité organisationnelle, qui nous semble plus adaptée au contexte de numérisation généralisée.

[45] Voir, par exemple, en ce sens, les discussions autour de l'acte III de la décentralisation.

2.1. Trajectoires de l'efficacité de l'administration départementale

L'administration départementale telle que nous la pratiquons aujourd'hui a connu de multiples évolutions au long desquelles le rapport à l'efficacité a pu prendre des connotations diverses. Dans cette sous-partie de chapitre, nous nous proposons justement de réaliser une typologie – qui peut être toujours améliorée – des différents modes d'agir efficaces associés à des modes de management, d'organisation et à des processus d'information-communication organisants qui les accompagne.

Dans les modèles de sociologie des organisations, celles-ci sont analysées, évaluées, par rapport à leur capacité à se maintenir ou bien d'atteindre ses buts. Il s'agirait dans ce dernier cas donc d'une approche téléologique de l'efficacité organisationnelle.

Cette vision correspond à la doxa managériale, où l'efficacité a pris la connotation de la capacité à faire aboutir ses projets, alors que l'efficience, tout en visant à atteindre les objectifs, cherche à le faire avec le moins de ressources possibles (temps, budget, ressources humaines, etc.).

Or, il nous semble que les deux notions sont étroitement liées et ne peuvent pas être séparées totalement que de manière artificielle[46]. Il s'agit d'une segmentation (au sens de Deleuze et Guattari), le passage d'une catégorie à une autre. Et encore, par rapport à l'administration, il s'agit aussi d'une production d'un nouveau régime énonciatif collectif qui rend légitime la priorité au coût dans un univers professionnel jusque là dominé par le droit et le service rendu à l'usager.

L'importance que l'« efficience » a prise ces dernières années ne serait qu'un artifice que les consultants en organisation ont donné comme réponse à la crise financière, économique, sociale et politique et par le biais duquel les organisations tentent de résister aux tourbillonnements et justifient ainsi de « faire plus avec moins », etc. et de canaliser les énergies, de segmenter celles-ci sur des lignes.

[46] D'ailleurs, même le dictionnaire Larousse définit l'efficacité comme efficience : « Caractère d'une personne, d'un organisme efficace, qui produit le maximum de résultats avec le minimum d'efforts, de moyens ; efficience, rendement ».

Si nous cherchons les origines de ces notions, nous trouverons en fait qu'il s'agit précisément de la même origine (le latin *efficio, -ere*). Originellement un même élan (désir) impulsant les flux humains (et aussi les techniques), les flux traversant une forme sociale (au sens large), la doxa et les usages qui en ont été faits les ont séparés en deux segments différents.

Ainsi, il s'agit bien de faire advenir, accomplir sa mission[47], achever un projet, mais aussi provoquer, induire – il existe donc une connotation de puissance et de genèse, que nous allons exploiter dans la deuxième partie de ce chapitre –, produire ainsi que de prouver, démontrer. Nous allons voir dans les sous-parties suivantes comment l'accomplissement, (maintenir) la production et la démonstration s'enchevêtrent selon les différentes stades de cette typologie que nous proposons.

Nous tenons à souligner que les choix que nous avons faits ont été influencés par notre propre expérience dans la collectivité territoriale, par les retours, les discussions, les observations que nous avons faits lors de notre immersion.

2.1.1. L'efficacité « bureaucratique », la preuve par la durée

Depuis Herbert Simon et Max Weber, le modèle bureaucratique est considéré comme « idéal » pour agir dans un monde incertain, parce que non seulement il réduit la marge du possible mais il résiste au temps, bref la preuve de son efficacité est dans la durée.

Ainsi, le temps long de décision-vote-mise en œuvre permet à l'acte administratif d'acquérir une certaine efficacité ; des ajustements, vérifications, précautions, règlements sont mis en place pour assurer qu'il n'existe pas de « faute » qui puisse lui être imputée. Car son action est strictement cadrée par le droit.

L'organisation « rationnelle légale » de type bureaucratique de Max Weber est un idéal-type qui sert de référence et qui dessine des points de référence pour que des territorialités se

[47] « Remplir une mission » se dit en Latin *munus efficio*. Nous remarquons que le même mot « munus » se trouve à la racine (en tout cas, à l'époque romane) de l'action d'efficacité et de communication (voir la note sur les origines de la communication dans le chapitre précédent).

construisent, pour que l'organisation soit bien ancrée dans un territoire défini à l'avance, autrement dit « un espace strié » (Deleuze et Guattari, 1980) :

> *Elle « est ici celle d'un ordre idéal, correspondant à des espaces et des temporalités segmentés et planifiés, immuables. On peut se demander dans quelle mesure cette hypothèse ne correspond pas à une conception objectiviste des organisations, conçues uniquement – dans une métaphore spatiale – comme des entités stables, qui se confondraient avec les ressources matérielles, les lieux, les bâtiments, les machines, les objets, les acteurs humains. Or, les formes organisationnelles – l'organisation au sens fort – sont ce qui fait tenir ensemble ces ressources et éléments. On voit bien ici l'idéologie sous-jacente qui est celle du management comme aptitude à faire surgir un idéal d'efficacité et d'organisation dans un monde social imprévisible et perturbateur des logiques de rationalisation. » (Le Moënne, 2016)*

En effet, les visions rationalistes organisationnelles (depuis Saint Simon) comprenaient le passage du « gouvernement des hommes à l'administration des choses » (Crozier, 1963 : 177). Autrement dit, l'administration-bureaucratie devient modèle (ou plutôt « idéal-type ») d'organisation efficace.

La « bureaucratie » de Max Weber est un haut-lieu de la rationalisation et de la technicisation des formes sociales, qui a survécu au temps jusqu'à nos jours (en passant donc « l'épreuve » du temps). Weber a fait « de la création des bureaucraties un indicateur majeur du degré de rationalisation des sociétés » (Lascoumes et Le Galès, 2004 : 16).

L'évolution sociétale passait par les normes censées favoriser un régime d'efficacité puissant, puisqu'elles visent un niveau optimal d'exécution dans un contexte donné. Elles favorisent une compatibilité entre des situations concrètes de travail, une permutabilité et, par conséquent, une prévisibilité.

La normalisation et la standardisation ont conduit non seulement au développement de l'expertise – au Département il existe une très forte conscience de l'expertise – mais aussi à la rationalisation même de l'expertise. Dans une structure hautement hiérarchique comme le Département, l'expertise est repartie selon une logique de segmentarité jusqu'à ce que ce soit le segment (ou la catégorie) qui détermine le niveau de connaissances et d'expertise. C'est-à-dire, elle fait l'objet d'une attribution externalisée, elle passe hors-singularité et s'accroche au

poste occupé[48]. Reconnaître l'expertise, c'est territorialiser. Et c'est aussi gagner en visibilité et probabilité (artificiellement construite) au point où on regarde les postes pour savoir qui connaît quoi, qui est « maître » de quoi, sans aucun rapport avec les parcours, les lignes de vie des personnes[49].

En outre, les fonctionnaires doivent obéissance et loyauté à leur collectivité territoriale. Cela se concrétise par le respect des normes, le respect de la hiérarchie et des décisions prises, l'exécution des commandes passées. Ce sont deux des valeurs de service public faisant partie de l'agencement d'expression collective de l'administration et qui alimentent donc la machine de capture des flux.

Une autre particularité du système bureaucratique concerne la temporalité. Il s'agit d'une temporalité de la permanence. Même si l'administration départementale a connu plusieurs réformes, elles « se sont poursuivies sur un fond de stabilité des structures fondamentales, territoriales et institutionnelles » (Marcou, 2012). Par ailleurs, jusqu'à l'acte III de décentralisation, les agents territoriaux[50] (et encore ceux qui travaillent au Département depuis la décentralisation du 2 mars 1982) ne se sont jamais sentis tant en insécurité par rapport à leur avenir que pendant les longues discussions pour réformer l'appareil administratif français qui ont commencé en 2008 et qui peinent à clore définitivement.

Et pourtant, dans cette durée longue, des préliminaires ont eu lieu, des ajustements, retraits, avancées, qui ont donné le temps aux fonctionnaires de retrouver leur rythme habituel, en attendant la « Grande Décision ». Selon cette logique, il existerait une forme de transcendance dans ce mode de fonctionnement.

Cela expliquerait peut-être le rapport au temps qui se manifeste davantage comme un *Chronos* que *Kairos* au niveau décisionnel dit « stratégique » (les dossiers qui sont présentés selon le rythme du Conseil départemental, leur traitement selon la temporalité du chaque échelon hiérarchique ou bien une certaine réversibilité de l'action lors du temps cyclique des

[48] Cette externalisation de l'expertise a été observée lors de plusieurs occasions lors de notre immersion en administration.

[49] D'ailleurs, la proposition qui a été faite au début du projet de renouvellement d'Intranet (en 2013) d'inclure une page personnelle pour chaque agent territorial avec les coordonnées de contact et ses savoirs et savoir-faire (en plus d'une fiche de poste) avait produit de fortes réactions de la part de la haute hiérarchie.

[50] Il s'agit d'agents avec lesquels nous avons travaillé ou échangé, que nous avons interviewés lors de notre parcours en collectivité.

renouvellements de marché public[51]) – cela en dehors des tactiques au niveau micro de l'organisation, c'est-à-dire au niveau des groupes et interindividuel. Le « moment opportun » semble se confondre avec les rythmes bureaucratiques et politiques.

En suivant ces cycles, ces rythmes « répétitifs et différenciés »[52] (Lefebvre, 2004 : 6), l'action pourrait se rendre efficace. Puisque l'action efficace suppose une intelligence du temps, de la temporalité selon laquelle les projets, les actions, les intentions s'enclenchent. Autrement dit, cela suppose une intelligence de la temporalité administrative.

C'est dans ce temps long, immuable (mais avec ses propres rythmes) qu'une distillation ou une dilution des tensions, des pressions (mais aussi des désirs en tant qu'affects, dirions-nous) se produit.

La sécurité – et indirectement l'efficacité – est retrouvée dans la routine, dans l'application quotidienne de la loi, des règlements, par la multitude d'agents territoriaux dispersés sur le territoire administratif, dans le rythme des Séance Plénières qui échelonnent les projets à mettre en œuvre, les décisions considérées stratégiques par rapport aux ressources et leur adaptation aux objectifs fixés par les élus, etc. Le temps immuable est contenu dans ces rythmes routiniers, dans l'assurance du lendemain.

Et ces routines sont d'autant plus importantes pour l'administration qu'elle est censée agir par « prudence » (*phronesis*), d'être garante du « bon » agir, comme par exemple, garante du traitement égal de ses usagers et, de manière plus large, des citoyens – qui se fait en fait par ce « juste milieu » – ou bien lorsqu'il s'agit de faire face à des situations graves (pour les usagers et l'ordre social) et qui pourraient avoir des conséquences juridiques importantes.

La routine et les normes (Le Moënne, 2016) participent selon ce modèle à l'agir efficace. En plus, l'administration départementale doit respecter une multitude de règles, règlements et

[51] Par exemple, le projet de renouvellement du site Intranet de la collectivité (2012-2016) était une occasion pour les acteurs impliqués (et qui avaient connu le projet précédent) de repenser le dispositif pour gagner en efficacité par rapport au déroulement du projet antérieur (2004-2006) et des suites qu'il a provoquées pour de nombreuses années derrière. Nous remarquons que ce projet n'a commencé véritablement que lorsque l'échéance de fin de marché de l'actuel Intranet s'approchait. On pourrait argumenter qu'attendre les renouvellements de marché serait de l'ordre du *Kairos*. Cependant, même si nous considérons que ces moments clés sont l'occasion d'une remise à plat pour rendre plus efficaces certains processus ou actions, il ne s'agit pas de la même conception du temps, c'est-à-dire un moment opportun qui n'est pas trop tôt ni trop tard par rapport aux enjeux, pratiques, rapports, etc. qui existent au moment même du renouvellement du marché. Au contraire, ce souhait de rendre efficace tient plus aux « sentiments » (sens de Deleuze et Guattari) d'une « forme de travailleur » (Deleuze et Guattari, 1980) qui cherchent une voie pour se manifester « officiellement », selon une logique d'action juste, en accord avec les normes dans une « bureaucratie », qu'à des « affects » révolutionnaires.

[52] Traduction de l'auteur. L'original : « the repetitive and the differential ».

cela dans tous les domaines d'activité, ce qui peut conduire à une certaine complexité du cadre de l'action. Ainsi, « les administrateurs rédigent parfois des directives pour réduire la complexité administrative, et, imitant les alpinistes, ainsi la multiplient. Se réduit-elle à un état de choses tel que toute tentative pour la simplifier la complique ? » (Serres, 2012 : 68). Cependant, les acteurs ont appris à intégrer cette complexité dans leur action, à se guider selon un savoir acquis dans la durée ou selon les notes de service et les directives de leurs responsables hiérarchiques. L'écriture sert dans ce cadre à stabiliser et à faire perdurer ce qui est le « bon » agir et donc contribue à l'efficacité de ce système. « L'efficacité symbolique de la norme est garantie par son statut écrit et par conséquent générique » (Gramaccia, 2008 : 65).

La durée « indéterminée » est visible également dans les modes de recrutement et de gestion des ressources humaines. Il s'agit de l'emploi à vie des fonctionnaires (ce qui leur permet de se projeter sur un très long terme), le processus de recrutement assez long cadré par une réglementation stricte (de 3 à 6 mois ou plus), qui ne permet que dans certains rares cas d'ajuster rapidement des ressources (ce qui des fois peut se retrouver en conflit avec le management de projet[53] où le rapport au temps et aux ressources est différent). Mais ce système codé concernant les ressources avait permis de développer un système efficace, « rationnel » de calcul de la masse salariale en devenant un instrument de gouvernabilité (Lascoumes, Le Galès, 2004) et de traitement en « masse » (autant au sens propre qu'au sens de Deleuze et Guattari, 1980 : 46).

Ce modèle « bureaucratique » d'agir efficace via la rationalisation et la normalisation non seulement a fait ses preuves « par la durée », mais encore il s'est propagé dans les entreprises[54] par l'essor en leur sein de procédures, normes, conventions, etc. censées augmenter l'efficacité dans un contexte de crise et leur assurer une certaine pérennité. Puisque la mise en place d'un tel modèle relève d'une quête de certitude, de solidité face aux bouleversements ainsi qu'aux flux qui nous échappent.

---

[53] Au Département, toute une rationalisation du processus de gestion de projet a été mise en place (guide, formations, etc.). Néanmoins, lors des formations concernant ce sujet ou lors de tous les grands événements annuels rassemblant les cadres et/ou managers auxquels nous avons assisté (2011-2015), nous avons pu constater la récurrence de la problématique d'ajustement entre management par projet et management hiérarchique. Cela en plus de nos propres observations lors de la participation à plusieurs projets. Car la gestion de projet a été rationnalisée en étant calquée sur le modèle précédent.

[54] Le mot « bureaucratie » est également employé pour désigner tout appareil hiérarchisé qui transmet du haut en bas des commandes et qui exerce son pouvoir par délégation. En ce sens, nous pouvons considérer que les entreprises peuvent être aussi bureaucratiques.

La durée donne la stabilité et le maintien de l'action publique et de la « bureaucratie », qui de l'extérieur peut paraître « lourde ». Qui dit durée ne veut pas dire lenteur. Il s'agit d'un autre rapport au temps régi par des règles et des normes d'usage. Néanmoins, l'urgence, la vitesse se font ressentir davantage aux niveaux managériaux[55]. Les pressions sociales et financières, la croissance des attentes et du nombre d'usagers (notamment dans le secteur social et médico-social[56]), les technologies numériques qui amènent leurs vitesses et intensités… perturbent les routines et le sens du temps immuable. Ce qui nous amène à explorer l'autre type d'efficacité qui correspond à une « preuve par le résultat ».

2.1.2. L'efficacité managériale, la preuve par le résultat

Si d'une part, le modèle bureaucratique a produit ses effets dans le milieu marchand, d'autre part, l'administration même a dû évoluer face aux changements sociaux, politiques, techniques, etc. et s'imprégner des pratiques du secteur privé.

La publicisation de l'action publique ainsi que le rôle d'« acteur majeur » que l'administration devrait jouer dans une « société d'information » ont entretenu une politique étatique et locale de « modernisation de l'action publique ». C'est dans ce cadre qu'ont été proclamées des politiques de transparence de l'action publique – le « partage de l'information » avait été l'un des incontournables du Projet stratégique du Département –, par le biais desquelles les services de communication se sont développés dans les administrations départementales – par exemple, au sein du Département où nous étions, les premiers chargés de communication ont été recrutés pour « informer les citoyens » des décisions publiques –, que des actions d'évaluation des politiques publiques ont émergé, etc. Toutes ces actions visaient à montrer que le résultat ciblé avait été obtenu. C'est la preuve par le résultat. Plus précisément, il s'agit de l'adéquation entre l'objectif et le résultat[57].

[55] Selon les résultats de notre étude (2014) auprès de l'ensemble des directions du Conseil départemental.

[56] Pour donner un exemple de l'importance de ces secteurs d'intervention pour le Département, précisions qu'en 2016, et cela en contexte de difficultés financières notamment à cause des baisses des dotations de l'Etat, le budget consacré aux « Solidarités » était de 60 % du budget annuel.

[57] Constat suite à des échanges avec le responsable de l'évaluation des politiques publiques au sein du Département.

Cette nouvelle forme d'efficacité ferait référence à un autre « idéal-type ». Il s'agit du New Public Management (NPM) qui, de plus, est soutenu par « le substrat idéologique » de la « société d'information ». Cette dernière « s'appuyant sur sa croyance en l'efficacité des politiques publiques ("projets d'en haut") a souvent constitué le cadre de référence pour la gouvernance des TIC à l'échelle des territoires » (Fernandez, Puel, 2010 : 12).

Le NPM s'est développé à partir des années 1980 lorsque de nouveaux modèles théoriques proclamaient un renouveau du management bureaucratique. Il combine principalement deux attentes différentes : la responsabilité et l'efficacité, la performance sociale et la performance visée par le résultat. Autrement dit, il s'agit d'« une double priorité accordée au service, envers le public et à l'obligation de rendre des comptes à la société en général » (Hernes, 2005 : 5-6).

En parallèle, le secteur marchand s'appropriait de nouvelles façons de travailler, d'agir, de s'organiser comme le management par la qualité, le management de projet, le management des connaissances qui représentent des variations symboliques, sémiotiques, organisationnelles, objectales de l'efficacité gestionnaire : « à chaque époque sa croyance en l'efficacité des règles de gestion » (Gramaccia, 2008 : 56).

Ces nouveaux modes de management se sont immiscés progressivement dans les façons de faire de l'administration, ayant un rôle de re-régulation par rapport aux évolutions de l'environnement, du paysage dans lequel l'administration tramait sa toile. Aux normes et structure rigides, une remise en flexibilité a été potentiellement introduite par le management de projet.

Si le management par les connaissances n'a pas eu un retentissement très fort au sein de la Collectivité, en partie parce que les décideurs considéraient que les savoirs sont déjà inscrits dans les notes de service et les dossiers[58] – outils obligatoires de travail dans le circuit de décision et de transmission de la décision –, le management de projet a bénéficié d'un investissement fort sémiotique et organisationnel, car il répondait à l'exigence du résultat.

Effectivement, en plus des formations et du guide de la conduite de projet qui ont été davantage disséminés auprès de certaines catégories de personnel[59], un autre instrument a été

[58] Le seul dirigeant convaincu de l'importance du management des connaissances est parti avant de mettre en place des démarches concrètes (voir le temps long de l'administration dans la partie précédente).

[59] Il s'agit notamment des agents de catégorie A et B, principalement ceux en charge des projets. Les directeurs de projets et les pilotes de projets, c'est-à-dire le niveau stratégique du management de projet de la Collectivité,

le pilier de la transformation « par le haut ». Il s'agit du Projet stratégique (2010-2014), qui a été conçu sur la base du couple objectif-résultat.

Ainsi, les objectifs stratégiques étaient déclinés en objectifs intermédiaires et objectifs opérationnels et pour chaque objectif (sauf l'opérationnel), un couple élu-cadre administratif était responsable de l'implantation et du suivi. Cependant, l'attribution des responsables demeurait loyale aux principes hiérarchiques et institutionnels de l'organisation « héritée ». Cette assignation n'a fait que conforter les catégories segmentaires déjà existantes.

Par le biais de conventions, de l'institution de rituels informationnels et de pratiques d'écriture tels que les Revues d'objectifs, les bilans à mi-parcours et final, la routinisation de la référence par la citation dans chaque document écrit et présentation Powerpoint du Projet Stratégique ainsi que des objectifs précis auxquels l'action opérationnelle répondait, l'appareil d'administration commence à capter dans ses lignes et routines managériales la *finalité* de l'action, cela en plus de l'immuabilité implacable d'une existence « bureaucratique ».

Le management par objectif et projet a conduit à l'émergence d'un autre rapport au temps : il s'agit du temps quantifiable, rationalisable, avec un début et une fin. « Le temps, à l'inverse de l'espace, est devenu une variable à contrôler, à mesurer et à contraindre. Il s'agit du temps d'accès au marché, du temps de développement, du temps d'immobilisation ou d'utilisation des ressources, du temps de transmission de données » (Gramaccia, 2008 : 58). D'une certaine façon, la normalisation s'est étendue au-delà de l'application des lois nationales, à des normes plus locales en assimilant une autre forme de temporalité.

L'intérêt principal de ce Projet Stratégique a été son instrumentalisation pour l'évaluation des politiques publiques. Car il simplifiait en offrant une approche linéaire objectif-résultat-évaluation. Effectivement, depuis sont implantation plusieurs, démarches d'évaluation ont été entreprises.

Si auparavant la notation, l'évaluation se faisait par le contrôle de haut en bas, la demande sociétale de rendre compte de l'action publique fait opérer un renversement de situation ou plutôt produit un changement dans le rapport : d'une asymétrie à une symétrie.

---

n'ont pas été spécifiquement formés à cette nouvelle méthode. De manière générale, il existe une correspondance entre la « chefferie » de projet et la « chefferie » hiérarchique, la seule différence étant qu'occasionnellement elles provenaient de directions différentes.

> *« Naît ce jour un renversement qui favorise une circulation symétrique entre les notants et les notés, les puissants et les sujets, une réciprocité. Tout le monde semblait croire, en effet, que tout coule du haut vers le bas, de la chaire vers les bancs, des élus vers les électeurs ; qu'en amont l'offre se présente et que la demande, en aval, avalera tout. » (Serres, 2012 : 52)*

La mise en place des évaluations des politiques publiques relève d'une forme de rationalité démocratique, du droit du citoyen à avoir des comptes par rapport aux politiques entreprises dans les administrations pour lesquelles il contribue financièrement et/ou exerce son droit démocratique de vote. Elle est donc une question éminemment politique.

En plus, ce ne sont pas les actions en soi des agents territoriaux qui sont évaluées lors de ces démarches, mais bien les politiques publiques telles que définies par les élus et traduites dans des mesures concrètes par l'administration.

Mais le fait d'évaluer ne signifie pas nécessairement une obligation de rendement. Des études en sciences de la gestion montrent que « l'obligation de rendre des comptes n'est en rien une garantie de résultats, tandis que des résultats peuvent, avec difficulté cependant, apparaître en l'absence d'obligation de rendre des comptes » (Hernes, 2005 : 6). Ceci revient à conclure que les processus d'évaluation ont un tout autre rôle que d'obtenir des résultats (c'est-à-dire, le premier sens de l'efficacité). Leur rôle est de les montrer, de prouver (c'est-à-dire, le deuxième sens de l'efficacité) l'utilité et la pertinence de l'action par la saisie simplifiée dans un contexte complexe de l'action (Le Moënne et Parrini-Alemanno, 2010) d'un résultat.

De plus, leur rôle pourrait être – et cela notamment lors des démarches participatives d'évaluation, par la création des référentiels communs (Fouquet et Perriault, 2010) – de reconstruire un agencement élus-citoyens (cela dans un contexte de critique et de mise à distance de la politique) et de créer non seulement de la proximité mais également des « attractions » (au sens de Deleuze et Guattari), car le « désir » apparaît dans un agencement.

Ensuite, une approche qualitative de la relation à l'usager a conduit à des investissements de forme variés : guide de la relation écrite, accompagné de formations récurrentes à l'écriture simplifiée et compréhensible pour l'usager, projet de gestion de messagerie et réponse à l'usager, refonte du marché du logiciel du traçage du courrier/courriel, projets de direction supposant une réorganisation[60] autour de l'usager et ses besoins, etc. Ces investissements ont

[60] Tous les projets de direction avaient comme « incontournable » de revoir la relation à l'usager.

un rôle d'amélioration de la relation usager[61]-administration, selon une logique de performance sociale.

Cependant, elles ont introduit une tension entre la proximité agents territoriaux-usagers et l'obligation d'équidistance selon une logique d'imputabilité, de respect des lois universelles pour tous, de devoir d'information simplifiée et en même temps du devoir de produire des écrits intégrant les références massives au droit. Entre distance et proximité, le rapport au territoire est en tension.

Et à cette tension, se sont rajoutés les usages variés des technologies numériques, qui ont complexifié la donne autant au niveau de l'écriture (par exemple, écrire un mail ou une lettre à l'usager et les différences selon le support) qu'au niveau des acteurs intervenant à la relation (multiplicité d'acteurs, multiplicité de singularités, voire l'introduction du sujet par l'adoption de la signature personnelle de l'agent).

Si les technologies numériques sont usuellement vendues comme répondant efficacement à une quête de performance, leur implantation dans des structures sans avoir une approche par les usages et en articulation avec les formes organisationnelles et managériales existantes ou en devenir semblent davantage complexifier la vie quotidienne des agents en provoquant des « tensions organisationnelles » (voir les résultats de l'enquête « Les collectivités numériques vues par leurs agents » de Grico en 2012, à laquelle la Collectivité où nous étions avait participé massivement).

Le rapprochement agent territorial-usager a son correspondant dans les tentatives de rapprochement entre managers et agents. Pour améliorer, clarifier, redorer mais aussi responsabiliser cette relation, un « idéal-type » du manager exemplaire a été conçu, « héros du management moderne », c'est-à-dire communicant, innovant, collaboratif, à l'écoute, etc., bref, l'incarnation des valeurs souhaitées de la Collectivité. Cet exercice de construction collective[62] a pris la forme d'un guide du manager, qui a été envoyé à toutes les directions comme modèle vers lequel tendre[63]. A notre connaissance, c'est l'un des rares exemples d'investissements sous la forme de conventions pour tenter d'arriver à une uniformisation –

[61] Par ailleurs, l'usage du mot « administré » n'existe plus dans le langage courant des agents territoriaux.

[62] Travail en groupe sur un an, suivi d'un autre travail en groupe sur une autre année pour propositions de mise en place d'actions pour accompagner les managers au sein du Département.

[63] Approche soutenue d'idéal et non pas de devoir (la notion de devoir est très forte dans l'administration territoriale), par une majorité de managers présents aux discussions avant la finalisation de l'écriture du guide.

voire de rationalisation – du manager départemental, de faire advenir une « culture managériale commune »[64].

Finalement, toutes ces modalités de management reviennent à une recherche d'efficacité dans un contexte qui n'est plus le même et qui pourrait constituer en fait une tentative de rationalisation (Bouillon 2005, 2009) de cet incertain qui se fait sentir même dans le système bureaucratique.

2.1.3. Ré-former, la preuve par le nombre

Entre réformes ou remises en forme, l'administration départementale a dû naviguer depuis sa création. Cependant, les dernières réformes (notamment la LOLF et le IIIe acte de Décentralisation) ont modifié le paysage managérial administratif par le passage d'une efficacité « bureaucratique » du service rendu à l'usager à une conception d'efficience, c'est-à-dire d'une emprise de la logique d'efficacité économique. C'est donc la politique du nombre.

Cette dernière rentre dans un processus général de mathématisation (et numérisation) globale, dans le cadre duquel « la réussite de toute entreprise se fonde (…) sur l'adéquation entre l'injonction chiffrée (écritures comptables, bilans chiffrés, procédures d'évaluations managériales…) et les messages communicationnels[65], hypostasiant ainsi les dynamiques de performance et d'efficacité propres au *management* contemporain » (Petitet, 2008 : 119). Les chiffres et leur mise en ordre donnent à voir l'organisation, sa viabilité et son efficacité.

D'ailleurs, le discours politique légitimant le IIIe acte de Décentralisation a fait référence au « mille-feuille » administratif et à la nécessaire réduction de celui-ci afin de rentabiliser l'administration, voire l'organisation politique via la réorganisation de modalités d'élection.

Concrètement pour le Département, le nombre de cantons a été réduit mais pas le nombre d'élus, puisque les élections se font dorénavant par binôme homme-femme (ce qui institue une parité de genre au sein du Conseil). Même si le nombre des politiques n'a pas changé,

[64] Nom officiel de l'action déployée : « Favoriser l'appropriation d'une culture managériale commune ».

[65] Voir aussi l'extrait du rapport annuel (2013) du Ministère de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique portant le nom symbolique de *Faits et chiffres : l'essentiel*, qui présente la fonction publique en s'appuyant uniquement sur des chiffres et des tableaux.

l'agrandissement territorial des cantons par diminution de leur nombre modifie la vision territoriale que les élus peuvent avoir de leur propre canton, de ses contours, des flux qui le traversent de même qu'il ouvre la porte à une plus forte concurrence entre « territoires ».

L'action considérée comme efficace pour s'attaquer au « mille-feuille » a été celle d'une révision des compétences des collectivités territoriales. Question d'abord politique avant d'être économique, ce sujet a été longuement débattu. La clause de compétence générale, après une suppression en 2010, a été réintroduite en 2014 (loi MAPTAM) pour ensuite être de nouveau supprimée en 2015 (loi NOTRe) à l'exception de certaines compétences qui demeurent partagées telles que la culture, le tourisme, le sport, la langue régionale, la jeunesse. Les compétences économiques ont été généralement supprimées au bénéfice de la Région, de même que le transport et les déchets ont été transférés.

La réduction du nombre de compétences, la spécialisation des collectivités territoriales ainsi que le changement de l'environnement institutionnel par l'apparition de métropoles et le renforcement des Régions et des intercommunalités relèvent d'un processus de rationalisation par une recherche d'optimisation des interventions de chacune des collectivités, et qui amorcerait un devenir organisationnel du paysage administratif territorial français.

Pris entre les deux, le Département tente de trouver ses marges de manœuvre et de se repositionner en re-légitimant sa position[66]. De nouvelles démarches de régulation, d'ajustement, de conventions, autrement dit, des *investissements de forme*, sont progressivement mises en place et vont par la suite s'ancrer dans les pratiques, les routines des agents territoriaux.

La LOLF a contribué également à faire rentrer une politique du nombre dans les administrations. Celles-ci – soumises aux normes de droit – devront inclure désormais des normes de marché (Le Moënne et Parrini-Alemanno, 2010) pour montrer leur capacité à tenir un budget. Il s'agit donc d'une rationalisation du budget, c'est-à-dire des coûts à l'égard des objectifs et des missions.

Dans ce sens, nous constatons l'émergence de la fonction d'audit et de contrôle de gestion dans l'administration départementale et plus encore, le sentiment d'urgence qui l'accompagne notamment par rapport à la gestion des finances. Ce mouvement va de paire avec une « perte

[66] Actuellement, le Département se trouve dans cette démarche selon les recueils d'informations que nous avons pu obtenir.

de légitimé économique du secteur public (…) devant une vision de l'efficacité économique d'inspiration libérale » (Bessières, 2010).

Au-delà de la recherche d'un consensus sur l'usage budgétaire, il s'agit bien de la recherche des dysfonctionnements et essentiellement de la recherche des modalités de réduction budgétaire qui rentrent dans un procès plus global de *downsizing*. Face à l'endettement public, il existe un double enjeu : de subsistance et d'autonomie financière ainsi que politique, de mise en visibilité des efforts entrepris par l'administration par la preuve du nombre[67].

Le nombre est une preuve de l'engagement du Département dans l'assistance à la population via ses les politiques sociales, mais il est aussi une preuve, en montrant outre la réduction des recettes, des efforts collectifs pour avoir une même force d'action.

Ces efforts se traduisent concrètement par des réductions cachées et visibles : suppression de certaines aides (suppressions qui alimentent un processus de monopolisation des aides par les grandes associations), notamment dans les secteurs non directement associés à ce que l'on appelle dans le jargon politique et managérial les « solidarités » (même si nos observations montrent qu'il peut y avoir une incidence indirecte en agissant sur le contexte dans lequel le reste des politiques se produisent), délocations et relocations des lieux d'exercice de l'activité, en reconfigurant ainsi le rapport à l'espace, réduction des coûts liés à la réalisation des missions, de même que des réductions dans la gestion des ressources humaines.

Cela induit une présence plus conséquente de la haute hiérarchie en exerçant un contrôle accru sur les décisions concernant les moyens et conduisant à une surchauffe du système. La déconcentration s'accompagne en fait de l'accroissement du contrôle d'en haut.

A titre d'exemple, les territoires d'action sociale (c'est-à-dire, les organisations territoriales déconcentrées de mise en œuvre des politiques sociales et médico-sociales), devraient passer par une cellule centrale pour toute décision dite stratégique les concernant mais également pour toute décision concernant les moyens. Les acteurs situés à proximité de l'usager sont pris entre l'obligation de répondre aux situations d'actions spécifiques et la dépendance du niveau central pour pouvoir ajuster leur intervention au contexte[68]. Dans une gouvernance par les nombres (Supiot, 2015), la carte se substitue au territoire.

[67] Voir les discours accompagnant le vote du budget en 2015 et 2016.

[68] Parole de manager territorial : « Pour acheter un crayon, je dois passer par le central ».

La logique du nombre s'incruste dans la gestion des ressources humaines (et est en tension avec une gestion individualisée du parcours professionnel). La gestion financière du personnel se fait par enveloppe et par masse salariale, le raisonnement par coût prend le pas sur une approche globale et de rendement retardée par rapport à l'investissement, les décisions concernant le personnel se font à partir de statistiques tirées d'outils numériques de traçage du temps au travail[69] (rationalisation du temps) ou de rendus comprenant le nombre de personnes par (nombre de) missions, etc. Les contraintes de calcul et de prévision sur les effectifs semblent véhiculer une certaine désincarnation du management des ressources humaines. Celle-ci se manifeste entre autres par la multiplicité des tableaux chiffrés, catégorisés, qui sont présentés en instances de décision ou bien en instances de discussion avec les représentants syndicaux.

Elle rentre dans un processus plus global de systématisation de la calculabilité et de généralisation des indicateurs, qui a pour but d'orienter les comportements : « Sous prétexte d'efficacité, les indicateurs se sont répandus dans la société pour fournir à ceux qui étaient mesurés des chiffres destinés à orienter leurs comportements. L'objectif de ces indicateurs est moins de connaître le réel que de "conduire des conduites" des individus pour qu'ils le transforment » (Cardon, 2015 : 9-10).

Ainsi, les managers et les agents sont autant des producteurs de chiffres que les destinataires indirects des indicateurs et des calculs, d'autant plus qu'ils sont en situation d'incertitude (inquiétude par rapport à l'avenir du Département, pression de réduction des moyens). Et c'est dans ce contexte que les chiffres apportent leur « efficacité » : un changement du comportement, un changement du rapport au travail et au poste occupé. Par exemple, les managers et leurs agents se voient devoir justifier de leur « bonne » raison d'occuper tel poste et d'avoir tel nombre de postes consacré à telle mission[70], de même qu'un certain nombre d'agents doivent postuler de nouveau sur leur poste.

Le management par les chiffres est utilisé dans ce cas pour enclencher des changements organisationnels. Et pour cela il s'appuie sur une « scientificité » (Le Moënne et Parrini-Alemanno, 2010, Petitet, 2008) supposée contenue dans les chiffres, les indicateurs et les statistiques.

[69] Nous allons aborder plus en profondeur ces outils numériques dans la troisième partie.

[70] Démarche spécifique qui a débuté en 2015.

L'efficacité de la statistique pourrait être envisagée différemment, c'est-à-dire, se servir de la statistique pour déceler le devenir, le moléculaire ou encore le désir et non pas uniquement le plan de constance et le molaire, et cela se ferait « à condition qu'elle s'occupe des pointes, et non seulement de la zone "stationnaire" des représentations » (Deleuze et Guattari, 1980 : 267-268). C'est pourquoi une autre vision sous-jacente à l'efficacité est nécessaire.

2.2. Pour une autre conception de l'efficacité organisationnelle

Tout en n'écartant pas complétement les différentes visions de l'efficacité présentées plus haut ainsi que leurs effets sur la réalité (ou plutôt sur la perception de la réalité par les professionnels, politiques, publics, etc.), nous considérons qu'une autre conception de l'efficacité organisationnelle est nécessaire pour rendre compte de manière pertinente du couplage numérique-organisation ou numérique-territoire, qui est au cœur de notre recherche.

Pour ce faire, nous nous sommes beaucoup appuyée sur les pensées asiatiques, notamment la conception de l'efficacité/efficience développée par F. Jullien dans ses travaux sur la Chine. Par rapport aux autres sens qu'elle peut avoir, comme nous l'avons vu en début de chapitre, l'efficacité porte ici un sens qui connecte la puissance et l'émergence, il s'agit des potentialités, de la propension découlant de la configuration d'ensemble.

Nous avons organisé nos propos en trois parties, selon les trois grandes caractéristiques de cette conception de l'efficacité : la disposition, l'influence et l'alternance.

Ces trois notions reprises de Jullien nous permettent d'avancer sur notre conception de l'efficacité organisationnelle dans un contexte territorial. Elle permettra ensuite d'interroger dans la troisième partie de cette thèse le rapprochement entre numérique et la structuration des organisations efficaces.

Nous pouvons déjà avancer notre définition de l'efficacité organisationnelle que nous allons manipuler au sein de ce travail de recherche. Ainsi, l'efficacité organisationnelle fait référence à la capacité de l'organisation territoriale à s'autoréguler, à ses différents niveaux, entre les mouvements de dé/re/territorialisations de telle manière qu'elle permette l'émergence de formes organisationnelles pertinentes par rapport aux configurations dans (et avec) lesquelles elle évolue.

2.2.1. L'efficace par disposition

Le régime de l'efficacité chinoise se caractérise par son extériorité (tout comme l'agencement deleuzien). L'efficacité ne doit pas être apprivoisée, cherchée « dans l'initiative humaine, mais (elle) résulte de la disposition des choses. Plutôt que d'imposer toujours au réel notre aspiration de sens, ouvrons-nous à cette force d'immanence et apprenons à la capter » (Jullien, 1992 : 11).

Capter les forces présentes dans une situation, c'est porter son attention à la disposition des choses, autrement dit s'appuyer sur le *che* (le potentiel dans la position ou la circonstance). Le potentiel de situation serait similaire à ce qu'est en physique l'« énergie potentielle » (Pieret, 2011). Dans une situation, il faut évaluer l'état des choses des forces en présence :

> *« Par quoi débute, quant à lui, le Sunzi, de quoi part-il ? Il arrive encore assez fréquemment aujourd'hui qu'on traduise le titre du premier chapitre du traité par « plan », car, bien sûr, c'est ce que, côté européen, on attend : pour préparer la guerre, on dresse un plan, on modélise. Mais,* ji *signifie tout autre chose en chinois : supputer, évaluer. Cet art de la guerre commence donc, non par ce qui serait une planification, mais par une évaluation, qui est celle du potentiel de situation. » (Jullien, 2005 : 33)*

Le stratège ou le décideur porte son attention sur la situation et s'appuie sur le potentiel pour prendre les décisions, les actions découlant de la situation. Il ne s'agit donc pas de concevoir à l'avance un programme à tenir ou d'agir selon les urgences qui pèsent en se laissant envahir par les circonstances.

Au contraire, le décideur devrait questionner la situation car l'issue se trouve dans la façon dont elle se pose. Le potentiel est à chercher dans la forme de l'arrangement, l'enchevêtrement des supports, les conditions de production, etc. Il s'agit donc d'observer la configuration, les rapports et les forces qui la traversent pour déceler les facteurs porteurs.

Et pour renouveler le potentiel (et donc l'efficacité) de sa propre action, selon cette conception chinoise de l'efficacité, il faut stratégiquement changer de position, puisque « la potentialité s'épuise au sein d'une disposition qui se fige » (Jullien, 1992 : 30). Nous retrouvons ici les dangers du système arborescent qui tente de segmenter l'ensemble de ses

lignes[71]. La disposition des choses devrait être changeante pour retrouver l'efficacité d'un dispositif.

Agir par rapport à la disposition des choses suppose aussi admettre que le mouvement est initial[72] et que tout est potentiellement mouvement (et donc, flux, ligne). Ce n'est pas le repos ou la fixité des choses. Au contraire, comme nous l'avons vu plus haut, toute fixation et obstruction du cours des flux risque de nuire à l'efficacité parce qu'elle entrave le processus de virtualisation.

Donc, le stratège ou le décideur suivrait – et il ne tentera pas de figer – la configuration des choses en train de se faire ou, lorsqu'il se présente une situation apparemment stable, il agirait selon le principe que le repos est aussi un « moment reconstitutif du mouvement », « une variation au sein du mouvement » (Jullien, 1989 : 86), qui amorce un devenir.

Nous constatons que le potentiel, le virtuel se trouve dans le mouvement, tout comme la propension à l'efficacité. Cette dernière n'existe pas hors flux et ligne. Chaque type de ligne (pointillée, itinérante, molaire, moléculaire, déterritorialisée) comporte sa propension. Et c'est par leur mouvement, les nœuds qu'elles forment, les agencements dans lesquels elles rentrent, avec leurs configurations et distributions spatio-temporelles, qu'il y a circulation du potentiel et par conséquent, propension à l'efficacité.

Agir sur cette base signifie aussi questionner les routines si prégnantes dans le milieu administratif : pour qu'elle soit efficace, l'action routinière correspond-elle toujours à la configuration actuelle de l'organisation ? En quoi peut-on se saisir des routines pour déterminer les implications tendancielles ? Comment une action nouvelle s'imbrique dans le fonctionnement routinier ? Comment penser dans ce cadre l'expérimentation de nouvelles politiques/façons de faire/dispositifs ? Peut-on généraliser une expérimentation à l'ensemble du territoire administratif de telle manière qu'elle soit efficace ?

Nous considérons que la disposition des choses doit être pensée dans les agencements, et plus globalement dans l'ensemble du tissu organisationnel, entre l'espace strié et l'espace lisse, entre comment les lignes se segmentent, créent des microfissures ou sortent du cadre.

[71] Voir les sous-parties Lignes de territorialisation et Stable & mouvant dans le chapitre précédent.

[72] Si au contraire, le repos était primordial, alors cela nécessiterait une intervention pour le mettre en mouvement. Cela rejoindrait donc une vision créationniste.

Ensuite, nous constatons un rapprochement théorique entre la création de l'espace nomade par *distribution* (comme dans le jeu de go) et la propension à l'efficacité contenue dans la *disposition* des choses. La force de trans-formation de la situation se retrouverait dans ces deux notions : distribution et disposition.

Encore, les stratégies de Sun Tzu se rapprochent des stratégies des machines de guerre du *nomos*.

> *« Nomos du go contre Etat des échecs, nomos contre polis. C'est que les échecs codent et décodent l'espace, tandis que le go procède tout autrement, le territorialise et le déterritorialise (faire du dehors un territoire dans l'espace, consolider ce territoire par construction d'un second territoire adjacent, déterritorialiser l'ennemi par éclatement interne de son territoire, se déterritorialiser soi-même en renonçant, en allant ailleurs…). Une autre justice, un autre mouvement, un autre espace-temps. » (Deleuze et Guattari, 1980 : 437)*

La stratégie d'efficacité du *nomos* est la dé/re/territorialisation et son terrain d'exercice est la distribution[73]. Le *nomos* est donc un mode d'agencement qui ne se base pas sur une structure permanente. Ainsi, le trajet nomade « distribue les hommes (ou les bêtes) dans un espace ouvert » (Deleuze et Guattari, 1980 : 472).

Par opposition, l'espace strié serait celui du *logos* (ou de la loi, selon les conceptions deleuziennes). Nous retrouvons le *logos* dans la forme arrangée, ordonnée, structurée du sens ou bien dans les « piliers », les « verticales de pesanteur », les « tranches parallèles » (Deleuze et Guattari, 1980 : 458).

Ce type de structuration de l'activité, de répartition des missions, des hommes et des moyens, nous l'avons retrouvé en filigrane au sein de l'administration départementale[74] et il semble que ce n'est pas pour rien qu'il dépend essentiellement des normes de droit, du *logos*.

Pour conclure, l'efficacité par distribution éclaircit sous un nouvel angle la question du rapport fin-moyens. L'une des différences entre la pensée occidentale et la pensée chinoise

[73] Par ailleurs, le mot *nem* signifie « distribuer ».

[74] Ce type d'organisation se rapproche de la « culture de silos ». Selon Eunson (2013 : 535), la culture de silos est une métaphore utilisée pour les organisations sur-compartimentées et sur-territorialisées dans lesquelles les services, les directions se mettent à l'écart comme des silos monolithiques. Elle se caractérise par des pannes de communication, des guerres des territoires, des manœuvres déstabilisantes entre des espaces qui devraient plutôt coopérer qu'être en compétition.

serait que selon la première, la fin projetée influence le choix des moyens, alors que selon la deuxième, les moyens (au sens de configuration, disposition) conduisent à la fin. Cette différence dans la conceptualisation du rapport implique une autre modalité de se mettre en ordre de marche, d'agir dans une perspective d'efficacité.

2.2.1. L'efficace par influence

La finalité (atteindre un objectif et démontrer le résultat), comme nous l'avons vu dans la partie précédente de ce chapitre, est considérée dans le monde managérial comme étant inséparable de toute conception de l'efficacité. Cette vision puise ses origines dans la pensée grecque qui a mis un point d'équivalence entre l'objectif et le résultat :

> *« La finalité habite partout la pensée grecque. Voyez dans Platon ou Aristote, le rapport matriciel noué entre* eidos, *la forme modèle,* télos, *la fin visée ; chez Aristote, c'est cette cause finale,* télos, *qui tire à elle le devenir ; et, comme en français, « fin » y signifie à la fois terme et but. » (Jullien, 2005 : 38)*

Même la « bureaucratie » wébérienne est conçue selon un modèle idéal d'organisation qui serait le plus efficace. Elle suit donc cette tradition grecque. De même, la relation Etat-administration départementale présente des traces de la tradition de la transcendance, le Département dépendant dans son existence même des décisions prises au niveau national.

Et les mesures de la performance, de l'évaluation des politiques publiques poursuivent la logique du modèle qui consiste à concevoir un plan, un territoire, une organisation avec une finalité et ensuite programmer les actions pour faire en sorte que les résultats correspondent à la forme projetée.

Or, déjà, une rationalité organisationnelle qui passe par le processus de modélisation dans un contexte de complexité (Le Moigne, 1999), et non pas par un modèle préétabli, laisse plus de place à une intelligibilité de la situation sans exclure ce que l'on ne peut pas (encore) voir. Et nous retrouvons ici l'une des lignes tangentes avec l'esprit chinois de l'efficacité. Selon ce dernier, le sage comprend que dans le « vide » il existe déjà la semence du « plein ». Et ce qu'il a à faire est de travailler par influence.

L'influence du sage opère sur le contexte afin de favoriser indirectement le développement du processus ; celui-ci ne passe pas directement par le flux processuel mais canalise les forces de

la matière qui entoure l'objet/la situation de son désir. Ce qui peut paraître comme du non-agir ou du non-voulu est en fait une action en douceur sur les conditions d'émergence du résultat.

Le sage opère selon une conception de la multiplicité et du devenir situés en agencement et non pas selon une logique du singulier et d'un avenir. Il œuvre dans l'invisible dans la phase de pré-individualisation :

> *« [Le sage] saisit du même coup tout autrui à la racine de son devenir, et l'absence de tout caractère concrètement individualisant qui le caractérise démunit autrui de tout appui et de toute occasion pour lui résister. La conscience d'autrui se met d'elle-même à l'unisson de celle du Sage, et le Procès à l'ouvre dans le monde peut dès lors fonctionner aussi librement à travers elle. » (Jullien, 1989 : 39)*

Il cherche dans le plan de mutation l'émergeant « en creux » : « si l'on ne cesse de prendre appui sur le potentiel de situation, est-il dit, on pourra aisément, en épousant la façon dont celui-ci se renouvelle, gérer cette variation continue » (Jullien 2005 : 34), gérer les circonstances qui entraîneront avec elles le devenir. Prendre appui sur le potentiel de situation, c'est déceler les flux porteurs, les mouvements de déterritorialisation qui amèneront vers la situation souhaitée, favorable, et se laisser porter par eux.

Le sage n'a pas peur du vide. Il sait que celui-ci contient un potentiel d'émergence d'autant plus significatif qu'il existe moins de manifesté ou de plein. Le vide se rapproche de la déterritorialisation absolue où tout est possible :

> *« Au sein du vide rien ne fait obstacle, tout "communique" de soi-même (*tong*) sans effort et sans restriction. Le vide est constamment capable de répondre, correspondre, s'adapter. La positivité propre au vide est sa totale disponibilité ; or la disponibilité, dans son principe même, est quelque chose qui ne "travaille" pas et donc ne saurait s'user : elle opère sans agir, elle est efficace sans dépenser. » (Jullien, 1989 : 106)*

Le vide est en conséquence le matériau « idéal » du sage, puisqu'il est extrêmement réceptif à son influence. Il comprend un fonds de virtualités, un potentiel multiplié de communication et de transformation :

> *« on pourrait exprimer, en sens inverse, l'effet propre à la limpidité du vide (comme plénitude) en parlant de pervasivité (au sens de l'anglais* pervasive*) pour rendre compte de cette capacité, propre à l'indifférenciation du réel, d'ignorer toute limite, et donc tout obstacle, et ainsi, se répandant à l'infini au*

> *sein des manifestations phénoménales, d'animer constamment celles-ci en les faisant échanger et communiquer à travers elle. » (Jullien, 1989 : 121)*

Le vide est média (« au milieu ») entre l'action du sage et les actualisations, passage entre actualisations, concrétisations, variations de forme.

De même, le sage peut influencer indirectement par sa propre action, en montrant l'exemple, il *in*-forme l'esprit, le comportement d'un autre, mais de manière discrète. Cette façon de propager les pratiques avait déjà été observée par Hayek (1992) puisque « l'essentiel des logiques d'actions et des règles pratiques nous sont transmises par imprégnation et imitation » (Le Moënne, 2015 : 148). L'apprentissage par imitation se retrouve, par exemple, dans le compagnonnage, mais il va bien au-delà. Car nos schémas cognitifs, nos visions du monde sont « structurés par exposition à des formes, des mouvements, des logiques d'actions qui précèdent langages et règles explicites » (Le Moënne, 2015 : 149).

Le territoire est un « lieu d'apprentissage » (Pesqueux, 2009 : 10) où plusieurs lignes convergent avec leurs propres mouvements et où des assembles machiniques propagent également des logiques d'action molaires ou moléculaires.

L'influence dans le cas du sage se fait par une contamination, par la communication, la mise en commun, par le rapport qu'il construit avec son environnement et donc indirectement avec l'objet sur lequel porte son désir. Il ne canalise pas directement son désir mais il construit d'abord tout un ensemble autour. Il favorise un mouvement en sens inverse, vers lui. Il fait agir l'autre en distillant en lui une « incitation à la fois indirecte et infinie, de sorte que celui-ci se transforme de lui-même et spontanément » (Jullien, 1989 : 112).

L'architecte, par rapport au sage, est une machine de capture. Il utilise des calculs et des codes pour assembler un « espace », lui donner une forme qu'il puisse ensuite appeler « territoire ». Et encore, comme de nos jours, avec le développement du numérique, le code devient de plus en plus la matière première de construction, de production de l'espace, nous pouvons nous questionner sur la portée immense qui existe pour l'architecte de segmenter et tracer les lignes. Cependant, le sage sait tirer partie de toutes les forces contenues dans la disposition des choses, comme nous l'avons vu dans la partie précédente, et il sait utiliser les codes dans son avantage puisque dans tout code il existe un moyen de décodage. C'est l'efficience par l'alternance que nous aborderons dans la partie suivante.

2.2.2. L'efficace par alternance

Le rapport au temps est conçu de manière différente dans la pensée chinoise, qui se base sur l'immanence, et dans l'approche rationalisatrice de l'action efficace. Dans le premier cas, l'action est située dans un contexte qui se déplace dans et avec l'espace-temps. Cela implique que la conception de l'action efficace doit appréhender le moment dans un sens perpétuellement processuel et global, c'est-à-dire pris dans un ensemble agencé.

Or, les nouveaux modes de management basés sur une conception de l'efficacité économique mettent l'accent sur la « gestion du temps » et la gestion des priorités et des urgences. Le management par projet séquence la temporalité organisationnelle. Le temps est compartimenté, rationalisé, optimisé et, par conséquent, se détache de la situation, du contexte. Les décisions sont prises à partir de la carte et non pas du territoire.

Pour la pensée chinoise, la temporalité procède par alternance, c'est-à-dire par interaction dynamique, réciproque, interdépendante, cyclique, réversible entre des aspects corrélatifs et complémentaires : le latent suit le manifeste et il s'y trouve déjà en tant que tendance. L'agir efficace relève dans ce cas de la saisie de la tendance en amont de l'emprise de celle-ci sur la situation.

La propension à l'efficacité est ainsi comprise dans la « *tendance* engendrée *sponte sua*, par simple *interaction*, et se développant par *alternance* » (Jullien, 1992 : 13). Observer, mettre à profit cet ordre « spontané » de l'alternance représente une stratégie d'action sans s'y dépenser, donc à moindre coût. L'interdépendance est tellement importante qu'en créant du vide, le plein va apparaître. Autrement dit, selon Laozi : « plutôt que de se porter coûte que coûte en avant mieux vaut de soi-même se retirer et attendre que la situation vienne vous chercher ».

L'alternance, c'est aussi la pensée de la transformation continue (Jullien, 2009) qui agit dans les flux et à travers les flux avant que la rupture soit complétement visible. C'est une pensée du micro-devenir qui peut annoncer un macro-devenir. C'est une forme concentrée du devenir, pas encore complétement exposée et diffusée.

Il s'agit donc d'une pensée de l'efficacité qui accepte le non-codifiable. Au contraire, le danger se situerait dans la fixité du codifiable :

> *« Le danger est dans l'attachement, l'immobilisation, la réification : chaque orientation prédéterminée constitue un blocage, et toute vertu particulière rigide de la personnalité, prive du même coup celle-ci d'une part de sa disponibilité et risque de la mettre en porte à faux par rapport à l'opportunité de la situation. » (Jullien, 1989 : 17)*

Il s'agit donc d'une intelligence des virtualités des choses et du mouvement continu entre virtualisation et actualisation, déterritorialisation et reterritorialisation, manifestation et latence, pli et dépli, codage et décodage, etc. Le virtuel est la condition même de l'actuel et l'inverse. La fuite est nécessaire au processus de territorialisation comme la territorialisation alimente la fuite. Les flux sont les mêmes, sauf qu'ils changent de forme. Le sage saisit non pas uniquement la forme actualisée mais également les processus d'in-formation en cours.

La propension à l'efficacité par l'alternance amène en plus des stratégies concrètes d'action, une certaine rassurance : l'imprévisible n'est pas si imprévisible que cela. L'imprévisible est prévisible. Le changement suit après une période de routinisation des pratiques et inversement. Car toute action porte en elle son contraire. Même dans le prévisible de l'organisation « bureaucratique », l'imprévisible existe (au moins) en germe.

Cela explique pourquoi il existe toujours des tentatives de sortir des chemins battus, du clandestin qui échappe au contrôle, pourquoi les projets ne suivent pas toujours leurs cours initial, etc. Selon cette logique, le codifiable, l'attribué, le molaire, l'actuel, les repères territoriaux sont temporaires. La déterritorialisation est immanente. Il n'existe pas d'état permanent et non changeable. L'agir efficace revient à fructifier tous ces états impermanents.

Tout comme dans le cas de l'agencement de Deleuze et Guattari (1980), la relation est primordiale, et non pas le sujet. Ainsi, le mouvement est sur les lignes et à leur rencontre : « l'incitation née à la rencontre de l'autre est ce qui fait originellement advenir, tandis que l'assimilation née de la rencontre du même permet à ce qui est advenu de se conforter ensuite et de s'épanouir » (Jullien, 1989 : 46). Dans la différence se trouve le potentiel de l'actualisation, alors que dans la similitude le même phénomène se renforce. Et cela jusqu'au point de l'extrême où spontanément il va laisser la place à la différence. Parce que cette dernière va lui permettre d'exister, de perdurer. L'(auto)régulation territoriale passe par la rencontre.

Conclusion

Dans cette partie nous avons examiné l'organisation comme étant étroitement liée à l'existence de son territoire, aux mouvements qui traversent celui-ci, c'est-à-dire, des lignes et des nœuds qui le dessinent et le créent par leurs trajectoires. Et ces lignes portent avec elles (ou sont susceptibles de faire engager) des processus de dé/re/territorialisation. L'organisation comme *organizing* est justement cette aptitude à produire des lignes, à les mettre en commun en vue de créer un ensemble coordonné capable d'agir collectivement.

Et les processus d'information-communication sont des processus qui permettent la variabilité des formes qui en ressortent. Ils révéleraient ce qui serait pertinent ou convenant dans un contexte ainsi que la « direction organisatrice » (Simondon) des lignes. Dans cet ordre d'idées, pouvons-nous avancer l'hypothèse que l'agir efficace s'appuie sur les processus d'information-communication ?

Ensuite, nous avons observé que le numérique participe au façonnage de l'organisation-territoire, qu'il l'expose dans ses potentialités, ses virtualités, ses sources d'actualisation. « Au milieu », le numérique peut porter l'organisation autant vers la déterritorialisation que vers la (re)territorialisation.

Enfin, dans le chapitre consacré à l'efficacité, nous avons défini l'efficacité organisationnelle comme une capacité à s'autoréguler à ses différents niveaux par rapport aux configurations contextuelles en faisant travailler la propension liée aux phénomènes de dé/re/territorialisation en son avantage.

Autrement dit, quelle est la capacité d'une organisation à créer des potentialités pour renouveler ses dispositifs, ainsi que leur propension ? Comment favorise-t-elle la captation de la tendance, décèle-t-elle les éléments porteurs et se laisse-t-elle porter par eux ? Comment prend-elle appui sur les phénomènes de virtualisation/actualisation ?

La structuration des organisations efficaces est processuelle ; la fixité, comme nous l'avons vu, est « mortelle » (Jullien). Dans certaines limites, la structuration relève d'une construction/déconstruction du territoire. Lorsque les ingénieurs, agents administratifs, décideurs, politiques « imaginent » le territoire, comment engagent-ils ou pas le procès ? Puisque les idées sont « des potentiels déjà engagés dans tels ou tels modes d'expression »

(Deleuze, 1987). Comment la force d'immanence est-elle captée ? Entre les deux forces principales qui tirent un territoire, c'est-à-dire la force de la territorialité (se sentir à l'aise, le chez-soi, la routine, la stabilité, la certitude…) et la force de la déterritorialisation (annuler le plan des repères déjà en place, être inconfortable, sortir dehors dans l'inconnu, provoquer l'instabilité…), quels dispositifs sont mis en place et pour quoi faire ? En quoi l'agir efficace s'inscrit-il dans le procès administratif ?

Et si la stabilité (tant décriée sous le nom péjoratif de « bureaucratie ») était pour permettre la variation, l'écart ? Et si la contraction était pour permettre l'expansion ? Et si l'inertie n'était que la condition du mouvement ? Et si la non-coordination générale d'une organisation (officielle) du numérique laissait la place à d'autres formes de coordination, d'agir qui « vivent » (Ingold) sur les potentialités des re-configurations territoriales ?

Cela supposerait de considérer l'ambivalence des choses, leur coexistence. C'est-à-dire, le numérique peut être autant une arme (voire une machine de guerre dans un espace nomade, mobile) qu'un instrument de territorialisation, de codage des flux. Comment le décodage et le recodage de l'organisation se font-ils dans le contexte de numérisation généralisée de la société ?

Cette première partie ouvre donc la porte à une série de questionnements qui concrétiseront des réponses dans la troisième partie, lorsque nous aborderons plus en profondeur les observations recueillies à partir de notre terrain de recherche.

II. Cadre épistémologique et méthodologique

« Ecrire n'a rien à voir avec signifier, mais avec arpenter, cartographier, même des contrées à venir. » (Deleuze et Guattari, 1980 : 11)

« S'étonner : il n'y a pas d'autre point de la philosophie que celui-là. » (Jullien, 1996)

« Le réel flue. » (Deleuze et Guattari, 1972 : 43)

Introduction

Cette partie vise à définir le cadre épistémologique et méthodologique de cette thèse. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps aborder les problématiques épistémologiques et méthodologiques, les approches dans lesquelles nous nous inscrivons et la modélisation de l'analyse que nous proposons, pour ensuite traiter des méthodes, des modalités de collecte et de traitement des données, du terrain de recherche et de ses spécificités.

En outre, un point sera fait sur la réalisation de cette thèse dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE), qui, avec ses spécificités contractuelles ainsi que son inscription dans un univers professionnel dans des conditions particulières, demande une réflexion sur les postures adoptées, ses avantages et les limites.

A la suite de Bachelard, nous considérons que la méthode dépend des circonstances, c'est-à-dire elle ne rendrait pas compte d'une constitution définitive de l'esprit scientifique. Et comme le remarquait Deleuze, en reprenant Leibniz, le monde suit des courbures variables pour faire des plis, des points d'inflexion d'où des positionnements spécifiques peuvent être pris pour le comprendre et ordonner. « Le point de vue est, du coup, condition de surgissement ou de manifestation d'une vérité dans les choses. Vous ne trouverez aucune vérité si vous n'avez pas un point de vue déterminé » (Deleuze, 1986). Cela revient à déplier notre point de vue « à partir duquel le chaos s'organise » et « on saisit une série de formes » (*idem*) qui passent, s'enchevêtrent pour donner forme à l'observable.

Notre approche de l'organisation passe par l'expérimentation des (inter)actions, l'immersion dans les plis organisationnels, le questionnement des acteurs, l'extraction, le dépli, pour saisir les mécanismes des processus de dé/re/territorialisation.

1. Trajectoires de recherche : quelles approches ?

Dans toute recherche, la question de comment nous arrivons aux connaissances que nous produisons, à notre façon de regarder le terrain d'étude, etc. est primordiale. La méthodologie n'est pas un ensemble donné, préfabriqué qui est ensuite appliqué à un terrain et à un objet de recherche également donnés.

En effet, elle se construit en même temps que nous conceptualisons l'objet de recherche, qui relève plus d'une construction que d'un problème donné à l'avance. Et pourtant, n'est-ce pas cela la recherche ? La recherche est comme une trajectoire qui avance, recule, se reforme, avance… jusqu'à ce qu'elle produise ses résultats, que nos *deadlines* lui mettent fin par nécessité ou que nous arrivions à saturation.

Dans ce chapitre, nous expliquerons nos approches méthodologiques et épistémologiques qui impliquent un lien entre connaissance et action. La connaissance se constitue et évolue dans et avec l'expérience et, par conséquent, la pratique.

Dans ce cadre, nous nous proposons de saisir les faits sociaux (dont les faits organisationnels) comme (inter)action. Et par ce biais, monter vers la constitution des processus organisationnels, suivre leurs traces pour faire sens de l'agir (et de l'agir convenant, et de l'agir efficace).

Partant du principe de complexité, nous allons exposer une démarche de modélisation de notre système d'analyse. Le modèle théorique que nous avons assemblé dans la première partie de cette thèse nous servira pour repenser le rapport du chercheur à ses données, au modèle d'analyse.

1.1. *[Trajet de recherche]* Saisir l'organisation-territoire par ses (inter)actions

Le chercheur chemine ; la recherche se construit donc en marchant. C'est-à-dire, plus concrètement, la connaissance est un processus actif, continu, qui s'expérimente dans et avec les (inter)actions, les (inter)connexions, dans les reconfigurations d'actions et les propensions à l'agir qui chargent les techniques, au sens large.

Dans les sous-parties suivantes nous nous pencherons sur les implications méthodologiques et épistémologiques de l'expérience de l'(inter)action et sur le rapport entretenu avec l'action, que cela soit via les ajustements dans les reconfigurations de situations ou bien via la propension d'agir, qui est vue comme puissance inhérente à tout agent.

1.1.1. Expérimenter l'(inter)action : pratiquer l'ethnométhode ?

Notre contact prolongé avec les acteurs et la matérialité de l'organisation que nous étudions, bien qu'il puisse être considéré comme un facteur limitatif de par sa possible influence sur nous, est potentiellement un facteur qui nous permet de nous exposer et ainsi d'expérimenter les mécanismes inhérents à l'organisation que nous essayons justement d'analyser. Nous expérimentons (au sens de faire l'expérience) le tissage en train de se faire, le quotidien avec ses (re)négociations et mouvements, le territoire instituant.

A la suite des interactionnistes (Hugues, Strauss, Goffman, Becker, etc.), pour lesquels l'expérience personnelle peut être une source de données pour la recherche (Le Breton, 2004), et de Deleuze – « expérimentez, n'interprétez jamais » (Deleuze et Parnet, 1996 : 60) –, nous nous sommes engagée dans l'étude des processus dé/fabriquant le territoire en nous mettant en situation d'immersion.

Dans ce cadre, penser que la subjectivité du chercheur n'a aucunement place dans une recherche serait improbable. Au contraire, c'est ce qui fait sa richesse. Nous nous sommes laissée imprégner par le milieu organisationnel afin d'en saisir ces mécanismes, les expérimenter, les reproduire ou à l'inverse s'en différencier. Notre double statut[75] nous a permis d'être membre mais également de garder une certaine perspective sur ce que nous étions en train de faire.

Nous considérons que « le savoir n'existe pas en dehors de la pratique » ou « la production du savoir ne se situe pas en dehors d'une structure générale des rapports sociaux matériels » (Hall B. L, 1979 : 432 et 433). Ou encore, en rejoignant le pragmatisme, que « l'expérience est à l'origine et à l'arrivée de toute connaissance » (Le Breton, 2004 : 10). Nous construisons nos connaissances à travers nos expériences ainsi que notre rapport au monde, c'est-à-dire au travers les actions et les interactions.

Lors des actions réciproques, les acteurs s'in-forment et s'ajustent dans leurs rapports avec d'autres (au sens large). C'est dans l'(inter)action que les acteurs apprennent à agir de manière propice selon un principe d'efficacité (W. James).

Selon cette logique, « en enquêtant, le chercheur a certes une activité spécialisée, mais il ne peut oublier qu'il ne fait qu'exercer une liberté qui est celle de n'importe quel citoyen, au sens où Dewey définit la condition citoyenne par la liberté pleine et entière d'enquêter » (Le Marec, Molinier, 2015 : 5).

Si les acteurs créent ou modifient leurs connaissances en action, le propre du chercheur serait la (co)construction de connaissances scientifiques en s'appuyant sur des concepts (qui sont des créations, selon Deleuze). « Le véritable scientifique n'est pas un « idiot savant », mais un créateur. […] Ce qu'il peut, c'est créer un nouvel univers scientifique » (Devereux, 1980 : 60).

Pour nous, il s'agit d'articuler le savoir scientifique et l'analyse des mécanismes organisationnels en se rapprochant de l'ordinaire, de l'activité et des projets qui constituent les régimes d'action du Département.

[75] Pour plus d'informations sur le double statut CIFRE et les dé/compositions de postures, voir dans le chapitre suivant.

Nous nous sommes inspirée des méthodes éthonométhodologiques pour rendre compte des modalités d'agir dans des configurations spatio-temporelles et de leurs assemblages, pour remonter vers les processus de dé/re/territorialisation. L'objectif final n'était pas donc de décrire des actions situées, mais d'aller plus dans la direction d'une « ethnographie organisationnelle » (Czarniawska, 2007, Grosjean et Groleau, 2013, Lièvre et Rix-Lièvre, 2013, Vasquez, Cordelier et Sergi, 2013). Autrement dit, passer des (inter)actions isolées à des (inter)actions imbriquées.

L'ethnographie organisationnelle est adaptée à l'immersion prolongée dans une organisation. En tant que membre pendant trois ans, nous avons appris – par imitation et en produisant des *breaching* (Garfinkel), autrement dit en déstabilisant le cours « normal », le « langage naturel » (et les « allants de soi »), c'est-à-dire les compétences des pratiques sociales au sein de l'administration départementale que nous étudions.

Néanmoins, lorsque les organisations n'ont plus de frontières figées, les temporalités s'accélèrent, la coordination se fait de manière distribuée, l'organisation même se disloque, se virtualise, comment en rendre compte ? Si l'organisation devient mouvement, comment « enregistrer » l'organisation ? Les méthodes suivent en s'inscrivant dans une approche dynamique de l'organisation, celle-ci étant autant un mode de production qu'un produit. Alors, il s'agirait d'observer l'*organizing*, sa production dans l'action, en ne se limitant pas à un site unique, mais en intégrant la mobilité et la dispersion. Pour cela, les méthodes de recherche se combinent en incluant d'autres modalités que l'observation directe, ainsi que des opérations d'assemblage.

Tout en nous approchant de l'éthnométhodologie (Garfinkel, 1967, 2001), nous faisons des écarts par rapport à celle-ci à l'égard des méthodes « normalisées ». Notre analyse n'en est pas une application stricte. Si l'ethnographie est plus simple quand l'espace social est isolé et peu dense, pour nous il s'agissait de couvrir une multitude d'espaces disparates – tout comme une logique d'action distribuée –, mais qui constituent des nœuds du même territoire organisationnel.

Ainsi, lors des observations participantes et du suivi des projets, la localisation et la détermination contextuelle étaient au rendez-vous, alors que dans des situations où nous étions absente, à distance, la contextualisation se faisait davantage par les imbrications des narrations documentaires et d'autres membres. Cependant, cette notion d'*indexicalité* pose

problème lorsqu'il s'agit des lignes de fuite (*a priori* sans repères) et des virtualités. Celles-ci se construisent d'une certaine manière hors indexicalité, cette dernière devenant alors un marqueur par absence.

Ensuite, la réflexivité des actions renvoie au fait que le langage participe à la constitution de la réalité. Cela suppose qu'il y ait une connexion forte entre actions et langage. Sans s'attarder sur cette question, nous souhaitons souligner que nous incluons les formes objectales dans cette dynamique.

Encore, selon la notion d'*accountability* l'acteur est capable de décrire et d'analyser de manière intelligible et en offrant une « théorie » de ses faits. Cependant, nous observons une certaine difficulté à avoir une théorie spontanée de l'action, cela d'autant plus qu'il s'agit d'actions routinières (le « nous avons toujours fait comme ça »), d'actions avec lesquelles les acteurs entretiennent une familiarité accrue. Leurs descriptions peuvent être des discours de justification, de rationalisation postérieure, de ralliement à la norme et au règlement. Elles peuvent être en soi de la matière première pour des analyses (par exemple, des justifications d'actes de territorialisation). De même, il n'existe pas d'équivalence entre « dire » et « ce qui est observable, descriptible » (Le Breton, 2004 : 149), donc l'*accountability* ne s'arrête pas au *logos*.

Enfin, la *typicalité*, qui fait référence à « la manière dont les événements et les faits se rangent dans des formes régulières, prévisibles, typiques » (Le Breton, 2004 : 149), nous permet de travailler les formes de territorialisation, de chercher dans les routines, dans les plans d'action prévisibles et de manière générale, dans tout ce qui a trait à la normalisation et la rationalisation. Mais cette recherche de *typicalité* n'obscurcit pas dans notre travail les aléas, les à-côtés, les micro-fêlures. Celles-ci s'observent par alternance et/ou en complément.

Dans ce sens l'accomplissement des actions ne relève pas uniquement des régularités ou des actions « normales », de l'« implicite social » (Goffman), des « acquis », mais également – dans le cas des déterritorialisations, par exemple – des écarts, de la différence, de la fuite, du devenir. En ce sens, la « déviance » (Becker) par rapport aux règles pourrait être comprise comme des méthodes d'agir pour l'accomplissement de l'action efficace (telle qu'elle est vue par les acteurs).

Si dans l'approche éthnométhodologique l'ordre est vu dans la capacité des acteurs à maintenir une continuité de l'action – et donc, l'ordre est « toujours transitoire et

constamment révisé dans le cours même d'une action en train de s'accomplir et afin que cette action puisse s'accomplir » (Ogen, 2008 : 809) –, nous ne pouvons que constater que le cours de l'action comprend des « obstacles » ou des « pannes » et, par conséquent, cette capacité à l'ordonnancement est constamment remise en question. L'ordre s'accommode du désordre. Nous considérons, à la suite de Morin, que le désordre est tout à fait nécessaire à la production de l'ordre : « le désordre et l'ordre s'accroissent l'un l'autre au sein d'une organisation qui s'est complexifiée » (Morin, 2005 : 85).

1.1.2. Le rapport à l'action : ajustements et propensions d'agir

Pour réduire la complexité (Morin, Le Moigne), ordonnancer les événements et créer les mécanismes sur lesquels s'appuyer pour agir avec succès, les connaissances acquises ou vérifiées dans les (inter)actions sont cristallisées dans le « sens commun » (W. James), les routines (Garfinkel) ou encore dans les techniques (au sens large) et dans les configurations de situation.

Autrement dit, nous considérons que l'intelligibilité des phénomènes est reconstruite dans les (inter)actions par des actes de configuration. Sur ce point nous rejoignons Jullien, pour qui l'agir efficace se passe dans la disposition des choses, c'est-à-dire la pratique que l'on fait de celle-ci.

Notre recherche s'inspire de la sociologie pragmatique dans le sens où nous prenons en considération l'ajustement des acteurs aux situations et aux configurations sociales. Il s'agit donc d'un « être en train de se faire » ou encore « en train de s'organiser ». Par ailleurs, si « pragma » signifie expérience, ce terme a ses origines dans le *praxein*, c'est-à-dire, agir, faire, performer.

Et cette expérience de l'action « n'est composée ni d'objets, ni de sujets, elle n'est ni individuelle ni collective, ni physique ni sociale, mais essentiellement hybride, entrelacée » ; elle est « cet ensemble diffus, enchevêtré, de choses, de mouvements, de devenirs, de relations, sans distinction première » (Debaisse, 2005 : 104-105). Elle est multiplicité. Ou

encore elle est pli qui est « enveloppé », « impliqué » dans autre chose (Deleuze, 1986), le dehors et le dedans s'annulent.

Dans ce cadre, il ne s'agit pas que de mettre au même plan la technique et l'humanité, mais de considérer que la technique est indissociable de l'humanité. Notre rapport au monde passe par les techniques, leurs configurations ainsi que leurs rapports compris dans la « disposition des choses ». Reconnaître l'*agentivité* des artefacts ne revient pas à apprécier leur usage comme étant instrumental[76], c'est-à-dire considérer les techniques comme des moyens. Ils ont leur propre « agentivité » dans le sens où elles ont une propension d'(inter)agir[77] dans un ensemble ou un agencement.

Le rapport expérience-action dans une approche pragmatiste peut se construire selon la logique : « demander ce qu'est un objet technique, un individu, une chose, c'est non seulement faire valoir ce qu'ils sont en "acte", dans leur réalité effective, mais aussi toutes les "dispositions", "orientations" qui les traversent » (Debaisse, 2005 : 108). Les objets techniques comportent une puissance immanente, ils ont des potentialités susceptibles de transfigurer l'autre dans l'(inter)action.

Ainsi, les techniques (et le numérique) auraient une capacité d'agir et produire des ajustements des mécanismes de l'action collective. Et c'est dans ce sens que le numérique peut être considéré comme un dispositif orienté vers l'agir efficace (voir aussi Feenberg, 2004, Groleau et Mayère, 2007).

Cependant, cet agir efficace ne se produit que dans un rapport, c'est-à-dire autant le dispositif numérique a une capacité d'agir sur, autant ce qui est agi a l'aptitude à devenir. Autrement dit, « indépendamment des puissances passives qui peuvent s'approprier et opérer un changement pour leur propre compte, les puissances actives sont sans efficacité » (Debaisse, 2005 : 108). Et ces rapports se reconstruisent dans des agencements ; il n'existe pas de position fixe ou de situation prédéterminée.

Ensuite, les usages normatifs, de bricolage (Lévi-Strauss), ou de braconnage (De Certeau) ne sont que des modalités par lesquelles la propension d'agir comprise dans les techniques va s'actualiser dans un contexte. Suivre le chemin pointillé de la règle, improviser sa ligne

[76] Voir les critiques de la notion d'acteur-réseau (Latour, Callon).

[77] Voir également la première partie du chapitre I, où nous abordons la question de la *teckné*.

moléculaire ou encore décomposer pour retracer sa propre route itinérante au travers les mailles du tissu sont des variations de prises de forme de l'action.

De même, le rapport à l'action est différent. Si le bricoleur est un « débrouillard » qui combine les objets, techniques, etc. tout en s'adaptant aux circonstances, le braconneur est dans un rapport de résistance, il n'est pas en « déviance » mais il se met « hors » loi.

Les mécanismes organisationnels se retrouvent dans un contexte et donc, dans les (inter)actions avec celui-ci. « Ce n'est pas le modèle qui importe mais son actualisation dans un contexte particulier » (Le Breton, 2004 : 59). Par ailleurs, le modèle d'analyse que nous allons constituer (voir le chapitre suivant) cherche à avoir aussi cette modularité.

Les propensions à agir qui sont inscrites dans les formes sociales (dont les formes objectales) sont « dynamiques, processuelles et non statiques, ouvertes aux logiques d'innovation et d'émergence dans leurs mobilisations par les acteurs » et « ces propensions sont en effet perpétuellement ouvertes par la singularité des contextes et des situations et par les configurations originales qu'elles permettent, dans l'articulation des formes sociales en vue de l'aboutissement de nos desseins » (Le Moënne, 2015 : 155).

L'action serait liée aux capacités de *disegno* (Vinci) et *ingenio* (Vico), aux capacités à ajuster et articuler son action pour atteindre un objectif ainsi qu'à la capacité à discerner pour relier. Le faire va ensemble avec la compréhension de la réalité (Vinci) et avec le « vrai » (le *verum ipsum factum* – « le vrai est le faire même » – de Vico).

Selon les pragmatistes, l'expérience se fait et l'idée « ne vise pas ce qui est, mais les tendances qui en émanent ; elle s'établit dans une "confiance" dans la possibilité d'une situation et de ce qui peut en surgir » (Debaisse, 2005 : 106). Cette approche permet justement de penser la réalité en devenir et l'action comme potentiel.

Selon l'approche d'ajustement de l'action, les processus d'investissements de forme seraient des processus de configuration de l'action convenante et la recherche de l'efficacité organisationnelle s'inscrirait dans une forme de construction de la réalité par un passage au travers différents régimes d'action.

En effet, selon Thévenot (1990), les acteurs ont la capacité de changer de registre d'action afin de répondre à l'exigence de coordination et cela sur la base d'un jugement. Ce dernier sert de repère pour assurer une cohérence et peut être continuellement remis en cause.

C'est lors de la progression de l'action que l'on peut juger de ce qui convient ou contrevient à son cours. Et « l'identification de l'action est liée à l'appréciation de sa réussite, de la façon dont elle convient » (*idem*), c'est-à-dire sur un jugement sur sa performance.

Les ajustements se feraient dans ce cas lors des accords individuels et collectifs sur la convenance de l'action. Et la responsabilité entre les agents (objets, personnes…) est symétrique. Ce qui implique en fait de considérer les capacités d'agir de chaque type d'agent lors de l'appréciation de la convenance ou de la réussite d'une action.

Ce rapport à l'action qui s'ajuste dans son déroulement révèle la possibilité non seulement d'inclure une action dans un processus – qui est vu comme un complexe d'actions (Le Moigne) –, mais également comme étant elle-même processuelle. L'action même est mouvement qui serait observable selon les (re)configurations à l'œuvre.

1.2. *[Dessiner des « contrées »]* Du modèle théorique à l'analyse

Comment la pratique de recherche peut s'inspirer de notre modèle théorique et plus spécifiquement, des travaux de Deleuze ? En effet, nous tenterons de proposer une approche méthodologique qui, reprenant des concepts deleuziens, pourrait être mobilisable pour rendre compte d'un monde social en mouvement, en désordre (et non seulement mis en ordre), c'est-à-dire qui puisse examiner les évolutions organisationnelles dans leur mobilité et leur instabilité, dans leurs micro-devenirs. Face à la complexité organisationnelle, nous envisageons une analyse qui part d'une étude des lignes et des agencements.

1.2.1. La réalité en désordre ? Rendre compte de la complexité par l'agencement

Sans pour autant aller à l'extrême et considérer la recherche comme devant être « désordonnée et hétérogène » (Law, 2006), nous considérons que les méthodologies – notamment pour décrire les évolutions et les émergences – sont à envisager de telle manière pour pouvoir analyser non seulement l'ordre mais également le désordre, c'est-à-dire les mouvements perpétuels, les irrégularités, les différences de ce réel qui « flue » (Deleuze et Guattari, 1972 : 43). Autrement dit, il s'agit d'utiliser également des méthodes relationnelles, processuelles, itinérantes.

Comment rendre compte de la complexité, de cet entrelacement d'ordre et désordre (Morin, 2005) ? Puisque la complexité n'exclut pas l'intelligibilité et, donc, la modélisation méthodologique : « la notion de complexité implique celle d'imprévisible possible, d'émergence plausible du nouveau et du sens au sein du phénomène que l'on tient pour complexe » (Le Moigne, 1999 : 3).

Modéliser la complexité processuelle passerait d'abord par une modélisation des actions (Le Moigne, 1999 : 45) et, ensuite, par la création d'un *pattern* qui serait susceptible de mettre en avant l'émergence de formes organisationnelles. Au sein de notre recherche, ce *pattern* serait-

il modélisable ? Ou bien s'agit-il plutôt dans notre cas d'une mise en ordre partielle et continue par la mise en relation d'actions susceptibles d'engager des phénomènes de dé/re/territorialisation ?

Ces actions – organisées en catégories qui peuvent toujours être remaniées – seront des manifestations par le biais desquelles les processus s'enclenchent. Elles se concrétisent dans des situations qui seront tracées, suivies sur le terrain de recherche (voir le tableau 1).

Agencement		
Processus *Lignes*	**Catégories d'action** *Manifestations*	**Situations observées** *Nœuds*
Territorialisation*	Investissement de forme Structure arborescente Marquages de territoire Codage Usages majeurs Localisation fixe	Ex. : à chercher dans les routines
Déterritorialisation	Nomadisme, machine de guerre Armes Usages mineurs Clandestin Décodage Virtualisation Décontextualisation	Ex. : à chercher dans les « *hot-spots* »[78]

[78] Les « *hot-spots* » sont des « moments de déroute productive » (« *moments of productive disconcertion* ») selon MacLure (2013 :172). Autrement dit, un événement se passe.

	Délocalisation	
Reterritorialisation*	Transcodage (et surcodage) Actualisation Recontextualisation Réaménagement	Ex. : à chercher dans les recompositions et les reconfigurations de situation
* Au sein des processus de territorialisation et de reterritorialisation, nous pouvons inclure les actions ayant comme visée la normalisation, la rationalisation ou encore l'optimisation organisationnelle, engagées par le management.		

Tableau 1. Modèle d'analyse.

Le lieu commun des territorialités et des pointes de déterritorialisation est l'agencement. Ce dernier est une mise en commun, une « construction », toujours un « collectif » (Deleuze, 2004, Deleuze et Parnet, 1996) qui, par la rencontre de ses composantes, fait (ou laisse) émerger des heccéités, des événements. Dans cet ordre d'idées, l'agencement peut être vu comme morphogénèse organisationnelle via ses dé-recompositions territoriales.

Il est comme le « seuil », c'est-à-dire un passage, un branchement, au milieu de l'organisation et du devenir-organisation :

> *« Un seuil n'a pas de fonction, d'objectif ou de sens tant qu'il n'est pas connecté à d'autres espaces. C'est-à-dire, un seuil ne devient pas un lieu de passage que s'il est attaché à d'autres choses différentes de soi-même. Les seuils contiennent à la fois des entrées que des sorties ; ils sont "à la fois"/"et". Un même seuil peut être non seulement une entrée, mais également une sortie ; par conséquent, la structuration même n'est pas linéaire ni définitive comme on peut le penser. Autrement dit, les seuils peuvent désigner des excès, comme par exemple avoir un faible seuil de la douleur. L'excès du seuil est l'espace dans lequel quelque chose d'autre surgit : une réponse, un effet. Une fois que le seuil est dépassé, quelque chose de nouveau se produit. »*[79] *(Youngblood Jackson, 2013 : 116)*

[79] Traduction de l'auteur. Original : « A threshold has no function, purpose, or meaning until it is connected to other spaces. That is, a threshold does not become a passageway until it is attached to other things different from itself. Thresholds contain both entries and exits; they are both/and. A single threshold can be not only an entryway, but also an exit; therefore the structure itself is not quite as linear and definitive as one having a low threshold for pain. The excess of a threshold is the space in which something else occurs: a response, an effect. Once the threshold is exceeded, something new happens. »

Les agencements sont les « espaces » qui nouent les lignes traçant la « surface » organisationnelle, ainsi que les affects et/ou les régimes de sentiments (Deleuze et Guattari, 1980) les traversant.

L'agencement comme méthode est le lieu de passage entre l'itinérance et le retour, la construction d'une mise en ordre de la réalité étudiée. C'est un lieu de mise ensemble de la pratique et de la théorie, un lieu où les frontières sont perméables (Youngblood Jackson, 2013). La recherche – toute comme la vie – évolue au gré des connexions, c'est-à-dire en rentrant en rapport avec les potentiels qui se déplient dans l'espace-temps, en faisant événement. L'agencement correspond donc à l'événement de et par connexion.

En plus, l'agencement comme méthode signifie observer un entrelacement dans le temps et l'espace qui génère la présence tout en manifestant l'absence et l'Autre (Coleman, Ringrose, 2013 : 5). D'où la focale sur les relations, sur les processus, sur la porosité des membranes, frontières, interfaces.

En tant qu'« espace » de passage, l'agencement est une forme possible de branchement à la science nomade et par ce biais, à l'aléa de la recherche et à un monde des flux susceptibles de nous échapper. A la différence de la science d'Etat qui divise et utilise des segments durs, qui classifie des identités stables entre les objets, entre le chercheur et son objet d'étude ou encore les acteurs, la science nomade « implique le devenir, les identités instables, le discutable terrain d'entente entre les participants et les chercheurs, de se perdre entre les objectifs de recherche, les méthodologies et la rédaction finale »[80] (Cole, 2013 : 224). L'analyse « nomade » signifie donc naviguer entre des lignes, rassembler et questionner des vagues multiplicités, explorer les données de manière asymétrique, s'attarder sur les usages mineurs ou encore l'a-signifiant et s'étonner, continuellement tracer sa ligne de chercheur et se repositionner par rapport aux données qui évoluent.

La limite de cette approche par l'agencement est que nous ne pouvons pas prendre en compte tous les cas de figure, tout comme il n'existe pas d'agencement typique ou unique. C'est sa limite et sa richesse à la fois parce que dans une organisation du numérique qui semble au premier abord non coordonnée selon une politique générale, mais plutôt soumise aux aléas de l'apparition/disparition des règlements, marchés et projets sectoriels, elle permet de

[80] Traduction de l'auteur. L'original : « [Nomadic science] involves becoming, unstable identities, the questionable middle ground between participants and researchers (…), being lost and in-between research aims, methodology and executing the write up ».

considérer des éléments disparates sans être soumis au diktat de la généralisation absolue. Autrement dit, elle inclut le désordre dans la recherche.

De même, ces lignes de dé/re/territorialisation qui traversent l'organisation sont mobiles et donc d'autant plus difficiles à capter dans un modèle prédéfini. C'est entre les lignes que le désordre est visible ou, comme le formulait Deleuze, « les différences effectives passent entre les lignes » (Deleuze et Parnet, 1996 : 172).

L'objectif de l'analyse serait donc de dégager des lignes : « la question de la schizo-analyse ou de la pragmatique, la micro-politique elle-même, ne consiste jamais à interpréter, mais à demander seulement : quelles sont tes lignes à toi ? » (*idem*).

Et pour faire cela, il n'existe pas de modèle unique. « Il n'y a aucune recette générale. Nous en avons fini avec tous les concepts globalisants. Même les concepts sont des heccéités, des événements. Ce qu'il y a d'intéressant dans des concepts comme le désir, ou machine, ou agencement, c'est qu'ils ne valent que par leurs variables, et par le maximum de variables qu'ils permettent » (Deleuze et Parnet, 1996 : 173). L'intérêt de l'agencement consiste dans sa modularité et ses multiplicités.

1.2.2. *Disegno* : dessiner ou modéliser pour une analyse des lignes ?

Depuis Léonard de Vinci, dessiner est considéré comme une activité productive ayant comme fonction d'inventer : il est « ce concert de lignes conçues par l'esprit, associé à la capacité de les représenter en actes de sorte qu'elles ressemblent à une chose qui existe ou qui pourrait exister » (Arasse, 1997 :133, cité par Le Moigne, 2003).

Lorsque nous avons avancé sur notre modèle d'analyse des lignes, nous nous sommes mise, crayon à la main, à dessiner non pas pour représenter notre pensée toute faite mais pour lui donner forme manifeste par la trace de notre main. Dessiner nous a aidée dans la formation de l'intelligibilité et de l'application méthodologique des concepts théoriques deleuziens. Si la connaissance nous parvient par nos sens, alors ne s'exprimerait-elle aussi à travers eux ? La représentation spatiale n'entraîne-t-elle pas un passage du mouvement et du visuel de la trace à la conceptualisation de la trace comme mouvement ?

Le dessin (*designo*) renvoie au dessein, au projet. Dessiner pour modéliser, c'était notre but. Pour paraphraser Klee, qui examinait la *Sainte Anne, la vierge et l'enfant*, cette modélisation « née du mouvement, elle est elle-même mouvement fixé et se perçoit dans le mouvement » (*ib :* 459). Car, ensuite, elle sera mise à l'œuvre pour rendre compte des mouvements des lignes molaires, moléculaires et de devenir.

La trace du dessein permet de « découper sans voir » et de « relier pour voir » (Le Moigne, 2007 : 7). Elle est une manifestation du concept de *reliance* (Morin). Elle dessine les interactions entre ordre et désordre, en laissant un soupçon de devenir à la rencontre des lignes. Modélisation particulière, le dessin construit « à l'aide d'artefacts symboliques, de représentations de phénomènes perçus ou conçus par un observateur-descripteur » (Le Moigne, 2011 : 158).

Ainsi, pour rendre compte de l'*organizing* de même que des compositions-décompositions territoriales, nous nous sommes penchée sur les lignes, parce qu'elles comportaient les deux forces qui tirent l'organisation et son devenir-organisation, les deux forces sur lesquelles l'agir efficace peut se laisser emporter, c'est-à-dire la territorialisation et la déterritorialisation.

Nous avons cherché le sens des évolutions organisationnelles dans l'imbrication de ces deux forces (figure 2), en suivant la logique selon laquelle « nous ne trouverons jamais le sens de quelque chose (phénomène humain, biologique ou même physique), si nous ne savons pas quelle est la force qui s'approprie la chose, qui l'exploite, qui s'en empare ou s'exprime en elle » (Deleuze, 1997 : 3).

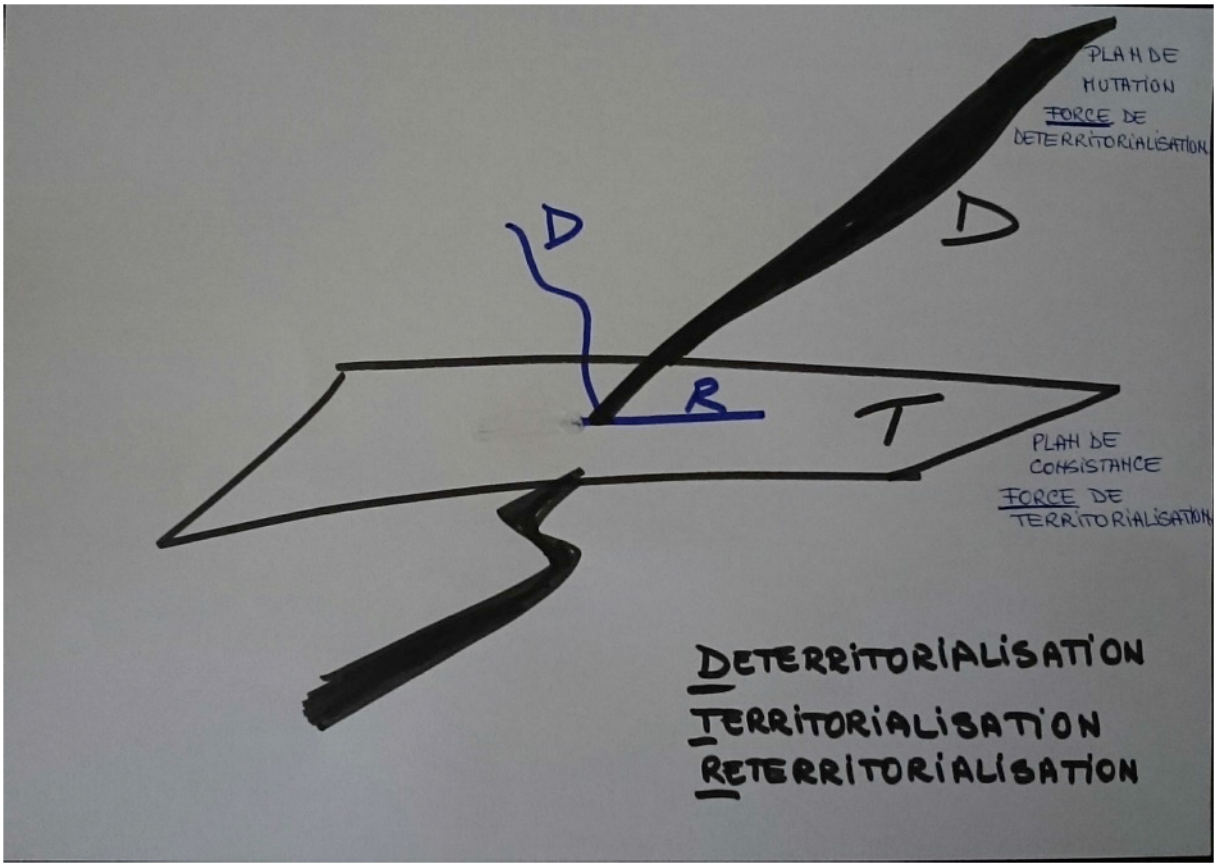

Figure 3. Forces de territorialisation et de déterritorialisation

C'est par le frottement (ou le glissement ?) des lignes molaires, moléculaires et/ou de devenir (c'est-à-dire entre les forces de territorialisation et déterritorialisation) que les phénomènes qui font émerger des formes organisationnelles jaillissent : le territorialisé risque de se déterritorialiser en même temps que le déterritorialisé risque de se reterritorialiser.

Et les processus de dé/re/territorialisation ne s'organisent pas de manière parallèle, mais sont entrelacés (figure 3) dans (et hors) le tissage organisationnel :

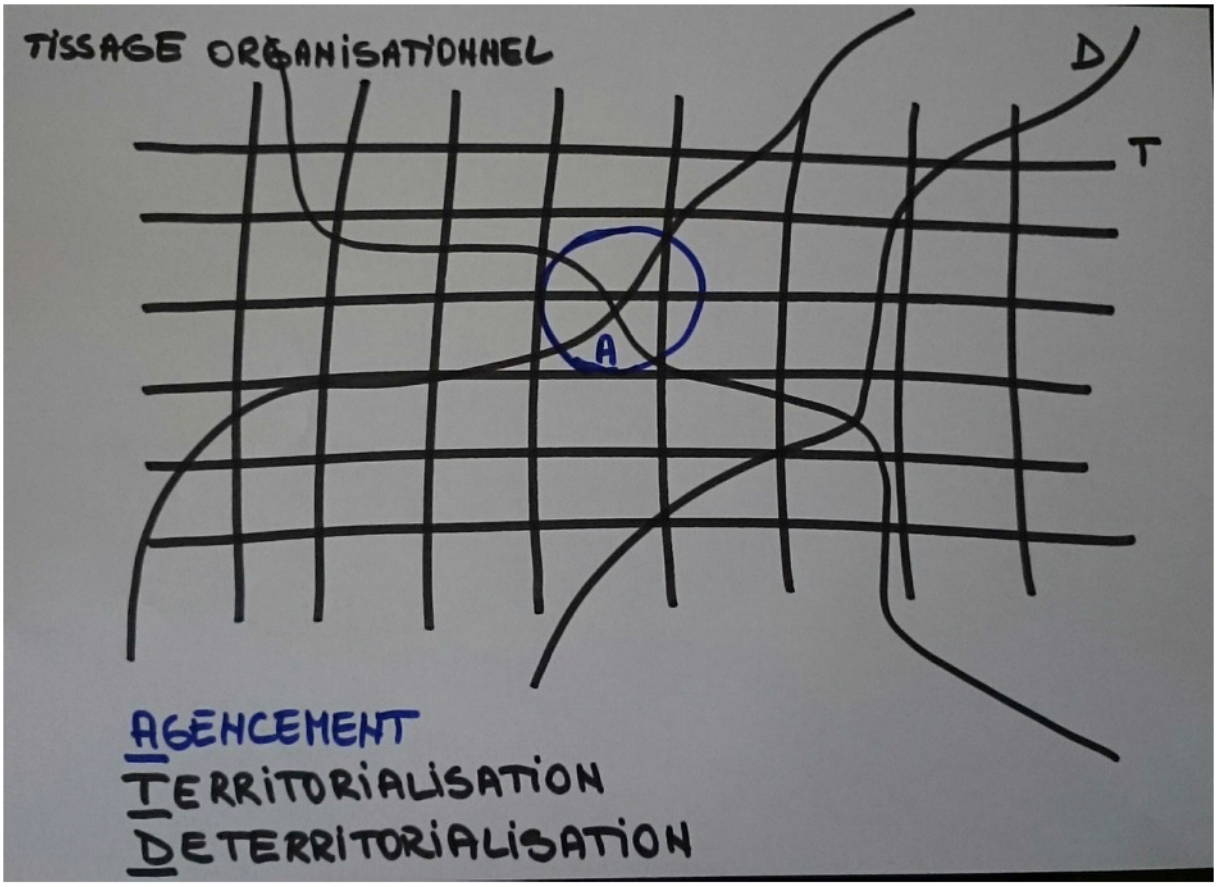

Figure 4. Entrelacs de lignes de déterritorialisation et territorialisation. La mise en agencement.

C'est dans l'agencement qu'il existe un potentiel d'émergence, une propension au changement de la configuration des choses. C'est donc au milieu (le « milieu », n'est-ce pas aussi le média ?), en entrant en rapport, qu'il y a potentiel de déterritorialisation (du territorialisé, par exemple) et de reterritorialisation (du déterritorialisé) :

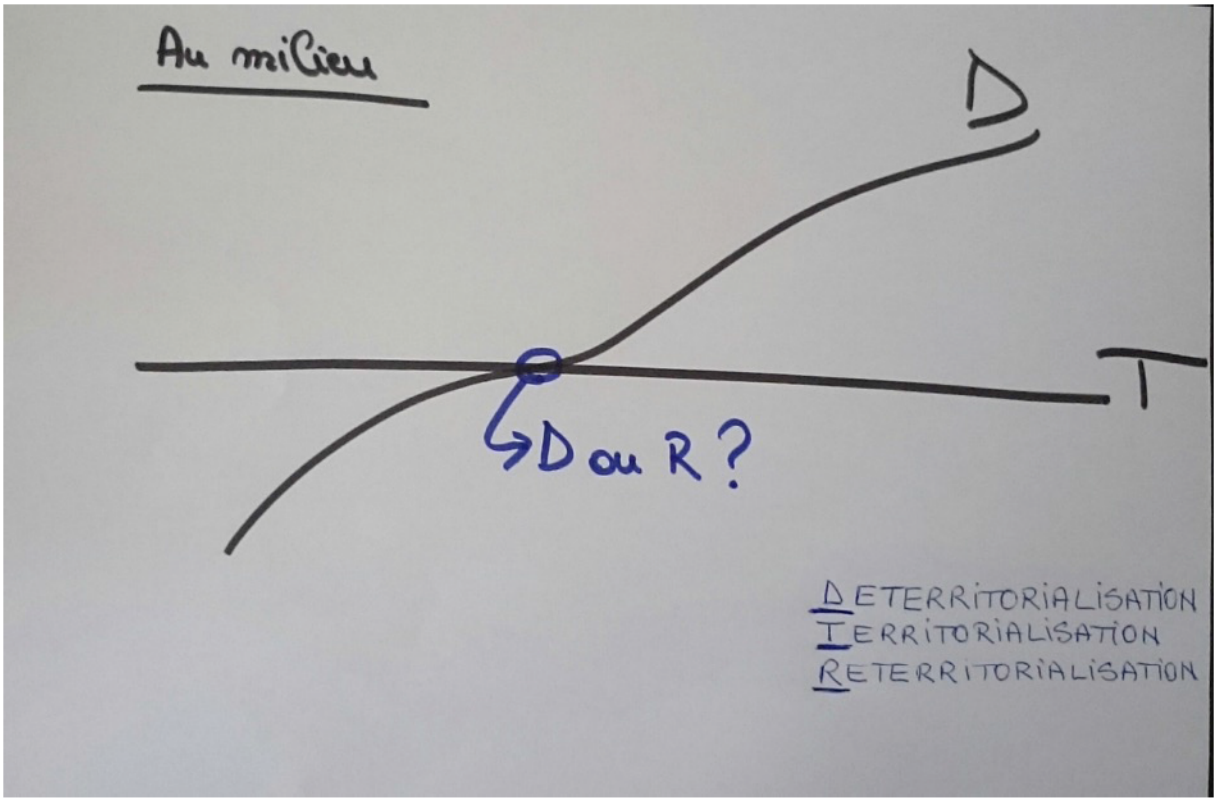

Figure 5. Le potentiel de déterritorialisation et/ou de reterritorialisation

Le dessin est la tache qui relève d'une prise de forme de la « tâche "cartographique" » (Deleuze et Guattari, 1980). Cette dernière concerne une approche par le co-fonctionnement, sur « comment ça marche (ensemble) », pour laquelle il faut dégager des lignes en agencement.

Un travail de recherche peut être réalisé en analysant l'un des plusieurs niveaux organisationnels, comme par exemple, macro, méso, micro.

> *« On peut ainsi par exemple considérer que l'entreprise peut-être l'objet d'une séparation analytique en trois niveaux. Le niveau d'analyse du système productif global et plus largement l'espace global d'action pratique et symbolique de l'entreprise dans ses relations avec ses différents environnements sociétaux, ses marchés, ses concurrents et partenaires. Le niveau de l'organisation administrative et structurelle de la firme, sa structuration interne comme organisation « bureaucratique », l'organisation des services et des flux, la structuration des processus... Enfin le niveau d'analyse de la mise au travail ou de l'organisation du travail qui ne se réduit pas à la gestion du personnel ou à la mise au travail des ressources humaines, mais concerne la rationalisation d'ensemble de la production et de*

> *l'utilisation des forces productives humaines et techniques, comme celle des relations entre ces différents éléments. » (Le Moënne, 2006)*

Cependant un « vivant », selon Deleuze et Guattari, présente plusieurs milieux (1980 : 384). Et c'est l'ensemble de ces milieux qui font ce qu'il est. Notre analyse se centrant sur les processus ne peut pas néanmoins ne pas absolument tenir compte du milieu extérieur ou encore du niveau de ses composantes. Puisqu'une ligne comporte des composantes ou des segments et elle fait aussi interface avec l'extérieur.

Avant de conclure cette partie : pourquoi avons-nous choisi de mettre dans ce travail les dessins et non pas les transformer en un tableau rigoureux ou autre forme conventionnellement scientifique ? En fait, nous avons réalisé un tableau (voir le tableau 1 dans la partie précédente) afin de rendre compte de comment modéliser les processus de dé/re/territorialisation en actions qui seront ensuite repérables dans des situations (ou des configurations de situations) observables sur le terrain.

Néanmoins, il nous a paru d'une part, que ne pas remettre ce travail de conceptualisation (et de visualisation) par le dessin dans ce document final de thèse ne rendrait pas visible notre propre processus de construction de la recherche et, d'autre part, que passer uniquement par les catégories et les tableaux transformerait notre approche dans une approche de territorialisation de nos modalités d'observation et d'analyse. Le tableau n'est-il pas une forme striée par excellence ? En prenant uniquement ce cheminement ne nous serions-nous pas éloignée du désordre ? Alors que notre objectif est d'ouvrir la recherche également au désordre, qu'elle ne soit pas qu'une mise en ordre de la « réalité ».

2. Arpenter le terrain de recherche

Ce chapitre est consacré au terrain de recherche : comment l'avons-nous approché ? Comment nous y sommes-nous installée ? Comment l'avons-nous arpenté ? Dans quelle mesure l'avons-nous « fait parler », « expérimenté » ou « pratiqué » ? Autrement dit, quelles sont les conditions concrètes de notre recherche, les méthodes que nous avons employées et leurs limites ?

Pour répondre à ces questions, nous avons constitué ce chapitre en trois parties. Nous allons commencer par une description empirique du terrain, qui permettrait de contextualiser notre recherche. Nous allons notamment insister sur les modalités organisationnelles observées – ce qui permettrait ensuite de remettre dans leur cadre les processus observés. Nous présenterons brièvement notre parcours au sein de l'administration et expliquerons comment nous avons marqué notre territoire, notre point d'ancrage qui nous a permis de cheminer le terrain de recherche.

Ensuite, nous allons aborder la CIFRE et le contexte particulier de recherche que cette démarche engendre. En effet, être doctorant en CIFRE pose des questions méthodologiques supplémentaires, notamment en lien avec la prégnance organisationnelle et la pluralité des postures adoptées.

Enfin, nous aborderons de manière plus détaillée les méthodes que nous avons utilisées autant pour la collecte de l'information que pour son traitement. Ce sont des méthodes « en contexte », c'est-à-dire que le contexte d'exercice de nos activités nous a permis de mettre en pratique telle ou telle méthode. Nous finirons ce chapitre sur une note réflexive autour de la notion de codage lors du traitement des données.

2.1. Introduction au terrain de recherche

Présenter notre terrain de recherche, là est l'objectif de cette partie. Raconter le Département suppose de revenir sur l'organisation telle que nous l'avons rencontrée pendant notre parcours au sein de l'administration départementale. Raconter, c'est aussi préciser d'où notre regard narratif se pose et erre dans l'organisation, c'est-à-dire décrire la construction d'un « chez-soi » dans le tissu organisationnel du Département.

2.1.1. L'organisation départementale : vue d'ensemble

Nous avons débuté officiellement notre contrat en CIFRE le 1er juillet 2012. A notre arrivée, nous avons trouvé un Conseil départemental[81] avec 54 élus, un exécutif composé du Président et de ses Vice-Présidents thématiques et s'appuyant sur un Cabinet composé principalement des chargés de mission qui se partagent les actions publiques organisées par thématiques d'intervention. Les conseillers départementaux fonctionnent par commission et la majorité propose un projet comprenant les orientations politiques sur les années comprenant leur mandat. Pendant notre parcours au Département, il s'agissait du Projet Stratégique[82].

En 2013, le Conseil général change officiellement de nom et devient Conseil départemental suite à la loi concernant l'élection des conseillers départementaux. Si, par usage, le nom de Conseil général était utilisé pour désigner la collectivité territoriale même (alors qu'au sens strict, juridique du terme, il s'agit de l'assemblée délibérante du département), après le changement officiel du nom et les modifications de règles[83] concernant la communication publique (charte graphique, normes d'usage d'appellation, titres et formules d'expression écrite et orale), le Conseil départemental est censé désigner strictement l'assemblée

[81] Le Département a été créé à la Révolution française le 4 mars 1790. Depuis, il n'a supporté qu'une modification du territoire administratif par l'inclusion d'une commune.

[82] Voir la première partie du chapitre II.

[83] L'établissement de règles claires a duré jusqu'en 2014. La mise en place effective a été encore plus longue. Par exemple, si les supports numériques ont pu être modifiés rapidement, les autres supports (panneaux, imprimés, objets de publicité, etc.), de par leur coût, ont été modifiés progressivement.

délibérante et le Département devient le nom d'usage pour désigner la collectivité territoriale. Les marquages territoriaux seront changés progressivement.

En 2013, le Département comprenait 4130 agents[84] dont 2978 agents permanents, 428 agents non permanents et 724 assistants familiaux[85]. Le nombre d'agents non permanents fluctue annuellement selon les besoins de remplacement d'un titulaire ou bien les politiques d'aide du Département (les emplois aidés). La catégorie (segment) désignant la « permanence » selon la nomenclature des ressources humaines est attribuée aux fonctionnaires[86] (titulaires, stagiaires, en détachement), aux agents recrutés en CDI et contractuels d'au moins 3/6 ans, aux agents de droit privé (comme les agents d'entretien des locaux), ou bien ceux recrutés en direct sans passage par un concours (catégorie C, travailleurs en situation d'handicap non titulaires).

L'âge moyen des agents permanents est de 47 ans et 70 % sont des femmes. 54 % sont localisés près du siège (ville et alentours, au sein du même pays administratif) et le reste repartis sur l'ensemble du territoire administratif avec une prépondérance dans les plus grandes villes. Par ailleurs, dans les discours des agents déconcentrés[87], qui font référence à des problématiques managériales et à des modes organisationnels hérités, nous avons noté la distance entre le « siège »[88] et le « territoire », une certaine délocalisation par rapport aux repères du management central.

De même, il existe un clivage apparent entre d'un côte l'« administratif » et de l'autre côté, le « social ». Celui-ci traduit davantage à nos yeux – au-delà des discours péjoratifs des uns et des autres – des rapports différents au travail (à ce qui fait le travail et à l'autonomie) et aux coordonnées spatio-temporelles de leurs activités.

---

[84] Comme nous l'avons précisé, le terme « agent » est utilisé usuellement dans cette thèse pour désigner le personnel du Département. A ne pas confondre avec l'agent en opposition à l'acteur.

[85] Les assistants familiaux travaillent depuis leur domicile, ils sont payés par le Département, plus spécifiquement par la Direction Enfance et Famille, pour s'occuper des enfants confiés dans le cadre de la protection de l'enfance. Ils n'ont eu que tardivement accès à l'Intranet de la Collectivité via un Extranet ; en conjonction, avec l'usage courant dans le langage des ressources humaines (« y compris les assistants familiaux »), nous observons la difficulté d'inclure ce type de personnel, situé à la périphérie de l'environnement organisationnel.

[86] Les fonctionnaires titulaires et stagiaires représentent 97 % des agents permanents et 70 % de l'ensemble du personnel (y compris les assistants familiaux).

[87] Il s'agit principalement des agents sociaux et médico-sociaux, agents des collèges, agents des routes départementales. Les derniers se différencient également par leur historique : ils étaient agents d'Etat avant le IIe acte de décentralisation. Ces catégories d'agents n'ont pas les mêmes modes routiniers ni les mêmes modes d'organisation au quotidien.

[88] Les termes « siège » et « territoire » sont les marqueurs expressifs utilisés pour indiquer cette distance, voire cette opposition.

L'imbrication de l'organisation territoriale et thématique – à savoir entre mode d'organisation par déconcentration pour la mise en œuvre des politiques et mode d'organisation concentré au sein des directions du « siège » pour leur définition « stratégique »[89] – est une spécificité de l'administration départementale. Associée à l'organisation publique « territorialisée » de l'Etat (par exemple, la Caisse d'Allocations Familiales et autres établissements publics) ainsi qu'à l'organisation de la décision locale (par exemple, les commissions locales), ce type d'organisation implique une superposition et un enchevêtrement des territoires d'action et de décision et, donc, une difficulté à définir un seul territoire (principalement au sens administratif, mais également physique et vécu au travail) qui corresponde à la diversité des modes organisationnels en place.

Le Département est une organisation hautement hiérarchique : autant par les multiples strates (direction générale des services, direction générale adjointe, direction, chef de service et chef d'équipe) que par les modes institutionnels (c'est-à-dire entre échelons hiérarchiques équivalents) de coordination et d'échange qui sont ancrés, territorialisés et qui sont, certes, modulables au niveau des directions. Mais, d'après nos observations, le niveau de modulation dépend de la reproduction et du potentiel de différenciation au niveau de ces strates des modes de (co)fonctionnement des strates du plateau supérieur, ce qui s'inscrit sur des lignes souples et plus rarement amènent de l'incertitude par leur caractère déterritorialisé au sens de « hors repères ».

En plus de cette forme arborescente d'organisation, d'autres modalités de coordination, d'information-communication sont mises en place à l'égard des fonctions transversales. Il s'agit de réseaux de correspondants sur des thématiques telles que le juridique, les finances, les ressources humaines, l'Intranet[90] et l'Internet. Les correspondants sont des agents qui, en plus de leur missions liées à leur poste, prennent des missions complémentaires pour lesquelles ils rendent compte aux directions thématiques concernées tout en passant par leur hiérarchie et en se positionnant comme premier interlocuteur au niveau de leur direction au sujet de ces thématiques. Leur autonomie par rapport au niveau centralisé est limitée et souvent ils ont le rôle de « relais ». Dans certains cas et selon leurs compétences individuelles,

[89] L'usage des guillemets traduit une mise à distance par rapport aux mots utilisés et qui correspondent habituellement aux usages du milieu professionnel (voire parfois, du milieu de la recherche) concerné.

[90] A notre arrivée, le réseau des correspondants Intranet était séparé des interlocuteurs dans les directions concernant les sujets à publier sur le site Internet. Avec l'unification des directions de communication (interne et externe) en 2014, un seul réseau a été mis en place, élargissant celui d'Intranet et incluant également des nouvelles règles de publication.

ils représentent un premier niveau d'expertise reconnue officiellement par le titre de « correspondant » (par exemple, dans le cas du juridique, certaines directions ont des correspondants compétents sur leur thématique, ce qui induit une réduction des demandes d'intervention au niveau du service juridique de la collectivité).

Avec la mise en place d'une structure[91] coordonnant l'activité des territoires d'action sociale (TAS) au niveau central, de la Direction générale des services, les modes organisationnels des territoires changent notamment par rapport à la gestion des moyens au sens large[92], les modalités de prise de décision et de coordination thématique, produisant une centralisation de la statistique et des données les concernant et la généralisation (voulue) des pratiques, expérimentations, projets à l'ensemble des TAS. Autrement dit, le processus de centralisation de la gestion décentralisée s'accompagne de processus d'harmonisation et de normalisation.

Les modes d'organisation projet sont présents également au sein du Département et ils présentent des problématiques que nous avons déjà brièvement abordées dans la première partie (dans le chapitre sur l'efficacité). Nous tenons à souligner leur caractère temporel long, voire très long[93], qui peut amener à une déperdition de l'énergie ou à leur interruption momentanée ou définitive[94]. Nous avons pu observer la tendance à mettre sous le nom de « projet » des actions qui sortaient du cadre normalisé (administratif, hiérarchique, hors fiche de poste) ou du quotidien. Cette tendance montre des tensions organisationnelles sous-terraines, une quête de légitimité et d'institutionnalisation de l'activité, mais elle peut également indiquer la difficulté à donner un nom à quelque chose qui jusque là n'existait pas, comme une action qui n'avait pas été codée au préalable par la machine administrative.

[91] Qui, en 2016, sera déstructurée et réorganisée en même temps que l'organisation des TAS.

[92] Même si des formes hors-cadre, clandestines demeurent.

[93] C'est-à-dire, dépassant les quatre ans.

[94] Dans ce dernier cas, comme les problématiques ne sont pas résolues, elles reviennent de manière cyclique et donnent naissance à d'autres projets similaires. Ce qui induit chez des agents qui travaillent depuis des années dans le même service ou direction l'expression : « ah, mais nous avons déjà fait ça ».

2.1.2. Camper sur le terrain : territorialiser notre base d'exploration

La première expérience de notre terrain de recherche s'est produite par le biais de la communication (notre tutrice en entreprise en faisant partie), plus spécifiquement le service de communication interne avec lequel nous avons entretenu des rapports rapprochés tout au long de notre présence au Département, proximité spatiale oblige.

En effet, notre emplacement initial (pendant les deux premières années) se situait dans l'immeuble principal du Département, terrain de rencontres et débats sur des projets dits « stratégiques », lieu de passage pour les élus, managers, journalistes, publics, etc., espace de cérémonies et rites managériaux, territoire de micro-politiques. C'était LE nœud central (et centralisé) du tissage organisationnel.

Notre deuxième emplacement (troisième année) nous a permis de rejoindre le service auquel nous appartenions, nos collègues et notre chef hiérarchique. A l'occasion d'un déménagement collectif, nous avons retrouvé nos anciens voisins de la communication interne ainsi que leurs nouveaux collègues, les agents de la direction de communication (externe). Espace moins ouvert que le précédent, il constituait néanmoins un nœud reliant les acteurs qui travaillaient sur les sujets de communication, Intranet, Internet, espaces collaboratifs, ainsi que sur des sujets comme l'accompagnement du changement, l'audit, l'e-administration, l'évaluation des politiques publiques, le développement durable, l'Observatoire (statistiques) et le Système d'Information Géographique.

Pendant cette dernière année, nous avons pu également expérimenter le télétravail. C'était l'occasion d'avoir l'expérience d'un dispositif technique permettant de travailler d'un dehors relatif. Notre travail se virtualisait sur l'écran de l'ordinateur portable que nous avons reçu par ce biais. Notre présence au travail était assurée par l'ordinateur et le téléphone.

Globalement, sur les trois années, nos espaces de travail s'entremêlaient : bureaux, salles de réunion, sur la route, à la maison, au laboratoire, auxquels nous pourrions ajouter (dans une perspective de recherche) les couloirs, la cafétéria, le restaurant administratif, l'espace de documentation... voire les trottoirs.

En plus du marquage par l'espace, nous avons également travaillé sur notre temporalité : tout un travail de négociation a été entrepris pendant la première année afin de qualifier, quadriller, catégoriser, assigner notre temps de travail. Avec ces repères nous avons pu avancer autant dans notre travail de recherche (fondamentale) que le travail d'accompagnement des projets numériques et managériaux, partagé initialement entre l'appui à la communication interne et l'appui aux projets entrepris par notre service hiérarchique.

Car pour territorialiser notre base, nous devions investir dans des formes : c'est-à-dire, dans ce cadre, il s'agissait d'investissements dans des projets. Pendant les premiers mois, nous avons construit une feuille de route, convention entre nous, le tuteur et le responsable hiérarchique. Celle-ci a été le sujet de renégociations dues à des tensions organisationnelles connexes à notre travail.

Nos investissements concernaient des projets tels que l'accompagnement du renouvellement de l'Intranet, l'accompagnement aux démarches de communication managériale, dont certaines s'appuyant sur des outils numériques, l'appui au renouvellement du marché du magazine interne, l'accompagnement des projets de réorganisation, etc. Notre « expertise » étant reconnue dans le domaine de la communication managériale – en partie parce que nous gérons des espaces numériques dédiés – nous avons été impliquée dans d'autres projets tels que le renouvellement du logiciel traçant les courriels/courriers.

Un autre moyen pour faire notre « chez-soi » au Département a été de répondre à une commande du Directeur général des services et réaliser l'étude sur la communication des directions du Département. Cette recherche-action nous a donné une place (et un rôle assigné que nous devions remplir), qui nous a permis de prendre des distances[95] et de connaître l'ensemble des directions (territoires d'action sociale inclus), de tisser nos routes pour y revenir si besoin d'informations complémentaires à l'égard de nos recherches.

Nous avons ainsi habité et partagé ce terrain avec les agents départementaux. Et à partir de ce campement, nous nous sommes aventurée, en explorant le territoire et en traçant notre ligne, à la rencontre d'autres lignes et nœuds. C'était le point d'entrée et de sortie de notre territoire d'action au Département.

[95] Car territorialiser, c'est aussi le fait de « marquer ses distances » (Deleuze et Guattari, 1980 : 393).

2.2. La CIFRE, toile de fond de la recherche

La CIFRE constitue la toile de fond de notre recherche. Premièrement, c'est un projet, trame de notre parcours en administration. Deuxièmement, c'est le cadre (juridique, institutionnel et matériel) qui englobe notre trajectoire, nos déplacements physiques et conceptuels, nos allers-retours entre l'administration et le laboratoire de recherche. Elle marque le début de notre expérience en organisation de même qu'elle a des incidences sur le déroulement de notre recherche.

Ainsi, une présentation de ce qu'elle implique au niveau méthodologique est un passage obligé pour un doctorant qui a réalisé ses travaux de recherche dans ce contexte particulier.

Les difficultés et les apports d'une CIFRE dépendent et varient selon l'expérience individuelle du doctorant-salarié et le degré d'implication à la fois dans l'entreprise et le laboratoire de recherche. Force est de constater qu'être doctorant en CIFRE n'est pas toujours une posture confortable, car elle est plurielle et atypique.

Parcours du combattant pour convaincre, enrôler, négocier du début et jusqu'à la signature du dernier contrat[96], il devient vite un parcours d'équilibriste entre laboratoire et entreprise, entre posture de « pratiqueur » (Mahé, 2016) et posture de chercheur.

Equilibriste, facilitateur, formateur, le doctorant en CIFRE est un apprenti chercheur-passeur : passeur dans et entre le monde universitaire et le monde professionnel, passeur d'expériences, de pratiques et de savoir. Constamment, il manipule et se manipule (au sens étymologique « se conduire par la main »), il agit et se fait agir, il parle et se fait parler[97].

Mobile, il traverse et habite l'« espace » de la recherche ainsi que l'« espace » des processus qu'il analyse, avec leurs temporalités différentes. Proche et distant à la fois, il apprend à maintenir une juste distance par rapport à son terrain. Néanmoins, sa trajectoire conceptuelle,

[96] Trois contrats interdépendants sont signés dans le cadre d'une CIFRE : une convention entre l'ANRT et l'entreprise, un contrat de collaboration entre l'entreprise et le laboratoire de recherche et un contrat de travail entre l'entreprise et le doctorant-salarié.

[97] Voir aussi COOREN, F. (2013). *Manière de faire parler. Interaction et ventriloquie.* Paris : Le Bord de l'eau. 270 p.

de recherche s'entremêle avec son parcours physique (Mahé, 2016), sa ligne qu'il trace au travers les « territoires » qu'il traverse.

2.2.1. Le chercheur « pratiqueur » : postures en tension, postures en dé/recomposition

L'ambivalence du statut du jeune chercheur en CIFRE soulève une double problématique : d'une part, comment s'effacer en tant que chercheur pour mieux observer les phénomènes d'information-communication et, d'autre part, comment ne pas être relégué au statut de professionnel, voir utilisé en tant que « main d'œuvre »[98], sans rapport direct avec un travail de recherche.

Il lui faut les moyens – au sens large – pour résister à la « prégnance organisationnelle » (Le Moënne, 2006). Pour éviter que l'accumulation des missions opérationnelles engendre des difficultés de gestion du temps et de prise de recul, le chercheur est en état permanent de renégociation de son rôle dans l'organisation. Mais, l'urgence du quotidien, le temps court de la « production » ne laissent que peu de place au temps long de la recherche.

Et paradoxalement, il se trouve en situation de communiquer sur son double statut – tel qu'un professionnel de la communication le ferait. Cela d'autant plus qu'il doit justifier son recrutement, dans un contexte de « contraintes budgétaires »[99].

Et pour que la boucle soit bouclée, le chercheur participe lui-même, de cette manière, à la création des conditions d'acceptabilité de son investissement symbolique comme médiateur, pédagogue, voire quelques fois expert[100], et son instrumentalisation en tant que détenteur d'un savoir scientifique.

Cette instrumentalisation comprend deux niveaux, avec des implications éthiques différentes : le premier est celui du savoir et le deuxième revoie à la mise en œuvre du savoir (l'action). Dans le dernier cas, sa position se rapproche de celle d'un consultant tandis que dans le

[98] Terme utilisé lors de plusieurs discussions par la hiérarchie.

[99] Argument souvent invoqué pour instrumentaliser le chercheur.

[100] La notion d'expertise est à nuancer. Elle lui est accordée ou non, selon les enjeux, intérêts ou besoins de reconnaissance des acteurs.

premier cas, son rôle est plutôt celui d'un pédagogue. Plusieurs questionnements en résultent : Quelle intervention du chercheur en situation de proximité avec les acteurs ? Quelle juste participation dans la diffusion du savoir scientifique à l'égard des communications organisationnelles et des technologies numériques ? Quelle contribution aux débats publics ou entre « collègues » autour de ces sujets ? Le chercheur peut-il réclamer au travers ses recherches une utilité sociale, sans en montrer aucune lors de son long passage en organisation ?

Encore faut-il reconnaître qu'un doctorant en CIFRE revêt une pluralité de casquettes, qu'il change en fonction de la situation. C'est pourquoi il reste conscient de la contextualité de ses observations, et vigilant lorsqu'il construit sa recherche.

Opposé au facilitateur, l'évaluateur est l'autre rôle endossé par le chercheur. En effet, les professionnels peuvent vivre la présence d'un thésard comme dangereuse, à cause du risque (perçu) d'être exposé, jugé. Alors, certains peuvent bloquer l'accès à l'information, à leurs pratiques, projets, etc.

Dans ce cadre, la pluralité des postures n'est pas imposée par les contraintes du contexte de recherche, mais nécessaire. Nous devrions nous incruster dans l'activité quotidienne ou bien les projets menés au Département, c'est-à-dire devenir acteur, pour entrer dans les « territoires » occupés par les professionnels. Se laisser imprégner par l'organisation est aussi un facteur dans la réussite de la collecte d'information. Le doctorant en CIFRE joue entre le visible et l'invisible, entre sa propre promotion et son effacement. Il est en « entre-deux ».

Le chercheur est un jongleur, un équilibriste (perçu quelquefois comme un « schizophrène »[101]), pris entre plusieurs types de réflexivité[102] accolées aux diverses postures. Il ne fait pas que passer de l'une à l'autre. Il crée des passerelles, analogies, reliances. Les postures ne sont pas ici antagonistes, mais complémentaires. C'est-à-dire, elles s'enrichissent mutuellement. Chacune correspond à des blocs d'expérience enchevêtrés, déterritorialisés et reterritorialisés, dans le corps du chercheur. C'est justement parce que les postures sont multiples et potentiellement multipliables, que les territoires qu'il expérience se croisent dans le chercheur « pratiqueur » comme dans un agencement, qu'une recherche en

[101] Nous avons été questionnés plusieurs fois notamment en début de notre contrat de travail : « Comment tu fais, tu es schizophrène ? »

[102] Par exemple, réflexivité scientifique (basée sur sa posture épistémologique et méthodologique), mais aussi discursive et pratique (Giddens, 1987). Ces deux dernières sont également importantes lors des interactions avec les acteurs.

CIFRE, ou plus généralement en situation de travail, apporte une approche intéressante (certainement avec ses inconvénients) à la recherche.

2.2.2. Ecrire, se distancier, s'étonner

La posture de chercheur-pratiqueur implique de porter un regard sur soi-même, d'être conscient de ses pratiques, de mettre en place des « surpratiques » (Mahé, 2016) ou de s'accoutumer au métadiscours (discours sur son propre discours dans le contexte de travail).

Lorsque la forme ou le territoire embarque le pratiqueur, lorsque nous sommes dans le même mouvement, la distanciation se fait par l'écriture.

Ecrire, c'est aussi poser les prémisses de l'analyse scientifique. La question qui se pose est : peut-on être en situation de proximité et en même temps distancié ? A la fois familier et étranger ?

L'écriture comporte un triple avantage. D'abord, en situation d'immédiateté elle permet de se distancier par rapport à quelconque engagement personnel, ou des réactions de « contre-transfert » (Devereux, 1980). Elle permet de poser les éléments de contexte tout en analysant la relation à l'objet d'étude et ses propres pratiques.

Ensuite, en traçant l'organisation, les expériences territoriales, les expériences numériques (nous avons beaucoup utilisé les cahiers de notes[103]), l'écriture permet de suivre les flux, se faisant non plus seulement de manière arborescente (comme usuellement pour un article de recherche) mais de manière rhizomatique. C'est l'avantage de l'écriture courte :

> *« Splendeur d'une Idée courte : on écrit avec la mémoire courte, donc avec des idées courtes, même si l'on lit et relit avec la longue mémoire des longs concepts. La mémoire courte comprend l'oubli comme processus ; elle ne se confond pas avec l'instant, mais avec le rhizome collectif, temporel et nerveux. La mémoire longue (famille, race, société ou civilisation) décalque et traduit, mais ce qu'elle traduit continue d'agir en elle, à distance, à contretemps, "intempestivement", non pas instantanément. » (Deleuze et Guattari, 1980 : 24)*

[103] Voir la partie sur la collecte d'informations.

Ce type d'écriture permet de saisir la pensée en continu, avec les idées qui viennent, tracent une ligne pour ensuite s'échapper. D'où la nécessité de les inscrire sur des supports comme notre journal de bord.

Enfin, l'écriture implique un processus constant d'étonnement. Nous écrivons sur des routines et sur ce qui fait événement, et en les écrivant (et en les relisant) nous les redécouvrons sous un regard neuf, étonné. Nous nous interrogeons sur ce que nous observons ; par le biais des questions, la connaissance scientifique avance.

De même, lors de nos parcours sur les lieux de travail, nous nous sommes efforcée de maintenir une attention diffuse, en questionnant et s'étonnant de telle pratique, tel objet technique disposé dans un couloir, telle présence ou bien absence indiquant un rapport au numérique et à l'organisation.

C'est cette capacité d'étonnement et de ne pas prendre les choses telles quelles, en partant du principe que « rien n'est donné » (G. Bachelard) qui nous a permis d'être à la fois pratiqueur et chercheur.

2.3. Tisser un terrain « augmenté » : collecte et traitement des données

Notre terrain « augmenté » est le double de l'organisation-territoire que nous avons pu expérimenter le temps de notre contrat CIFRE. Il constitue le produit d'un assemblage de méthodes de collecte et d'analyse.

Globalement, nous avons utilisé des méthodes qualitatives, notamment des entretiens et des observations participantes. A cela nous avons rjouté dans notre corpus, en plus d'autres sources documentaires, des statistiques par rapport à l'utilisation de certains dispositifs numériques, des résultats chiffrés provenant d'une étude à laquelle le Département avait participé, des tableaux d'activité de la direction des systèmes informatiques ainsi que des résultats d'un questionnaire que nous avons développé dans le cadre spécifique de la recherche-action que nous avons menée au Département.

Ce travail de recueil et d'analyse présente, comme toute recherche majoritairement qualitative, des limites que nous avons essayé de réduire en mettant toujours en perspective le discours des acteurs, en les croisant, en les questionnant : « toute recherche rompt d'abord avec une hiérarchie de crédibilité qui consiste à faire aveuglement confiance aux acteurs impliqués dans un domaine professionnel quelconque » (Le Breton, 2004 : 166). L'enjeu était pour nous d'un côté, de dépasser le discours standard, lisse, et de l'autre, de ne pas se laisser submerger par les tactiques discursives personnelles, partisanes ou militantes. Nous sommes aussi consciente que les phénomènes échappent souvent à la réflexion préalable et aux reconstitutions discursives postérieures. De même, nous avons dû mettre à distance nos propres pratiques (Devereux, 1980). Cette recherche s'est construite de manière empirique, itérative, en aller-retour entre le terrain et les questions de recherche.

2.3.1. Retracer le terrain « *by walking around* »

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes retrouvée en situation d'immersion dans le « terrain » à étudier. De par la nature de notre implication en tant que « pratiqueur », « collègue », nous avons commencé le cheminement de notre travail de recherche « *by walking around* ».

Ce type de méthode de recherche se rapproche du « *shadowing* » tel qu'il est pratiqué dans le cas du suivi des projets (Vasquez, 2009), en même temps qu'il s'en distancie par le caractère non contractuel de notre suivi outre notre implication au jour le jour dans les projets, l'activité du service, les échanges et discussions au travail et hors travail. En effet, c'est notre propre cheminement, notre propre trajectoire au sein (et au-delà) de l'organisation-territoire départementale qui constitue le matériau de recherche.

Ce suivi couplé à l'observation en tant que pratiquant ou témoin de situations et d'interactions hétérogènes, à l'observation de nos propres usages et rapports à la technique, à l'organisation spatio-temporelle, etc. a pris la forme de cahiers de bord, multiplicité de notes enchevêtrées, produites par le traçage de dires et faires, de dispositions de situations, ainsi que d'une mise en rapport avec nos évolutions conceptuelles au fur et à mesure de ces trois années d'implication active dans la vie quotidienne du Département.

L'observation relève d'une certaine écologie de l'attention. Il s'agit de focaliser notre attention, voir, écouter, ce qui se cristallise ensuite dans les traces écrites. Les notes sont une première phase de l'analyse dans le sens où il existe déjà un processus de sélection par rapport aux flux incessants (« le réel flue », disaient Deleuze et Guattari). Ce cahier de notes ou « journal de bord » est l'une des sources de l'écriture de la thèse.

De même, nous devons admettre la contre-observation, autrement dit, la double observation qui existe en toute situation sociale :

> *« Quelle que soit la convention qui garantit que "A est l'observateur" et "B l'observé", tous deux agissent en observateurs ; leur soumission même à cette convention implique à la fois prise de conscience réciproque et auto-observation. Le fait que chacun des deux est pour lui-même "l'observateur", et "l'observé" pour l'autre, est à la base de toutes les (soi-disant) perturbations qui résultent de l'exécution de l'expérience. » (Devereux, 1980 : 61)*

L'enjeu pour l'observateur en plus de s'observer soi-même est de faire en sorte qu'il se perde dans l'environnement, même si des fois, cela nous échappe et la posture de chercheur saillit brusquement dans le cadre d'une interaction. C'est pourquoi l'observateur ne peut pas tout prévoir et doit se montrer souple et adaptable au milieu qu'il étudie.

En outre, l'observateur doit s'établir dans l'organisation (Peretz, 2004) et composer entre l'emprise par les activités hors-recherche et la prise de notes. Capté par les imbrications molaires de l'organisation, il s'en détache pour accéder aux *backstages* (Goffman, 1968).

Notre cheminement nous a permis de devenir un « initié ». Et cette approche combinée à notre propre tissage de liens avec les acteurs nous ont permis d'accéder à un niveau de connaissance approfondie de notre terrain de recherche. Cela nous semble d'autant plus important dans le contexte d'une organisation qui se base sur une structuration organisationnelle en sillons, sur une culture du « devoir » administratif (obéissance, loyauté, discrétion…), avec des tendances à une culture du silence[104].

« Tu sais, on le dit après, mais on ne l'écrit pas », nous confie en toute complicité d'initié, un acteur de l'organisation. Certainement, des choses sont dites et faites ailleurs qu'en réunion, dans des espaces de déconstruction-construction parallèles aux instances institutionnalisées, selon une logique de clandestinité (Moullet, 1992, Champy-Remoussebard, 2010), voire encore d'« autogestion clandestine » (Fischer, 1982).

D'où notre trajectoire itinérante (errante et faussement errante à la fois) dans les espaces hors cadre institutionnel, mais des espaces pleins de potentialités informationnelles : le café, le fumoir, le restaurant, le couloir, la voiture, etc. Une recherche qui vise la déconstruction-construction organisationnelle, les évolutions « en creux » et non seulement « en plein » ; le repérage des lignes moléculaires et non seulement molaires passe par la technique du « *walking around* », en prenant une ligne itinérante et laissant de côté la pointillée que ne nous amène que d'un point A à un point B en réduisant l'espace des possibles.

L'une des plus grandes limites de la recherche par le cheminement, le suivi, réside dans le fait que nous ne pouvons pas tout suivre, tout observer, tout noter. Comment faire lorsqu'il y a

[104] Selon Eunson (2013), la culture se définit par « comment les choses se font par ici » (« *how things get done around here* »). Il existe de multiples recherches sur la thématique de la culture du silence dans le monde anglophone : Milliken, Morrison & Hewlin 2003 ; Perlow & Williams 2003 ; Tourish & Robson 2006 ; Gergen & Thatchenkery 1996 ; Edmonson & Munchus 2007. La culture fait également référence à l'organisation sur-transparente ou sous-transparente (« *high-transparency and low-transparency organization* »).

une multiplicité de situations, de dispositifs, d'agencements possibles ? Notre propre corporalité ne nous permet par d'être ici et là en même temps. Nos capacités cognitives étant également limitées dans l'espace-temps de l'attention, nous nous sommes appuyée sur les autres pour tenter de compléter notre démarche (tout en étant bien consciente que nous ne pouvons pas avoir toutes les informations qui existent, qui sont fabriquées constamment par le tissu social). Nous avons ainsi tenté de combiner cette méthode avec celle de la recherche documentaire et des entretiens et enquêtes.

En effet, pour saisir les mouvements, l'état des choses, les territorialités, nous nous sommes appuyée sur un recueil des documents (et images) : bilans d'activité, règlements, notes administratives, présentation de projets devant les agents, les élus ou encore, selon les cas, le comité technique paritaire, documents de formation (par exemple, la formation des gestionnaires décentralisés dans le cas de Hora[105] ou encore une formation sur la dématérialisation), textes et contenus multimédia diffusés en ligne sur l'Intranet de la collectivité, courriels, statistiques d'usage, captures d'écran, photographies, etc.

En travaillant dans la Collectivité nous avons eu le bénéfice d'avoir accès à des documents sous leurs multiples formes (notamment lorsque nous avons été impliquée directement dans les projets), c'est-à-dire à des versions expérimentales, successives, qui suivent la mise en place des conventions entre les acteurs.

Ces documents nous sont arrivés de par la nature de notre travail professionnel ou nous les avons recherchés sur les sites et les supports numériques partagés, ou encore nous les avons obtenus grâce aux connexions, rencontres, avec des acteurs. Dans la partie suivante, nous allons voir comment nous avons fait parler le terrain.

2.3.2. « Faire parler » le terrain

Afin de compléter l'approche générée dans la situation d'immersion dans la Collectivité que nous venons d'exposer plus haut, nous avons développé des méthodes complémentaires. Il s'agit principalement d'entretiens que nous avons menés dans le cadre de notre recherche.

[105] Il s'agit du logiciel de gestion du temps.

Deuxièmement, il s'agit de données que nous avons eues par le biais d'autres études dont nous avons été en charge au Département.

2.3.2.1. Les entretiens formels et informels

Principalement nous avons souhaité nous rapprocher des territoires d'action sociale (TAS), qui constituent une part importante non seulement des politiques publiques départementales mais également des activités et ressources du Département. Pour cela, nous avons ciblé deux TAS de taille et avec des rapports spatio-temporels différents. Nous avons pu déjà échanger avec les deux responsables de TAS[106] de manière informelle en profitant d'autres occasions liées au travail. Ils nous ont facilité l'entrevue avec les personnels de leur territoire (assistantes sociales, conseillères enfance, éducatrices, assistantes administratives) intéressés de nous rencontrer. Nous avons mené huit entretiens approfondis d'environ deux heures chacun. A cette occasion, nous avons pu visiter les lieux de travail, voir les outils utilisés et nous avons même eu l'occasion de participer à des démonstrations. Dans ce dernier cas, la mise en situation était accompagnée de reconsidérations explicatives des actions conduites (Le Marec, Molinier, 2015 : 8).

En plus, nous avons interviewé (de manière exploratoire) une collègue de travail qui avait travaillée 34 ans dans le milieu social et qui a pu nous donner non seulement des repères historiques (comme l'arrivée des premiers ordinateurs), mais également nous aiguiller par rapport au « style de vie », aux traditions et aux habitudes de ce milieu professionnel, ce qui nous a permis de mieux nous préparer pour l'entrevue avec les professionnels des TAS.

Encore, nous avons rencontré la personne responsable des dispositifs numériques utilisés dans les TAS localisés au niveau central au sein de la structure qui coordonnait leur activité. Nous avons pu mettre en relation ces différents types d'entretiens.

De même, nous avons rencontré en entretien formel le responsable e-administration, et cela en plus des échanges informels que nous avons eus en tant que collègues de travail. Nous avons aussi interviewé le chargé des systèmes géographiques. Nous avons également interviewé

[106] En fait, nous avons déjà rencontré et interviewé l'ensemble des responsables des TAS et directeurs dans le cadre de notre recherche-action (voir la partie sur l'étude commandée).

trois autres personnes des directions thématiques pour mieux déceler les enjeux du numérique.

Nous avons également eu en entretien formel le chef de service de la DSI en charge des réseaux et de la sécurité au Département (cela en plus des échanges avec le directeur de la DSI et des documents que nous avons eus). Lors de l'entretien nous avons pu visiter les lieux, même les lieux sous clé (pour des raisons de sécurité), et mesurer visuellement la complexité des systèmes informationnels dans leur matérialité. De manière informelle, nous avons eu des échanges avec des membres de la DSI travaillant sur le développement des projets ainsi que sur les équipements.

Concernant le dispositif Hora, nous avons réalisé 30 entretiens formels et informels avec les « sentinelles » du dispositif (administrateurs territoriaux et centraux, référents décentralisés, managers-valideurs, membres du comité de suivi, syndicalistes) et les utilisateurs, braconneurs déclarés ou pas. Notre présence au Département en tant que « pratiqueur » a favorisé la prise de contact et une certaine mise à l'aisé de l'interviewé.

Cependant, nous avons rencontré certaines difficultés lors du recueil des informations (départ du Directeur général des services, pilote de projet ; difficultés pour obtenir certains éléments de la part de la direction des ressources humaines, porteuse du projet). Nous avons réussi à les contourner en partie en nous appuyant sur le réseau que nous avons constitué au sein de l'administration et en croisant avec les documents officiels.

C'est dans ce cadre spécifique de recherche en immersion avec ses propres difficultés de recueil de l'information que les entretiens informels nous ont été bien utiles. Si les bénéfices de l'entretien formel sont multiples, telles la forme contractuelle entre l'interviewé et l'interviewer, ce qui suppose un certain rapport social entre les deux, le temps et le déroulé calés à l'avance, la facilité de l'enregistrement (sauf en cas de refus de la personne interviewée, ce qui nous est arrivé), celui-ci peut conduire à des réticences dans le discours de l'interviewé, qui habite alors un rôle plus institutionnel. C'est pourquoi, des fois, le dialogue « hors cadre » à la suite de l'enregistrement nous apportait des éléments supplémentaires et riches.

Les entretiens informels (Bruneteaux & Lanzarini, 1998) ont été réalisés de manière plus spontanée, tout en précisant l'intérêt pour la recherche de nos interrogations (ce qui constitue l'une des différences par rapport aux discussions auxquelles nous avons participé en tant que

pratiqueur). La parole était plus libre (sans la pesanteur de l'enregistrement ou d'un premier contact « officiel » avec l'interviewé), sans préparation antérieure de la part de la personne concernée, la distance entre l'interviewé et l'intervieweur était d'une certaine façon réduite. Nous étions à la fois « collègue » et « chercheur », proche et distant. Cette manière nous a permis d'aborder les entretiens en allant au-delà des silences et des obligations de posture (ou « devoirs », selon la logique de la fonction publique) que l'interviewé pouvait endosser.

Aussi bien lors des entretiens formels qu'informels, nous avons essayé de mettre à l'aise l'interviewé, de l'approcher de manière compréhensive et de tenir compte des aléas qui interviennent (Kaufmann, 1996). L'entretien est non seulement une pratique cognitive, de mise à distance scientifique mais également une « pratique ancrée dans un rapport d'altérité et de proximité à l'Autre » qui conduit à une « production d'un savoir ensemble » (Le Marec, Molinier, 2015 : 5).

2.3.2.2. Les études à la commande

En plus des entretiens, nous nous sommes appuyée sur les résultats de l'étude sur les communications des directions et leurs articulations avec la fonction communication que nous avons menée en 2014 à la commande du Directeur général des services.

Cette étude relève davantage d'une recherche-action que les autres activités que nous avons entreprises au sein de l'administration. La mise en place de la méthode a été co-construite avec les acteurs (démarche d'auto-évaluation et changement de posture par la suite). Nous nous sommes retrouvée dans une posture de formateur et d'« agent de changement » (K. Lewin).

Tandis que la première phase de l'étude comprenait des éléments qualitatifs obtenus via des entretiens avec les directeurs et des personnes-ressources en information-communication au sein de chaque direction, la deuxième phase de l'étude a été réalisée sur la base d'un questionnaire (questions ouvertes et fermées), qui a permis à chaque direction de s'auto-évaluer par rapport à son niveau d'implication dans la communication (définition et typologies convenues à l'avance). Nous avons réalisé également une typologie fine des personnes-ressources en information-communication appliquée à chaque direction.

Le questionnaire comprenait, entre autres, des questions permettant d'approcher la thématique du numérique : les usages des supports de communication numérique (Internet, Intranet, espaces collaboratifs) et d'autres supports de coordination et de relation à l'usager, l'initiative de développement de dispositifs « locaux », au sein des directions, hors les circuits d'ensemble de la collectivité, le rapport à la technique, l'anticipation des futurs usages, la prise en compte du cadre juridique en relation avec les supports numériques. Nous avons également obtenu des informations contextualisantes comme le nombre d'agents, les activités principales, la place de la mobilité des professionnels à l'égard de leur activité quotidienne, la répartition géographique.

Cette étude étant à la commande du Directeur général des services, et si l'approche globale a permis d'établir un rapport rapproché avec chaque directeur, puisqu'elle ne ciblait pas une évaluation des directions mais des processus, l'approche par direction[107] qui devait apparaître dans le rapport d'étude séparément a induit dans certains cas – et cela en dépit de nos précautions de conduire plutôt une forme d'auto-évaluation – des frictions ou des situations inconfortables. Dans ces cas nous notons une certaine rétention de l'information ou un désir d'enjoliver les résultats. Dans d'autres cas, nous avons pu remarquer via les réponses l'éloignement des directions des usages faits du numérique au sein de leur direction. Nous pouvons aussi considérer que certaines directions ont souhaité gardé leur autonomie et donc, certaines informations « hors cadre » n'ont pas été incluses. Néanmoins, ces résultats sont toujours intéressants à croiser avec les autres données que nous possédons.

En effet, nous détenons également les résultats d'une enquête menée au niveau national en 2012 sur les « collectivités numériques vues par leurs agents », et où la majorité des répondants provenaient du Département où nous étions. En plus de l'aperçu global par rapport à l'Internet, Intranet, *open data*, nous avons eu accès à des éléments qualitatifs concernant le rapport au numérique. Nous avons également obtenu des informations (sur les projets, le nombre d'utilisateurs, etc.) via un deuxième questionnaire qui, cette fois-ci, était adressé à la Collectivité pour comparaison avec les réponses des agents. Nous avons travaillé avec le responsable e-administration et le chargé de mission Intranet pour y répondre. Notre rôle était de responsable au sein du Département de la diffusion de cette enquête, de la communication

[107] Après la phase des entretiens qui devait mettre en avant de manière globale les enjeux et les problématiques liés aux processus organisationnels de la communication, le Directeur général des Services avait souhaité avoir une approche par chaque direction évaluant son implication et les ressources utilisées. D'où la conception du questionnaire en complément, ainsi que le travail de typologisation de la communication et des ressources.

faite autour pour inciter les agents à y répondre, ainsi que du suivi et de la restitution des résultats. L'inconvénient de cette enquête consiste dans le fait que nous avons reçu uniquement une analyse des résultats globaux et, même si les agents du Département ont été majoritaires comme répondants, nous ne pouvons pas considérer que cette enquête est complétement adéquate à la situation du Département.

Nous possédons également une demande d'intervention que le directeur nous avait faite afin d'étudier les circuits d'information-communication de l'Intranet et de l'Internet, ainsi qu'une possible organisation et gouvernance des réseaux sociaux numériques. Cette demande a fait l'objet de plusieurs allers-retours entre nous et le directeur, qui nous ont permis d'évaluer les préoccupations de la direction de la communication au sujet du numérique. Cette demande n'a pas pu avoir de suivi puisque le Directeur général des services l'avait refusé, en préférant nous confier l'étude sur la communication des directions.

L'avantage de ces études à la commande a été de nous avoir mise en relation avec une multiplicité d'acteurs, de nous avoir donné une vision d'ensemble des processus organisationnels, bref de la hétérogénéité du tissage organisationnel. Elles nous ont permis de faire notre cheminement territorial, de croiser d'autres « lignes » et, par le biais de la rencontre, de recevoir des ensembles codés (voire d'en donner également), ou encore de nous réacheminer vers d'autres contrées susceptibles de comporter des lignes moléculaires qui ont la « fâcheuse » tendance à se cacher derrière l'arborescence des lignes molaires de l'administration.

2.3.3. Relier les traces : coder ou ne pas coder ?

Notre corpus comprend une multitude hétérogène d'éléments. Quel traitement en faire à l'égard de notre problématique, modèle théorique et analytique ? Comment faire sens de toutes ces traces ? Comment les relier ?

Après l'assemblage du corpus, nous nous sommes penchée sur les modalités de traitement. D'abord, nous avons pris en considération l'analyse de contenu (Bardin, 1997). Ensuite, une problématique surgit : et si en approchant notre corpus de cette manière nous basculons dans une manière arborescente de faire de la recherche ? Car identifier des catégories, élaborer des

structures signifie dessiner des ramifications. Donc, nous serions, en toute « molarité », en train d'étudier la déterritorialisation. Comment approcher ce paradoxe ?

Néanmoins, ce type d'analyse des données en montrant un *pattern* des données en les transformant en catégories a fait ses épreuves et correspond à un traitement de l'autre partie de notre objet d'étude, à savoir les phénomènes de re/territorialisation. Alors la question que nous nous posons peut se résumer ainsi : coder ou ne pas coder ? *This is the question*.

Commençons par : pourquoi ne pas coder ? Déjà parce que le codage ne permettrait pas aux potentialités des traces de ressortir aisément par ce biais. Mais n'est-ce pas le cas de toute recherche (conventionnelle) ? Cole remarquait que par rapport à la « recherche royale », « l'analyse nomade ouvre des questionnements (…) en suivant des lignes défectueuses, désordonnées et souvent vagues dans les données »[108] (Cole, 2013 : 225). Cela signifierait pour nous de chercher sur les côtés, dans les ruptures, dans les non-dits, à moitié-dits…

Même si cela n'apporte pas d'informations nouvelles, ce type d'approche apporte une « façon différente de réaliser des enquêtes sociales, et cette différence ouvre de nouveaux chemins au réel, y compris une interpellation du réel et des multiplicités souvent inexpliquées du réel »[109] (*ib.* : 225-226). D'ailleurs, n'est-ce pas dans le « creux » (Jullien) ou dans l'absence (virtuelle) que nous pouvons retrouver ce qui permet les processus de morphogénèse, le devenir des formes, leurs évolutions ?

Or, le code ne peut pas traiter la différence en soi, c'est-à-dire comme processus permanent et immanent à tout événement. De même, il « emmène [le chercheur] loin des données – de leur détail, de leur complexité et de leur singularité »[110] (MacLure, 2013 : 169). Encore, il introduit de la distance entre lui et les acteurs qu'il étudie, en aseptisant la recherche (Stewart, 1996, cité par MacLure, 2013 : 170).

Ensuite, par rapport aux entretiens et discussions observées, un codage représenterait une sélection et un assemblage en soi de ce qui a été dit. Parce que « la pensée n'est pas arborescente, et le cerveau n'est pas une matière enracinée ni ramifiée » (Deleuze et Guattari,

[108] Traduction de l'auteur. L'original : « Nomadic analysis opens up questions (…) by following messy and often vague fault lines in the data ».

[109] Traduction de l'auteur. L'original : « a different way of performing social inquiry, and this difference opens up new paths to the real, including a questioning of the real and the often unaccounted for multiplicities of the real ».

[110] Traduction de l'auteur. L'original : « take you "away" from the data – from their detail, complexity and singularity ».

1980 : 24), nous transformerions en arborescence le réel annoté. Même si cette étape peut s'avérer nécessaire, elle est à souligner néanmoins. Assemblage après assemblage, voilà ce qui paraît être le recueil et le traitement des données.

Enfin, le codage signifie utiliser les catégories de langage existantes, autrement dit celles qui sont déjà codées par les machines sociales. Ainsi, les codes seraient des doubles ou triples opérations qui se rajoutent aux premières pour couper les flux, pour que l'ordre, le sens et la structure apparaissent (Massumi, 2002 : 7).

Alors, pourquoi coder ? Parce que coder permet de mettre en ordre et modéliser cette réalité complexe. Ce procédé nous permet de faire sens, décrire et expliquer ce qui est (habituellement) impliqué par un processus de recherche. Il permet de passer d'une donnée à une idée et inversement (un concept n'est-il pas aussi une forme de codage ?). Il permet donc de généraliser. Cet acte nous donne un sens de certitude à nos résultats.

Même si nous souhaitions de ne pas utiliser de code, tout langage en comporte, donc toute écriture en comprend. Le passage par le codage semble inhérent à toute démarche d'écriture de thèse (en tout cas au stade actuel).

Et d'ailleurs, le chercheur n'est-il pas comme toute personne qui coupe les flux ? Parce que le corps de la société est coupure de flux : « c'est toujours des flux, et une personne c'est toujours une coupure de flux. Une personne, c'est toujours un point de départ pour une production de flux, un point d'arrivée pour une réception de flux, de flux de n'importe quelle sorte ; ou bien une interception de plusieurs flux » (Deleuze, 1971a). En ce sens, la tâche sociale du chercheur serait-elle de territorialiser ?

Ou encore peut-on penser le chercheur – en rejoignant MacLure (2013) – comme un « intercepteur » des flux, mais qui est à la fois actif et passif, c'est-à-dire il coupe les flux autant qu'il se laisse porté par eux : « le chercheur est à ce point un intermédiaire vivant où la matérialité des choses, la tâche ardue des concepts, l'"enchevêtrement partagé" (Bal, 1999)

avec les autres, avec l'ensemble des données illimitées et sans coupure, peuvent être *sentis* »[111] (MacLure, 2013 : 174).

Autrement dit, il existe une brèche dans le processus de re-cherche, qui s'ouvre – ou peut se passer comme un événement – à la rencontre, à l'imbrication avec les données et l'ensemble contextuel du processus. Et pour cela, le chercheur s'imbrique lui-même avec ce processus. Il est *dans* et *avec* celui-ci. Et ainsi il devient « intermédiaire », porteur de flux.

Par rapport au traitement des données, cela signifie s'engager avec les données le temps de l'analyse. S'engager implique être dedans, faire des plis avec la matière avant de se déplier par la suite. Pendant le processus de codage, des choses commencent à « pousser » (« *grow* ») ou à « briller » (« *glow* ») et « deviennent des préoccupations autour desquelles la pensée et l'écriture se rassemblent »[112] (MacLure, 2013 : 175).

Et ce rassemblement prendrait la forme d'un agencement, qui permet de relier des traces : celles que nous cherchons (au travers le codage), celles qui « brillent ». Par cette méthode, le code est remis dans un contexte. Et les choses qui « brillent » sont celles qui surgissent dans l'émerveillement (le « *wonder* » de MacLure, qui perturbe les frontières entre les choses au sens large), les associations improbables, discontinuités étonnantes, les « *hot-spots* », les expérimentations avec l'ici et là, avec les disparates et les rapprochés. Celles-ci sont en quelque sorte l'Autre du code. Ainsi, rompre avec le code n'est pas un passage obligé pour étudier les phénomènes de dé/re/territorialisation.

[111] Traduction de l'auteur. L'original : « The researcher is at this point a live conduit wherein the materiality of things, the struggle for concepts, one's "shared entanglement" (Bal, 1999) with others, and with the uncut and unbounded totality of the data, can be *felt.* »

[112] Traduction de l'auteur. L'original : « some things gradually grow, or glow, and become the preoccupations around which thought and writing cluster ».

Conclusion

Dans cette partie, nous avons examiné les particularités épistémologiques et méthodologiques de ce travail de recherche. Nous nous sommes rapprochée de l'éthnométhodologie afin d'y puiser des méthodes pour saisir le quotidien, l'action située qui ensuite est reliée et remise dans des agencements pour rendre compte des processus organisationnels à l'œuvre.

Cette approche d'inspiration éthnométhodologique a été possible grâce à notre présence en tant que doctorant-salarié. Ce double statut amène une richesse en termes d'exposition aux événements, aux discours et aux stratégies des acteurs, une proximité certaine, nous sommes imbriquée à l'organisation sociale.

Néanmoins, nos postures multiples présentent leurs propres difficultés – comme, par exemple, la prégnance organisationnelle –, qui se font d'autant plus ressentir en contexte managérial instable. De même, proche et à la fois lointain, nous devrions glisser idéalement du monde professionnel au monde des chercheurs avec l'aisance d'un caméléon. L'aisance se gagne avec l'expérience.

De passage dans le milieu administratif en tant que doctorant, nous avons peut-être déstabilisée, mais également (re)stabilisée. Parce que nous poussons les clôtures de ces deux territoires traditionnellement opposés (recherche et administration), nous nous y immiscerons et, par le transvasement, nous pouvons ramener du nouveau et éventuellement ouvrir des possibilités.

Dans cette partie, nous avons également abordé la question du rapport à l'action qui se fait principalement par ajustement dans la situation à l'égard de ce qui est considéré comme convenable ou efficace. De même, l'action peut être vue comme propension à agir, c'est-à-dire comme potentialité transformatrice dans l'interaction à l'autre. En ce sens, le numérique est considéré comme ayant une disposition à l'efficacité.

Nous avons tenté dans cette partie de relier les approches théoriques aux problématiques méthodologiques. Notre objectif étant de saisir les évolutions organisationnelles (et la recherche d'une « organisation efficace ») par le biais des phénomènes de dé/re/territorialisation, nous avons justement repositionné ces phénomènes au cœur de notre démarche et de l'écriture de cette thèse. Nous avons questionné la recherche ainsi que les modalités d'analyse usuelles (ou usages majeurs) en cherchant dans les travaux deleuziens des approches complémentaires (agencement, science nomade, « *wonder* »…). Le texte qui en ressort est donc une imbrication entre les deux.

Enfin, l'écriture d'une thèse est un processus, comme un déploiement de la pensée, des plis réunis dans un corpus qui commencent à faire sens en nous et à travers nous par le biais de l'écriture. Cette approche réflexive est d'autant plus prégnante que la recherche est qualitative : « en se différenciant de la recherche quantitative qui porte son sens dans les tableaux et synthèses, la recherche qualitative porte son sens dans le texte entier… son sens est dans la lecture »[113] (Richardson, St Pierre, 2005 : 959-960, cité par Holliday, 2007 : 122). Le style que nous utilisons, les associations, les métaphores (comme celle du tissage organisationnel et de vivre sur une ligne) font partie de la recherche. Le fait même d'écrire dessine la recherche et ouvre un devenir.

[113] Traduction de l'auteur. L'original : « unlike quantitative work that can carry its meaning in its tables and summaries, qualitative work carries its meaning in its entire text... its meaning is in the reading ».

III. L'agir efficace dans un contexte numérique dé/re/territorialisant

« L'usage des choses, comme celui de l'espace ou du son est l'un des signes les plus forts des capacités humaines à susciter une émotion du temps. Celle-ci jaillit de la tension singulière que l'objet, le site ou le chant établissent entre ce qui n'était pas encore avant qu'ils adviennent et ce que nous allons devenir en leur compagnie. » (Alban Bensa)

« Sur les lignes motrices, gestuelles, sonores qui marquent le parcours coutumier d'un enfant, se greffent ou se mettent à bourgeonner des "lignes d'erre", avec des boucles, des nœuds, des vitesses, des mouvements, des gestes et des sonorités différents. » (Deleuze et Guattari, 1980 : 383)

« Nous voyons comment l'agitation, la rencontre au hasard sont nécessaires à l'organisation de l'univers. On peut dire du monde que c'est en se désintégrant qu'il s'organise. » (Morin, 2005 : 84)

« Lorsque deux forces sont jointes, leur efficacité est double » (Isaac Newton)

Introduction

Cette partie vise, à partir des observations recueillies sur notre terrain de recherche, à investiguer les phénomènes d'agencement organisationnel produits dans le contexte de la généralisation de la numérisation et plus spécifiquement la dynamique de dé/re/territorialisation qui est impliquée dans la structuration des organisations efficaces.

Lors de ce processus de structuration, deux conceptions de l'efficacité peuvent s'avérer en tension et/ou en conjugaison : d'un côté, les conceptions managériales d'ordonnancement des organisations efficaces et de l'autre, l'emprise autorégulatrice de l'*organizing* qui s'appuie sur des ordres/désordres, dé/recompositions, dé/reterritorialisations. Ce dernier évoque une aptitude à l'organisation et donc, indirectement, à l'agir efficace si nous supposons que toute organisation (en tout cas artefactuelle) est coordination de l'action dans un but ; autrement dit, l'*organizing* revient à agir de manière convenante pour atteindre un objectif.

C'est dans ce sens que l'efficacité renvoie aux réajustements compris dans et produits par des phénomènes de dé/re/territorialisation. L'efficacité est puissance de reconfiguration par rapport au contexte – et la numérisation en fait partie – afin d'aboutir à un résultat[114].

Lorsque nous abordons les deux façons de concevoir l'efficacité, il ne s'agit pas d'opposer par exemple, le management et le clandestin puisqu'ils sont en pratique imbriqués. Les recherches en organisation et management associent généralement le clandestin au secret, contournement des règles et détournement de l'activité hors le contrôle managérial de la hiérarchie (Moullet, 1992, Fischer, 1982, Chanlat et Babeau, 2008).

Si la littérature professionnelle et gestionnaire estime que le clandestin est un défaut organisationnel qui devrait être supprimé de l'organisation, dans cette recherche, nous considérons que le clandestin n'est pas *a priori* le fruit d'un comportement délibérément réactionnaire ou défaillant. Nous prenons le parti des recherches qui mettent en évidence que la « transgression est un passage obligé de la coordination » (Chanlat et Babeau, 2008 : 210) et que d'elle dépend la viabilité des entreprises (Castoriadis, 1974).

[114] Il ne s'agit nécessairement d'atteindre un résultat escompté (logique d'efficacité en Occident), mais d'atteindre un résultat favorable (logique de l'efficacité chinoise) ou, au pire, se prémunir contre l'adversité, perdre une bataille pour gagner la guerre (Sun Tzu).

Les deux ne sont que des régimes concernant le rapport à la norme qui s'actualisent de manière différente. C'est le pari de la complexité de penser les deux notions ensemble, tout comme dans le cas de l'ordre et du désordre :

> *« Souvent, dans la rencontre entre un flux et un obstacle, il se crée un tourillon, c'est-à-dire une forme organisée constante et qui se reconstitue sans cesse elle-même ; l'union du flux et du contre-flux produit cette forme organisée qui va durer indéfiniment, du moins tant que le flux dure et tant que l'arche du pont est là. C'est dire qu'un ordre organisationnel (tourbillon) peut naitre à partir d'un processus qui produit du désordre (turbulence) » (Morin, 2005 : 83).*

L'union du flux et du contre-flux dure tant qu'il existe des éléments contextuels la favorisant. D'où, l'importance – nous la soulignons encore une fois – du contexte dans la conceptualisation de l'agir efficace.

Comment le décodage et le recodage de l'organisation se fait-il dans un contexte de numérisation généralisée ? En quoi existe-t-il une propension à l'agir efficace dans un contexte numérique ? Plus concrètement, quelles dé/re/territorialisations se passent dans et à travers le numérique ? Et encore : la question de l'efficace ne serait-elle « quelle ligne prendre » ? Comment l'intégrer ou la produire ? Peut-on s'appuyer sur le numérique pour dé/re/territorialiser ?

Si l'humanité « a cristallisé la mémoire des normes et routines, l'intelligence de l'action efficace dans les formes objectales[115] » (Le Moënne, 2015 : 150), alors quelles cristallisations de l'agir efficace dans les formes numériques ? Et comment le territoire (et sa configuration) en est transformé ?

Ces cristallisations impliquent des cadres d'actions, des « hypothèses d'usage » (*idem*) qui comprennent des reconfigurations des cadres spatio-temporelles de l'activité. Dans cet ordre d'idées, les supports numériques (au sens large) seraient des dispositifs d'influence (Jullien, 1992, 1996, 2005) permettant de définir et d'agir sur les modalités de l'action collective via une mise en condition du contexte. Par ailleurs, la virtualisation (Lévy, 1995) et les dé/recontextualisations produites par le numérique ouvrent davantage le champ des possibles et accroissent le potentiel de mutation.

[115] « J'entends par forme objectale les formes sociales qui résultent de l'appropriation dynamique de notre environnement matériel et qui sont des dispositifs de mémoires de routines, d'hypothèses d'usages possibles, cristallisées dans des formes qui en sont le support. » Et ces hypothèses d'usages « sont des propensions d'action qui se donnent comme ouverte aux écarts, aux adaptations, aux jeux » (Le Moënne, 2015 : 150).

Pour répondre à l'exigence de coordination (Thévenot, 1990) nécessaire à tout accomplissement de processus organisationnel, la dis-position ou les configurations des différentes composantes ainsi que les médias, les intermédiaires, les interfaces et les frontières qui en sont contenues sont des « moyens » (Jullien, 1992, 1996) susceptibles de contribuer au déroulement de l'action efficace.

Si les médias sont importants pour la coordination territoriale de l'administration puisque « le gouvernement efficace de grands espaces dépend dans une large mesure de l'efficacité de la communication »[116] (Innis, 1950 : 26), quelles sont les implications des supports numériques pour l'agir départemental ? En quoi laissent-ils des indices dans (ou retracent) la configuration spatio-temporelle de l'action ?

Dans cette partie, nous allons justement aborder la question numérique en rapport avec la disposition et/ou les configurations organisationnelles ainsi qu'en rapport au rythme organisationnel, considéré comme mouvement par répétition/différence des blocs spatio-temporels cadrant l'action départementale.

Nous allons analyser l'attribué, les repères territoriaux institués, les investissements de forme et leurs inscriptions spatio-temporelles. Egalement, nous allons nous pencher sur les mouvements hors cadre et les renouvellements des dispositifs numériques. Car leurs mouvements reconfigurent les processus et font émerger du potentiel de mutation ; la propension à l'efficacité se retrouverait dans le mouvement.

[116] Traduction de l'auteur. L'original : « The effective government of large areas depends to a very important extent on the efficiency of communication ».

1. Configurations managériales : œuvrer la dis-position ?

Cette partie vise à présenter les configurations de l'institution, les axes managériales (coordonnés ou pas) d'ordonnancement. Nous considérons que le management implique le développement d'une certaine forme sociale pour (tenter de) rendre efficace un collectif (Galibert, 2015).

Dans ce cadre, nous allons aborder d'une part, la position même du management (c'est-à-dire, son arrangement) puisque la position est importante dans une perspective de gouvernement (Jullien, 1992) et d'autre part, les investissements de forme impulsés par le management qui justement par leur territorialité renforcée au moyen d'« assimilation » (Jullien, 1992) ou de « surcodage » des lignes dures alimentent selon une logique d'alternance les phénomènes inverses[117].

La notion de *support* reviendra dans ce chapitre – et constitue en fait un fil rouge dans notre travail de recherche – dans le sens où nous considérons qu'une organisation dite « efficiente » combine les types de supports ayant un penchant vers le temps et vers l'espace de telle manière qu'elle n'est pas prise dans l'« immobilisme » de Jullien ou le « monopole » d'Innis.

C'est-à-dire, que de par leur disposition, les supports alternent les conditions de mise en contexte/décontextualisation, localisation/délocalisation, centralisation/décentralisation, ordre/désordre, manifeste/latent, territorialisé/déterritorialisé.

Ces supports sont compris dans leur matérialité. « Les matériels qui accentuent le temps favorisent la décentralisation et les types d'institution hiérarchiques tandis que ceux qui ont un penchant pour l'espace favorisent la centralisation et les systèmes de gouvernement typiquement moins hiérarchiques »[118] (Innis, 1950 : 26-27).

[117] Ces derniers seront abordés dans le chapitre suivant.

[118] Traduction de l'auteur. L'original : « Materials that emphasize time favour decentralization and hierarchical types of institutions, while those that emphasize space favour centralization and systems of government less hierarchical in character ».

Ceci rejoint le point de vue de Jullien (1992) pour lequel la position politique ou de gouvernement est maintenue à distance sans être vu, de manière « diffuse », et se base en fait sur le fonctionnement « automate » par position qui alimente un processus informationnel et décisionnel. D'une certaine manière, la disposition des choses est politiquement une disposition hiérarchique s'appuyant sur le réseau, l'arborescence.

1.1. Fragmenter des grands ensembles : une organisation éclatée du numérique institué

L'organisation du numérique de ce que nous appelons institué, c'est-à-dire, ce qui est attribué et segmenté, se matérialise dans des formes éclatées constituant des piliers de la structure arborescente administrative.

La fragmentation de grands ensembles peut se traduire par une segmentation des accès, des trajets « virtuels » dans le « territoire » informationnel numérique. Cela relève aussi d'un mécanisme d'interruption des flux :

> *« Tout code par rapport à un flux implique qu'on empêche quelque chose de ce flux de passer. On le bloquera, on laissera passer quelque chose : il y aura des gens ayant une position clé comme intercepteur, c'est à dire comme empêchant de passer, ou au contraire comme faisant passer, et quand, ensuite, on s'aperçoit que ces personnages sont tels que, d'après le code, leur revient certaines prestations, on comprend mieux comment tout le système marche » (Deleuze, 1971a).*

La structure arborescente est corrélée à la spécialisation des tâches ; ces dernières sont rattachées à des « lieux mononfonctionnels » (Fischer, 1990), des localisations fixes des puissances, aptitudes, experts, ce qui génère encore des segments durs. Il s'agit en fait des marquages encadrant l'action territoriale.

1.1.1. Les quatre piliers institutionnels …ou les nœuds de l'action ?

Nous distinguons quatre types de piliers institutionnels, ou dirions-nous, des nœuds de rencontre, d'(inter)action et de points de gravitation. Nous les avons regroupés sur la basé de l'étendue de leur action de re/territorialisation du/par le numérique ainsi que leur position en tant qu'intercepteur de flux.

1.1.1.1. La mission d'e-administration

La mission d'e-administration est menée par un chef de projet[119] qui a le rôle de capter tels ou tels éléments locaux et les faire rentrer dans la machine molaire tout en l'accordant avec les projets nationaux concernant la « modernisation de l'administration publique » et se trouvant de fait en tension avec la vision de la haute hiérarchie du Département qui demeure majoritairement axée sur la « dématérialisation »[120] comme unique mode d'existence d'une e-organisation tournée vers la relation avec l'usager et les partenaires. La notion de dématérialisation fait partie de l'agencement énonciatif administratif et elle renvoie au rapport entre efficacité et processus organisationnels.

Dans ce sens, nous notons deux tendances : d'une part, la vision de la dématérialisation comme une numérisation des routines, c'est-à-dire l'introduction du numérique superposé aux pratiques, ou intégration « automate » (Zuboff, 1988, cité par Ficher et Fousse, 2002) ; d'autre part, la dématérialisation comme potentialité de reconfiguration du terrain, des positions et des pratiques, ou intégration « informate » (*idem*), c'est-à-dire conjonction entre le numérique et la révision des processus organisationnels considérés « plus efficaces ». Cette dernière tendance – qui est également portée par le chef de projet – se matérialise au contact des éléments porteurs situés aux frontières des directions opérationnelles (voir le point quatre). Pour la promouvoir (et propager des variations de formes), depuis une année, le chef de projet réalise des formations sur les « dématérialisations » en intégrant la « nécessité de mettre à plat l'organisation et de s'inscrire dans de nouveaux processus » (extrait de présentation en formation).

La mission d'e-administration initialement positionnée auprès du Directeur général des services a été intégrée dans un service agrandi regroupant « tous les électrons libres »[121] sous

[119] En 2013, il y a eu un changement de chef de projet e-administration. L'actuel, qui a des formations d'analyse de processus dans son *background* professionnel ainsi qu'une fine connaissance des dispositifs techniques, a une vision différente de son prédécesseur de ce qui fait une e-organisation. Le changement de chef de projet a été fait plus par nécessité et conjecture que par volonté de changement d'orientation politique et stratégique.

[120] Le développement de l'administration électronique s'est fait sur la base du vote d'un schéma départemental de services numériques en 2009 et son action était censée contribuer à l'objectif intermédiaire du Projet Stratégique 2010-2014 de la Collectivité: « développer l'accessibilité des services départementaux aux publics » qui était une déclinaison de l'objectif stratégique « agir pour un service public départemental de qualité » (voir la partie 1, présentation du Département pour plus de détails sur le Projet Stratégique). Cela se traduisait concrètement par une mission de « favoriser le développement de télé-procédures » qui a contribué de fait à l'association e-administration – dématérialisation des procédures et services. Par ailleurs, la majorité des projets qui ont été conduits et finalisés au Département depuis concernent les projets de e-subventions ou télé-services. Depuis 2012, l'objectif était de réaliser de l'un à deux télé-services par an.

[121] Terme utilisé dans les discussions par la hiérarchie. Par ailleurs nous faisons partie de ce service (voir la partie deux de cette thèse sur la présentation de notre parcours au Conseil départemental).

l'autorité d'un chef de mission qui répondait aux commandes du nouveau Directeur général des services. Ce repositionnement, après l'élan des premières années, a induit un retranchement et une diminution des investissements de forme « innovants » en favorisant la stabilité territoriale par des mécanismes qui étaient déjà rentrés dans les routines. L'e-administration disparaît de l'organigramme général et de ce fait son action se fait plus disparate, plus en « douceur ». Nous notons le fait qu'« apparaître dans l'organigramme » est considéré comme une « forme de communication » soulignant l'importance et le statut accordé à une activité (agent témoignant des ficelles de comment cela marche au Département).

1.1.1.2. La direction des systèmes d'information

La Direction des systèmes d'information (DSI) produit des éléments de sur/codage à la demande de la Direction générale[122]. Elle reçoit donc principalement les commandes d'en haut, via un directeur général adjoint consacré aux « ressources » (c'est-à-dire, les systèmes d'information, les bâtiments, les services généraux et les ressources humaines). Elle remplit la fonction de « support » (échanges avec des agents DSI) pour les autres directions ressources et opérationnelles, mais elle ne fonctionne pas avec ces dernières sur la base d'un rapport contractuel usager – fournisseur de services. Par ailleurs, la notion d'usager renvoie pour les agents de la DSI aux citoyens qui utilisent les services publics offerts par l'administration et donc, selon cette vision, ils sont « très peu en relation usager » (entretien avec agent DSI). L'organisation architecturale des lieux corrobore cette optique (absence de lieux d'accueil) ainsi que l'orientation sécuritaire (grilles, codes d'accès, badges, portes et fermetures supplémentaires, etc.) de la direction, que nous allons traiter davantage dans la partie suivante de ce chapitre.

La direction se définit ainsi :

> *« La Direction des systèmes s'information (DSI) est chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans d'action informatiques, à savoir l'étude, l'acquisition, la mise en œuvre, l'évolution des applications et équipements informatiques, des réseaux et outils nécessaires aux communications internes et externes du Département. Son activité s'inscrit dans l'objectif VI du Projet stratégique*

[122] Dans les années 90 c'était un petit service appartenant à la direction des finances. Plus tard, le service s'est agrandi et devenu une direction à part.

> *départemental. Elle assure le suivi et la maintenance en condition opérationnelle des applications et équipements informatiques, des réseaux et outils du système d'information » (document interne de présentation).*

Le plus souvent elle remplit le rôle de « maître d'œuvre » lors de projets numériques menés par la direction générale ou les directions opérationnelles. Lorsqu'il s'agit des télécommunications, équipements et infrastructures, elle se positionne comme ayant un rôle de « maître d'ouvrage », selon la terminologie utilisée dans le cadre de la gestion de projets au sein du Département. Une logique de maintenance et de sa facilité et sécurité impulse certains mouvements de concentration et d'homogénéisation des systèmes informationnels[123].

Sa vision de l'agir efficace se concrétise dans le maintien du réseau, l'assurance de la maintenance et du traitement des « défaillances » informatiques (pannes, brèches de sécurité, etc.). Elle joue le rôle de « gardien » de la sécurité numérique territoriale, qui veille donc aux frontières et interfaces. Sous le poids de nouveaux règlements nationaux, en 2014, elle a mis en place un autre intercepteur de bons usages « informatiques » : la mission informatique et liberté. En plus de cette nouvelle mission, la direction est organisée en cinq services : service ressources, service assistance utilisateurs et parc micro, service infrastructures et sécurité, services études et application de gestion et sectorielles et service études et applications sociales. Cette compartimentalisation est un « miroir » de l'arborescence héritée[124] du Département ; nous pouvons l'observer par exemple dans la différenciation nette entre services sectoriels et services sociaux. La segmentation des trois autres services montre le rôle que les infrastructures, les équipements et les ressources (c'est-à-dire, dans ce cas, le budget) prennent dans la définition et cadrage de l'action de la direction des systèmes d'information.

1.1.1.3. Les directions dites fonctionnelles

Les directions considérées par le management comme étant fonctionnelles, transversales dans leurs actions regroupent la direction de la communication, la direction des ressources humaines, la direction des finances publiques et de l'Assemblée et la direction des bâtiments et services généraux. Nous les avons mises dans la même catégorie parce que ces directions

[123] Selon nos observations *in situ* ainsi que les échanges avec des agents de la DSI.

[124] Cet héritage se traduit dans la « c'est comme ça que c'est » lorsque nous avons interrogé des membres de la DSI.

mènent des projets numériques et mettent en place des dispositifs qui sont susceptibles d'être utilisés par l'ensemble des agents départementaux (Intranet, espaces collaboratifs, dispositif de gestion de temps, télétravail, visioconférence, dispositif de dématérialisation de la chaine comptable, projet courrier-courriels). Cela en plus de leurs dispositifs de gestion de leurs propres activités (par exemple, logiciel de paie, matériaux et logiciels d'imprimerie). Elles sont positionnées au même niveau hiérarchique, la différence étant que la direction des ressources humaines et la direction des bâtiments ne dépendent pas directement du Directeur général des services. Le management de la communication et le management des finances, tout en étant positionnés sur le même niveau hiérarchique que les autres dans l'organigramme, se retrouvent en rapport plus rapproché avec la sphère politique et la direction générale.

La gestion du courrier et le suivi des courriels ainsi que le service d'impression appartiennent tout comme la gestion de l'accueil physique et téléphonique à la direction des bâtiments et des services généraux et sont considérés comme des appuis « logistiques » nécessaires au « bon fonctionnement » (extraits d'enquête) du Conseil départemental. Cette direction a en sa charge l'organisation spatiale et les entrées/sorties sous différentes formes (supports papier, numériques, audio-visuels, contacts physiques avec les usagers) et la sécurité des bâtiments, interfaces avec l'environnement et points de marquage de la présence du Conseil départemental. Elle assure la traçabilité de l'écriture, des flux entrants et sortants.

La direction des ressources humaines comme son nom l'indique gère la masse salariale du Département. Elle est organisée en segments durs, organisée sur une base routinière et extrêmement dépendante de normes de droit. Très fragmentée, la direction est organisée par blocs ; un agent départemental aura plusieurs interlocuteurs lors de son parcours au Conseil départemental. Cette caractéristique se retrouve dans son organisation numérique (plusieurs logiciels et interfaces avec les usagers « internes »). De part sa position et mission, elle mène l'expérimentation et la généralisation du télétravail, le projet de gestion de temps Hora (que nous allons analyser plus en détail dans le dernier chapitre de cette partie). Lors du projet de renouvellement de l'Intranet, comme elle est interceptrice des flux humains[125], la direction était censée s'occuper du projet connexe, celui d'un annuaire en assurant une connexion au nouvel Intranet (projet mené par la direction de la communication), et regroupant l'Active Directory (donc la partie informatique), l'annuaire téléphonique (géré par l'accueil donc la direction des bâtiments), la messagerie (géré par la DSI sur la base de demandes des

[125] L'argument majeur était que c'est la seule direction qui maitrise les flux entrants et sortants de l'administration départementale.

directions), ainsi que d'autres informations supplémentaires concernant l'expertise et les activités des agents[126]. A notre connaissance, ce projet complexe de part le regroupement à réaliser n'a pas porté ses fruits. Le Conseil départemental fait partie des 10% qui n'ont pas d'annuaire unifié connecté à l'Intranet.

La direction des finances publiques, du service juridique et de l'Assemblée veille aux flux monétaires, au « bon usage » budgétaire, à la conformité réglementaire, aux respect des normes juridiques dont l'action départementale en dépend. Toute action, projet nécessitant un vote y passe et est mis en forme selon les règles homogénéisantes de l'écriture administrative définie et contenue dans des logiciels spécifiques. C'est un nœud de standardisation et conformité aux règles.

Ces directions constituent des nœuds pour les flux informationnels, financiers et organisationnels. Leurs actions sont considérées efficaces si elles répondent aux objectifs mais également si elles incitent des usages majeurs et favorisent le marquage du territoire. En plus, la direction de communication exerce une certaine influence puisqu'elle est un nœud obligé pour l'avancement de certains projets (par exemple, c'est elle qui achète les noms de domaine nécessaires à la mise en place des mini-sites pour les télé-services), pour le passage des informations, des moyens de codification. Elle contribue aux territorialités d'autant plus qu'elle instaure des normes de plus en plus rigides[127] concernant l'organisation de l'information, gabarits, graphisme, et généralement l'écriture sur des supports numériques tels que le site Internet et l'Intranet. Elle a par conséquent le rôle d'intercepter les flux et les coder sur ces supports numériques.

1.1.1.4. Les directions dites opérationnelles

Les directions opérationnelles (les sept territoires d'action sociale inclus), à la commande et/ou validation de la Direction générale, s'appuient sur les autres direction, services pour mettre en place des dispositifs numériques. Nous n'allons pas passer en revue chacune des

[126] Ce dernier point a suscité beaucoup de controverses. La crainte majeure était que l'action échappe, qu'on ne puisse pas la (re)coder si on permettait une publication décentralisée de ces champs au sein de l'annuaire. L'argument officiel concernait le manque de moyens.

[127] Nous avons observé par exemple une rigidification des règles de circulation de l'information ainsi que de la publication sur le site Intranet après la réorganisation de la direction de la communication suite à laquelle le service de communication interne dont la gestion de l'Intranet appartenait avait rejoint le service de communication externe.

directions de part leur nombre important. Nous allons juste présenter leurs caractéristiques en grandes lignes.

Nous pouvons déjà les classifier en trois sous-catégories : les directions dites « thématiques » qui traitent de sujets particuliers, qui sont en pilotage et mise en œuvre des projets et qui ont une organisation concentrée ; les directions déconcentrées, qui comme leur nom l'indique, ont une organisation plus décentralisée et répartie sur le territoire administratif et physique du Département ; les territoires d'action sociale (TAS) qui forment des nœuds in-formationnels concentrant les diverses politiques d'action départementale.

Chacune de ces directions a développé sa propre approche du numérique. Certaines se sont disloquées du niveau central et constitué des ilots numériques (par exemple, sites web autonomes, usage particulier des dispositifs et équipements fournis par le Conseil départemental). Si le numérique permet en soi des variations de forme par direction, le côté matériel, les équipements (surtout lorsqu'il n'existe pas de budget propre pour de tels investissements) restreint leur action, leurs initiatives tout comme les capacités de codage.

L'exemple le plus marquant est celui des activités situées en contexte de mobilité. Les travailleurs sociaux qui se retrouvent souvent en déplacement au domicile, à la mairie, etc. n'ont que rarement des dispositifs numériques portables (ordinateur, téléphone, tablette) ni de connexion au réseau du Conseil départemental. D'un côté, « nous n'avons aucun lien informatique » devient « ça nous échappe » (discussion avec manager), d'autre part, des arrangements et/ou des usages mineurs sont favorisés qui viennent compenser le vide institutionnel.

A la périphérie de ces directions (périphérie au sens de marges par rapport à l'attribué mais pas nécessairement périphérie au sens hiérarchique du terme) se trouvent des éléments porteurs facilitant l'inclusion du numérique pour une efficacité de l'action.

L'agir efficace de ces directions est vu généralement dans la capacité de réponse à l'usager des services publics, capacité à traiter des dossiers, à exécuter des décisions prises au niveau central et/ou en lien avec les commissions locales, de même que leur capacité à produire des conventions sur les actions en intégrant les partenaires locaux, régionaux et nationaux. Elles sont des sentinelles distribuées dans le tissu organisationnel.

1.1.2. Coordination : passer par le local ?

Le morcellement de l'organisation du numérique institué est une question principalement politique, la prise de décision se faisant au niveau central (membres de la direction générale, élus des différentes commissions ayant trait direct avec le numérique mais également des commissions traitant des sujets pouvant reconfigurer le contexte de l'intégration ou la non-intégration des technologies).

Cependant, les approches qui opèrent une distinction entre décision politique et moyens administratifs, c'est-à-dire entre direction à prendre et exécution et son organisation, découplent « la tête des jambes » (expression en usage au Département) ou le siège des territoires et peuvent en conséquence découpler le dispositif de son contexte d'usage.

L'existence d'une forte fragmentation implique un besoin accru de coordination, ce qui est, selon nous, une problématique majeure au Conseil départemental. Comment cela se tient ensemble ? La coordination territoriale ne serait pas à chercher (aussi) ailleurs dans des mécanismes autres ?

Tout comme dans le cas des micro-politiques de l'Etat deleuzien, il s'agirait peut être de passer par le local pour coordonner des grandes étendues. Dans ce cadre, le rôle du numérique serait selon les discours institutionnels de contribuer à l'efficacité des grandes entités en leur permettant plus de flexibilité.

C'est la vision de l' « informatique » qui assurerait une « décentralisation ou même l'autonomie des cellules de base. Mieux, elle facilite en dotant les unités périphériques ou isolées d'informations dont seules pouvaient jusqu'ici bénéficier les très grandes entités centralisées. Elle a pour vocation à alléger la structure des administrations, en améliorant leur efficacité et leurs rapports avec leurs administrés. Elle autorise une plus grande liberté des collectivités locales (rapport Simon Nora et Alain Minc, 1978 : 12-13, cité par Pailliart 2002). D'où la pression, exercée au niveau national qui perdure jusqu'à cette date, à la « modernisation de l'action publique » en passant par les équipements numériques[128].

Ce qui induit au niveau de la structuration des territorialités de l'administration départementale un paradoxe entre décentralisation et organisations héritées hiérarchiques,

[128] Voir les forums et rencontres institutionnelles locales et nationales autour du numérique où la place des équipements est prédominante.

entre expérimentation et généralisation comme approches de l'innovation organisationnelle, entre délocalisation et convergence multimédia centralisatrice, entre « modernisation » et « ne pas faire gadget »[129] notamment vis-à-vis des citoyens en difficulté, etc. Alors, la décentralisation du et par la numérique apparaît comme étant loin d'être une question purement structurelle. L'efficacité dépasse la structure tout comme la disposition implique d'autres aspects que des configurations d'organigramme[130].

Le « voir local » (et/ou local-global) au Département comporte deux axes. Le premier concerne le local assimilé au petit[131], ce qui pourrait éventuellement s'apparenter au management agile, en partant du petit et en rajoutant selon les possibilités. C'est un mode utilisé lors des configurations des dispositifs numériques. Par exemple, les configurations faites lors du projet Intranet suivaient cette tracée qui avance « petit à petit » et se réajuste selon les obstacles qu'elle rencontre.

Cependant, nous constatons vite dans ce processus des problématiques liées aux nœuds de décision complexes, des fois, échappant aux instances « officielles », à l'établissement des actions convenantes entre plusieurs acteurs pour lesquels le « petit » n'est pas le même.

Egalement, l'action de l'e-administration passe par le développement des projets dans les directions intéressées. Emanant de ces directions, rarement ils engagent l'ensemble de la Collectivité. Lorsque cette dernière devrait être impliquée dans son ensemble, les projets prennent la forme du voir « petit » comme dans le cas de l'Intranet et des fois, accompagnées par des « chantiers » (terme utilisé au Département) regroupant des agents (cadres) volontaires.

Le deuxième axe est lié aux modes organisationnels par expérimentation[132] locale (ce qui implique un contexte spécifique d'usage) et généralisation à l'ensemble de l'organisation territoriale (ce qui deviendrait un agencement des multiplicités des multiplicités). Si les expériences trouvent leur efficacité, leur pertinence par une disposition contextuelle, alors lors

[129] Nous avons questionné les travailleurs sociaux sur l'usage du numérique et leur plus grande crainte était de « ne pas faire gadget » et ne pas pouvoir porter l'attention sur l'usager en étant distraits par la « machine ».

[130] Voir également le descriptif des configurations dans une situation de guerre (Jullien, 1992 : 24-25).

[131] « Voyons petit » est l'une des injonctions managériales – en lien avec la DSI – lorsqu'il s'agit de développer des projets numériques.

[132] Lors de notre passage en administration, nous avons témoigné des conflits syndicats – décideurs autour du sujet de l'expérimentation. Cela a conduit à une définition plus claire de ce qui est attendu.

des procès de généralisation une réplication à l'identique risque de ne pas porter les mêmes fruits.

C'est le cas des contradictions autour du projet de gestion du temps[133]. Le territoire à rythmer, à marquer temporellement est en fait une multiplicité de territoires. Un système totalisant se heurte aux singularités. « On découvre ainsi autant de types de déterritorialisation que de traits de matière d'expression » (Guattari, 1991).

Passer par le local tel que nous le comprendrons revient à se coordonner via des agencements produits lors de chaque projet. L'e-administration injecte et transmet des composantes aux directions. D'autres (comme la DSI dans le cas de « faille de sécurité ») surcodent les lignes. Sur les trajectoires des projets des transcodages ont lieu, lorsque par exemple, l'action de l'un sert de milieu à l'action de l'autre.

Dans et par ces projets, des mouvements de distanciation ou de voisinage se produisent ce qui induit des micro-modifications territoriales. Parce que le territoire concerne « la distance critique entre deux être de même espèce : marquer ses distances (…) je ne possède que mes distances » (Deleuze et Guattari, 1980 : 393). Ces distances peuvent se concrétiser dans des actions infimes comme ne pas inviter à une réunion de projet.

Les micropolitiques concernent les manifestations d'une certaine plasticité dans l'articulation du désir et de l'institution (Guattari et Rolnik, 2007). L'agir efficace passe alors par la ligne moléculaire qui ensuite, des fois, peut être rattrapée et incluse dans des segmentarités tel le cas d'un outil de coordination sociale développé hors cadre localement qui ensuite a été repris et codé dans un portail sur Intranet respectant les règles d'écriture numérique telles que fabriquées par la direction de la communication. Dans ce cas, coordonner des grands ensembles se passe dans le jeu entre la ligne molaire et la ligne moléculaire.

[133] Pour plus de détails sur le projet voir le chapitre sur Hora.

1.2. Segmenter pour sécuriser : une logique du réseau fermé ?

La territorialisation renvoie à l'espace limité par des repères et marques. Elle est « activité de sélection, d'élimination, d'extraction » (Deleuze et Guattari, 1980 : 382). Elle filtre le chaos, le liquide ou le vide, elle coupe les flux et fait émerger un espace strié. Les territorialités sont des marquages apportant de la sécurité. Comment celle-ci se manifeste au niveau de la présence / absence du numérique ?

Nous considérons qu'elle se cristallise dans des marquages de « réseau fermé », que nous présenterons dans cette sous-partie. Nous rappelons que la notion de réseau dans ce contexte appartient à la multiplicité arborescente à l'inverse du plateau qui est au milieu et qui n'a pas *a priori* des bornes prédéfinies.

Les risques de « fuite » relèvent l'existence d'un sentiment de perte territoriale – en connexion avec le régime sentimental du travailleur (Deleuze et Guattari, 1980) – au travers le numérique : l'intrusion et/ou perte des données du compte de messagerie, un disque externe représentant la mémoire de l'action passée et en cours qui craque, un téléphone piraté qui risque de mettre en péril le réseau départemental ou bien un ordinateur portable volé en déplacement, les données « qui sont dans l'air » sans avoir la certitude de pouvoir toujours les retrouver[134]… Au travers le numérique, l'existence semble disloquée de l'avoir, la donnée de la propriété, et en même temps paradoxalement il y a mouvement de privatisation de l'espace (Fischer, 1990) que cela soit physique (les bureaux,…) ou virtuel (aménagements numériques). C'est dans cette double dynamique alternante que les territorialités sécurisantes agissent.

[134] Ce sont des exemples concrets rencontrés sur notre terrain de recherche.

1.2.1. Mécanismes pour marquer des territorialités sécurisantes

Les territorialités sécurisantes prennent forme dans des multiples processus organisationnels. Nous n'en visons pas l'exhaustivité, mais une courte présentation pour les mettre en perspective.

Un premier axe serait celui visible dans la mise en œuvre des projets de renouvellements ou des marchés. En plus d'une logique financière (40% des notes lors des marchés comprennent la dimension budgétaire), la certitude par l'inscription temporelle longue de la maintenance, l'expérience avec d'autres collectivités, la pérennité de l'entreprise constituent autant de critères pour assurer des logiciels « sûrs ».

L'avancement même des projets suivent cette logique sécuritaire avec moins de prise de risque notamment des fuites hors règles instituées (le déroulement du projet Intranet en est un exemple notamment dans sa partie de mise en œuvre effective).

Le budget central utilisable pour des projets numériques se retrouvant globalement à la direction des systèmes informatiques, cette dernière se voit renforcée dans son rôle de sentinelle du réseau. La direction fournit le budget, le suivi des marchés, l'écriture du cahier des charges pour la partie technique tout en veillant à l'interconnectivité des dispositifs.

L'interconnectivité et la nécessaire intégration d'un dispositif dans un système plus vaste sont des mécanismes permettant la propagation des indices territoriaux et peuvent faire sujet de luttes « territoriales ». « Comme ce n'est pas eux qui n'ont pas piloté la commande de ces outils là, ils [agents de la DSI] ne veulent pas entendre parler » (extrait entretien avec un agent départemental). Ces luttes peuvent influer sur des dé/reterritorialisations hors champ contrôlé.

Le choix d'un objet par exemple relève des logiques territoriales qui peuvent dépasser le cadre de l'action du Département, notamment dans le cas des directions qui dépendent des partenaires institutionnels à plus grande échelle[135].

[135] Observation à partir des discussions avec des agents des directions et de la DSI.

Les marques territoriales sont objectivées dans les équipements, leur sélection, exclusion et distribution au travers le tissu organisationnel. Nous retrouvons ici le deuxième axe d'agir territorial sécurisant : les équipements et les infrastructures.

La démarche d'interconnectivité traduit en fait la politique harmonisation d'outils ; il existe donc un rapport étroit entre configuration technique et politique numérique. Et le rôle d'intercepteur principal semble être attribué à la DSI :

> *« - Vous m'avez parlé de la DSI… Est-ce qu'il y a d'autres freins à l'intégration du numérique à part la DSI ?*
>
> *- Je ne pense pas. Il faut passer pour l'acquisition de tout équipement. Par contre, si on a pris la décision d'acquérir au sein de notre direction, il n'y a pas de souci. Mais on veut harmoniser dans tout le système d'information du CG, systématiquement on est obligés de passer par la DSI. S'il n'y a pas de réponse à la DSI, aucun projet n'aboutit. Le maillon, c'est la DSI » (extrait d'entretien avec agent en charge des équipements numériques au sein de sa direction).*

Selon nos observations, cette tendance à l'harmonisation se retrouve dans l'ensemble des politiques du Département en allant du social jusqu'à la communication. Ce retranchement sur l'harmonisation est justifié par la mise en commun des ressources pour atteindre de manière efficiente un objectif. Cependant cette vision d'efficience est en tension avec les visions « locales » portant sur leur agir efficace.

Les infrastructures se sont vues consolidées afin de garantir une meilleure sécurité et imperméabilité du système informatique. Par sa constance le développement des infrastructures devient un marqueur territorial.

> *« Pour s'assurer de la continuité de bon état de marche du système d'information et donc maintenir le bon fonctionnement de nos services publics, le Conseil général (…) a procédé à la construction d'une deuxième salle informatique puis à la virtualisation et la sécurisation de ses infrastructures informatique dans le cadre de la construction d'un cloud privé pour la protection des données publiques » (extrait du bilan DSI 2014).*

La sécurisation des données passe par la virtualisation du stockage des données ce qui suppose aussi une « définition de l'ingénierie » informatique (extrait document DSI), c'est-à-dire recodage de segments et redistribution dans des lignes prédéfinies au sein d'un *cloud* privé, territorialisé.

D'une certaine façon, le *cloud* privé est le territoire augmenté du Département, avec ses données, ses flux et nœuds, et ses frontières. Et cela s'inscrit dans une démarche de privatisation justifiée par la sécurisation : « il faut savoir où est la donnée » (extrait d'entretien avec le chef de service DSI). Il s'agirait donc d'une (re)localisation virtuelle (terme qui au premier abord peut paraître paradoxal) et d'une maîtrise de la donnée par la maîtrise de l'infrastructure.

C'est la machine et le programme qui « sauvegarde » la donnée et rattrape la « faille humaine » : aujourd'hui « c'est plutôt l'utilisateur qui se trompe dans sa donnée et demande la restauration » (extrait d'entretien avec le chef de service DSI).

Le travail sur les réseaux et systèmes informatiques se fait en urgence et réactivité. C'est le flux tendu[136] du Département, avec comme objectif d'assurer la circulation fluide et sécurisée des données. La DSI est donc capteur de ce qui est en panne, cloche, sort du cadre ainsi que des intrusions dans le système sociotechnique départemental. La sécurité signifie des « contraintes pour l'utilisateur et le système » ; on « veut accéder de partout » mais « on doit suivre les normes de sécurité » (*idem*).

Les questions majeures des discours instituants reviennent autour de la localisation que cela soit sous la forme d'un « qui » ou d'un « où » : où la donnée se trouve ? qui a le droit d'accéder à la donnée ? Pour garantir une réponse « localisable », donc attribuée ou attribuable, ce processus de segmentation par « briques » (entretien avec chef de service) est enclenché : la première est d'avoir un compte au Conseil départemental, la deuxième est une sorte d'assignation à une habitation, dirions-nous, c'est-à-dire, l'habilitation au niveau de l'application et/ou du groupe, qui ensuite permet au habitant de parcourir le territoire départemental et d'accéder à certaines zones (ou pas).

La segmentation passe aussi par le codage sur des lignes dures des agents de la DSI. Il s'agit d'un codage des compétences. D'une part, cela se concrétise dans la difficulté à s'en sortir du code, de changer de dis-position[137] et d'autre part, dans la gestion par création de binôme (voire trois personnes) qui a le rôle de maîtriser les applications critiques.

Ce penchant pour la sécurité est marqué officiellement par l'inscription de son action à l'objectif intermédiaire du Projet stratégique « développer l'accessibilité des services

[136] Comme dans le cas du management par la qualité et les flux tendus de l'industrie automobile.

[137] Nous avons eu plusieurs témoignages dans ce sens.

départementaux aux publics » ainsi qu'à l'objectif opérationnel de gestion d' « un système d'information sécurisé adapté aux besoins des services et aux évolutions techniques » (extrait du bilan DSI 2014).

Nous ne le retrouvons pas seulement au niveau de la DSI mais également dans le discours d'autres sentinelles (l'e-administration, par exemple, qui cite le « besoin de sécurité juridique mais aussi pragmatique » pour convaincre les agents départementaux à s'inscrire dans une certaine politique numérique), ainsi que dans les préoccupations des agents en charge de données sensibles, tels les travailleurs sociaux, qui de part leur métier et déontologie professionnelle (c'est-à-dire, respect de normes de droit) sont très attentifs à la question de donnée numérique. Pour ces derniers, le papier est plus « sûr » que le numérique qui échappe aux sens. Il y aurait donc un lien avec la physicalité des supports et le corps.

Selon nos observations lors de l'étude que nous avons faite sur les communications au Département, l'organisation héritée par décentralisation et opérant par hiérarchie a une préférence pour les supports durables, favorisant le temps (Innis, 1950). C'est-à-dire, les médias investis sont censés durer et cela se fait au-delà de la matérialité des objets (par exemple, préférences pour la pierre, symbole de la pérennité institutionnelle, qui se concrétise dans des aménagements et inaugurations de bâtiments) par les mécanismes de stockage et de mémoire (par exemple, dans le cas du papier). Ce sont des marquages durables, donc sécurisants.

Or, le Département porte son action sur un espace physique assez étendu et dans un contexte financier difficile avec des réductions, mutualisations, réorganisations en vue, l'implantation dans des lieux distribués serait probablement diminuée et donc, les mouvements augmenteraient. Cela reposera la question de l'intégration du numérique en contexte de mobilité et questionnera la logique du réseau fermé.

D'ailleurs, celle-ci se retrouve déjà interrogée par des initiatives particulières que ce soit au niveau des territoires d'action sociale ou directions thématiques, qui sont en train de reconfigurer les limites du « réseau »[138]. La question de la sécurité devient « de plus en plus compliquée » (extrait d'entretien avec le chef de service DSI) entre la force qui tire vers les pointes et l'ouverture et la force de territorialisation, de protection du territoire et de ses données.

[138] Voir la partie sur les brèches territoriales dans ce chapitre.

1.2.2. Agencement et rapport à l'autre : la question de l'accès et des externalisations

Le marquage territorial sécurisant viendrait pallier la coordination territoriale fragmentée, l'ordonnancement managérial dans un contexte complexe :

> *« Dans le cadre du déploiement des strates numériques, nous ne sommes donc pas confrontés à une perte des corps, à une "dématérialisation" (du social, des échanges, des documents), à un affaiblissement du "réel", mais bien à une hypermatérialisation liée à l'extension de l'ichologie (prolifération des données et des traces) (Merzeau, 2009), à un milieu marqué par l'hyper-connectivité et une synchonicité accrue, à de nouveaux rapports de vitesse et de lenteur (Virilio, 1998, Rosa, 2010)» (Carmes, 2013 : 102).*

C'est dans un tel contexte que la recherche de stabilité, sécurité s'opère et les frontières touchent les flux informationnels, les temporalités et la matérialité du « réseau ». Tout cela rentre dans des agencements qui posent la question du rapport à l'autre : quelles ouvertures / fermetures ? Quelles exclusions / inclusions ? Autrement dit, quels accès à ce réseau qui se veut fermé ? Quelles sont les interfaces et en quoi jouent-elles un rôle d'(auto)régulateur ?

Un mécanisme au travers lequel l'organisation s'expose à d'autres organisations et en même temps favorise paradoxalement une concentration sur le réseau fermé consiste à faire recours à des externalisations.

Ainsi, la recherche de sécurité (corrélée à une certaine vision de l'efficacité) conduit à une certaine politique de non-développement[139] des technologies propres, les dispositifs crées au Département ont été graduellement délaissés en faveur des externalisations à des entreprises qui peuvent assurer la pérennité des outils. Et liée au besoin d'interconnectivité, c'est-à-dire, d'être en rapport de similarité pour co-fonctionner, cela peut conduire à des situations de monopole.

Au travers ce mécanisme, c'est-à-dire le procès d'élimination des dispositifs propres (à l'exception de quelques uns tels le développement d'un *cloud* privé), l'action de la direction

[139] A remettre dans le contexte : en 2006 il y a eu un « choc » organisationnel lié à la refonte de l'Intranet qui a conduit au départ du directeur et une restructuration des politiques générales informatiques. Ceci s'accompagnant d'autres conflits internes entre services.

des systèmes d'information se déplace davantage sur les frontières, interfaces territoriales et donc sur la question d'ouverture / fermeture, d'entrée / sortie du territoire.

Néanmoins, les externalisations des services peuvent être un moyen pour les autres directions afin de s'extraire de la fixité organisationnelle, sortir des sentiers battus, et constitue donc une forme de délocalisation de l'action ainsi que l'institution de nouveaux rapports entre composantes. Celle-ci se fait de manière contrôlée par les intercepteurs des flux mais, des fois, elle est signe de transcodage de l'organisation.

Un exemple dans ce sens est l'hébergement du site Internet. Ceci conduit à fabriquer un « territoire dans un territoire » ou plutôt « territoire hors territoire ». Le site Internet s'échappe totalement en dehors du réseau fermé. Mais, cette fuite pose des problèmes lorsqu'il s'agit de se connecter à d'autres dispositifs puisqu'ils sont « dedans » le réseau, ce qui favorise encore plus d'actions de bidouillage pour creuser de nouvelles trajectoires.

La fonction d'externalisation amène une certaine sécurité puisqu'il s'agit de poser un cadre qu'on contrôle via un contrat et cela tout en s'échappant du contrôle centralisateur. Même si on échappe à des tensions territoriales et organisationnelles via les externalisations, ce n'est pas pour autant qu'une déterritorialisation totale a lieu. Ce n'est qu'un moyen de se reterritorialiser ailleurs et reproduire les mécanismes du système territorial précédent.

La DSI gère les entrées sur le territoire, les ouvertures au réseau, mais « la déclinaison dépend de la politique par rapport au métier » (comme par exemple le cas d'ouverture aux assistants familiaux du réseau via un extranet ou encore la mise en place d'une messagerie pour les agents des collèges), ainsi que de « l'organisation du travail » : « est-ce qu'on veut que le travailleur social écrive sur l'ordinateur ? » (extraits d'entretien DSI) ; autrement dit, quelle serait la politique d'écriture ? Quelle serait l'organisation entre le travail social et le travail administratif, entre la répartition des postes, pressions financières et l'existence même des agents *permanents* ? Quelles évolutions des métiers sont à envisager dans le contexte de la généralisation du numérique (et de l'écriture numérique) ?

Ainsi, la question de l'accès au réseau, de son ouverture/fermeture est étroitement liée à l'organisation et ses processus organisationnels, à la codification de ce que fait un territoire et de ce que ses segments sont censés faire.

La question d'ouverture / fermeture se retrouve de manière latente dans le développement de nouvelles territorialités numériques. Nous prenons l'exemple de la tentative de création d'un territoire dans un territoire, c'est-à-dire réaliser un « chez soi » pour les managers du Conseil départemental. Dans une dynamique d'institutionnalisation de la communication managériale et donc de créer des espaces de dialogue, de coordination et partage entre les managers, des espaces numériques ont été délimités. Ce qui devrait être un seul espace numérique de travail pour les managers devient une multiplicité, ce qui amènera de la complexité et qui dépassera graduellement les limites managériales de ce qui est contrôlable.

D'une part, un espace collaboratif a été crée pour partage des informations stratégiques et d'autre part, un « espace cadres » a été constitué sur Intranet. Si le premier permettrait d'avoir un accès sélectif, distribué sur des pages selon des critères préétablis, le deuxième était techniquement ouvert à tous les agents. La tentative de centralisation en créant un « lieu unique »[140] se dispose finalement de manière concrète par la constitution d'un système de bi-spatialisation.

La forme esthétique avait été un facteur important dans cette bifurcation, l'espace collaboratif ne permettant pas de mettre en place des configurations graphiques « attirantes » pour les managers. Des connexions entre ces deux espaces ont été créées pour assurer une certaine fluidisation du parcours de l'utilisateur.

Des incohérences entre les formes, le fonctionnement descendant couplé à un espace censé être collaboratif, les problématiques liées à l'animation et au suivi, les doubles, triples, quadruples canaux d'information adjacents ont conduit progressivement à une déperdition et effacement progressif de ces formes numériques de territorialité. Ce qu'il en reste de cette tentative est l'espace sur Intranet qui est devenu une inscription, mémoire des rencontres annuelles entre cadres.

L'accès à l'wifi est l'une des problématiques découlant de la politique de sécurité et du principe de précaution imposée par la direction générale. De nombreuses demandes[141] ont été faites pour équiper le territoire départemental avec le wifi depuis plus de dix ans : « l'argument du wifi, c'était que le réseau devient vulnérable. Donc, ma demande était d'avoir un réseau parallèle, que les gens qui viennent de l'extérieur puissent se connecter sans altérer

[140] Selon les discussions avec le gestionnaire de l'espace collaboratif. Nous avons suivi de près l'installation de ces deux espaces et nous avons été chargés pour une période de l'animation de l'espace cadres.

[141] Voir dans les annexes l'un des argumentaires annexé à une des demandes.

le réseau existant. C'est tout. La demande est simple » (extrait entretien agent avoir fait la demande du wifi).

Et ce n'est qu'en 2015 qu'un accès à l'wifi a été mis en place et cela uniquement dans la salle de l'Assemblée et les salles de commissions[142] où les élus et partenaires se regroupent et avec un interrupteur pour que l'accès soit possible seulement à la demande. Ce choix est justifié dans les discours institutionnels par la sécurité au niveau des ondes.

Avant lorsqu'un partenaire venait pour une réunion, il devrait se connecter au réseau à partir de l'un des ordinateurs du Conseil départemental et cela sous un compte « invité ». C'était le passage, la reconnaissance et la désignation de la place et du parcours de l'élément qui était reçu temporellement dans le « territoire numérique » départemental.

Maintenant des indices physiques (et territoriaux) sont placés pour encadrer la zone de wifi :



Image 1. Marquage du wifi

[142] Voir la sous-partie sur ordonner la technique, usages majeurs pour la description du circuit de propagation d'une technologie au sein du Département.

Cette zone wifi marque une ouverture du réseau départemental, doublement sécurisée certes par la mise en place de l'interrupteur et l'accès restreint à l'wifi via des identifiants uniques. Ceci marque l'espace d'un passage vers de nouvelles possibilités. C'est également la captation d'un usage déterritorialisé[143] et son attribution sur des lignes segmentées.

[143] Voir le chapitre suivant pour plus de détails.

1.3. Strier des espaces : quelles (re)territorialités numériques ?

Le numérique reconfigure l'organisation spatiale (multifonctionnalité et convergence, diminution de volume et miniaturisation)[144] et peut ainsi au travers les nouvelles potentialités impliquer une expansion territoriale qui prendrait alors la forme des espaces striés.

Le processus de striation par arrangement décompose et recompose l'espace organisationnel en réseau constitué de pointillés : « l'Etat a besoin de subordonner la force hydraulique à des conduits, tuyaux, rives qui empêchent la turbulence, qui imposent au mouvement d'aller d'un point à un autre, à l'espace lui-même d'être strié et mesuré, au fluide de dépendre du solide, et au flux de procéder par tranches laminaires parallèles » (Deleuze et Guattari, 1980 : 449).

Les espaces striés par et du numérique ordonnent l'activité. Puisqu'il permet la délocalisation / relocalisation, de nouveaux espaces encadrés et hiérarchisés prennent forme. Ainsi, au Département nous avons retrouvé de modalités de territorialisation numériques comme les visioconférences, le télétravail, la mise au point de démarquages territoriaux sur Intranet pour créer un « chez soi managérial » (espace cadres et espace collaboratif managers) de même que la remise en tuyaux des flux informationnels qui passent par la messagerie en introduisant un système de traçabilité renouvelé et en fabricant des guides de « bons usages ».

Nous allons brièvement analyser ces tentatives de territorialisation au travers des dispositifs numériques. Ce qui est en jeu dans ces agencements c'est le rapport distance / proximité, éloignement / rapprochement, visibilité / invisibilité.

[144] Voir également les pratiques de l'espace : la diminution des espaces de bureaux ou la tendance au partage de grands bureaux qui s'accompagne par des équipements numériques occupant moins de place et la mutualisation des équipements tels les imprimantes, qui changent de localisation étant positionnées dorénavant dans les zones de passage, des flux et non pas dans des espaces cloisonnés.

1.3.1. Ordonner et tracer des flux : le cas des courriels

Comme nous l'avons déjà observé, la pratique au Conseil départemental fait que les renouvellements de logiciels / équipements qui arrivent au bout des marchés de maintenance deviennent l'occasion d'une (ré)interrogation des procédures dans une perspective d'améliorer l'action en la rendant plus efficace, surtout si on note un sous-usage des dispositifs et que par habitude et/ou obligation réglementaire on n'envisage pas de les supprimer.

Depuis 2004, le Département utilise un logiciel de traçabilité du courriel ; il mettait en place une procédure qui cadençait le temps de travail des assistantes administratives selon l'arrivée et le départ du courriel/courrier. Le courrier était numérisé, codé, enregistré, diffusé selon des procédures établies en détail. A l'entrée, il était remis sur des lignes segmentées selon des critères établis à l'occasion de la mise en place du logiciel et dirigé vers les points du réseau légitimes à les recevoir tout en gardant une copie en archives ou une trace de son passage.

La généralisation de la messagerie individuelle et la politique du Département visant une proximité de l'action publique par l'établissement des relations personnalisées avec l'usager (via l'utilisation de l'adresse mail individuelle) et cela dans un contexte social de plus ne plus marqué par le numérique, ont bouleversé l'organisation en faisant exploser le nombre d'emails et de comptes de messagerie (génériques, individuels, par service, temporaires mais sans jamais être fermés,…) et en produisant un désordre organisationnel qui dépassait largement les bornes du logiciel mis en place en 2004 et qui échappait donc au cadre institué.

Le projet de renouvellement (2012-2014) a rendu manifeste cette « inorganisation » :

> *« une volonté de ne pas subir l'inororganisation générée par le courriels : les bonnes pratiques et les réalités dans les directions démontrent que nous avons commencé, chacun de notre côté et de manière inégale, à nous organiser (boîtes génériques pour la continuité de service » (extrait de proposition du discours du pilote du projet lors de la restitution des groupes de travail)*

En effet, les statistiques du projet montrent que le Département n'avait aucun contrôle ni suivi du nombre des courriels envoyés. Ce qui dans l'argumentaire était associé à une possible perte de qualité de service (ou en tout cas « continuité de service »).

Le projet a mis également en lumière les relations territoriales entre les piliers administratifs, autrement dit : qui traite de quels BAL (boîtes aux lettres électroniques), quelles responsabilités, quelle autonomie, quelle coordination entre services pour assurer la continuité et la réponse à l'usager dans les délais légaux (nous notons encore une fois la forte pesanteur des normes de droit dans les projets numériques) ? Nous retrouvons également le marquage par signature faisant territoire ainsi que la question de délimitation des frontières par reconfiguration des interfaces avec les usagers et les partenaires en recadrant ainsi l'action départementale.

Une réflexion sur les interfaces a été enclenchée lors du projet pour déterminer les usages à faire ainsi que les processus organisationnels au niveau des services pour se coordonner en vue du traitement des dossiers.

Une prise de distance par rapport à l'usager a été pensée afin de pouvoir assurer la mesure et la traçabilité des courriers/courriels. Par exemple, l'un des axes imaginés était : « Réflexion sur la BAL individuelle : à terme la dédier au travail personnel, aux notifications individuelles (carrière etc…) = distincte de la bannette courrier / courriel du service / de la direction (continuité de service) » (extrait du CR projet).

Pour les acteurs, strier les flux informationnels sortants et entrants du territoire était lié à l'enjeu de visibilité sur l'action et notamment la détection et le traitement des informations considérées stratégiques. Cette information « stratégique » était « largement dématérialisée et déconcentrée » (extrait note au DGSD, juillet 2012) et donc, peu maitrisable.

C'est pourquoi, des questionnaires sur l'état de pratiques ont été diffusées et des réunions avec les directions pour convenir de l'action et de la mesure de ce qui est « stratégique », « signifiant » et « ordinaire » ont été réalisées. L'objectif visé était de « définir collectivement l'information (flux entrants) que nous voulons tracer et suivre jusqu'à la réponse ou le service à l'usager (flux sortants) et ce, en fonction des niveaux de responsabilités politiques (information stratégique / sensible) et administratives (toute demande de tout usager) » (extrait note au DGSD[145], janvier 2012).

Cette démarche de traçabilité visait en fait de dessiner des « processus communs de bout en bout » (*idem*), c'est-à-dire convenir et tracer les chemins efficaces à prendre ainsi que les

[145] DGSD = Directeur général des services départementaux.

mesurer via l'algorithme. « La gestion des courriels est donc moins un enjeu de secrétariat[146] qu'une ré-interrogation collective de nos pratiques managériales dans un souci d'efficience et de responsabilisation » (*idem*). D'où la recherche de l'enrôlement des acteurs décideurs dans ce projet en présentant la qualification du courriel comme « un acte de management » (extrait note au DGSD, juillet 2012).

Cependant, nous remarquons qu'à fur et à mesure du temps l'ambition du projet se réduit, d'un projet visant à atteindre l'ensemble organisationnel, il est devenu un projet principalement axé sur un renouvellement de marché de logiciel. Et l'ambition de traçabilité et catégorisation de l'ensemble des informations transmises par courriel aux usagers et partenaires se concrétise dans la volonté de rationalisation du nombre des BAL. La visibilité sur les flux informationnels se réduit à une visibilité sur les modalités « d'accès courriels pour les usagers et partenaires du Département » (extrait note du DGSD, janvier 2014).

Le projet était également l'occasion de reimpulser les « bons usages » : « le traitement est décentralisé (courriers / courriels externes) mais régi par des règles communes fixées par la direction générale dans un "guide des courriers et courriels" connu, opposable et actualisé (…) » (extrait du site Intranet). Nous constatons que ce projet est lui-aussi rentré dans la routine administrative des projets (telle que nous avons pu l'observer *in situ*), c'est-à-dire, la fabrication de procédures et de guides. Une envergure plus large du projet aurait peut être risqué de déstabiliser le stable, de le faire sortir des habitudes, donc de le déterritorialiser. La machine territorialisante a repris les freins.

La messagerie a fait l'objet d'un autre chantier en parallèle se déroulant de 2012 à 2014 (sans qu'il y ait connexion entre les deux projets puisqu'il y avait deux démarches, deux chefs de projet, confirmés par le distinguo artificiel entre le dedans et le dehors organisationnel[147]) qui visait la production d'un guide de bonne conduite.

Ses objectifs principaux étaient de « favoriser une utilisation raisonnée et adaptée de la messagerie électronique dans nos échanges internes » et « harmoniser les pratiques internes

[146] Le logiciel était principalement utilisé par les assistantes administratives.

[147] Suite à notre remarque aux chefs de projet, le chef de projet messagerie « interne » a inclus un paragraphe dans la charte publiée en 2014 pour expliciter sa démarche : « Par cette charte, il s'agit donc bien d'améliorer nos usages avec nos collègues et nos collaborateurs. Nos relations électroniques à l'externe relevant de réglementations différentes, nécessitent une réflexion particulière en termes de points de contact, de suivi et de procédures de réponses et feront l'objet d'un guide spécifique dans le cadre du projet "Organiser la réponse à l'usager par courriers et courriels" ». La justification de l'action (convenante) pour les chefs de projet s'appuie sur les normes de droit.

tant en termes de partage et de traitement de l'information que de travail collaboratif » (extrait de la charte de messagerie). Il s'agit donc d'une homogénéisation de l'espace qui est en fait « la forme de l'espace strié » (Deleuze et Guattari, 1980 : 458). Cela passait par la définition des règles, des hypothèses d'usage, la qualification (privé/professionnel, sensible, à risque…) et la rationalisation du courriel. Ceci était regroupé sous la forme de « recommandations » :


SOMMAIRE

Recommandation n°1
Communiquer pertinemment et s'interroger sur l'adéquation du média utilisé 9

Recommandation n°2
Maîtriser et mettre en forme les courriels émis 11

Recommandation n°3
Repositionner l'usage du courriel dans son organisation de travail 13

Recommandation n°4
S'interroger sur la confidentialité des données reçues et transmises par courriel 16

Recommandation n°5
Un usage privé de votre adresse professionnelle est autorisé sous conditions 17

Recommandation n°6
Soyez prudent dans l'utilisation de certains courriels à risque 17

Points doc
Les différents moyens de communication en fonction du contexte 19
La confidentialité des données 20
La valeur probante d'un courriel 22

Image 2. Les recommandations d'usage de la messagerie électronique

La charte préconisait aussi en plus de la conduite normalisée à tenir, l'articulation avec les autres moyens de communication selon le contexte : réunion, site Internet, liste de diffusion, espace collaboratif, téléphone. L'usage du papier était préconisé pour les informations

significatives, recommandation qui fait référence selon nous à la culture administrative de l'écrit.

L'usage de la messagerie est à mettre en relation avec le développement du télétravail au Conseil départemental. « Une meilleure régulation des messages électroniques peut être associée à une réflexion plus globale autour des questions d'organisation et de durée de travail. La mise en place du télétravail peut être une opportunité de s'interroger sur une mise en cohérence des différentes formes de communication électronique » (extrait guide RSE *Pour un meilleur usage de la messagerie dans les entreprises*, diffusé lors du projet de charte de messagerie au Département). En effet, l'usage de la messagerie s'amplifie avec l'introduction du télétravail au sein des services.

1.3.2. Connecter des espaces à distance : le télétravail et la visioconférence

Au Département, le télétravail avait débuté après une phase d'étude en 2008-2009 et d'expérimentation en 2009-2010, et a commencé donc à se généraliser depuis 2012 à l'ensemble des services qui remplissaient les critères de faisabilité, déterminés par le rapport à la pertinence et l'efficacité de l'action. En 2014, 160 agents télétravaillaient un ou deux jours par semaine.

Dans ce cadre, l'action se virtualise, elle se décontextualise et passe au travers l'équipement numérique (dans ce cas l'ordinateur portable que le télétravailleur détient) à distance dans des « tiers lieux » (car possibilité d'utiliser des centres de télétravail) ou s'invite à la maison du travailleur, ce qui redécoupe les frontières organisationnelles.

Le territoire devient l'espace du bureau ; l'ordinateur et le téléphone sont des points de connexion, d'interface avec les autres, voire ils deviennent en quelque sorte le port d'attache, le lieu d'enracinement. Le « chez soi » privé est intimement connecté au « chez soi » professionnel de part la confusion des coordonnées spatio-temporelles.

Si le télétravail permet de participer et s'engager dans l'action collective tout en déspatialisant le travail, il peut devenir également une ressource pour faire agir sur le temps métrique[148] imposé par les règles ou les rites sur les lieux de travail. La relation au temps est décodée et recodée dans la virtualité de l'espace numérique de travail. Il joue sur la dynamique présence/absence, visibilité/invisibilité.

Par ailleurs, le télétravail est présenté comme « une nouvelle modalité d'aménagement du temps de travail » qui permet des « réductions de déplacements », la « maitrise des coûts », la « continuité du service public », ainsi que des bénéfices pour le télétravailleur comme « la conciliation des temps de vie » (extraits de la présentation du télétravail sur le site Intranet). Ce système de travail s'appuie sur la conception que la technique permettrait une proximité à l'usager en décentralisant et despatialisant les ressources.

Le télétravail – tel que nous avons pu le pratiquer et l'observer chez d'autres télétravailleurs – se constitue en alternance entre la synchronisation avec les autres agents et partenaires et la désynchronisation qui est convenue comme nécessaire à l'accomplissement efficace de certaines tâches.

Dans le rapport « Du télétravail au travail mobile » (Morel, 2006 : 130), il est précisé que :

> *« La perception du télétravail est actuellement ironique, voire négative. Cette forme d'activité n'est pas toujours assimilée à un travail à part entière, que ce soit par les employeurs, les syndicats ou l'environnement sociétal. Dans un pays où la position statutaire définit la place de chacun, sa profession et son positionnement social, les télétravailleurs à domicile sont perçus comme des êtres étranges, atypiques, voire dangereux, puisqu'ils remettent en question une organisation qui a fait ses preuves. Cette observation est confortée par le fait que les télétravailleurs nomades, qui bénéficient de l'aura d'un métier reconnu (VRP par exemple), ne sont pas l'objet du même ostracisme ».*

Cette atypicité qui rendrait hors cadre et hors normes les agents pratiquant le télétravail tend, d'après nos observations, à se banaliser dans certains services. Parce qu'il y a rupture des habitudes (donc déterritorialisation envisageable), parce qu'il y a distance par rapport aux référentiels de temps, de lieux et de ce que l'action est censée faire, nous retrouvons la tendance contraire, c'est-à-dire, la normalisation, la rationalisation du télétravail qui passe par

[148] L'introduction d'un nouveau logiciel de gestion de temps en 2014 va modifier cette donne puisqu'il va réintroduire le chronomètre à la maison (voir le chapitre sur Hora).

la fixation via un protocole, des règles claires inscrites dans des chartes, guides et co-signés dans un contrat d'engagement.

Cela passe également par des nouvelles habitudes (ou territorialités) prises par les télétravailleurs. Ainsi, pour démontrer qu'on est bien présent même à distance et que donc on travaille, il s'agit de commencer sa journée en faisant un mail collectif à l'ensemble du service juste pour dire « bonjour ».

Un autre moyen de strier des espaces à distance est la visioconférence. Celle-ci est définie comme permettant de « voir et de dialoguer avec ses interlocuteurs présents sur différents sites » (extrait site Intranet). La visioconférence permet non seulement de « communiquer à distance », elle est interface entre organisations-territoires et/ou entre territoires, elle est point d'entrée/sortie du territoire. C'est pourquoi elle est strictement cadrée, compartimentée comme nous allons le voir.

Débutée en 2007, cette pratique a progressivement augmenté en suivant des cycles :

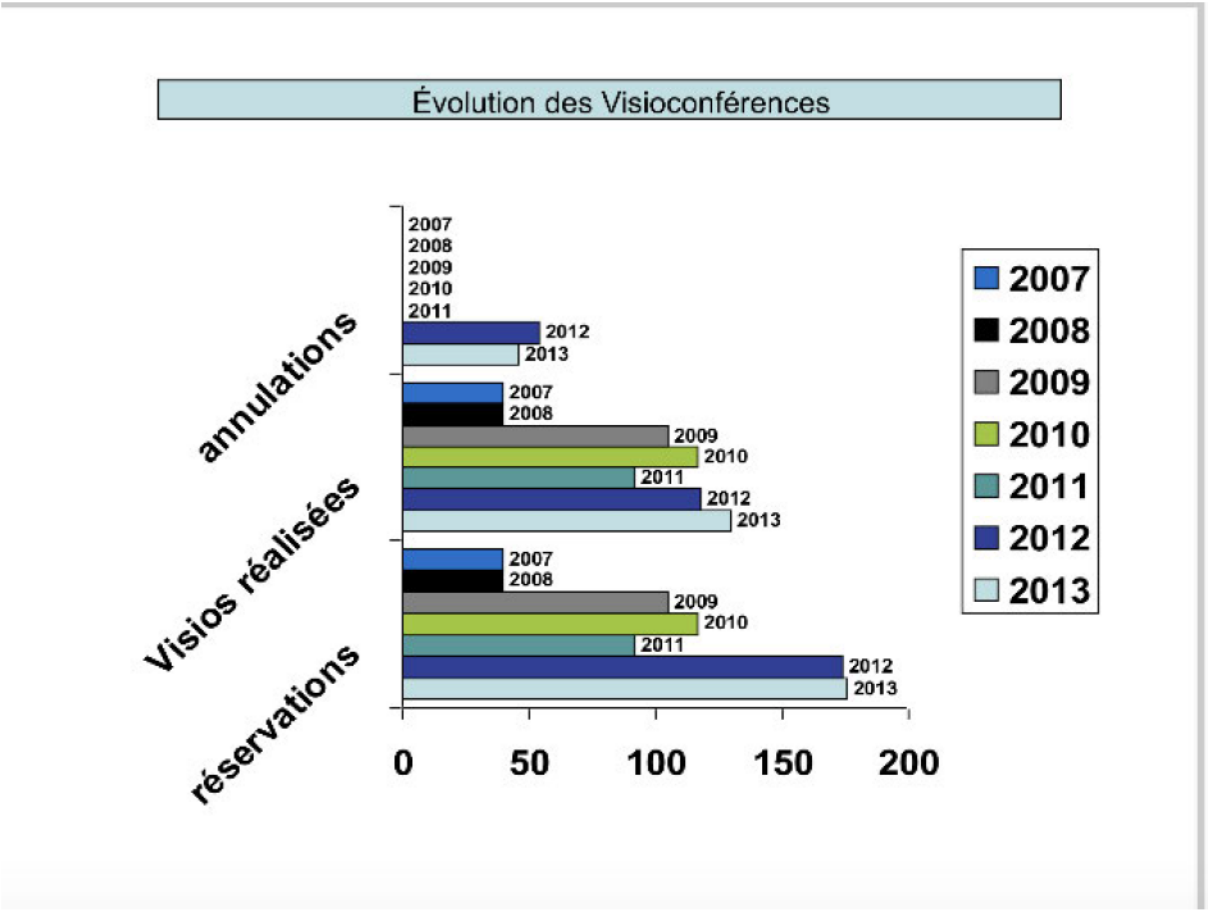

Figure 6. L'évolution des visioconférences au Conseil départemental

Ceci dans un contexte où le nombre de salles qui disposent de cet équipement est resté le même.

> *« Quand on a commencé en 2007 la visioconférence, c'était un nouveau moyen de communication. On avait commencé en même temps que la région. Eux, ils avait un point, moi, j'avais un ici. J'ai fait le bilan en 2014, ils ont équipé toutes leurs salles en visioconférence. Nous, on a toujours une salle au CG[149] et quelques points à l'extérieur.*
>
> *Quand tu viens au CG faire une visioconférence il faut réserver LA salle de visioconférence. Quand tu y vas à la région, tu réserves une salle, t'as tous les moyens à disposition, vidéoprojecteur, visioconférence, etc. En fonction de la demande, du besoin, tu te connectes, tu ne te connectes pas. Ce n'est pas du tout la même philosophie. » (extrait d'entretien avec l'agent en charge des visioconférences)*

La procédure implique que lorsqu'on souhaite réaliser une visioconférence, une demande soit envoyée pour réserver « LA » salle, suivie d'un accord ou d'un refus qui se base notamment sur l'occupation de l'espace. La trajectoire d'une réunion est ainsi établie en avance : il s'agit soit d'occuper un espace approprié pour s'ouvrir à d'autres, soit de suivre le cours d'une réunion « standard ». Ce qui induit une tendance à l'immobilisme lorsqu'il y a confrontation aux imprévus :

> *« - Voilà. Ici, on est trop rigides. Et combien de fois j'ai refusé des gens parce que la salle avait été déjà réservée. Et ces gens là vont faire (nom de ville – nom de ville) pour aller en réunion. C'est pour ça le développement – je ne dis pas des gros systèmes de visio – mais des petits systèmes qui soient ouverts vers l'extérieur. Ou une entrée chez nous. Comme on veut (rires).*
>
> *- C'est fermé ?*
>
> *- C'est fermé. Oh, mais non, attention ! Il y a les virus qui vont attaquer le système. » (idem).*

Nous retrouvons donc la même logique du réseau fermé que nous avons présentée dans la précédente sous-partie. Cependant, comme nous allons le voir, dans le chapitre suivant, des tentatives de sortir hors cadre existent. La segmentation rigide impliquerait ici des déterritorialisations, les points de référence seraient ainsi annulés.

Les visioconférences, le télétravail, toutes ces formes d'organisation renvoient au « degré auquel la forme est objectivée ou "équipée", c'est-à-dire réalisée dans un outillage anonyme

[149] Le CG est l'abréviation du Conseil général, l'appellation usuelle au moment de l'interview.

lui assurant un caractère contraignant, que cet outillage soit technologique au sens habituel du terme, juridique, scientifique, etc. Il semble que l'équipement résulte de, et renforce, la stabilisation et la diffusion d'une forme, et par conséquent, est généralement lié à sa durée et à son domaine de validité » (Denouël, Granjon, 2011). L'équipement via les investissements de forme contribue à tenir ensemble ce tissu organisationnel et renforce l'action de « nidification » du territoire.

1.4. Ordonner la technique : quels rapports avec les usages majeurs… ou plutôt les « non-usages » ?

« Les outils existent, les usages en manquent », c'est le leitmotiv de certains discours managériaux que nous avons pu entendre lors de notre passage en Collectivité. Nous construisons cette sous-partie à partir de la dynamique usage majeur/non-usage (et nous ne nous proposons pas de faire une description des usages, d'en faire un liste[150]). Cela non parce que nous suivons cette ligne de pensée managériale mais puisqu'il nous semble que c'est un générateur potentiel de « hot–spot » qui interroge les mécanismes d'introduction des techniques et met en perspective les agencements dans lesquels elles rentrent. Pourquoi il y aurait du non-usage là où la majorité a proclamé ce que c'était un bon usage, où elle a fabriqué ses segments, catégories et pourtant quelque chose continuerait de fuir ?

1.4.1. Sur les mécanismes d'introduction de la technique

Des recherches montrent que le contraire de l'efficacité est de faire des choix technologiques inadéquats par rapport aux effets sur les usagers (Comtet, 2007, Durampart, 2007). Dans ce sens, il semble légitime d'interroger si le contexte d'usage est pris en compte ou non lors de l'adoption des technologies numériques au sein du Département.

Les choix, par exemple d'investissements dans les équipements mobiles et les dispositifs de coordination territoriale, se font selon des critères financiers[151], compétences techniques (de la DSI notamment) ainsi que des prévisions de conjecture – qui peuvent masquer des affects

[150] Pour l'ensemble des dispositifs numériques et nombre d'utilisateurs déclarés / connectés voir en Annexe les chiffres clés de la DSI.

[151] Un agent explique le nombre important de logiciels différents dans le domaine social et médico-social par : « C'est une histoire de marché public au départ. On avait besoin d'un logiciel pour tel besoin et les logiciels sont chers ». Finalement en 2014 on a « trouvé l'astuce » en achetant un logiciel capable de regrouper plusieurs domaines sauf un dans une direction qui à la fin de la maintenance de son logiciel et donc lors du marché de renouvellement « a pris le moins cher, du coup ça va handicaper mille personnes parce qu'ils ont deux logiciels » (extraits d'entretien avec un agent du service en charge de la coordination des territoires).

concernant les pertes et fuites et/ou logiques de contrôle *ex ante* bureaucratique[152] – portant sur les besoins[153] et l'adaptation des utilisateurs aux nouvelles technologies[154], mais il s'agit notamment de la concordance, de la Rencontre, si nous pouvons le dire, entre le désir d'objets porteurs (symboliquement, socialement, « efficacement »[155]) au niveau politique et le fonctionnement top-down traditionnel de l'administration, traduisant une certaine façon de marquer le territoire correspondant aux indices de position appropriés au pouvoir.

Ainsi, à chaque fois quand une nouvelle technologie (c'est-à-dire, dans ce cas, Internet, ordinateur, email, téléphone portable, et plus récemment, tablette et wifi) a été introduite au sein du Département, elle a suivi ce schéma : d'abord, usage par l'exécutif et généralement par les conseillers départementaux, ensuite, utilisation par la direction générale afin de travailler avec les élus sur ces mêmes dispositifs, et puis, utilisation par les directeurs, ensuite le service de l'Assemblée (service par lequel les informations passent et sont mises en forme sur des supports et formats appropriées, représentant un nœud de codage par la fabrication de normes d'écriture) et progressivement introduction dans les services, en commençant par le travail administratif (qui justement était relié traditionnellement au papier, à l'écriture), en partant du centre (siège) vers les extrémités.

Le numérique institué se répand du centre décisionnel (et politique) au travers l'étendue territoriale jusqu'aux centres d'exécution, c'est-à-dire de la mise en place effective de l'action publique. Il code et décode sur les lignes informationnelles existantes pour la décision et la coordination et pour cela, il s'appuie sur les systèmes d'écritures existantes tout en produisant des micro-devenirs.

C'est l'« exigence de coordination » (Thévenot, 1990) qui graduellement ouvre la voie à l'expansion de l'investissements dans les équipements numériques sous leurs diverses formes. C'est à partir de ce type d'investissement progressivement marquant le territoire que les

[152] Voir dans ce sens les travaux de comparaison NPM et bureaucratie wébérienne de Verhoest (2003), cité par Haeperen , 2012.

[153] Par exemple, lors du projet de renouvellement de l'Intranet, nous avons pu assister à des discussions portant sur les besoins présupposés des agents. Le (non)argument majeur était réduit par la haute hiérarchie simplement à « ils n'ont pas besoin ».

[154] Il s'agit d'une adaptation à l'égard de leurs pratiques et routines.

[155] Par exemple, l'introduction des tablettes a été réalisée juste avant notre départ de la Collectivité. Les élus avaient souhaité en bénéficier afin d'avoir accès au réseau à distance, aux documents de travail, rapports sans passer par les supports papiers qui étaient vus comme du « gaspillage » de ressources et de temps. Symboliquement, c'était la modernisation de l'administration ainsi qu'une forme de ralliement dispositifs numériques-discours politiques.

autres dispositifs et usages ont émergé et se sont ajustés, c'est-à-dire à partir d'une structuration arborescente.

Et si le numérique – grâce à ses capacités de décontextualisation, virtualisation, délocalisation, etc. – remet en cause les indices de position et de pouvoir « déjà là » (c'est-à-dire, la position hiérarchique traditionnelle) en permettant la reconfiguration davantage autour des nœuds informationnels, cette ossature arborescente est toujours présente comme toile de fond de l'action, de l'intégration du numérique dans les processus organisationnels.

Voire, à l'inverse, dans certains cas, le numérique permettrait de surcoder des éléments défaillants et ainsi de renforcer cette dominance. Ingold associait d'ailleurs la pointillé à la bureaucratie moderne et ses formats d'écriture numérique : « A l'égard de l'incarnation de la bureaucratie moderne, la pointillée, le même principe est amené à son extrémité logique. Sur cette ligne qui n'est pas une ligne le mouvement de la vie s'écroule dans une série d'instants. Sans vie et inerte, elle n'avance ni ne parle. Elle n'a pas du tout de personnalité »[156] (Ingold, 2016 : 97). Dans ce cas, il s'agirait d'une tendance renforcée à l'immobilisme (Jullien, 1992).

Les choix technologiques (et leurs usages « imaginés ») ainsi que les bricolages qui en sont faits en parallèle laissent entrevoir des modifications frontalières territoriales dans le sens d'une perméabilité du cadre de l'action publique par le marketing et l'industrialisation des solutions et objets numériques.

D'ailleurs, ce cadre jouait d'interface entre les systèmes techniques et les systèmes sociaux : « Bertrand Gille (1978) a montré que la *chose publique moderne* que constituait l'Etat national apparu au XIXe siècle avait pour finalité première de *réduire le désajustement entre système technique et systèmes sociaux* en préservant ceux-ci – c'est-à-dire à *amortir les chocs* » (Stiegler, 2012 : 284). Les administrations ont donc le rôle hérité de temporisation technique – action lors de la socialisation de la technologie. Mais,

> *« avec la "révolution conservatrice", c'est désormais le marketing qui définit les conditions dans lesquelles sera socialisé l'innovation technologique – remplaçant les dispositifs de politiques publiques qui, en maintenant toujours le temps d'un délai pour l'adoption du système technique par les systèmes sociaux, transformaient et trans-individuaient jusqu'alors le devenir en avenir, et maintenaient ainsi*

[156] Traduction de l'auteur. L'original : « In that the epitome of modern bureaucracy, the dotted line, the same principle is taken to its logical extreme. Upon this line that is not a line the movement of life is collapsed into a series of instants. Lifeless and inert, neither moves nor speaks. It has no personality whatsoever. »

> *toujours ouvre la possibilité du second temps du redoublement épokhal par où les courts-circuits dans la transindividuation font place aux circuits longs » (ib. : 284).*

L'administration départementale avant d'introduire une « innovation » technologique s'assure de son bon fonctionnement[157] – c'est-à-dire qu'elle a fait ses épreuves et de préférence dans des situations similaires – avant de l'inclure dans son système technique à soi. Elle joue donc en son sein ce rôle de temporisation et cela autant au niveau des choix technologiques qu'au niveau des usages qui en sont faits[158]. Le retard dont l'administration est accusée serait en fait une manifestation de ce type de rapport institué à la technique et à la place qu'on lui donne dans la société. C'est aussi une recherche de preuve de résultat, autrement dit il s'agit de l'assurance d'une action efficace.

Néanmoins, une temporalité longue de la conduite des projets et entre projets de renouvellement ne permettrait pas des reconfigurations conséquentes des dispositifs techniques ; les ajustements se font par des petites touches lorsque c'est possible, c'est-à-dire une marge d'évolution avait été prévue dans le cahier des charges.

Et dans certains cas, des besoins de communication, de coordination peuvent être exprimés par la haute hiérarchie même afin de pouvoir émettre d'autres segments régulant les pratiques managériales et pour autant ne pas pouvoir y répondre (en tant que fonction support) de manière durable puisque, à défaut de pouvoir avoir un support capable d'être reconfiguré à la demande, la démultiplication des supports qui a été donnée comme réponse a aménagé les conditions d'un brouillage entre attentes / usages / supports.

Ceci conduit à une éphémérité des supports (en tant que formes sémiotiques ayant un objectif à atteindre), caractéristique renforcée par l'aptitude du numérique à toujours se transformer. Ce processus s'accompagne d'une « perte » de mémoire de l'agir (non)efficace cristallisée dans les supports numériques.

La temporalité longue des processus de mise en place des médias numériques et les usages majeurs qui en sont associés impliquerait pas que l'institution d'un monopole de fait des techniques majeures mais aussi une rigidité organisationnelle qui en temps pourra conduire à

[157] Selon les échanges que nous avons pu avoir avec la DSI. De même, lors de tout marché ou développement numérique, la question de la sécurité de la solution ou de l'entreprise la proposant revient régulièrement : évaluation des performances dans d'autres collectivités ainsi que son inscription dans la durée.

[158] La propagation de l'utilisation des techniques est liée également à ce type de fonctionnement par temporalisation, expérimentation et ensuite généralisation.

l'affaiblissement territorial : « nous pouvons peut être supposer que l'usage d'un média de communication pendant une longue période va éventuellement créer une civilisation dans laquelle la vie et la flexibilité seront extrêmement difficiles à maintenir »[159] (Innis, 1950 : 34). C'est le risque de la pointillée administrative d'Ingold.

1.4.2. Une problématique de recontextualisation plus que de « création d'usage » ?

« Les outils existent, les usages en manquent » serait donc un faux problème. C'est une question de recontextualisation des dispositifs techniques, de même qu'une dynamique alternante (Jullien, 1992) entre virtualisation et actualisation permettant la variabilité des formes prises.

Or, nous constatons que lors du développement de certains projets numériques que nous avons pu suivre de près ou de loin, il existe une confusion entre actualisation et réalisation. Puisque la solution, les résultats, les formes à donner sont prédéterminées ou les flux sont vite coupés.

> *« L'actualisation apparaît alors comme la solution d'un problème, une solution qui n'était pas contenue à l'avance dans l'énoncé. L'actualisation est création, invention d'une forme à partir d'une configuration dynamique de forces et de finalités. Il s'y passe autre chose que la dotation de réalité à un possible ou qu'un choix parmi un ensemble prédéterminé : une production de qualités nouvelles, une transformation des idées, un véritable devenir qui alimente le virtuel en retour » (Lévy, 1995 : 15).*

Cette tendance « réalisatrice » (ou « créatrice » d'usage) rentre donc en agencement et peut donc « retenir tels ou tels éléments en coupant leurs relations avec d'autres éléments devenus extérieurs, en inhibant, ralentissant ou contrôlant ces relations » (Deleuze et Guattari, 1980 : 540). Elle inhiberait la formation des potentialités – sans pour autant les annihiler comme nous allons le voir dans la partie suivante de cette partie – potentialités nécessaires à l'effectivité de la propension à l'agir efficace via ces dispositifs numériques.

[159] Traduction de l'auteur. L'original : « We can perhaps assume that the use of a medium of communication over a long period will eventually create a civilization in which life and flexibility will become exceedingly difficult to maintain. »

De même, elle serait révélatrice d'une confusion générale entre but et résultat[160], entre potentiel inhérent à la technique et essentialisme (ou déterminisme) de l'ingénierie des projets numériques. Et encore, elle serait révélatrice de la difficulté à penser le numérique.

L'Intranet, l'Internet, les espaces collaboratifs sont considérés des « outils ». La terminologie reste souvent mécaniste : « relais », « transmission », etc. La question des usages est abordée d'une manière découplée de l' « outil » et de son contexte d'utilisation, cela malgré quelques tentatives d'analyse des usages ; celles-ci des fois relèvent davantage d'une démarche de création d'usage[161] comme dans le marketing, créer le besoin. Et pour créer ces usages, la direction de la communication propose des articles dans le magazine pour expliquer ce que c'est cet outil, comment mieux l'utiliser, etc., bref, expliquer quels sont les « bons » usages.

Selon les retours que nous avons eus et les observations *in situ* que nous avons pu faire, la question des usages (ou des non-usages) n'est pas non plus générationnelle comme certains discours managériaux peuvent le laisser entendre. Il s'agirait davantage du rapport à la technique dans un contexte professionnel spécifique, des différences de compatibilité des équipements entre eux et/ou avec la situation de travail de même que le rapport à la norme et les routines. Il s'agirait donc d'une problématique de recontextualisation de la technique.

Si certains projets numériques ont suscité des remous internes, voire des grèves, c'est aussi par tension entre les territorialités existantes (sur ce qui définit et cadre le métier, par exemple) et les tentatives de reterritorialisations d'autres modes de faire alimentés par le numérique (potentialités de fichage et de traçage, l'instrumentalisation par la statistique, par exemple).

De même, le rapport à la technique est différent selon les contextes professionnels. Ainsi, nous retrouvons une préférence pour l'absence des « écrans »[162] dans le cadre du travail avec l'usager – notamment en présentiel[163] – dans le domaine du social (« pas humain ça » nous disait une assistante sociale), en même temps qu'une habitude pour la « saisie » et par

[160] Il s'agit des observations que nous avons faites lors du suivi des projets numériques ainsi que des discussions que nous avons pu avoir sur les politiques d'évaluation et de ce qu'elles révélaient.

[161] Par exemple, lors du projet de renouvellement de l'Intranet, le cabinet d'études nous accompagnant a de multiples fois fait la référence à la « création des usages » lors des échanges avec les meneurs du projet ainsi qu'avec les agents départementaux rencontrés.

[162] Nous en avons trouvé des exceptions ; cependant une majorité penche historiquement, par habitudes, territorialités à faire une distinction entre le travail à l'ordinateur et le travail avec l'usager, le dernier étant leur cœur de métier.

[163] Extrait d'entretien avec une assistante sociale : « Quand on aborde ce type de problématique qui touche à l'intime, imaginez-nous écrire en même temps. Ca casse la relation. On est dans la relation humaine. »

conséquent, un penchant pour les dispositifs d'écriture (pré)formatée et de traçage dans les domaines considérés comme « administratifs » (« pour les travailleurs administratifs, et j'en fais partie oui, le but est de remplir » nous disait une ancienne assistante administrative). Néanmoins, ces rapports commencent à se confondre avec les évolutions des métiers justement dans le contexte de généralisation du numérique, un « glissement » de l'un à l'autre, de productions de transcodage entre les deux milieux. Ceci ne se fait pas sans heurt : « sinon, c'est plus un glissement des tâches administratives sur le professionnel qui n'a pas été affecté pour faire ça » et encore : « je pense que ça prend la place d'une autre catégorie de personne » (extraits d'entretiens avec assistantes sociales). En quête de sens (« ce qu'ils, les travailleurs sociaux, ont besoin est le sens » nous disait un acteur travaillant dans ce domaine), les travailleurs sociaux se retrouvent sans repères – les indices territoriaux marquant les différences, les distances au sein de l'agencement – puisque auparavant il existait des marquages indiquant les attributions. Pour les acteurs, c'est dans le sens qu'une reterritorialisation se manifesterait[164]. Le manque de clarification (« je voudrais connaître les limites, la saisie jusqu'où la faire et pourquoi c'est à moi de la faire ? », extrait d'entretien) que les assistantes sociales déplorent, fait référence à cet état d'entre-deux, le devenir de l'un dans l'autre, sans pour autant qu'il y ait de nouvelles démarcations nettes.

Nous observons une préférence pour les outils numériques maniables localement qui serait le fruit du couplage d'une connotation de gouvernabilité locale et/ou d'autonomie car il ne s'agit que de travailler en direct avec la DSI qui en est la fonction support, la « preuve » de l'efficacité par la cristallisation dans les routines, l'idée que le local, étant au plus proche de l'action, est en mesure de se coordonner au mieux pour agir efficacement et l'ossature arborescente héritée qui marque des coupures avec des éléments « extérieurs ». Tout cela rentre en agencement qui produit un désir (Deleuze et Guattari, 1972, 1980) se cristallisant dans une certaine forme numérique (qui est insérée dans son contexte technique d'usage).

Cela rentre dans une dynamique auto-poïétique de reproduction des routines. Un exemple dans ce sens serait la perduration de l'usage des disques « F » permettant le partage de documents, le planning, etc. lors de la gestion de projets ou actions collectives à la place des espaces collaboratifs. Ces derniers « marchent le mieux » selon le gestionnaire des espaces quand il s'agit d'un suivi d'un projet particulier notamment impliquant des agents de

[164] Comme dans le cas de Deleuze et Guattari pour lesquels « la langue compense sa déterritorialisation par une reterritorialisation dans le sens » (1975 : 37).

plusieurs directions-sillons, l'espace collaboratif étant une forme éphémère de coordination axée davantage sur la conquête de l 'espace au sens d'Innis que sur la durabilité.

L'agencement interroge les frontières, ce qui est inclus/exclus, le rapport à ce qui est dedans/dehors, l'ordonnancement du cadrage territorial, les machines qui coupent les flux. C'est par cela que les usages deviennent majeurs ou mineurs. La question de l'interface est essentielle. D'ailleurs, ce n'est pas pour rien que la DSI avait exprimé un besoin d' « interface » avec les directions, l'interface-traducteur-passeur ; un rôle qui n'est pas encore assigné, marqué territorialement et qui, en créant du vide, laisse donc libre voie à la débrouillardise, à l'initiative « désordonnée ».

2. Brèches : quelles redistributions ?

Dans le chapitre précédent nous avons centré notre analyse davantage sur les marques de territorialité. Dans ce chapitre nous envisageons présenter les processus de déterritorialisation/reterritorialisation qui peuvent prendre forme en tant qu'usages mineurs, actions de décodage, de clandestinité et de prise d'« armes ».

La fragmentation laisse de la place aux brèches, la segmentation implique le moléculaire...et nous considérons que c'est l'agir efficace qui constitue le désir à la base des brèches. Parce que comme des recherches le montrent (voir James C. Scott cité par Czarniawska, 2013), l'organisation peut entraver l'*organizing*. Et l'*organizing* vise à faire émerger des formes, à coordonner des actions en vue d'atteindre un but.

Selon Caudron (2008) qui recherche le lien entre efficacité et démocratie pensée comme participation active aux processus organisationnels, la rationalité démocratique de Feenberg «se rapporte aux interventions d'utilisateurs qui défient les conséquences nocives, les lieux de pouvoir antidémocratiques et les barrières à la communication qui se sont enracinées dans les techniques » (Feenberg et Bakardjieva, 2004, cités par Caudron, 2008). Autrement dit, se déterritorialiser et reterritorialiser par et au-delà les techniques seraient une modalité de participation à l'*organizing*.

Et le mouvement alternatif entre déterritorialisation et reterritorialisation peut se retrouver multiplié dans un contexte numérique. Nous pensons que la propension du numérique est en fait celle de toujours évoluer tout comme la vision de la littérature selon Jullien : « La littérature est condamnée à innover toujours pour rester fidèle à son exigence d'authenticité. La propension à évoluer est sa condition de possibilité » (Jullien, 1992 : 205).

C'est cette perpétuelle évolution qui est susceptible de faire manifester des propensions à un agir efficace (même si non conforme à la structure arborescente). La conquête de l'espace se ferait alors par le jeu de go (Jullien, 1992), par les vitesses et les intensités numériques.

> *« La composition des intensités déterritorialisantes s'incarne dans des machines abstraites. Il faut considérer qu'il y a une essence machinique qui va s'incarner dans une machine technique, mais aussi bien va s'incarner dans l'environnement social, cognitif, lié à cette machine – lles ensembles sociaux sont aussi des machines, le corps est une machine, il y a des machines scientifiques, théoriques, informationnelles. La machine abstraire traverse toutes ces composantes hétérogènes mais surtout elle les hétérogénise, hors de tout trait unificateur et selon un principe d'irréversibilité, de singularité et de nécessité » (Guattari, 1991).*

Les forces déterritorialisantes qui se concrétisent dans les machines et leurs environnements recomposent perpétuellement les composantes machiniques et rentrent alors dans une dynamique autopoïetique (Varela).

Ce chapitre est organisée en trois sous-parties[165] : premièrement, nous allons traiter des reconfigurations numériques comme des remises en contexte actualisant des potentiels d'efficacité et cela via l'analyse des initiatives locales et usages mineurs. Deuxièmement, nous nous pencherions sur l'agir dans l'ombre, aux marges ou plutôt hors marges, c'est-à-dire l'action libre qui est le produit du clandestin et du traître déterritorialisé. Troisièmement, nous aborderions le lien entre les mouvements de dé/reterritorialisation et la question du savoir dans un contexte numérique, existe-t-il un lien entre les compétences numériques des acteurs, un savoir coder/décoder/recoder et la propagation des in-formations organisationnelles ?

[165] Comme nous traitons d'usages et actions atypiques, certains extraits d'entretien ne sont pas attribués de manière distincte pour rendre les personnes moins indentifiables.

2.1. Opérer des reconfigurations : minorité, initiatives et usages

Dans cette sous-partie, il s'agit de repositionner l'action départementale et de voir en quoi le contexte est porteur et fait émerger des initiatives au niveau départemental qui, même si elles ne sont pas avisées par le management de manière officielle et/ou généralisées à l'ensemble du cadre départemental, modifient et recontextualisent l'organisation. C'est un agir en douceur par imprégnation et (tentatives de) propagation des formes à partir d'éléments porteurs. Ou encore un agir qui vise influencer la prise de décision centrale. C'est du bricolage pour arriver (ou tenter d'arriver) à des reconfigurations en situation.

Si, selon Deleuze, la majorité fait référence à la domination d'une norme imposée, c'est-à-dire « le fait majoritaire désigne un certain agencement de pouvoir qui sélectionne un étalon et dégage des constantes, à partir des devenirs préexistants » (Bouaniche, 2007 : 206), la minorité renvoie aux petites déviances créatives qui sortent donc du préexistant. Dans ce sens, nous allons traiter des initiatives et usages qui sont minoritaires. Nous avons distingué entre les deux parce que par rapport aux usages qui sont de fait « en usage », nous comprenons les initiatives comme des tentatives qui ne se sont matérialisées de manière suffisamment stable pour cristalliser une forme ; ce sont des formes projet ou plutôt des formes projetées.

2.1.1. Les usages mineurs : recontextualisations et logiques d'agir efficace ?

Les mouvements de dé/recontextualisation et dé/relocalisation seraient des phénomènes qui font partie de tout développement de technique. Ce dernier est composé, selon Feenberg (2004), d'un processus d'instrumentalisation primaire (réification de la pratique) et un processus d'instrumentalisation secondaire (intégration de la technique dans un contexte). Le premier correspondrait à une sorte de délocalisation et le deuxième à une relocalisation. En ce sens, la codification des usages majeurs et la formalisation de « bonnes pratiques » dans des guides, procédures et règlements reviendraient à une décontextualisation de la technique par rapport à son environnement ce qui est apparenté à du réductionnisme qui « consiste à

simplifier cet objet, à le réduire aux aspects permettant de l'enrôler au mieux des fonctionnalités privilégiées » (Mayère et Groleau, 2007 : 155-156). Dans cet ordre d'idées, les pratiques et usages mineurs seraient des recontextualisations des techniques.

Le potentiel serait dans la forme et la mise en situation, toute technique ainsi que son évolution serait alors « circonstancielle », c'est-à-dire articulant « le constant et le changeant ». S'en saisir serait un « atout tactique majeur qui permet de renouveler le potentiel, et donc l'efficacité, du dispositif stratégique » (Jullien, 1992 : 29).

Nous considérons que tout usage majeur marque la présence ou l'absence d'un usage mineur, les deux étant complémentaires. Ainsi, les usages dominants des espaces collaboratifs que nous avons présentés dans le chapitre précédent, impliqueraient l'existence manifeste ou latente des usages mineurs.

Il s'agit par exemple du cas d'une direction opérationnelle qui s'est virtualisée en créant son « territoire » sur le terrain des espaces collaboratifs. Elle n'a pas mis que des documents en partage, facilement accessibles à distance (usage majeur), mais elle a transposé toute une dynamique de (co)fonctionnement, elle n'a que formaté des pointillées inertes traçant le parcours normé de l'agent d'« où il faut aller » et « comment et par où il faut aller » et « jusqu'où il peut aller »[166], elle a laissé une place à l'action itinérante et ainsi des agents ont commencé à tracer leurs lignes en donnant une « vie » à cet espace et donc, une durabilité.

A partir de cet espace conçu pour annuler des distances, c'est-à-dire conquérir des étendues au sens d'Innis, un territoire d'action a émergé qui présente un penchant pour le temps. C'est un usage qui ne rentre pas dans les canons de ce « à quoi sert » un espace collaboratif, qui se caractérise par son éphèmerité selon la norme dominante. Encore, il rentrerait, dirions-nous, dans un agencement qui permet l'expression des affects en plus des codes mis en place. C'est la traduction d'un usage contextualisé, pas fabriqué (au sens de « création d'usage » par une machine dominante). C'est une reprise et un détournement de l'outil de travail.

Les usages mineurs ne sont pas que des variations d'usages (en tant que variation de forme). Ils interviennent là où il y a un vide laissé par la décontextualisation de la technique : « Quand l'énergie universelle se condense, du visible apparaît, une actualisation s'est formée ; quand l'énergie universelle se dissout, du visible disparaît et l'actualisation est résorbée. Le visible

[166] Dans un espace collaboratif du Département on peut segmenter les accès, ce qui est visible / invisible par qui, et conduire le parcours de l'utilisateur.

est le concret au sens où il est toujours le produit d'une concrétion » (Jullien, 1989 : 107). Lorsque la technique n'arrive pas à se recontextualiser en suivant les lignes segmentaires, des actualisations ont lieu sur des lignes moléculaires.

En l'absence de prise en charge par la Direction de la communication de la communication (au sens professionnel du terme) d'une direction qui de part ses missions est censée promouvoir et rendre visibles des services auprès des publics et donc, dans l'absence de concrétisation des formes communicationnelles dans des formes objectales investies par des délimitations et attributions circonscrites selon les usages dominants, des dé/reterritorialisations se produisent et se cristallisent dans des formes hors cadre : multiples sites web (recontextualisations selon les spécificités de chaque établissement), développement des supports numériques innovants par rapport aux habitudes en place au Département (expositions numériques, utilisation de QR code, etc.). Ces reterritorialisations sont aussi politiques au sens où elles marquent une prise de distance et font signe d'une autonomie.

Egalement, hors lignes pointillées orientées par l'ordonnancement managérial, des supports numériques prennent forme grâce aux usages de logiciels non répertoriés, non codifiés. Ce sont des éraflures *intensives*, prises de lignes déterritorialisantes impulsées par un *désir* d'agir efficace.

Ce phénomène entraîne entre autres une ouverture aux logiciels libres, mais cela ne reste qu'au niveau local, le Département n'ayant pas comme d'autres collectivités territoriales une politique numérique favorisant l'*open source,* au contraire, son déploiement massif, dominant est vu comme « compliqué », comme une prise de risque notamment par rapport à la maintenance du système.

Le côté « compliqué » justifie selon les acteurs les détournements d'accès et les sorties du cadre et cela dans un contexte où leur action est censée se dérouler dans une espace strié par l'institution et se trouvant en contradiction avec leur conception du travail (ou le « faire professionnel ») :

> *« Le collègue utilise une application libre (nom de l'application), c'est pour faire la mise en page, parce que c'était trop compliqué d'installer … voilà, et c'est plus à la Dircom de faire ça, mais il n'est pas à la Dircom (…) Pour présenter ça de façon professionnelle. A la Dircom on paie, c'est cher. Ils ont dit que c'est à nous de faire. (…) C'est moi, qui l'ai installé. C'est du libre, je ne vois pas, il n'y a aucun risque.» (extrait d'entretien)*

Il ne s'agit pas que des territorialités entre services, mais la mise en dehors par rapport au système de canalisation des flux, de ce qui doit être et comment ça doit être mis en forme. Par ailleurs, lorsque nous avons été missionnée de réaliser l'étude sur la communication des directions et leurs articulations avec la fonction communication (attribué par l'institution à la Direction de la communication), notre travail devrait servir à l'harmonisation des pratiques (donc, indirectement à leur territorialisation) car l'institution savait qu'il y avait des lignes qui lui échappent. Nous nous sommes retrouvée face-à-face avec ce paradoxe entre l'appareil de capture et en même temps par refus, distance, absence, vide, l'incitation ou le penchant au bidouillage, au détournement et finalement à la mise en dehors du cadre institutionnel territorial. Toute territorialité contient en soi les moyens de sa déterritorialisation, tout désir contient en soi les modalités de son actualisation.

Encore, des acteurs comblent le vide par le développement d'« outils de travail », ils virtualisent / actualisent l'*organizing* en le transcodant dans des formes bidouillées, locales et localisables, ils instrumentalisent des logiciels comme Excel – en passant au delà par des liens hypertexte et autres artifices numériques – pour faire surgir des formes de coordination de l'action adaptées au contexte. Les exemples sont nombreux ; voici quelques-uns, développés par des « agents lambda » :

> *« Quand j'était là, j'ai développé des choses. Là quand les gens appellent, ils ont un fichier, ils enregistrent la teneur du message, les suites à donner. Ils utilisent tous les jours ce fichier. Ce n'est qu'un Excel avec un moteur de recherche, ils ont un historique. » (extrait d'entretien travailleur social)*

> *« J'ai mis en place un listing de tous les mineurs qui sont confiés à l'aide sociale à l'enfance avec des filtres qui permet de repérer tout de suite quel est le référent ASE, quel est le référent enfance, les dates de passage en commission pour révision avec des liens sur d'autres tableaux permettant la préparation des commissions, les ordres de jour des commissions, enfin, voilà, des choses comme ça. Même chose pour les jeunes majeurs, les mineurs étrangers isolés, enfin, voilà. J'ai tous ces outils là. (…) L'outil sert à équilibrer la charge des collègues. » (extrait d'entretien travailleur social)*

> *« moi, j'ai eu accès à un fichier comme ça pour faire mes frais de déplacement et qui me calcule tous les frais, je n'ai qu'à mettre les lieux où j'ai été et les heures de départ, ça me prend même des itinéraires que j'avais déjà faits. » (extrait d'entretien assistante sociale)*

En agencement entre l'outil numérique et la structure molaire, les agents deviennent bidouilleurs, autrement dit ils comportent un devenir-bidouillage. Et de ce devenir, des transformations individuelles et collectives, organisationnelles, s'enclenchent. Par leur

devenir, ils entraînent les éléments proches (notamment les collègues situés en proximité), les transcodent et de ce fait propagent les formes organisationnelles.

Celles-ci demeurent distanciées, non-homogénéisées. Clandestines, elles vont progressivement entrer dans les habitudes de ceux qui les utilisent. Territoriales, elles portent la marque de chaque équipe, ou plutôt groupement de personnes, de leur contexte d'action.

Comme « ils développent des outils chacun dans son coin » (extrait d'entretien avec travailleur au siège), l'institution (qui fonctionne selon nous comme l'Etat deleuzien) a regroupé un service au niveau central sur lequel elle s'appuie pour décliner sur les territoires d'action sociale (TAS) des logiciels considérés comme permettant de rendre compte de l'activité (« on a un nouvel logiciel où on rentre entre guillemets notre activité », extrait d'entretien avec une assistante sociale) pour « voir où va l'argent, comment ça se fait… », « mesurer l'activité de service », autrement dit l'efficience de l'activité, le rapport entre activité, moyens et coûts (extrait d'entretien avec agent au sein du service). Pour autant, cet outil qui « est vendu » comme aidant à la coordination et la continuité de service (extrait d'entretien travailleur social) ne présente pas la même propension – ni l'investissement des acteurs locaux – à faire émerger des formes de coordination considérées comme efficaces par ces derniers.

« On se pose de questions : jusqu'où je vais aller dans l'utilisation de ce que le service m'a proposé. Et ça a un rapport avec les habitudes de travail, mais aussi déontologique » (extrait d'entretien assistante sociale). La délocalisation du logiciel par ses « bons usages » et sa relocalisation « brutale » (extrait d'entretien avec travailleur social) se confronte aux territorialités existantes (routines, identité professionnelle, etc.). Alors que la propagation des outils de travail développés localement se fait par contact, agencement avec l'outil, imprégnation et imitation. Elle se fait en douceur (tout comme l'action du sage chinois).

> *« A (nom du lieu), quand j'ai présenté [aux collègues] au début c'était : ouh là, là, ça a l'air compliqué ! Moi, j'ai dit que je n'impose pas ça à personne. Je vous propose et puis vous verrez. Et puis le reste du boulot c'est fait par les deux personnes : tu n'as pas ça ? Vas voir (nom de l'interviewé), il va t'installer ça. Je ne suis pas arrivé avec une clé, je vais t'installer, demain tu vas faire comme ça. » (extrait d'entretien avec agent territorial)*

C'est sur les clés USB, facilement transportables, connectables, dé/recomposables que ces « outils » se promènent au travers le tissu organisationnel. Elles servent à propager des outils-

création-improvisation ou des outils-hors-normes, comme des logiciels ou applications qu'on ne devrait pas utiliser. Les clés USB comportent ainsi un devenir-territoire dans sont état de virtualité qui peut à tout moment s'actualiser à la rencontre avec un élément / une entité.

Lorsque des agents avec un devenir-bidouilleur se retrouvent dans des positions à plus d'influence au sein des strates hiérarchiques, leur action est acquiescée non-formellement par le management local. Et leur action dé/reterritorialisante prend plus d'ampleur.

> *« [Interruption, quelqu'un rentre amener un papier] Voilà, c'était par rapport à un portail que j'ai fait sur (nom de ville). Un portail pour l'usager. Un usager attend dans une salle d'attente mais a la possibilité d'aller sur un poste dédié, à des accès bien identifiés. Aujourd'hui, ça fonctionne. Vous n'êtes pas censée le savoir, mais sachez qu'on va migrer d'Office 2003 à Office 2013. Du coup, des choses vont changer. Et pour vérifier que cela va bien marcher, il vaut mieux de faire des tests avant (sourire)» (extrait d'entretien avec agent territorial)*

C'est le cas d'un acteur qui de part sa position précédente avait improvisé un « portail » (un outil devenu portail par usage sans être un portail tel qu'il peut être compris de point de vue informatique) et qui de part sa position actuelle au sein de l'organisation peut intervenir et appuyer son action passée. Il dé/recompose les éléments de l'ordre en place pour influencer et faire perpétuer sa « création ».

Ce mécanisme d'utilisation comme support du cadre hiérarchique et de l'ordre existant pour dé/reterritorialiser des pratiques, modes de d'information et de coordination se trouve également dans la création d'un « espace » virtuel qui recompose le cadre de l'action (« leur Bible » comme disent les agents territoriaux interviewés), leurs frontières et interfaces avec les acteurs considérés comme partenaires. Cet « outil » suscite l'intérêt de la hiérarchie et est repris par le management local qui l'intègre dans ses molarités et sera ainsi transformé dans un mini-site, « plus convivial ». Une structure déconcentrée appuyant une personne dédiée sera mise en place pour alimenter cet espace virtuel qui trace l'activité et les sorties / entrées territoriales. L'enjeu managérial deviendra donc la mise à jour :

> *« c'est important comme on travaille sur du réseau, on se complète, on ne peut pas se parler tous en même temps car on est trop donc il fallait un outil qui soit à la fois interactif et il y a plein d'outils dans chaque CDAS[167], des papiers. La question était comment on tient à jour, ça change tout le temps le*

[167] CDAS acronyme pour Cendre départemental d'action sociale.

numéro, les adresses, les associations qui changent, qui bougent, si ce n'est pas entretenu, bah, au bout d'un moment ça sert quasiment plus à rien » (extrait d'entretien usager de l'espace).

Nous avons pu constater un autre cas de reprise par la machine institutionnelle d'un support numérique développé de manière moléculaire et qui s'était propagé car il convenait à l'agir efficaces des acteurs *in situ,* qui s'y sont attachés à cette nouvelle territorialité. Cependant, en le transposant sur ses lignes segmentaires, le dispositif perd de son potentiel. Maintenant il est plus un outil d'information que de travail selon la personne qui l'avait créé initialement :

« Aujourd'hui le portail sur intranet est un outil d'information. Là, [lieu où il avait développé], c'est aussi un outil d'information, mais aussi un outil de travail parce que j'ai besoin du fichier pour connaître qui est de l'accueil social de telle à telle heure, comment cela se passe, voilà… J'ai essayé de faire de grands blocs, il y avait vie de l'équipe, vie de service, un petit raccourci vers Word parce que certains ne savaient pas où c'est…

- Ca fait comme une sorte de bureau virtuel ?

- Voilà, c'est exactement ça. Certaines collectivités y sont passées, au bureau virtuel. Et si on pouvait arriver jusque là, c'est top. » (extrait d'entretien)

Son désir qui s'était cristallisé dans l'« outil de travail »[168] comportait un ensemble regroupant tous les éléments susceptibles d'être utilisés par un agent territorial « au quotidien » (extrait d'entretien), c'est-à-dire chaque action y est transcodée.

D'autres usages qui sortent du cadre concernent l'utilisation des téléphones portables (notamment personnels) pour combler l'absence des supports numériques, intermédiaires dans la relation à l'usager, qui soient attribués et encadrés par l'institution. En fait, un flou (institutionnel, juridique, etc.) entoure les nouveaux dispositifs[169] (tel le Smartphone). La rencontre avec des usagers du service public qui majoritairement les utilisent (« les gens, à part les personnes âgées, sont plutôt bien équipés en téléphone portable », extrait d'entretien avec assistante sociale) produit des brèches aux frontières qui progressivement instillent un devenir-territoire.

[168] Voir l'annexe sur le « portail social ».

[169] Les usages de la lettre écrite et de l'e-mail ont fait l'objet récemment d'une démarche de repositionnement sur des segments délimitant les modalités d'écriture (chartes, formations sur comment écrire aux usagers, le projet courriels que nous avons vu dans le précédent chapitre). Les autres types d'usages qui surgissent au travers les dispositifs mobiles (Smartphone, tablette) n'ont pas été encore rattrapés, ou au moins qu'il y ait eu des mesures de codification mises en place.

L'émergence d'une nouvelle interface (le téléphone portable dans ce cas) au sein du territoire recompose l'action au niveau micro, par des microfissures et pour autant par leur multiplicité celles-ci dépassent le « micro » et interrogent le cadre à venir de l'interaction avec le « hors-territoire », avec les citoyens.

D'emblée, cela pose des questions d'ordre juridique (cela d'autant plus que l'organisation est tributaire des normes de droit), le rapport entre sphère privée et sphère publique et professionnelle :

> *« une fois, j'ai donné le mien [numéro personnel de téléphone]. C'était un jeune garçon et il m'envoyait des messages même la nuit. Non, mais ce n'est pas grave, il n'attendait pas des réponses. Voilà, donc. C'est préférable que ce soit un professionnel. Puis, il peut faire des bêtises, peu importe, c'est une sacrée responsabilité que ça arrive à la maison. (…) C'était quelqu'un qui était à risque de passer à l'acte. Voilà. Après, j'étais vaccinée, je n'ai plus redonné mon numéro personnel. Il n'a pas fait de bêtise ni rien, rien ne s'est passé, mais c'est là que j'ai pu mesurer l'importance d'une relation professionnelle qui peut prendre beaucoup beaucoup de place. » (extrait d'entretien).*

La prise de risque – que tout comportement hors-norme, hors-code contient – se confronte à la sécurité des pointillés. Dans ce cas, la sécurité reprend le dessous, et l'élément sortant des limites est recadré.

Cependant, ces micro-usages fleurissent notamment en (inter)action avec les jeunes usagers « les jeunes, ils n'échangent que par sms » (extrait d'entretien). Et si dans certaines situations, des professionnels ont des téléphones donnés par l'institution (qui ne sont pas des Smartphones), qui peuvent éventuellement se heurter à d'autres limites (en allant des limites de forfait, budgétaires, à des limites de l'agir dans un collectif dont la règle est de partager ses ressources, et où la logique de partage des téléphones professionnels conduit davantage à leur non-usage), l'usage des téléphones personnels (qui pourraient être considérés comme des objets-frontière) comporte un potentiel accru de variations d'(inter)action. Le dépassement du cadre fait que « les choses fonctionnent » (extrait d'entretien), c'est-à-dire l'action aboutit.

2.1.2. Les initiatives, tentatives de reterritorialisation par convention ?

Les initiatives que nous traitons ici partent d'un désir d'action efficace émergé dans des agencements avec des supports numériques, comprenant les usages qui en sont faits par les usagers des services publics départementaux et d'autres organisations, initiatives qui tendent à saisir les reconfigurations de situation et « proposer des solutions »[170] face à un contexte changeant et difficile à capter. Par rapport aux usages mineurs qui « se mettent à exister » pour reprendre les termes de Guattari, ces initiatives cherchent à obtenir un accord, à entrer dans une dynamique d'action conventionnée (au sens de Thévenot) ; ce sont des projections qui visent à se stabiliser dans des formes acceptables par le management central, elles visent ainsi à se reterritorialiser en reprenant les composantes du système arborescent.

Ces initiatives permettent de rendre visible les éléments porteurs, ceux sur quoi en s'appuyant le potentiel de la situation peut être renouvelé.

Face aux technologies mobiles, l'action départementale peut être perturbée puisque ce sont les usagers des services publics mêmes qui peuvent les utiliser comme projectiles contre l'institution ou comme des moyens pour s'échapper au cadre qui délimite leurs interactions. Cela peut aller des diffamations aux usages non-règlementaires :

> *« Après, je me suis rendue compte qu'il y avait un père des enfants qui avaient été confiés, qui enregistrait sur son téléphone portable les entretiens. Et qui demandait aussi à son fils d'enregistrer les entretiens où il n'était pas. Je me suis dit, ce n'est pas possible, ce père là il ne peut pas être informé comme ça exactement avec la terminologie utilisée. Le Conseil départemental aurait pu porter plainte mais ça ne portait pas suffisamment préjudice à l'image du travailleur social » (extrait d'entretien)*

> *« Alors, moi, je sais que sur (lieu) suite à un placement d'enfant, il y a eu une pétition en ligne (…) et il y avait aussi des diffamations, je crois sur Facebook. (…) C'était personnel. » (extrait d'entretien)*

Ou tout simplement il s'agit du non respect des limites et marquages de l'institution :

> *« On sait très bien qu'un mineur qui est confié, qui est en famille d'accueil ou foyer s'il a un téléphone portable, son téléphone il peut tout faire avec aujourd'hui. Son téléphone c'est un appareil photo, c'est*

[170] Comme nous allons le voir, chercher des solutions est l'une des caractéristiques du bidouilleur, du braconneur, c'est-à-dire de toute personne qui sort du cadre.

une caméra, c'est un réseau avec tout et n'importe quoi donc, ce n'est pas évident. » (extrait d'entretien)

« Et puis c'est vrai, c'est un petit peu ces nouveautés là, (…) il y a une ordonnance qui dit qu'il y a droit de visite avec les parents mais ils sont en lien constant par des textos ou des appels téléphoniques, effectivement, c'est des nouvelles donnes qu'il faut avoir dans sa tête quand on travaille avec les gens. Effectivement, ça change… » (extrait d'entretien)

« On ne peut pas tout surveiller. Aujourd'hui c'est impossible. » (extrait d'entretien)

C'est dans ce contexte instable et changeant que les acteurs tentent de reterritorialiser sur des segments sécurisants et encadrer davantage les nouvelles technologies.

L'accès aux réseaux sociaux dont Facebook fait partie est bloqué au sein de l'administration départementale, sauf certains cas où la hiérarchie a accordée le droit d'accès notamment à la Direction de la communication pour en faire un usage de promotion institutionnelle.

Or, les acteurs qui sont en charge des jeunes se retrouvent sans accès (en tout cas sur le terrain institutionnel) à ce qui pourrait devenir un « outil de travail » pour eux : « l'utilisation de Facebook, j'ai eu des questions (…) Bah, non. Et voilà, que pour travailler avec un jeune, pourquoi pas. Parce que c'est leur quotidien. Sauf que chez nous, c'est bloqué. » (extrait d'entretien travailleur au siège).

Un groupe d'acteurs en a fait la demande auprès de la hiérarchie : notes[171], discussions en réunions de territoire, remontées au service central. Depuis les débuts de cette démarche « ça fait trois ans, on aura la réponse quand ce ne sera plus d'actualité Facebook, quoi (rires). Le problème est que ça va très vite et qu'on a une machine qui est grande et qui ne va pas très vite » (extrait d'entretien avec l'initiateur).

La « grande machine », le Département ne s'en est pas saisie des nouvelles donnes dans la configuration des interactions avec les jeunes usagers. Immobile dans son *status quo*, l'institution n'a pas renouvelé sa position pour accroitre le potentiel de son action.

Ceci rappelle les dires d'un autre instigateur à l'intégration de nouvelles technologies dans l'action quotidienne des services : « si le directeur général n'imprime pas une demande forte, s'il ne bouge pas, tout le monde coule, hein… tranquillou, ça n'évolue pas » (extrait

[171] Voir dans l'annexe la demande d'autorisation d'utiliser Facebook et les réseaux sociaux.

d'entretien). Et encore un autre : « Ce n'est que l'élu qui pourra changer des choses. Ce n'est pas l'attaché lambda, ni le chef de service, ni le directeur. L'élu, c'est son rôle » (extrait d'entretien).

En effet, les décisions concernant ces sujets sont considérées comme étant à prendre au plus haut niveau hiérarchique administratif ou par l'exécutif. « L'agent propose, l'élu dispose », c'est une autre phrase utilisée habituellement dans l'administration. Ceci représente donc des agencements expressifs dominants au sein du territoire départemental. Et ces initiateurs en sont toujours attachés. Ces cas se rapprocheraient donc davantage du processus de surcodage que des déterritorialisations (au sens absolu du terme, pas relatif). Et ce surcodage se concrétiserait idéalement selon les acteurs par des conventions d'usages, d'accès, etc.

Néanmoins, des détournements existent : « donc, si Facebook est bloqué et s'il est vrai que des collègues, dont moi, d'ailleurs, nous regardons le mur Facebook de certains mineurs, c'est à partir de notre domicile et de notre propre accès » (extrait d'entretien avec travailleur social). Avoir accès à Facebook (c'est-à-dire, à la partie publique des profils) leur permet d'avoir des éléments concluants sur des évaluations de situations à risque ou de mieux accompagner les jeunes lorsqu'il s'agit des situations de prévention. Puisque Facebook agit non seulement comme capteur de traces et donc pouvant constituer des preuves dans le processus administratif et judiciaire, mais également est un milieu au sein duquel des risques potentiels et/ou déjà concrétisés pour les jeunes existent (et nous en avons eu connaissance de plusieurs cas de figure).

Les initiateurs de la démarche pour faire ouvrir le système fermé aux réseaux sociaux se trouvent davantage dans une démarche de prévention. Il s'agit principalement de sensibiliser et former les jeunes aux usages pour éviter certaines situations qui les mettraient en danger. Et étant donné la configuration spécifique de la situation dans laquelle ils se trouvent – contexte familial particulier, usage principal du Smartphone qui est « un outil très intime » (extrait d'entretien initiateur) et qui ne permet pas certaines manipulations, etc. – cette action serait pertinente (et efficace) selon les initiateurs si elle est faite au sein du territoire départemental.

Dans certaines situations, Facebook devient le seul moyen de se connecter à et d'interagir avec les jeunes. Dans ces cas spécifiques, pour les professionnels avoir accès à Facebook représente le seul moyen d'accomplir leur mission, de concrétiser leur action, ce qui leur est

interdit – ou en tout cas leur capacité d'action est restreinte – par les dispositions en place, par la configuration fermée du système informatique, par la position de la hiérarchie,...

> *« C'est dommage, moi, j'avais appelé le service technique, informatique, ils m'ont dit qu'on a qu'un click à faire pour lever l'interdiction et en fait, ça bloque au niveau de la hiérarchie. J'ai eu beau faire des fiches projet, on a fait tout un papier en disant pourquoi, comment, quelle utilisation bah, il y a des freins, des peurs, un peu archaïque objectivement et un peu opaque sur pourquoi c'est pas possible surtout qu'il y a eu des travaux faits par certains partenaires, la mission locale, qui eux, ils ont leur page Facebook, nous on demande pas d'avoir une page Facebook, on demande juste à avoir une identité en tant que professionnel et pourvoir … » (extrait d'entretien)*

Leur demande atypique (créer des pages professionnelles) semble toucher à une zone sensible et pourrait être génératrice de « hot–spot ». De même, en explicitant et dessinant pratiquement un cadre pour leur action ils reprennent la fonction de la machine qui est censée elle de territorialiser, de coder les éléments qui fuguent. C'est peut-être ce mécanisme qui bloque, en reprenant cette fonction, la machine institutionnelle se retrouve dépourvue de son mode de fonctionnement habituel.

Certaines initiatives cherchent aussi une légitimité, une reconnaissance de la part du système en place. C'est pourquoi, les acteurs portent leur action auprès de la hiérarchie pour la (re)territorialiser même si la clandestinité leur permettrait l'actualisation, la concrétisation de leur désir : « On attend quand même. En sachant qu'on pourrait passer par Firefox au lieu de passer par Internet Explorer, il y a des moyens après de… mais, après sur le principe, j'attends que la hiérarchie se positionne. » (extrait d'entretien avec initiateur démarche d'ouvrir les accès à Facebook).

2.2. Opérer hors marges : la machine de guerre, le traître et leurs armes numériques

A partir de cette multiplicité de corps enchevêtrés, des personnes équipées de leurs outils qui deviennent des armes numériques ainsi que de nouvelles formes organisationnelles semblent émerger. Si une organisation numérique parallèle existe, alors elle prend plutôt la forme d'une machine de guerre, ou bien une meute sans hiérarchie, une organisation qui traverse les strates, les piliers administratifs et regroupe des acteurs d'horizons différents qui, des fois, se retrouvent dans une *connexion* (au sens de Deleuze et Guattari) en s'impulsant réciproquement, en accélérant sur leurs lignes de fuite.

Si l'appareil d'Etat (ou de l'administration dans notre cas) codifie les flux, la machine de guerre occupe des lignes de fuite, si « le souci de l'Etat est de conserver » (Deleuze et Guattari, 1980 : 441), le traître vise le « vol créatif » en se détachant de l'existant. Les deux sont complémentaires et peuvent entrer en agencement, à la suite duquel ils peuvent en sortir modifiés tous les deux.

Dans cette partie, il s'agit justement de voir en quoi il y a manifestation de formes guerrières dans l'organisation du numérique, ainsi que de rendre compte de la figure du traître tel que nous l'avons pu discerner dans les interactions avec quelques acteurs. De même, nous considérons que les affects se trouvent davantage projetés dans des concrétisations numériques qui deviennent alors des armes.

2.2.1. « Guerre », vitesses et occupation de l'espace dans un contexte numérique

La machine de guerre ne s'organise pas comme une armée, qui est une forme sociale institutionnelle. Elle n'existe qu'en rapport au nomadisme, au déplacement, à la vitesse absolue (Deleuze et Guattari, 1980 : 460), à l'espace qui n'est pas strié, qui est lisse et sans repères (*ib.* : 477), elle se forme par rapport au nombre (au sens de *nomos, ib.* : 482) et à une

« pensée du dehors » (*ib.* : 467). Tout comme la meute qui en est une forme actualisée, elle est rhizomique : « les meutes, les bandes sont des groupes du type rhizome, par opposition au type arborescent qui se concentre sur des organes de pouvoir » (*ib.* : 443).

Elle est une formation sociale qui entretient un rapport d'extériorité et d'hétérogénéité à l'organisation administrative, à ses mécanismes de codification et de capture des flux. L'appareil de l'Etat et la machine de guerre coexistent, voire ils sont en concurrence, d'un côté, il existe des mécanismes de normalisation et de régulation des flux et de l'autre côté, des à-côtés, ruptures, lignes de fuite. La machine de guerre est collective et pose la question de l'autonomisation des formes guerrières par rapport à l'Etat.

L'institution régule l'espace via l'introduction des « trajets fixes, aux directions bien déterminées, qui limitent la vitesse, qui règlent les circulations, qui relativisent le mouvement, qui mesurent dans leurs détails les mouvements relatifs des sujets et des objets » (Deleuze et Guattari, 1980 : 479). Elle fonctionne donc par ralentissement (à mettre en relation avec les pratiques de non réponse aux demandes et initiatives de développement que nous avons pu observer), par contrôle du mouvement (via règlements, conventions, dispositifs d'évaluation et de mesure de l'activité et du temps, etc.).

> *« D'où l'importance de la thèse de Paul Virilio, quand il montre que "pouvoir politique de l'Etat est polis, police c'est-à-dire voirie", et que "portes de la cité, ses octrois et ses douanes sont des barrages, des filtres à la fluidité des masses, à la puissance de pénétration des meutes migratrices",*[172] *personnes, bêtes et biens. Gravité,* gravitas, *c'est l'essence de l'Etat. Ce n'est pas du tout que l'Etat ignore la vitesse ; mais il a besoin que le mouvement même le plus rapide cesse d'être l'état absolu d'un mobile qui occupe un espace lisse, pour devenir le caractère relatif d'un "mû" allant d'un point à un autre dans un espace strié. En ce sens, l'Etat ne cesse de décomposer, recomposer et transformer le mouvement, ou de régler la vitesse. (…) Et chaque fois qu'il y a opération contre l'Etat, indiscipline, émeute, guérilla ou révolution comme acte, on dirait qu'une machine de guerre ressuscite, qu'un nouveau potentiel nomadique apparaît, avec reconstitution d'un espace lisse ou d'une manière d'être dans l'espace comme s'il était lisse » (Deleuze et Guattari, 1980 : 478-479).*

Ce sont les différences en mouvement qui accompagnent l'émergence des machines de guerre. Et les machines de guerre dans un contexte numérique semblent intégrer ses vitesses et accélérations.

[172] Citation de l'ouvrage *Vitesse et politique*, p. 21-22.

Le numérique se concrétise dans des dispositifs d'accélération et armes : « la technique et la technologie sont toujours des dispositifs d'accélération – et sont toujours, pour cette raison même, également des armes » (Stiegler, 2012 : 282). La stratégie revient à prendre de vitesse son adversaire. A la lourdeur administrative s'opposent les mouvements vifs des nomades, usagers mineurs, traitres, …

Ils se battent contre cette lourdeur et les « aberrations » que cela entraine :

> *« Au niveau informatique, il y a des aberrations. Quand je vois la façon dont sont faits les sondages, il n'y a pas d'outil performant ici au CG. Quand je vois la façon dont sont faits les invitations aux pots, inaugurations, (…) quand je vois la façon comment cela c'est fait. Tu reçois une invitation en PDF que tu imprimes. Alors qu'il y a des outils où tu remplis de façon informatique, avec une gestion informatique et nous on est toujours au papier. C'est aberrant. On est en 2015, hein ? La façon de faire, je trouve ça aberrant. » (extrait d'entretien avec agent départemental)*

Les nomades, la meute, les traîtres s'équipent de dispositifs numériques qui deviennent des armes pour lutter contre les « aberrations ». Et ils se trouvent à divers niveaux organisationnels : « c'est une élue qui se bat pour que ça bouge un tout petit peu » (extrait entretien). Certains « évangélisent informatiquement » (ou numériquement dirions-nous) les territoires d'action départementale (extrait d'entretien avec travailleur social).

La machine de guerre bouscule les chemins battus de l'administration : « Vous faites ça encore ? ça fait 15 ans, c'est dramatique ! Alors qu'en dématérialisant toute cette procédure lourde administrative… On devient des sauveurs » (extrait d'entretien). Et tout cela se fait localement, en marges de l'institution. C'est par la frontière que les manières d'occupation de l'espace changent.

La vitesse semble être née de la simplicité du mouvement : « alléger ce côté lourd de ce processus administratif, parce que c'est lourd l'administration. Donc, il faut aller vers là. C'est ce que je cherche à faire, si ce n'est pas simple, je laisse tomber » (extrait d'entretien). Les personnes hors-cadre savent que la bataille se fait sur le registre de la simplicité, c'est cette promesse (ou plutôt l'émergence du désir concernant un objet numérique avec tout son environnement circonstanciel qui permettrait de simplifier la vie de l'agent départemental) qui favorise les ruptures des segments.

La simplicité rend le mouvement agile. Le potentiel d'accélération intrinsèque au numérique contribue à la déterritorialisation des pratiques : « les technologies numériques sont

exceptionnelles: leur vitesse les constitue en "pharmacon absolu", capable d'opérer des courts-circuits absolus, c'est-à-dire des chocs absolus » (Stiegler, 2012 : 282). Le développement numérique permet davantage de mobilité lors des (inter)actions départementales :

> *« Ou t'arrives, sur ta tablette tu as la main sur ton PC à la maison tu peux diffuser depuis ta tablette en salle (…). Tu n'as pas besoin d'avoir toute cette lourdeur de connexion. C'est plus de liberté au niveau de diffusion de ses documents. (…) C'est la mobilité. Quand tu as un outil qui n'est pas relié physiquement. » (extrait entretien agent départemental)*

La tablette et les autres supports numériques comportent un devenir-arme, ce sont des projecteurs d'intensités et d'affects contre le striage de l'espace ne permettant pas des mouvements de transvasement entre les sillons, entre les « habitations » désignées :

> *« C'est vrai dans d'autres collectivités, de n'importe où ils se connectent ils ont accès à leur environnement. Ils peuvent imprimer. Parce qu'ici si vous venez vous ne pouvez pas imprimer, même si vous installez le serveur d'impression, vous n'étés pas repéré comme travaillant à (nom du service) ou à (nom du lieu). Ca ne va pas marcher. On a eu des cas avec des responsables de territoire qui venaient ici et au départ ils ne pouvaient pas imprimer. Parce qu'eux, ils habitent (nom du lieu), ils habitent (nom du lieu)… » (extrait d'entretien avec travailleur social)*

Et encore elle (tout comme le Smartphone personnel) permet de relier des espaces, en modifiant les frontières du territoire numérique départemental : « A (nom de lieu) on n'a pas d'ordinateur, pas de téléphone, pas de photocopieuse, on a rien. Mais en cas d'urgence on a nos téléphones personnels, quoi. (…) En visite à domicile, c'est pareil. On a nos téléphones personnels » (extrait d'entretien avec travailleur social).

Par la tablette, le téléphone, et autres supports numériques, les acteurs créent de l'espace lisse (ou une surface comment disait Inglod) autour et à partir de leurs trajectoires. Leurs mouvements s'apparentent davantage au jeu de go[173]. A la différence des échecs qui relèvent d'un appareil d'Etat où tout est codifié, dans le jeu de go, les pièces n'ont pas de visage, c'est-à-dire, des attributions fixes, elles avancent par dé/territorialisation. La dé/territorialisation est la stratégie du chef de guerre ou du sage chinois.

[173] Deleuze et Guattari ont comparé le jeu de go à la machine de guerre. Jullien l'a comparé à la stratégie d'action efficace selon la philosophie chinoise.

Encore, « les pions de go sont les éléments d'un agencement machinique non subjectivé, sans propriétés intrinsèques, mais seulement de situation » (Deleuze et Guattari, 1980 : 436). L'efficacité se produit dans le potentiel de situation, dans les reconfigurations que l'entrée et/ou sortie des nomades, etc. impliquent. L'efficacité est à chercher dans l'extériorité de la situation. De même, le pion de go agit dans l'extériorité : « il remplit des fonctions d'insertion ou de situation, comme border, encercler, faire éclater » (*idem*).

Si les échecs demandent une coordination collective et des efforts massifs, une synchronisation des mouvements (tout comme dans l'intégration de grands projets numériques dans la Collectivité, qui doivent mettre en œuvre de nombreux moyens à échelle départementale, enrôler les acteurs, coordonner leurs actions, etc.), le jeu de go permet des ciblages pointus et efficients, en impliquant moins de ressources (tout comme l'introduction d'un dispositif localement ou l'apparition des usages mineurs) :

> *« A lui tout seul, un pion de go peut annihiler synchroniquement toute une constellation, tandis qu'une pièce d'échecs ne le peut pas (ou ne le peut que diachroniquement). Les échecs sont bien une guerre, mais une guerre institutionnalisée, réglée, codée, avec un front, des arrières, des batailles. Mais une guerre sans ligne de combat, sans affrontement et arrières, à la limite sans bataille, c'est le propre du go » (idem).*

Ceci permet plus de rapidité et restreint encore davantage l'action de l'appareil d'Etat qui paraît aux acteurs encore plus fixe. Cela ne revient-il à la stratégie du chef de guerre ? C'est-à-dire, conduire l'ennemi à adopter une disposition relativement fixe, et donc repérable, qui donne prise sur lui, en même temps que renouveler constamment sa propre disposition de façon à dérouter systématiquement l'adversaire. La souplesse des lignes moléculaires rend problématiques les lignes dures.

Et c'est parce que l'espace lisse est composé de « heccéités » (singularités intensives et non quantitatives) et des relations ou connexions entre le nomade et l'espace par où il passe – « le nomade n'existe qu'en devenir, et en interaction » (Deleuze et Guattari, 1980 : 537) – qu'il y ait problématisation. Le « modèle » nomade est :

> *« tourbillonnaire, dans un espace ouvert où les choses-flux se distribuent, au lieu de distribuer un espace fermé pour des choses linéaires et solides. C'est la différence entre un espace lisse (vectoriel, projectif ou topologique) et un espace strié (métrique) : dans un cas "on occupe l'espace sans le compter", dans l'autre cas "on le compte pour l'occuper" » (Deleuze et Guattari, 1980 : 447).*

Le nomade n'enferme pas le territoire de son action (il ne fonctionne donc pas selon la logique du « réseau fermé »), il le trace au fur et à mesure qu'il avance. Il avance selon les opportunités et les ouvertures qui surgissent.

La machine de guerre entretient les événements, les accidents puisque « le modèle est problématique » : « d'un problème aux accidents qui le conditionnent et le résolvent » (*ib.* : 447). Par ailleurs, comme nous allons le voir dans la partie suivante, le désir qui anime les traîtres est manifesté justement par le fait de trouver des solutions. La machine de guerre peut s'actualiser dans la forme du traître. Car, « le guerrier est dans la situation de tout trahir » (*ib. :* 438).

2.2.2. La figure du traître

Le moment de rupture est un instant de trahison. En effet, le traître peut être vu comme un facteur de déterritorialisation, de discontinuité de lignes dures.

> *« Le traître – comme l'étranger – introduit une dynamique dans le cours des choses. Son action ouvre l'horizon et enclenche d'autres possibles : "la trahison accompagne toute révolution, toute évolution : toute traduction" (Kaes, 1999 : 244). (…) Les traitres de ce point de vue, joueraient un rôle bénéfique dans la vie publique car ils permettraient à toute organisation ou système d'évoluer et d'éviter inertie et entropie. » (Schehr, 2009 : 47)*

Le traître est alors vecteur potentiel de dé/recomposition organisationnelle. Il met aussi en question les limites et les frontières, puisque « de par sa trahison, il porte A dans B, l'ennemi à l'intérieur du (faux) ami. Hybride, il crée des hybrides. Il véhicule le dehors dans le dedans, il réalise des commixions innaturelles entre ce qui devrait rester distinct, il produit des entités abnormes (…) » (Pozzi, 1999 : 22, cité par Schehr, 2009 :47).

Le traître se différencie du tricheur. Ce dernier demeure dans une logique d'imitation ; il recompose les éléments de la même ligne ou fait apparaître un nouvel ordre par imbrication de lignes, par recomposition de l'existant. « Pas tricher à la manière d'un homme d'ordre qui ménage son avenir, mais trahir à la façon d'un homme simple qui n'a plus de passé ni de futur. On trahit les puissances fixes qui veulent nous retenir, les puissances établies de la terre » (Deleuze et Parnet, 1996 : 52). Les traîtres que nous avons pu rencontrer sont ainsi des

« hommes simples » et ils ne constituent pas de centres ou nœuds de pouvoir (au sens de pouvoir institutionnel). En ce sens, le traître se rapproche du guerrier primitif de Clastres, cité par Deleuze et Guattari : « la guerre maintient l'éparpillement et la segmentarité des groupes, et (…) le guerrier est lui-même pris dans un processus d'accumulation de ses exploits, qui le mène à une solitude et à une mort prestigieuses, mais sans pouvoir » (1980 : 442). Ou encore il est l'homme de guerre tout simplement : « l'homme d'état ou l'homme de cour est un tricheur, mais l'homme de guerre (pas Maréchal ou général) un traître » (Deleuze et Parnet, 1996 : 53).

Une fois lancés dans leur « vol créatif » (Deleuze et Guattari, 1980), en se détachant de la fixité de l'espace strié, ils enclenchent des processus de déterritorialisation par succession d'« exploits », ou encore mieux, par procédé d'expérimentation. Le traître prend les éléments d'un ailleurs, expérimente et ainsi crée du nouveau.

> *« J'ai rendu mon téléphone du boulot. C'était un truc archaïque. J'utilise le mien. C'était le vieux téléphone basique. Moi, ce n'est pas que téléphoner. Moi, comme je suis nomade, j'ai besoin d'autre chose » (extrait d'entretien avec agent départemental).*
>
> *« - Je teste toutes les visio du CG depuis mon téléphone. J'ai une visio en cours (…), voilà mon appli (nom de l'application). (Il me montre sur son téléphone).*
>
> *- C'est une appli gratuite ?*
>
> *- Non, c'est une appli qui est sur le système. Voilà, je me connecte. Je contrôle les images, le débit du système, voir s'il n'y a pas d'anomalie. Et je peux me connecter avec d'autres systèmes.*
>
> *- Tu peux faire ton boulot depuis ton Smartphone ?*
>
> *- Oui (…) » (extrait d'entretien agent en charge de la visioconférence).*

Les traîtres sont des nomades dans les deux sens du terme (habituel et deleuzien). Ils prennent des risques et donc ils sortent de ce qui est déjà là et ils se distancient alors du management territorial : « Mais de là à développer des trucs plus costauds, c'est le facteur risque. Il y a des risques à faire et des risques à ne pas faire. Souvent on vérifie le risque de ne pas faire. (rires) C'est sûr qu'après il y a du boulot. Mais bon, qui ne tente rien, n'a rien » (extrait d'entretien). Si la sécurité s'apparente à la territorialité, l'insécurité, l'inconfort, le risque est signe d'un devenir.

Et ils usent d'une forme de *métis*, l'intelligence de l'efficacité pratique, afin de faire aboutir leur action et contourner les interdits. « Il ne faut pas se voler la face, des failles de sécurité il y aura toujours » (extrait d'entretien). Et encore un autre nous confie :

> *« depuis mon téléphone portable, j'arrive à me connecter sur mon PC et prendre la main de mon PC de travail. J'ai installé un logiciel »*

et l'interviewé poursuit :

> *« à partir du moment où la maintenance informatique peut prendre la main sur ton poste, moi, j'ai mis un outil, je fais la même chose. S'ils interdisaient ça, qui serait embêté en premier ? Bah, la maintenance informatique » (extrait d'entretien).*

Et encore un autre :

> *« - Je suis connecté dans la Maison. J'ai piraté le nom de (fonction de la personne).*
>
> *- Donc, tu as du wifi ?*
>
> *- Oui, mais je ne suis pas au courant qu'il y a du wifi » (extrait d'entretien).*

L'interviewé se promène à la Maison[174], il perd son identité et rattrape une autre sans pour autant la posséder ; il est entre-deux.

Equipés de leurs wifi, portables, Smartphones, etc. les traîtres tracent leurs lignes dans un espace hors repères. Ils choisissent ces objets hors cadre[175]. « Et rien ne révèle mieux la trahison que le choix d'objet » (Deleuze et Parnet, 1996 : 53). Ce sont des objets qui en agencement avec les personnes comportent un devenir. Et devenir suppose trahir.

Le traitre peut rester dans l'ombre mais il peut également montrer son action ; la démonstration de l'expérimentation devient une sorte de preuve d'une victoire sur le système.

[174] La Maison est le bâtiment principal du Département, le siège, où l'Assemblée se réunit.

[175] Nous avons pu voir dans les parties précédentes qu'aucun de ces supports numériques ne sont réglementés, attribués et diffusés (hors haute hiérarchie).



Image 3. Démonstration de l'expérimentation de l'usage de la tablette

Et cette démonstration sera envoyée à d'autres qui se « battent » pour faire évoluer l'organisation administrative.

Et des affects mitraillent même lors des entretiens : « Non, mais l'informatique si tu ne veux plus être embêté, il y a une solution tout simple. Il faut revenir à la machine à écrire. Ils ne seront plus embêtés » (extrait d'entretien).

La logique de l'action du traître révèle un désir d'efficacité de sa propre action : « trouver des solutions » à des problèmes qui surgissent de part leur position dans la configuration des choses, tel que leur position peut être comprise au milieu de ce tissage organisationnel plus vaste.

Par exemple, un interviewé explique : « Du coup, j'ai trouvé une astuce pour faire autrement mais ce n'est pas efficient. Ce ne sera jamais efficient (voix désolée) d'ailleurs. On se heurtera toujours à cette barrière de sécurité » (extrait d'entretien).

Les mécanismes de projection sont entretenus par ces désirs de faire « pro » selon leurs termes, puisque la gravité, la fixité ne leur permettent pas de les concrétiser. C'est ainsi que : « je passe ¾ du temps à détourner les interdits de l'informatique » (extrait d'entretien).

La trahison correspond en fait à une problématisation et à l'actualisation de ce qui était en virtualité par la connexion avec un élément hétérogène, par la différence. Le traître déplace les frontières de nos savoirs et de nos pratiques. Parce que les traîtres cherchent des solutions, ils ont « soif d'apprendre », une « curiosité » (extraits d'entretiens) et leurs armes, ce sont autant les supports numériques que leurs compétences numériques, leurs savoirs. Les traitres par leurs actions et leur savoir sortent des habitudes et impulsent d'autres à en sortir.

> *« Bah, là, on retourne aux travers techniques. Je prends la main sur des ordinateurs, pour voir pourquoi ça ne marche pas : ah, moi je n'ai pas la bonne version d'outil internet, je n'ai pas la bonne version de … comme tout est bridé, ça marche ou ça ne marche pas. Moi, j'ai un peu plus de droits que les autres, j'arrive à mettre des mises à jour, mais l'agent lambda ne peut pas. C'est marqué : "non, vous n'avez pas le droit". Après, il faut appeler, tout de suite ça devient compliqué. C'est toujours le sketch de Coluche, on vous demandera si vous avez besoin, on vous expliquera comment vous en passer, quoi » (extrait d'entretien).*

> *« Plus on met des restrictions plus ça devient compliqué. Et aujourd'hui, je sens qu'on va de plus en plus faire des restrictions au niveau des accès. On n'a plus le droit de bricoler, comme je dis, bricoler, mais on n'a pas besoin de le faire, si au départ c'est bien conçu. Comme l'humain il est comme il est, il va toujours chercher une solution. Moi, j'en fais partie (sourire) » (extrait d'entretien).*

Les affects, les ripostes deviennent une « affaire d'existence » (Guattari, 2005 : 130). Les traîtres finalement se détachent des résistances et restrictions pour aller vers un ailleurs, la ligne tracée n'est plus d'un point A à un point B, elle devient improvisation, action libre.

2.3. Manipuler les codes en contexte numérique

Tout comme la littérature mineure qui utilise une langue déterritorialisée (Deleuze et Guattari, 1975), les clandestins, les machines de guerre, les traîtres, etc. parlent-ils une langue déterritorialisée, celle du décodage/recodage qui dans un contexte technologique se manifesterait par une manipulation du codage numérique ? Le code, l'algorithme mais aussi les savoirs et les pratiques associées constituent le matériau opérationnel des mécanismes de dé/reterritorialisation.

L'algorithme, c'est la suite logique d'opérations clairement définies en vue d'obtenir un résultat. Autrement dit, c'est une méthode de recherche d'une certaine efficacité qui passe par la segmentation et le calcul. L'algorithme est la structure (arborescente) de ce qui est exprimé par le code. Et les deux traduisent une pensée numérique qui dans le contexte actuel semble avoir pris le dessous sur les supports et les configurations dans lesquelles ils se trouvent, au sens d'Innis qui avait préfiguré, en plus du temps et de l'espace, une troisième dimension des médias : le nombre. « Gauss considérait que tandis que le nombre était un produit de l'esprit, l'espace avait une réalité en dehors de l'esprit dont les lois ne peuvent pas être décrites *a priori.* Dans l'histoire de la pensée, notamment des mathématiques, Cassier avait remarqué que "tantôt le concept de l'espace, tantôt le concept du nombre s'impose" »[176] (Innis, 1951 : 92).

Le nombre serait alors une dé/construction qui sert de base aux opérations de découpage du mouvement, et donc des flux. Dans ce cadre, les manipulations numériques seraient des manipulations de code au sens deleuzien. Nous nous intéressons dans cette sous-partie au code en rapport au savoir et les pratiques associées dans un contexte numérique et leurs liens avec les phénomènes de décodage/recodage organisationnel. Nous comprenons les pratiques comme des actualisations des savoirs dans des situations.

[176] Traduction de l'auteur. L'original : « Gausss held that whereas number was a product of the mind, space had a reality outside the mind whose laws cannot be describerd *a priori.* In the history of thought, especially of mathematics, Cassier remarked, "at times, the concept of space, at other times, the concept of numbers, took the lead" ».

2.3.1. Le dé/codage en contexte numérique

> *« Cogito : ma pensée se distingue du savoir, des processus de connaissance – mémoire, imagination, raison déductive, finesse et géométrie…externalisés, avec synapses et neurones, dans l'ordinateur. Mieux : je pense, j'invente si je me distancie ainsi de ce savoir et de cette connaissance, si je m'écarte. Je me convertis à ce vide, à cet air impalpable, à cette âme, dont le mot traduit ce vent. Je pense encore plus doux que ce doux objectivé ; j'invente si je parviens à ce vide » (Serres, 2012 : 34).*

La distanciation par rapport au savoir et au code (au sens deleuzien) qui s'actualise via les machines numériques permet de produire un écart et ainsi d'opérer un entre-deux qui accroît le potentiel des phénomènes des dé/reterritorialisation. Le savoir est déterritorialisé via les computations numériques et par ce phénomène un espace de potentialité s'ouvre (le « vide ») et un devenir s'aperçoit à l'horizon.

Les acteurs qui empruntent des chemins itinérants (Ingold) ou des lignes de fuite (Deleuze et Guattari) usent de leurs compétences dans le domaine du numérique (codes, astuces pour rendre efficace un usage par rapport à la configuration de la situation, autres connaissances sur les dispositifs existants et leurs potentialités, etc.) pour détourner les outils de travail et les transformer en armes de même que pour percer les frontières du réseau et se mettre en dehors du cadrage managérial. Comme nous avons vu dans la sous-partie précédente, ils ont un « soif d'apprendre », une « curiosité » qui les poussent au-delà des limites et en même temps ils ont une capacité à se distancier par rapport aux savoirs, pratiques cristallisées dans les dispositifs numériques :

> *« Des fois on reçoit des tableaux, et je me dis : toi, (son nom), c'est compliqué pour toi de le faire, et comme c'est compliqué, c'est à la machine de le faire, elle est programmée pour ça. A partir de 2-3 commandes c'est résolu. On a d'autres choses à penser dans la journée pour ce travail, alors que la machine peut le faire. Tout ce qui est rébarbatif, c'est à la machine de le faire, ce n'est pas l'humain. Sinon c'est du terrorisme » (extrait d'entretien "traître").*

L'algorithme a une efficacité de recette où tout est déjà prédisposée : « comme la recette de cuisine, un algorithme est une série d'instructions permettant d'obtenir un résultat. » (Cardon, 2015 : 7). Il cristallise une exécution répétitive ; tout ce qui rentre dans un algorithme peut *a priori* se convertir en routine, c'est-à-dire il peut territorialiser par répétition. En laissant l'algorithme faire et se distanciant à son égard, l'acteur peut se déterritorialiser. A l'opposé, les acteurs qui ne le laissent pas faire, qui s'accrochent par exemple à leur papier et crayon

(comme nous avons pu l'observer dans les TAS, par exemple) demeurent enlisés dans leurs habitudes territoriales. Ils s'accrochent à un savoir issu et actualisé dans les routines[177].

Dans ce cadre, les déterritorialisations passent par l'externalisation du savoir, de la mémoire, etc. dans les dispositifs numériques. Le saut créatif se produit ici par une distanciation dans les rapports entre les composantes de l'agencement. « L'intelligence inventive se mesure selon la distance au savoir » (Serres, 2012 : 35).

Et c'est par ce mouvement que les pratiques changent ; pratiques au sens de Castoriadis où le faire vise une autonomie et la *praxis* fait émerger du savoir.

> *« Le sujet de la pensée vient de changer. Les neurones activés dans le feu blanc du cou coupé diffèrent de ceux auxquels l'écriture et la lecture se référaient dans la tête des prédécesseurs, qui grésillent dans l'ordinateur. D'où l'autonomie nouvelle des entendements, à laquelle correspondent des mouvements corporels sans contrainte et un brouhaha de voix. » (ib. : 35)*

L'algorithme au travers le processus de fabrication d'une série d'instructions traduit dans le langage binaire une question, une action et donc il manifeste un processus de codage (au sens de Deleuze) par prélèvement sur les flux et couplage avec les composantes de code qu'il détache par sélection et arrangement. Ce processus est essentiel pour capter le social et le rendre reconnaissable :

> *« Donc un flux n'est reconnaissable comme flux économique et social que par et dans le code qui l'encode, or cette opération de codage implique deux coupure simultanées (…) simultanément, dans une opération de codage des flux, se produit, grâce au code, un prélèvement sur le flux (…) en même temps que le code renvoie lui-même à une coupure d'une autre sorte (…) il n'y a pas de prélèvement sur un flux qui ne s'accompagne d'un détachement sur ou dans le code qui encode ce flux » (Deleuze, 1971b).*

Lorsque la data est interrogée par les acteurs afin de faire ressortir une information, l'altérité, la différence sont introduites. Nous retrouvons en creux les processus de dé/codage. Le codage numérique s'appuie sur le binaire – « la logique binaire est la réalité spirituelle de l'arbre-racine » (Deleuze et Guattari, 1980) – et en même temps, par l'interrogation, la problématisation qui apparaissent en situation, le code numérique est susceptible de décoder l'organisation.

[177] Nous avons eu de multiples échanges avec des acteurs sur cette capacité de répétition enlisante qui conduit à perpétuer des modes d'agir depuis 10-15-20 ans.

> *« Le code peut rendre possible quelque chose ou il peut réprimer. Deleuze pense que nous vivons dans une société de contrôle et que le code fait partie du "langage numérique de contrôle" qui nous demande des mots de passe, des identifiants, et le remplissage des cases pour autoriser ou bloquer l'accès à l'information, produits et services (1992) »*[178] *(Berry and Pawlik, 2015).*

Le code numérique est présent dans la totalité du monde vécu et il définit ainsi des nouvelles frontières où la vie et le travail doivent être compatibles. Une relation de proximité se créée entre codeur-code-codé (et/ou usager). En nous (co)adaptant aux technologies, ne nous reproduisons-nous les segmentations et ainsi, ne nous autorisons nous le code à coder ?

Le numérique n'est pas que dans le code-outil qui sculpte la société (ou le marteau d'Ingold qui donne forme à l'objet), il est présent dans le flux même, c'est-à-dire dans le matériau qui est codé. Or nous sommes traversés par des flux. C'est pourquoi, il existe une croissance organique des technologies par les usages, les boucles, les rétroactions. Si nous suivons cette logique en nous rapprochant d'Ingold, le codeur serait-il un artisan ?

> *« Peut être demander au code et codeur de penser encore une fois la manière dont ils voient le monde, de passer d'un objet à une chose, et pratiquer le code comme poésie (poiesis), à la place du code comme ordonnancement du monde, comme attachement et surcodage. Le code comme artisanat, "engendrant" par un processus d'apparition ou révélation où il ne s'agit pas de transformer le monde en ressources à assembler et réassembler perpétuellement »*[179] *(Berry and Pawlik, 2015).*

Savoir coder et son corolaire, décoder serait l'aptitude requise pour l'action libre, le *wayfaring*. C'est-à-dire, pour pouvoir décoder, des capacités de codage sont mobilisées. «Parce que décodage, ça veut dire, ou bien lire un code, pénétrer le secret d'un code, ou bien ça veut dire décoder en un sens absolu, i.e. détruire les codes pour faire passe les flux à l'état brut » (Deleuze, 1971b). Le décodage se traduit concrètement dans la capacité à rentrer dans le code numérique, le décrypter et le transformer (par exemple, le cas de acteurs qui « font n'importe quoi » sur Intranet selon les gestionnaires, en pénétrant dans le code et en modifiant les pages html, le code source) ou bien par la mise à l'écart des codes en place (détournements

[178] Traduction de l'auteur. L'original : « Code can enable but it can also repress. Deleuze believes that we live in a society of control and that code is part "of the numerical language of control" reguiring of us passwords, user names, and the completion of form fields to either grant or deny access to information, goods and services (1992) ».

[179] Traduction de l'auteur. L'original : « Perhaps to ask code and coders to think again about the way in which they see the world, to move from objects to things, and practice code as poetry (poiesis). Rather than code as ordering the world, fixing and overcoding. Code as craft, "bringing-forth" through a showing or revealing that is not about turning the world into resources to be assembled, and reassembled forever ».

d'accès, etc.). Dans le dernier cas, l'acteur nomade ou traître « machine des petites machines qui font passer les flux et qui font sauter les codes sociaux » (Deleuze, 1971b).

Le bug, la faille informatique constituent des héccéités, des singularités qui introduisent de l'intensité, de la vitesse et ainsi favorisent la déterritorialisation. Ces événements favorisent la prise en main et le décodage/recodage artisanal. Même si les acteurs qui sortent du cadre ne sont pas (tous) des programmateurs, ils sont des usagers astucieux, débrouillards et ils arrivent à « réparer » les bugs mais sans reprenant tout à fait le même code.

Le traître en se situant entre deux et en même temps nulle part « possède un stock de connaissances et de typifications à nul autre pareil : à l'instar du "marginal sécant" qu'évoquent Jamous puis Crozier (Jamous 1968, Crozier et Friendberg 1977), il est ainsi porteur, en raison de son mode d'affiliation, d'une double connaissance de membre » (Schehr, 2009 : 48). Il fait ainsi appel à des connaissances du « dehors » et du « dedans ».

Un exemple serait comme nous l'avons déjà vu dans les sous-parties précédentes l'usage de l'*open source* comme solution à une problématique, comme alternative au code mis en place. Et l'*open source* « ne connaît que les relations de mouvement et de repos, de vitesse et de lenteur, entre les chaotiques, ou relativement chaotiques, éléments, molécules ou particules portées par les flux. Il ne sait rien des subjectivités mais il connaît les singularités nommées événements ou héccéités »[180] (Berry and Pawlik, 2015). L'*open source* par rapport aux autres logiciels (qui sont majoritaires au Département) contient en soi des multiplicités rhizomatiques.

2.3.2. Propagation, formation et imitation

Les mécanismes de dé/codage se propagent par imitation et au sein des formations organisées par le management pour faire accepter les nouveaux dispositifs numériques mis en place.

Les formations ont principalement le rôle de décoder / recoder les modalités de faire existantes en proposant de nouvelles qui s'appuient sur des supports numériques. Il s'agit donc d'une numérisation du travail, de l'organisation du travail.

[180] Traduction de l'auteur. L'original : « free software knows only relations of movement and rest, of speed and slowness, between unformed, or relatively unformed, elements, molecules or particles borne away by fluxes. It knows noting of subjects but rather singularities called events or haecceities. »

La diffusion de connaissances dans ce cadre reviendrait à une « recombinaison permanente d'une mosaïque de compétences cognitives fragmentées. Cette conception de la connaissance va de pair avec la numérisation des processus de travail : fragmentation des connaissances, fractalisation des compétences et recombinaison du temps de travail déterritorialisé » (Berardi, 2016 : 82). Entre logiciels différents, domaines d'application variés, dedans/dehors, ici/ailleurs, présent/futur, etc., la dé/construction du savoir en organisation ressemble à un assemblage des composantes partiellement ordonnées.

> *« Quand une collègue me dit qu'elle ne sait rien en informatique, je lui dis : tu sais réserver ton voyage pour (lieu), c'est vachement plus simple ce que je vais te demander là (rires). Les gens ont des compétences, mais qu'ils ne veulent pas forcément reconnaître, ou qu'ils ne veulent pas utiliser pour des motifs professionnels » (extrait d'entretien travailleur social).*

> *« Moi, quand je suis en formation et je mets en avant le gain de temps et les autres intérêts, j'ai des collègues qui me disent : mais il est hors de question. Par principe, elles ne veulent pas. C'est le principe même effectivement du travail de la secrétaire qui va disparaître, que ce n'est pas mon boulot, que ce n'est pas…enfin, bon » (extrait d'entretien agent formateur d'un nouvel logiciel dans le domaine social).*

La démarche de formation se heurte à des délimitations locales et territorialités routinières. Il s'agit de la problématique de conformation à des nouveaux codes dont on ne maitrise pas les tenants et les aboutissants, c'est-à-dire, ils ne rassurent pas ou dont le « sens manque » (nous avons vu l'importance du sens pour les travailleurs sociaux dans une sous-partie précédente) et donc dont on ne dispose pas de grille de lecture qui permettrait de reconnaître le nouveau code.

Face à la complexité des dé/codages qui sont cristallisés dans les supports numériques et leurs systèmes d'écriture, les formations servent à apprendre aux travailleurs à « lire » dans le sens présenté ci-dessous :

> *« Un système complexe d'écriture devient la propriété d'une classe sociale et tend à soutenir l'aristocratie. Un système simple et flexible d'écriture autorise l'adaptation à la langue vernaculaire mais la lenteur d'adaptation facilite les monopoles de connaissance et les hiérarchies. Lire à l'inverse d'écrire implique une reconnaissance passive du pouvoir de l'écrit. Les inventions en communication forcent le réalignement du monopole ou de l'oligopole de la connaissance. Le monopole de la*

> *connaissance lié aux compétences spécialisées en écriture qui affaiblit le contact avec la langue vernaculaire sera éventuellement détruit par force »*[181] *(Innis, 1951 : 4).*

Si d'un côté les technologies numériques changent les situations de monopole, d'autre côté, ce monopole se reconstitue via les reconfigurations d'ordonnancement managérial dont une manière de les promouvoir ce sont les formations.

Des fois, même le « savoir lire » des codes en place n'est pas reconnu comme compétence spécifique pour certaines catégories d'acteurs. Il s'agit par exemple du cas du refus de reconnaissance des compétences des agents de catégorie C de la fonction publique territoriale qui utilisent des logiciels métiers en tant que niveau B21 : « la DRH n'a pas voulu dire qu'un tel sait » (extrait d'entretien avec chef de service).

Les formations sont uniques et mises en place avant le déploiement d'un nouveau dispositif numérique, des fois des mois en avance, ce qui introduit un rapport distancié entre diffusion des connaissances et pratique.

> *« Mais, j'ai du mal …quand je sors de la formation, les formations sont toujours très denses, bon, voilà, ça me semble assez clair après la pratique, le quotidien fait que je reprends mes habitudes de quotidien et parce que par rapport au secteur, je suis obligé de sortir les notes. Ce n'est pas instinctif. C'est donc perte de temps » (extrait d'entretien travailleur social).*

Les formations pourraient être des branchements, des passages au milieu de l'organisation et du devenir-organisation. Or, dans ces cas, elles semblent être des passages éphémères pour sortir et entrer dans des (nouvelles) habitudes.

C'est le cas également des acteurs qui ne retrouvent plus le chemin sur Intranet par exemple, et qui renoncent à l'utiliser. Ils ne retracent pas la ligne en redécouvrant comme des itinérants (Ingold). « Mais moi, ça va, je m'adapte, mais la personne qui n'a pas l'habitude, pffff, ça ne marche pas, je n'y vais pas. Et bon, voilà, on a perdu la personne, on ne la retrouvera plus » (extrait d'entretien avec agent départemental).

[181] Traduction de l'auteur. L'original : « A complex system of writing becomes the possession of a special class and tends to support aristocracies. A simple flexible system of writing admits of adaptation to the vernacular but slowness of adaptation facilitates monopolies of knowledge and hierarchies. Reading in contrast with writing implies a passive recognition of the power of writing. Inventions in communication compel realignements in the monopoly or the oligopoly of knowledge. A mnopoly of knowledge incidental to specialized skill in writing which weakens contact with the vernacular will eventually be broken down by force ».

La dé/reconstruction du savoir se fait davantage dans les pratiques (c'est-à-dire, des pratiques qui font émerger du nouveau savoir). C'est un apprentissage par imitation, par copie des pratiques d'autres acteurs, notamment les acteurs débrouillards, bricoleurs. La propagation du dé/recodage passe par imitation simple ou imitation accompagnée d'explication. Elle s'appuie notamment sur l'exemple que l'acteur en question en fait (tout comme le sage chinois il incite les autres par son propre comportement).

> *« J'ai mis en place le portail, je l'ai fait pour moi au départ parce que j'en avait marre d'aller chercher l'information, je fais mon truc, et puis, je vois, c'est pas mal, ça a marché, je le présente à une collègue, deux, et puis je les laisse faire, si elles trouvent ça bien, radio couloir va faire le reste et du coup, c'est comme ça que ça c'est fait » (extrait d'entretien).*

> *« Je leur donne et je leur explique comment faire. J'ai eu une ancienne collègue qui m'a appelé, elle avait un problème, je savais comment faire, maintenant c'est bon, elle sait faire et elle utilisera ça pour autre chose » (extrait d'entretien agent départemental).*

La propagation ici se fait par le local, par les micro-devenirs qui viennent interrompre les lignes dures des habitudes administratives. Le paradoxe est que si l'institution a besoin de s'appuyer sur les compétences des acteurs en lien avec le numérique pour qu'ils se réapproprient les nouveaux codes inscrits dans et transmis par de nouveaux supports, ce sont ces mêmes acteurs avec les compétences poussées qui décodent l'organisation.

3. Territoire, rythmes et cadences : le cas du dispositif de gestion de temps

« Le territoire est en fait un acte, qui affecte les milieux et les rythmes, qui les "territorialise". Le territoire est le produit d'une territorialisation des milieux et des rythmes » (Deleuze et Guattari, 1980 : 386). Des relations entre les corps en agencement territorial sont fondées à partir des ritournelles, des mouvements traduisant les régularités du chaos. En fait, « chaque milieu est vibratoire, c'est-à-dire un bloc d'espace-temps constitué par la répétition périodique de la composante » (*ib.* : 384). Ainsi, le marquage territorial se fait par répétition ; la constance temporelle associée à la portée spatiale compose des marques territorialisantes.

Ces dernières s'inscrivent dans les habitudes, les routines mais aussi dans les ritournelles majeures qui permettent de tracer, habiter le territoire, en sortir et par la suite le rejoindre. « La vie quotidienne s'instaure par la création des horaires, systèmes de transport, bref, son organisation répétitive »[182] (Lefebvre, 2004 : 7). Dans ce cadre, les objets comportent en soi des « représentations qui cachent la production du temps et de l'espace répétitifs »[183] (*idem*), ils matérialisent cette répétition et indirectement la différence. Parce que c'est par répétition qu'il y ait différence et donc, rythme.

Le rythme, c'est dans l'entre-deux. Et il s'oppose au rythmé qui signifie une action dans un seul milieu. « Le chaos n'est pas le contraire du rythme, c'est plutôt le milieu de tous les milieux. Il y a rythme dès qu'il y a passage transcodé d'un milieu à un autre, communication de milieux, coordination d'espace-temps hétérogènes » (Deleuze et Guattari, 1980 : 385). Le rythme opère donc par hétérogénéité et il ne relève pas d'une forme de cadence puisque celle-ci est signe d'une forme de mesure. « C'est qu'une mesure, régulière ou non, suppose une forme codée dont l'unité mesurante peut varier, mais dans un milieu non communiquant,

[182] Traduction de l'auteur. L'original : « The everyday establishes itself, creating hourly demands, systems of transport, in short, its repetitive organisation ».

[183] Traduction de l'auteur. L'original : « the thing (…) divulging representations that conceal the production of repetitive time and space ».

tandis que le rythme est l'Inégal ou l'Incommensurable, toujours en transcodage » (*idem*). Autrement dit, la cadence est codage, le rythme est transcodage.

Nous considérons que le déploiement du dispositif numérique de gestion du temps (Hora[184]) au sein du Département tente justement de (re)territorialiser le rythme en produisant des cadences, des unités de temps apprivoisées, apprises, répétitives. L'objet Hora traduirait alors les mouvements répétitifs territoriaux et en même temps, ne pourrait-il en agencement avec les flux sociaux et par jaillissement de l'événement introduire de la différence ?

Le dérèglement met hors ordre et peut produire une ouverture dans le temps, une brèche qui peut ensuite être remplie par un nouvel élément, une création (Lefebrvre, 2004 : 44). Cette perturbation pourrait être liée au rythme des choses, à la synchronisation/désynchronisation entre milieux, lignes, composantes.

La machine temporelle Hora s'extrait de la « structure (qui) est interactionnelle, implique des boucles de rétroactions, met en jeu un concept de totalisation qu'elle maîtrise à partir d'elle-même. Elle est habitée par des *inputs* et des *outputs* qui ont vocation à la faire fonctionner selon un principe d'éternel retour. Elle est hantée par un désir d'éternité » (Guattari, 1991). C'est-à-dire, alors que la structure fonctionne selon les répétitions cycliques au travers les répétitions linéaires (Lefebvre, 2014 : 8), la machine présente un « noyau autopoïétique » qui l'en différencie : « la machine, au contraire, est travaillée par un désir d'abolition. Son émergence est doublée par la panne, la catastrophe, la mort qui la menacent. Elle possède une dimension supplémentaire : celle d'une *altérité* qu'elle développe sous différentes formes » (Guattari, 1991). En quoi Hora permet-il l'expression de cette altérité ? En quoi il déterritorialise autant qu'il territorialise ?

Nous avons organisé ce chapitre en trois sous-parties : la première sert à présenter le projet, ses trajectoires au sein de l'administration départementale, la deuxième tente de saisir le dispositif comme objet à visée reterritorialisante d'une action considérée « efficace », la troisième montre en quoi le rythme échappe à la structure et trouve des moyens d'expressions via Hora.

[184] Nous avons changé le nom du dispositif et comme il s'agit d'une gestion de temps mesurant les heures, minutes, etc. nous avons choisi le nom « Hora ».

3.1. Hora : trajectoire d'un projet

Nous nous proposons de suivre la trajectoire du projet Hora, en partant de ses origines et implications pour l'action départementale jusqu'à sa généralisation à l'ensemble de l'administration. Il s'agit aussi de tenter de le capter en mouvement, sans considérer qu'il a un statut définitif.

Nous avons rencontré personnellement le dispositif en décembre 2014 lorsqu'il a été déployé dans notre service. Suite à cette rencontre surprenante pour nous, accompagnée par l'intrusion des anomalies et différences, nous nous sommes mise à l'observer, en garder les traces de même que nous nous sommes engagée à retracer ses origines via les documents existants et les témoignages (gestionnaires du projet, syndicalistes, échanges avec le Président) et à creuser auprès des acteurs d'horizon différents afin de discerner les mécanismes de dé/reterritorialisation, que nous allons davantage présenter dans les sous-parties suivantes.

Dans cette sous-partie, il s'agit principalement de poser les bases de la compréhension du projet de gestion du temps de travail, de le contextualiser avant de passer à des analyses plus approfondies dans les sous-parties suivantes.

3.1.1. Hora fait ses débuts : temps d'action « individualisé » et normes de droit

Hora est présenté dans le *storytelling* officiel comme un dispositif émanant des territoires d'action sociale (TAS), des acteurs qui avaient demandé de pouvoir disposer des horaires de temps variables afin de s'aligner à d'autres agents départementaux qui bénéficiaient des horaires plus souples (en utilisant une pointeuse) et de mieux équilibrer leur temps professionnel et personnel.

> *« C'était présenté comme une partie intégrante de la Qualité de Vie au Travail, au sens de pouvoir mieux permettre aux agents d'articuler le temps de vie professionnelle et le temps de vie personnelle. Le principe quand tu as des horaires variables est d'avoir une activité qui varie à la limite jour par jour, sur les plages mobiles tu peux travailler plus un jour, moins un jour. Du coup tu peux aller plus tôt, sur*

> *les plages variables, à un rendez-vous personnel sans avoir à demander l'autorisation à ton responsable. » (extrait d'entretien avec chef de projet à la DRH)*

L'introduction de ce système informatique de comptage des heures soulignerait alors la tendance apparente à l'individualisation du temps (Gasparini, 1990) ; ce qui serait en jeu relève de la dynamique proximité/distance, synchronisation/désynchronisation entre individu et collectif, collectif et structure, ce qui recompose les marquages territoriaux de l'action, celle-ci se reconfigurant d'une part, selon des temporalités différentes, à tendance fragmentaire et d'autre part, selon un mouvement de centralisation sur des plages horaires dites « fixes », non ou très peu négociables.

Ceci d'autant plus que dans un contexte de diffusion des technologies numériques, il est davantage possible de désynchroniser (en dehors des obligations légales de permanence) le temps de travail d'un agent départemental et le temps de l'usager, du citoyen, le temps de l'individu et le temps collectif organisationnel. Les plages de travail obligatoire vont assurer dorénavant la remise en synchronicité des mirco-actions, les articulations entre les uns et les autres.

Ainsi, le discours managérial explique que « les horaires variables supposent une étroite coordination entre les agents, sous l'autorité du chef de service, afin de concilier les nécessités de service et les aspirations des agents. Dans certains services recevant du public, des "permanences relais" doivent être organisées » (document questions / réponses règlement de temps de travail).

Officiellement, les résultats attendus sont : « disposer et partager des règles de gestion du temps de travail qui garantissent l'égalité des traitement des agents et la sécurité du travail » et « responsabiliser les encadrants dans la rédaction des protocoles de services » (*idem*).

Ces protocoles de services sont censés pouvoir adapter la mise en œuvre aux particularités des missions de chaque service tout en respectant les principes généraux du règlement. Concrètement, ces protocoles spécifient les horaires d'ouverture, classifient et déterminent les différentes catégories d'agent (à horaire fixe/variable, en télétravail, à temps partiel, en astreinte, etc.) et proposent des plannings pour assurer permanence et coordination entre présence/absence des agents départementaux. Ces protocoles de services sont « conçus comme de véritables outils de management » (*idem*).

La mise en place de ce dispositif de gestion du temps implique donc des enjeux managériaux pour l'administration départementale. Comme nous allons le voir plus loin cette flexibilité du temps est proposé en échange d'une meilleure productivité en rapport avec une certaine vision de l'efficacité managériale. Ceci va se propager au travers les règles d'utilisation de l'outil en accord avec des normes de droit (par exemple, le logiciel ne reconnaît que quatre heures en plus de la durée mensuelle légale de travail, le reste étant écrêté automatiquement à la fin du mois[185]).

Selon Le Moënne (2004b : 113), il existe quatre groupes de normes techniques (c'est-à-dire, des normes négociées, suivant une logique de projet, qui visent « à agir sur le monde » et « structurent de façon complexe les pratiques sociales, les formes de vie et les organisations, dans les espaces et les territoires extrêmement divers ») qui s'imposent selon leur mode de propagation : les normes de droit, de marché, d'innovation et de guerre. Le dispositif Hora puise ses origines dans la propagation des normes de droit relatifs au temps de travail (changements réglementaires) et cela dans un contexte numérique. Dans les documents officiels, il est précisé que : « la réglementation impose un décompte exact du temps de travail pour les services pratiquant l'horaire variable. Un système de calcul automatisé des horaires doit donc être prévu » (extrait du document questions / réponses règlement de temps de travail).

Comme nous l'observons dans les objectifs affichés, dans ses modes de propagation, Hora est censé garantir la « sécurité du travail », et plus précisément la protection de l'organisation par rapport aux lois et leurs évolutions. L'investissement dans ce dispositif vise à défendre le territoire en repositionnant ses marquages, en territorialisant des pratiques pour les faire correspondre aux normes de droit.

Lors d'une réunion avec les travailleurs sociaux d'un TAS, le Président du Conseil départemental avait répondu aux questions d'un référent enfance qui soulignait le fait qu'il « fait cadeau » au Département 50 heures : des cadres existent qui disent « je ne compte pas le temps de travail, on vient contrôler ce que je dois faire », mais des « collectivités ont été condamnées », donc « nous devons avoir un contrôle sur le temps de travail des agents ». Hora et le règlement de travail révisé à cette occasion visent en fait le contrôle des spatio-temporalités de l'action afin de sécuriser et protéger l'administration. Cela se fait par la

[185] Comme nous allons le voir plus loin des ajustements ont été faits pour que l'écrêtement se fasse après deux mois. Car, il était très difficile pour les agents de récupérer des heures sur le même mois.

délimitation, l'inclusion/l'exclusion, autrement dit par l'institution de nouveaux marquages territoriaux.

Les premiers bilans et suivis montrent l'intérêt pour le contrôle du respect des points à risque pour le Département comme le respect des garanties minimales. Par ailleurs, un manager nous confie après des mois de pratique de l'outil : « le temps de travail, c'est les garanties minimales » et non pas le temps effectif. Les inscriptions numériques deviennent des potentielles preuves juridiques et délimitent ce qui est considéré comme du temps professionnel ou non et par conséquent, la question d'assurance et responsabilité : « Les gens ont intérêt de déclarer et badger. Si on badge à cinq heures et on va à un rendez-vous à sept heures et on a un accident. Cela pose la question de l'accident au travail » (extrait d'entretien syndicaliste). Un manager de proximité nous explique sa perception du dispositif et la pratique qu'il en fait : « l'intérêt est de savoir si l'agent est ou pas au travail, et que la RH puisse dire si l'agent était ou pas au travail si accident. Pour pourvoir le couvrir, je demande toujours un mail écrit de la part de l'agent s'il veut partir. Sinon, c'est abandon de poste et cela peut aller loin » (extrait d'entretien).

De même, d'après les échanges que nous avons pu avoir avec des acteurs impliqués dans la gestion du Hora (administrateurs, managers), il semble que la mise en œuvre de ce dispositif a soulevé plutôt de problématiques réglementaires et organisationnelles. Ceci peut être expliqué aussi par le fait que le règlement unique ne correspond pas aux multiples situations de travail, aux configurations locales de l'action. Nous retrouvons donc des tensions entre la diffusion et l'application des normes de droit et l'individualisation du temps de l'action.

3.1.2. Tracer l'évolution du projet

Nous nous proposons ici de retracer le projet depuis ses débuts en tant qu'expérimentation d'un nouveau système de gestion temporelle à sa généralisation à l'ensemble du Département[186]. La gestion du projet a été assurée par la direction des ressources humaines (DRH), le projet étant considéré comme rentrant dans son domaine d'action, vu le penchant

[186] A l'exception des agents des collèges, du garage et chauffeurs, et le personnel hospitalier (le Centre départemental de l'enfance et de la famille).

pour les normes de droit[187] ainsi que le contrôle de l'allocation effective du temps du travail pour l'ensemble des agents départementaux. Il s'agissait d'harmoniser les pratiques de contrôle de la présence/absence des acteurs.

Le marché d'acquisition du logiciel de gestion du temps a été fortement influencé par des critères financiers (40% de la note globale). Mais « le projet n'a pas été un cas d'école » puisqu'« on ne connaissait pas le périmètre précis » et la commande n'était pas clairement exprimée, et parce qu'il y avait eu des évolutions réglementaires en cours du projet, nous confie la personne en charge de la partie technique du projet.

Le projet a commencé par une expérimentation au sein d'un territoire d'action sociale. En parallèle, un travail sur un nouveau référentiel du temps de travail a été réalisé entre 2012 et 2013. Le règlement a été adopté en Commission permanente le 6 mai 2013 et formalisé par un arrêté du Président le 6 juin 2013.

Un bilan de l'expérimentation des horaires variables a été présenté en Comité technique paritaire (CTP) : « c'était très synthétique. C'était "satisfaisant", pas extraordinaire » (extrait d'entretien avec syndicaliste). Le directeur général des services avait souhaité une généralisation au niveau de toutes les directions et territoires d'action sociale.

La généralisation a débuté avec le reste des territoires d'action sociale (TAS), des protocoles de service ont été écrits et présentés pour avis en CTP en novembre 2013 alors que le début du pointage était prévu pour le 2 décembre. La gestion dématérialisée des congés est intervenue un mois après. Un bilan a été réalisé après six mois sur la base des statistiques issues de l'exploitation du logiciel et d'une enquête auprès des professionnels des TAS. Selon la synthèse écrite par les gestionnaires du projet, « les agents se sont bien appropriés l'outil » (ce qui correspond à 87 % des répondants) et « 69 % des répondants estiment que le dispositif permet l'articulation de temps de vie personnel et professionnel ».

Le bilan a donné lieu à des ajustements comme le retardement de 9h à 9h30 de la plage variable du matin pour les professionnels de la protection de l'enfance, le lissage sur deux mois des heures en surplus, la possibilité (mais devant demeurer « exceptionnelle ») pour les professionnels de l'enfance de comptabiliser en temps de travail la pause déjeuner lorsqu'elle est faite avec les enfants dont ils ont la charge.

[187] La gestion des ressources humaines est très orientée lois et règlements.

Les directions du siège étaient censées commencer le pointage en juin 2014 mais suite à des mouvements syndicaux le début du pointage s'est fait en décembre 2014.

La diffusion des informations concernant le projet a été faite principalement par notes signées par le directeur général des services, marquant l'importance accordée à ce projet au niveau central. Un espace dédié sur Intranet a été créé et connecté à la démarche plus générale de « qualité de vie au travail » (démarche qui regroupait plusieurs projets d'amélioration du service public départemental).



Image 4. Page Intranet de présentation du projet Hora en décembre 2013

Nous remarquons une progression de la communication faite autour du projet, en partant du cadre réglementaire et allant davantage vers le logiciel de gestion de temps et les usages à faire (création de vidéos d'explication, des guides d'utilisation pour les agents et pour les

valideurs). Tout au long du projet des situations spécifiques ont été progressivement prises en charge (par exemple la situation des agents techniques de collèges).



Image 5. Page Intranet de présentation du projet Hora en juin 2015

Une équipe a été mise en place pour gérer le déploiement du logiciel, répondre aux questions des agents (via une hotline), assurer la gestion fonctionnelle et le suivi statistique de l'utilisation.

En plus, un réseau décentralisé de gestion au quotidien à été créé : chaque direction ayant selon sa taille au moins un gestionnaire (tâche de gestion des anomalies), un administrateur (droits d'intervention sur le paramétrage, à savoir les catégories selon lesquelles les agents étaient catalogués) et un valideur[188] (rôle pris par le manager, à savoir le chef de service ou le directeur selon la position dans l'organigramme de l'agent à faire valider les situations sortant du cadre habituel inscrit dans le dispositif numérique). Plusieurs formations ont été proposées aux gestionnaires et administrateurs des directions et territoires, ce qui a permis de mieux clarifier et distinguer les rôles des uns et des autres. Ils étaient 186 personnes en 2015.

En 2015, un groupe de suivi a été constitué. Son rôle était consultatif sur des sujets tels les bilans statistiques et les ajustements du dispositif. Il était composé du directeur des ressources humaines, d'un représentant de chaque syndicat, d'un représentant des TAS et de deux représentants des directions. Ce type d'organisation ne semble pas favoriser une réelle participation des managers aux débats sur le dispositif. « Je ne peux rien dire » (extrait d'entretien avec manager). Car de part la présence des syndicats, ils sont obligés à endosser leur rôle institutionnel (à savoir de représentation) et donc se rallier à la position du directeur de projet. Par la constitution de ce groupe de suivi la direction des ressources humaines « essaie de se légitimer » (*idem*) ; les interactions sont des « jeux de rôle » (*idem*) entre les syndicats et les représentants de l'institution.

[188] La posture de valideur était hiérarchique. Les seuls acteurs qui n'avaient pas de personne validant leurs situations exceptionnelles étaient le directeur général des services et les directeurs généraux adjoints, c'est-à-dire, ils se validaient eux-mêmes.

3.2. Hora : un dispositif de re/territorialisation ?

Nous considérons que le dispositif numérique Hora agit sur le contexte et produit des mouvements de re/territorialisation[189]. Les acteurs (notamment les personnes en charge du projet) tentent d'exploiter le potentiel offert par le numérique pour trouver une territorialité, un organisé « plus moderne », « plus efficace » (extraits d'entretiens avec personnes impliquées dans le projet) qui corresponde aux enjeux juridiques et de gouvernabilité.

Alors, quelles sont les cristallisations de l'agir « efficace » dans ce dispositif ? En quoi opère-t-il sur le contexte de l'action pour influencer sur les modes organisationnels individuels et collectifs ? Quelles sont les incidences sur le temps vécu ? L'annule-il ? Le décante-il ? Le délocalise-il ou au contraire le localise jusqu'à l'extrême ? Qu'est ce qu'une pointeuse numérique change par rapport à une pointeuse située à l'entrée/sortie d'un bâtiment ? En quoi Hora fait-il territoire dans le sens où il agirait sur les relations entre les corps, milieux, il reformerait un plan de consistance et il réorganiserait les distances et les proximités ? En quoi utilise-t-on l'algorithme et les traces numériques pour recadrer les pointes territoriales, recoder les composantes « défaillantes » ?

3.2.1. La fabrique du temps : formater les cadences

Hora mesure, redistribue, délimite et harmonise la durée et les cycles de travail en introduisant une temporalité rythmée, cadencée par le compteur virtuel. Ce dernier marque l'entrée et la sortie du territoire organisationnel par des indices temporels. Il fonctionne presque comme le chronomètre taylorien (davantage par une intériorisation de la règle).

Le temps fabriqué par et au travers Hora est divisé (dans le sens où il trace une clôture et des pointillées de même qu'il est quantifié et composé d'unités de mesure), fixé (qui noue l'action

[189] Nous ne nions pas le phénomène contraire, celui de la déterritorialisation. Il sera davantage analysé dans la sous-partie suivante.

autour du bureau et de l'ordinateur[190], le temps de travail devient ainsi localisé), pyramidal (puisque la validation se fait par strate hiérarchique) et rythmé (puisqu'il vise à cadencer l'action dans un milieu et il la rend par ce fait répétitive et repérable).

Hora est un dispositif numérique de captation du temps (de travail/au travail/pour le travail) qui permettrait de faire rentrer dans des lignes molaires (maitrisées et/ou maitrisables) la temporalité de l'action. Il s'appuie sur des algorithmes pour faire ses opérations de saisie et recodage de l'action qui seront transposables par exemple dans des « profils horaires », c'est-à-dire à la place du profilage des personnes, le système s'appuie sur un profilage de catégories de cycles temporels (le standard est de 39h par semaine, à savoir 7h48 par jour). Selon les principes de « bons usages » conformes à la réglementation, les traces laissées par les acteurs devraient correspondre aux profils d'après lesquels ils sont classés.

Selon les documents normatifs le cycle habituel de travail est mensuel :

> *« Le travail est organisé selon des périodes de référence appelées cycles de travail dont la durée peut varier de la semaine à l'année. Les cycles de travail et les horaires de travail à l'intérieur de ces cycles sont définis par délibération du Conseil général. Le protocole de service préciser les cycles adoptés par les services. Le cycle habituel est le cycle mensuel pour les agents en horaires variables, le cycle hebdomadaire en général pour les agents travaillant à heures fixes » (extrait du document question / réponse)*

Ce qui fait que le lissage des heures se fait par mois. Hora vérifie d'abord la conformité au cycle de travail qui est censée reproduire virtuellement dans l'outil le temps effectif de travail. Ce dernier se définit officiellement comme correspondant « à toute période durant laquelle l'agent est à la disposition de son employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles » (extrait document question / réponse).

« Dans les services numériques, un algorithme "fonctionne" véritablement lorsqu'il parvient à épouser si étroitement le milieu dans lequel il intervient que les comportements des acteurs se

[190] Le pointage n'est possible à faire qu'en utilisant un ordinateur connecté au réseau du Département. A l'exception des ordinateurs de télétravail (qui ont installé un Virtual Private Network ou VPN), le reste des ordinateurs connectables sont des PC. De ce fait, il existe une étroite relation entre temps de travail et bureau (ou local avec ordinateur dans le cas des agents qui n'ont pas de bureau et se partagent un ordinateur). Globalement les bureaux demeurent des espaces personnels même si nous avons observé des situations de partage. L'ordinateur est davantage un dispositif individuel. Dans certaines situations, les agents départementaux peuvent prêter l'ordinateur pour qu'un collègue puisse pointer s'il se trouve à midi en réunion sur un autre site. Mais cette pratique demeure minoritaire. Les agents en situation de mobilité peuvent faire un déclaratif à faire valider par le responsable hiérarchique mais cela doit « rester exceptionnel ». Les agents RH qui analysent les statistiques issues des données du logiciel sont attentifs à déceler les cas où une personne fait « trop de déclaratifs ».

règlent sur ses verdicts et que les principes qu'il met en œuvre nourrissent leurs représentations » (Cardon, 2015 : 62). Même s'il ne « fonctionne » dans toutes les situations comme nous allons le voir plus loin, l'algorithme semble produire des réajustements des pratiques et représentations des acteurs. L'algorithme a la capacité à repositionner les codes (numériques et deleuziens) et reconfigurer la relation action-temps.

En fait, les gestionnaires et administrateurs du dispositif utilisent des codes pour compartimenter les trajectoires spatio-temporelles des acteurs ainsi que leurs sorties et entrées du territoire. Voici quelques exemples de codage/profilage :

> *[en me montrant dans Hora]: « 01 = toujours le même rythme. 02 = deux rythmes. Par exemple, le temps partiel. Quelqu'un, une semaine sur deux, prend son vendredi. » (extrait d'entretien avec gestionnaire au siège)*
>
> *« Un graph du profil comprend les plages interdites, autorisés et obligatoires. (…) Interdites par rapport au règlement » (extrait d'entretien avec gestionnaire au siège).*
>
> *« J'introduis aussi les codes pour déplacements en formation et professionnels. Quelques fois on ne sait pas trop si c'est formation ou déplacement professionnel et on remonte la question » (extrait d'entretien gestionnaire dans les TAS).*

Les rythmes ici sont des rythmes linéaires, produits de la pratique sociale (Lefebvre, 2014). En fait, il s'agirait davantage de cadences, à savoir des répétitions successives de manière régulière et mesurée d'une action. Hora (ré)introduit la répétition comme mode d'agir et vise à lisser les différences[191].

Par l'inscription des codages numériques dans le dispositif, la démarche de rationalisation et de normalisation est justifiée selon ses administrateurs. Cette démarche renforce l'espace strié organisationnel. Ce dernier évoque l'institution des « trajets fixes, aux directions bien déterminées, qui limitent la vitesse, qui règlent les circulations, qui relativisent le mouvement, qui mesurent dans leurs détails les mouvements relatifs des sujets et des objets » (Deleuze et Guattari, 1980 : 479).

Le manager se retrouve « obligé à se poser des questions sur des choses qu'on ne se posait pas avant », « obligé de tout normer », de « tout mettre dans des cases » et d'« harmoniser » (extraits d'échange avec manager).

[191] Nous allons traiter davantage de cette question dans la sous-partie suivante.

Les managers et leurs agents se posent des questions sur ce qui fait partie ou non du temps de travail. Par exemple, des personnes qui de part leur métier devraient participer à des rencontres tard le soir et pourtant elles ne peuvent pas pointer par ce que ce serait considéré comme du travail de nuit et les garanties minimales ne seraient pas respectées. Et sans cette activité, les personnes en question ne peuvent pas « bien faire leur travail » en journée et avoir les connaissances nécessaires pour « prendre des bonnes décisions ». Ce n'est « pas du travail comme écrire une note et pourtant… ». « Le milieu n'existe pas », « il n'existe que "travail" et "pas travail" ». « Ca permet de clarifier si on fait les heures », mais « on ne peut pas tout mettre dans les cases », cette « zone grise » reste non couverte (extrait d'entretien manager). « Le temps est formaté dans Hora », nous confie un autre manager.

Ce formatage met à l'écart les petits arrangements. Par exemple, un agent départemental avoue que lorsqu'il y a avait un pot de départ à la retraite d'un collègue, il pouvait partir à 16h après avoir négocié avec le chef de service alors que maintenant il doit atteindre 16h15 avant de pouvoir pointer et donc il se retrouve en retard (parce que les règles du savoir-vivre en collectif n'ont pas suivi automatiquement la nouvelle organisation) : « j'aurais pu partir à 16h avant. Et même j'ai des heures faites en plus. Mais, bon, je suis les règles et je vais être en retard ». Les normes anthropologiques se trouvent bafouées par les normes de droit. Selon ce même agent : « c'est la question de contrat de travail qui est en jeu ».

De son côté, l'administrateur RH de Hora interprète ce phénomène comme apportant une équité en séparant le temps de travail du temps personnel. « Mais maintenant on va badger, du coup, on ne va plus aller au pot des collègues. Parce qu'il y a une association pot d'un collègue – temps de travail. Après, je ne sais pas s'ils le font, mais dans le discours, ils le disent ».

Le cadre du travail dépend dorénavant des notions comme : « amplitude journalière », « plages fixes », « plages mobiles », … La quantification du temps devient une quantification du soi, à savoir du soi come travailleur. La mesure du soi est dans le chronomètre : « quelques collègues contrôlent chaque minute » (extrait d'entretien avec agent départemental).

Certains acteurs vérifient leurs heures afin de ne pas les dépasser : « Quand je travaillais dans l'autre direction, je devrais rester quelques fois et faire des heures supplémentaires de 7h le matin et le soir après 19h30. Cela ne me posait pas de problème. C'était le boulot. Maintenant

je regarde les heures. Je ne veux pas dépasser les quatre heures » (extrait d'échange agent départemental).

La mesure peut déstabiliser : plusieurs travailleurs sociaux nous ont fait part de « l'obsession » que leurs collègues en font. Et la mise en visibilité du temps questionne le rapport avec le management. Le référent enfance qui avait « fait cadeau » au Département 50 heures se demande : « Est-ce qu'on a connaissance du travail fait ? Nos employeurs ne connaissent pas à (lieu du siège) la spécificité du travail. Nos responsables nous disent que c'est difficile d'argumenter ». Le Président assure de son souhait que le dispositif soit « capable d'être organisé de façon personnalisée, adaptée ».

Passer par un outil numérique permet de fonctionner de manière automatique sur la base du « débit/crédit d'heures », d'apporter précision et visibilité sur le traitement de la présence et de l'absence de l'acteur en incluant les motifs codés d'absence. L'absence/présence est définie en mettant des bornes jusqu'où va l'action départementale et à partir d'où débute le hors territoire. Ce qui n'est pas enregistré, formaté dans ce cadre n'est pas considéré comme du travail.

« Hora est un contrôle de présence, une mesure de présence » (extrait d'entretien avec personne impliquée dans le projet). Il s'agit aussi d'une virtualisation de la présence : l'acteur est présent parce qu'il a pointé dans un dispositif numérique en utilisant un identifiant et un mot de passe. Il n'existe pas de connexion directe entre présence numérique et présence dans un bâtiment :

> *« Il manque la connexion entre l'ordinateur et la pointeuse du bâtiment. Par exemple, pour gérer l'absence et la présence dans le bâtiment par rapport à la sécurité, si accident ou feu. Si tu tombes dans l'escalier, on ne sait pas que tu es là. Personne ne va venir. C'est un outil à moitié fait, pas fini » (extrait d'entretien avec manager).*

Certains managers vérifient en cas d'incertitude : « cela enlève les doutes sur les personnes ; par exemple, j'avais un doute sur un agent de maintenance, j'ai regardé s'il a badgé et je suis allé voir s'il est là ».

Les discours de justification du dispositif le présentent comme un moyen de montrer (et démontrer) son travail, la justesse de son existence en tant que fonctionnaire public territorial:

> *« Le but de Hora n'est pas de fliquer. C'est que je dis à mes agents. Le but est d'avoir un maximum d'informations pour gérer les absences et les présences. On nous accuse de faire ou de ne pas faire du travail, par exemple le rapport de la Court de Comptes. Ben, oui, là, on peut montrer qu'on fait. Il faut donner une explication par rapport au travail. On a besoin de formaliser le travail ; de dire qu'on fait ici et cela dans ce temps. C'est important de le faire. » (extrait d'entretien avec manager)*

Même si le discours officiel tente d'effacer[192] des agencements expressifs dominants la notion de « contrôle », celui-ci demeure présent : « On va le garder car c'est une obligation légale. Tant qu'on a les horaires variables, il faut pouvoir contrôler…enfin, justifier les horaires effectués » (extrait d'entretien avec gestionnaire). Et encore un autre : « si l'objectif était de contrôle, alors je peux dire qu'il le fait bien. Je vois plus aujourd'hui » (extrait du discours d'un manager).

Les agents départementaux l'ont ressenti également :

> *« Au début, ça me gênait. J'avais l'impression d'être fliqué. Maintenant, ça va. Mais, moi, par rapport à d'autres, je ne suis pas beaucoup en déplacement. Pour ceux qui sont en déplacement, cela doit être terrible, ils doivent être toujours en train de se justifier. On a l'impression d'être enfants.*
>
> *- Ah, oui ? Tu as quel âge ?*
>
> *- 6 ans (sourire) » (extrait d'une discussion avec un agent)*

Progressivement ce cadre territorialise les nouvelles habitudes à prendre, les nouveaux marquages à poser : « cela fait plus d'un an qu'on a Hora. Tout le monde a pris ses repères » et « cela fait déjà 16 mois qu'on a Hora. Les choses sont en train de se calmer, de se rationaliser. Le bilan est globalement positif » (extraits d'entretiens avec manager et gestionnaire). Nous allons traiter davantage de la rationalisation de l'action sous ses diverses formes dans la sous-partie suivante.

[192] Les agents de la RH évitent ce mot lors des échanges et entretiens. Un cadre nous a dit : « il ne faut pas communiquer sur le contrôle ».

3.2.2. Quand le nombre ne ment pas : réduire l'inefficace, étouffer les disparates

> *« Il faut voir les agents du service qui ont les chiffres. Ils ont des documents qui ont été présentés en comité de pilotage. Il faut des éléments statistiques, des éléments vrais. Ce n'est pas possible des ressentis. Si je vous dis que depuis que Hora a été mis en place, le parking est occupé à 8 heures alors qu'avant il n'était pas à 9 heures. C'est du ressenti. Les faits réels sont les pointages, ce sont les chiffres. Là, sont les usages. Par exemple, voir par rapport au règlement du temps de travail, combien de personnes respectent les garanties minimales, combien dépassent les bornes. » (extrait d'échange avec manager RH)*

> *« Ces outils permettent de voir des choses. On regarde le pourcentage de déclaratif, les gens qui dépassent l'amplitude journalière, on regarde les gens qui ont des excédents horaires importants. C'est plutôt pour se poser les bonnes questions. On regarde le nombre d'heures écrêtes. On regarde les modalités d'application des récupérations exceptionnelles. » (extrait d'entretien avec administrateur Hora)*

> *« Il a le mérite de clarifier les choses. Par exemple, entre ce que les personnes disaient sur leur charge de travail et les comptes. » (extrait d'entretien avec manager)*

Les chiffres extraits des traces numériques deviennent « le vrai », le « réel ». Les décisions se basent sur les statistiques. Ceci rappelle la notion de « gouvernement statistique » qui « vise non plus à maîtriser l'actuel, à dompter la sauvagerie des faits, mais à structurer le possible, à éradiquer le virtuel, cette dimension de possibilité ou de potentialité d'où provient que l'actuel tremble toujours un peu d'un devenir "autre" qui constitue, justement, sa singularité et sa puissance » (Rouvroy et Berns, 2010 : 93). Il ne s'agirait que de déceler les « tricheurs » mais d'étouffer les disparates, d'agir sur le potentiel tant qu'il est en puissance, c'est-à-dire virtuel, et limiter ses actualisations. Il s'agit de prévoir les comportements à risque, les percées hors bornes et de réguler avant qu'il y ait altérité.

Clôturer le territoire par le formatage du profilage numérique et l'introduction de la cadence (qui est en fait de l'ordre de l'homogène) semble être une technique de gouvernementalité des sociétés actuelles :

> *« Le devenir et les processus d'individuation réclament de la "disparation", c'est-à-dire des processus d'intégration de disparités ou différences dans un système coordonné, (…) ils réclament du "disparate": une hétérogénéité des ordres de grandeur, une multiplicité des régimes d'existence que la*

> *gouvernementalité algorithmique ne cesse d'étouffer en clôturant le réel (numérisé) sur lui-même » (Berns et Rouvroy, cités par Stiegler, 2015 : 202).*

La « vérité » statistique serait un instrument et/ou signe préfigurant cette nouvelle manière de gouverner.

Décider, c'est la capacité d'arrêter. Tout comme les machines sociales coupent les flux, la machine statistique cherche à couper le superflu, à réduire ce qui est considéré comme inefficace. « Il nous faut donc trouver des techniques matérielles, logicielles, d'archivage de l'erreur, du raté, du geste inefficace, de l'inefficacité, de l'errance aussi » (Rouvroy et Stiegler, 2015 : 137). C'est-à-dire, dans ce cas, il s'agirait de trouver des machines numériques (de calcul) qui puissent capter l'inefficace de même que les itinérances.

Pour les administrateurs du dispositif l'agir efficace est inscrit dans le règlement de temps de travail sur lequel les algorithmes de Hora se basent :

> *« Plus efficace, c'est sûr puisque si le règlement du temps de travail est bien appliqué, cela veut dire qu'on est efficace. Et les encadrants ont maintenant des plannings avec des ratios de présence et absence, ils peuvent savoir si en période de congés le service peut fonctionner. C'est quand même un peu un outil de management. » (extrait d'entretien avec administrateur central Hora)*

Hora permettrait une gestion managériale via le chiffrage :

> *« La question est comment le management peut utiliser Hora. A la limite on pourrait faire le profil des personnes (est-ce qu'on dépasse les quatre heures, à quelle heure je viens/je pars du travail, etc.). Par exemple, les fonctions sédentaires devraient avoir moins de déclaratif. Le profil correspond au métier ; c'est-à-dire le manager peut faire la corrélation. Ensuite, on peut avoir des pics, des saisons plus ou moins denses. Il faut construire un truc : pour la qualité de vie au travail et le recadrage managérial. Par exemple, on peut donner des objectifs annuels. En fonctionnant comme cela, on enlève la notion de contrôle. » (extrait d'entretien avec manager)*

Ceci correspondrait à « quoi rêvent les algorithmes » : « Sans doute le rêve ultime des nouveaux calculs est-il d'installer un environnement technique invisible permettant partout et pour tout de nous orienter sans nous contraindre » (Cardon, 2015 : 100). Contrôler sans contrôler, surveiller sans surveiller serait l'idéal de cette nouvelle organisation spatio-temporelle. Dans cette optique, il s'agirait d'influer sur les résultats sans agir directement sur ces derniers. C'est l'efficace par influence de Jullien.

En posant des règles claires, des scripts dans la machine Hora, entre le travail tel qu'il est compté comme travail que cela soit à domicile[193] ou au bureau, à des heures en journée ou des heures supplémentaires[194], et en écrêtant toutes les heures effectuées à l'exception de quatre heures par mois qui peuvent être récupérées, ce système induit un repositionnement des acteurs, une redistribution de leurs actions : soit ils réussissent à faire en moins de temps leurs tâches soit ils vont voir disparaître devant leurs yeux les heures jusque là comptabilisées. « Si tu badges en dehors des heures fixées, ce ne sera pas validé. C'est ton choix », nous précise un gestionnaire.

Voici quelques exemples :

> *« Les gens sont plus regardants ; ils regardent leur compteur. On pensait que cela va nous libérer. Mais … » (extrait d'entretien avec gestionnaire)*

> *« Des retours que j'ai des territoires [TAS], ça oblige à réfléchir, à voir comment faire autrement. Par exemple, les médecins, les assistantes sociales ont des rendez-vous le soir, des consultations ou des permanences à des horaires tardifs. De même pour les éducateurs. Des personnes écrivaient le rapport la nuit de trois à six heures pour être devant le juge à huit heures. Maintenant on se questionne : est-ce qu'il faut qu'ils aient à toutes les réunions ? Peuvent-ils les faire plus courtes, plus efficaces ? Cela demande plus de discipline et moins d'heures perdues. » (extrait d'entretien avec syndicaliste)*

> *« - Avant je travaillais plus [chez moi], maintenant non…parce qu'avec un autre logiciel qui s'appelle Hora je tends de mieux gérer mon emploi du temps (rires).*
>
> *- Parce que là finalement même au niveau de notre temps de travail, nous sommes informatisés, ça veut dire qu'on badge le matin, le midi, le soir. Donc, c'est vrai que ça (rires) eh bien, je trouve que ça fait du bien mais aussi beaucoup de mal, c'est-à-dire que les collègues qui faisaient énormément d'heures avant et bah, là, la pilule est difficile à avaler parce que c'est affiché tous les matins (…) » (extrait d'entretien avec travailleurs sociaux)*

> *« Cela n'a pas changé les heures d'arrivée et de départ. Plus la pause à midi. On ne prend plus 1h30.» (extrait d'entretien avec gestionnaire du territoire)*

[193] « Le temps de travail à domicile est pris en compte uniquement dans le cadre du télétravail qui est une modalité d'organisation issue d'un accord entre l'agent et le responsable hiérarchique. Les agents en télétravail pointeront également » (extrait document questions / réponses).

[194] « Les heures supplémentaires sont celles qui interviennent à la demande du chef de service en dépassement des bornes horaires définies par le cycle de travail. Concrètement, pour les personnes à l'horaire variable, toutes les heures effectuées entre 7h30 et 19h30 sont prises en compte automatiquement dans le logiciel. Les heures effectuées en dehors de ces bornes sont des heures supplémentaires prises en compte si demandées et validées par le responsable hiérarchiques » (*idem*).

« Ca va peut être repositionner les choses un peu » (extrait d'entretien avec agent social)

« Certains collègues ont un problème d'efficacité. Mais pour moi, cela n'a rien changé. Je m'arrange pour faire le truc » (extrait d'entretien avec administrateur – utilisateur)

« Mais cela dépend de l'organisation de la personne, si elle réussit à lisser ses heures. C'est plus une question de personne. Certaines fonctions ne le permettent pas du tout. » (extrait d'entretien avec gestionnaire)

« Les travailleurs sociaux quand ils sont en déplacement badgent à leur retour, ils indiquent où et comment. Pour eux, c'est un outil supplémentaire. Certains n'arrivent pas à récupérer. » (extrait d'entretien avec gestionnaire de territoire)

« - Pourquoi 7h30 – 19h30 ? Au-delà de ça ce n'est pas reconnu.

- Après, tu as des législations. Tu ne peux pas demander à l'agent plus de 10h de travail effectif par jour, de mémoire, je dis. Tu ne peux pas autoriser les agents de travailler de 6h du matin à 22h le soir. Tu es bien obligé de dire aux agents de faire en sorte qu'ils soient contraints normalement de ne pas eux-mêmes se mettre en rouge dans la gestion de leur travail. Déjà 7h30-19h30, ça fait 12h. C'est déjà pas mal de pouvoir travailler 12h dans la journée. C'est un moyen aussi d'inciter les gens à rester dans une certaine borne. Avant ou après ce sont des heures supplémentaires. Normalement, pour qu'elles soient faites il faut qu'elles soient faites à l'initiative du chef de service. On a un comité de suivi qui se réunit et on sort des statistiques comme ça. Là, on a plus de 15h. Il y en a presque 30%, ça fait beaucoup. » (extrait d'entretien administrateur central Hora)

Cette nouvelle façon d'être « plus efficace » s'appuie sur l'optimisation du temps, la réduction de tout ce qui peut induire des écarts (et indirectement de la différence), comme par exemple les rencontres, les échanges, la communication entre les équipes et entre les personnes. « Auparavant certains discutaient avant de travailler. Maintenant les gens badgent et puis parlent. Ou si avant on avait l'habitude de s'arrêter à l'étage en dessous, maintenant on va directement au bureau et on ne redescend plus » (extrait d'entretien avec administrateur). Les habitudes de socialisation changent, l'adaptation au dispositif se fait par autorégulation, assimilation de cette responsabilité vis-à-vis de son propre temps, conformité aux scripts numériques. C'est ainsi que le « gouvernement statistique » agit par et sur les relations et les corrélations. Et il permet de surcoder les éléments défaillants des lignes du territoire.

3.3. Fuites, quand le rythme nous échappe

> *« Un corps social, ça se définit bien comme ça : perpétuellement des trucs, des flux coulent dessus, des flux coulent d'un pole à un autre, et c'est perpétuellement code, et il y a des flux qui échappent aux codes, et puis il y a l'effort social pour récupérer tout cela, pour axiomatiser tout ça, pour remanier un peu le code, afin de faire de la place à des flux aussi dangereux : tout d'un coup, il y a des jeunes gens qui ne répondent pas au code : ils se mettent à avoir un flux de cheveux qui n'était pas prévu, qu'est-ce qu'on va faire ? On essaie de recoder ça, on va ajouter un axiome, on va essayer de récupérer ou bien alors il y a quelque chose là-dedans, qui continue à ne pas se laisser coder, alors là ? » (Deleuze, 1971a).*

Le non-prévu, l'anomalie, l'événement, le décodage, les éléments qui sautent…autant de modalités d'introduire de la différence, d'un entre-deux. Ainsi, le rythme échapperait au dispositif numérique programmé par l'institution pour capter le temps. Dans cette sous-partie nous aborderons justement des modalités de déterritorialisation sans pour autant prétendre à une quelconque exhaustivité. Nous considérons qu'il y aurait toujours quelque chose qui ne se laisserait pas codé, pour paraphraser Deleuze.

3.3.1. L'anomalie, faire l'événement

Au Département, chaque jour est quadrillée en quatre : (au minimum) deux entrées et deux sorties obligatoires, le matin, le midi et le soir. Le non pointage entraîne une anomalie qui doit être justifiée. Quand l'anomalie est « bloquante » (code couleur rouge) un mail d'alerte est adressé à l'agent, au gestionnaire et au manager. Pour débloquer la situation (et le logiciel), l'agent motive l'action qui a conduit à entrer en anomalie et le manager peut accepter ou non son explication. Tout cela se fait dans le dispositif, les traces étant gardées.

Dans les premiers mois de déploiement du logiciel dans notre service nous avons testé le cadre l'accompagnant (et qui y est scripté dans le logiciel également) en déstabilisant le parcours considéré normal pour justement détecter les règles associées implicitement à l'action (ce qui peut s'apparenter au *breaching* utilisé par Garfinkel). Ceci était facilité par le fait que nous étions nous même atypique et par conséquent, débordant des profils formatés

par le dispositif. Comme nous étions à la fois dedans et dehors le territoire départemental de part la spécificité de nos travaux de recherche (et donc avec plusieurs demandes, plusieurs chefs), notre action était le point de convergence de temporalités hétérogènes, ce qui peut conduire à des situations particulières sur Hora. Voici un exemple lorsqu'en plus de nos activités dites professionnelles nous avions dû répondre à une demande importante liée au travail de recherche (l'objectif est ici de donner également un exemple visuel de comment le logiciel se présente à l'utilisateur) :

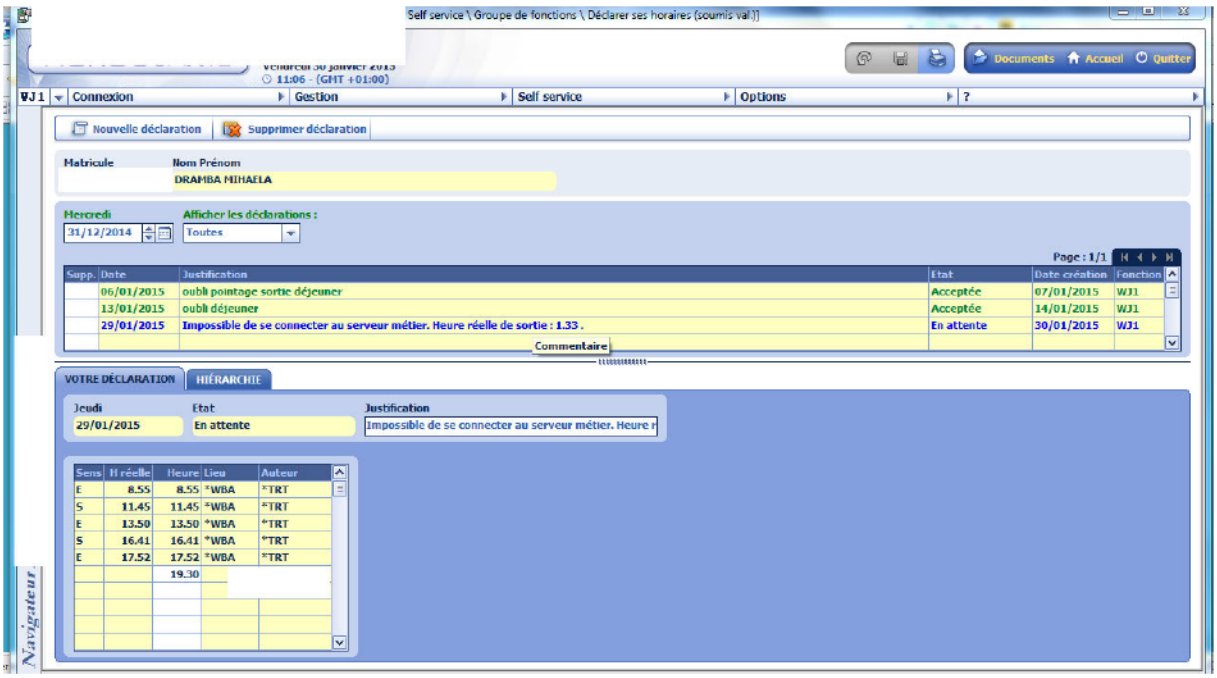

Image 6. Capture d'écran du déclaratif sortie à une heure « hors normes »

Nous n'allons pas revenir ici sur les détails et le dénouement de cette situation. Suite à l'émergence de cet événement hors commun et au désordre que cela a produit, nous avons pu saisir des éléments qui nous ont amené à creuser des hypothèses auprès des acteurs et les résultats que nous avons trouvés constituent le fil rouge de ce chapitre.

Nous considérons que ce système de gestion par anomalie de l'imprévu à l'égard des codes et algorithmes a été mis en place pour tenter de coder (au sens de Deleuze) les éléments qui sortent du cadre, de les récupérer par l'intermédiaire du management de proximité et en s'appuyant sur le réseau de gestionnaires et administrateurs locaux. Ce qui peut conduire à des situations particulières :

> *« Je ne peux pas utiliser un jour d'enfant malade. Par exemple, on m'a appelé l'après-midi que mon enfant est malade et parce que j'étais en réunion je pars à 16h15. On n'a pas voulu le considérer*

comme un jour enfant malade. C'est à l'appréciation du manager. Dès qu'il y a un truc, il faut se justifier. Même pour les rendez-vous obligatoires liés à la santé, il faut que je dise où, quand, comment, quoi. Autre cas : j'arrive avec un certificat comme que j'ai ramené l'enfant chez le médecin. La gestionnaire me dit que le texte du certificat n'est pas bon car ce n'est pas explicite que quelqu'un a ramené l'enfant chez le médecin. C'est comme l'enfant y va tout seul ! Je pense qu'on met la pression sur les gestionnaires et du coup ils font du sur-contrôle. Ils se défendent et demandent par conséquence beaucoup de documents. » (extrait d'échange avec agent)

La sur-justification, les incongrus, les petits événements de la vie quotidienne, les microfissures dans un système ficelé, la recherche de sécurité quitte à (se)reterritorialiser « sur n'importe quoi » (Deleuze et Guattari, 1980 : 277) apparaissent et/ou sont mis en évidence au travers la recherche de l'« anormal » ou ce que nous appelons la chasse à l'anomalie :

« A titre personnel, je trouve anormal que les personnes en télétravail fassent plus d'heures qu'au bureau. Il faut des statistiques, voir si c'est une personne ou 30 personnes qui font cela. » (extrait échange avec manager RH)

« [en parlant du télétravail et des situations dites anormales] Oui, ou tu as une charge de travail importante. Mais elle ne doit pas fluctuer selon si tu es ou non au bureau. Sinon, il y a quelque chose qui ne va pas. Après, je n'ai rien contre le télétravail. Dans toute réglementation, on a des gens qui trouvent des moyens de s'affranchir de la règle qu'elle quelle soit. » (extrait d'entretien avec administrateur RH Hora)

« - Ce sont les anomalies qu'on va regarder.

- Il ne faut pas que nos collègues RH communiquent sur le contrôle. Il faut communiquer en quoi l'outil sert au management, à l'organisation du travail. J'ai déjà entendu ailleurs cette remarque. » (discussion avec personnes RH)

« La DRH nous a indiqué hier qu'à leur niveau ils ont la possibilité de déceler des situations frauduleuses. Ils le voient au travers le logiciel. Alors, je ne sais pas si ce sont des requêtes qu'ils lancent. Je ne sais pas comment ils peuvent déceler ça. Mais, ils peuvent le faire, effectivement. » (extrait d'entretien avec gestionnaire)

« Il sera intéressant de sortir l'historique Hora lors des entretiens annuels. J'ai demandé de voir les anomalies. » (extrait entretien manager)

« Toute l'équipe est au pot de départ d'un collègue au restaurant d'à côté. 14h moins quart. A la table d'à côté des syndicalistes et un agent RH s'occupant aussi d'Hora. Ils se lèvent pour partir. Un

collègue leur demande s'ils partent. "Oui, il faut badger". L'un d'entre eux fait semblant badger depuis son portable. Un autre nous jette : "Ca sent l'anomalie !". Alors, nous on rentre aussi. » (extrait du cahier de notes).

Le « normal » et l'« anormal » (délimitation faite toujours à partir du nombre en tant que *logos*) s'immiscent dans l'agencement expressif produit à la rencontre entre Hora et le tissu organisationnel et instaurent progressivement un système d'(auto)contrôle.

Le hors normal peut faire référence à une temporalité cyclique, répétitive mais qui n'est pas incluse dans le dispositif. Il s'agit par exemple de tout ce qui a trait avec des rites, actions en lien avec des normes anthropologiques, mais également des situations de mobilité récurrentes (ce qui peut paraître paradoxal à l'ère du numérique qui engage des processus de miniaturisation et convergence multimédia et donc où il est possible d'adapter le logiciel à la mobilité[195]). La tension entre la fixité du pointage et la mobilité des agents (existante et hors normes à la fois) conduit inévitablement à des anomalies. Rendre le pointage possible sur les dispositifs mobiles est associé à un risque accru de fuite.

« J'arrive le matin au bureau. Deux collègues parlent de sujets liés au management à côté de l'imprimante. Je leur dis "bonjour" et je reste parler un peu avec eux et ensuite je dis que je dois aller badger. L'un d'entre eux me dit : "bientôt ce ne sera pas une anomalie, mais cela va sonner", en me montrant les alentours. Je poursuis la blague[196] : "Oui, on va nous mettre un bracelet électronique, dès qu'on sort du périmètre, ça sonne". Ils rigolent tous. L'autre : "Oui, je n'avais pas osé le dire. Disons un e-bracelet pour faire moderne[197]" (clin d'œil). » (extrait du cahier de notes)

Or, l'événement surgit à la croisée de ces deux milieux, qui du coup, se surcodent. L'événement ici est comme un héccéité, une singularité intense, une différence dans le temps.

« J'ai connu Hora dans une autre structure. Quand j'ai su qu'Hora sera mis en place ici, je me suis dis qu'il ne faut pas s'inquiéter, ça va. Or, je remarque que ce n'est pas le cas. Déjà là on n'avait pas d'intermédiaire, ce n'était que le manager et l'agent. Ensuite, il y a trop de règles de présence et d'absence et les objectifs ne sont pas clairs. Il faudrait un badgeage connecté, adapté à son rythme. Ici on n'a pas ce rythme, on a l'obligation de la plage horaire. On nie le rapprochement de la sphère

[195] Ce qui a été prévu dans le cahier de charges mais jamais acté.

[196] Et par le rire on sort du cadre. Nous avons pu constater à multiples reprises l'utilisation de l'humour, du rire pour marquer une sortie mi-dite.

[197] C'est l'expression dominante de la modernité (de l'injonction « modernisons notre administration publique »), de même que l'usage majeur du « e » (au Département et plus globalement au sein de l'environnement public) devant des mots pour montrer qu'il s'agit d'un dispositif numérique.

professionnelle et la sphère privée. Ca va à l'encontre à cette réalité qui est là, même si on doit la canaliser. Mais elle est là. Or on refuse de la voir. » (extrait d'échange avec un agent).

Les règles et les scripts ne sont pas les mêmes dans le Hora que l'agent a connu auparavant et le Hora qu'il pratique actuellement. La temporalité est cadencée selon les plages horaires à respecter et peu ouverte au rythme qui existe en toute chose.

Encore, si cet outil a été promu pour aider les agents départementaux à mieux équilibrer leur vie privée et vie professionnelle, dans les faits cela se fait par des démarches de découpage de plus en plus stricts du « dedans » et du « dehors », ce qui peut paraître paradoxal dans un environnement qui est perméable et cela d'autant plus qu'il y ait exposition à des technologies numériques. Cette contradiction est davantage observée au niveau des personnels qui sont en situation de se déplacer quotidiennement et au niveau des cadres (les cadres n'avaient pas pointé avant Hora alors que des agents administratifs de catégorie C l'avaient déjà fait mais en utilisant une pointeuse à l'entrée du bâtiment).

3.3.2. La dislocation du temps

« Tous les soucis RH vont se repositionner sur Hora. (…) Avant, on s'arrangeait selon le nombre d'heures faites. On a laisse la souplesse à la machine. C'est rigide. C'est une problématique de confiance. La machine est là a priori pour compenser. » (extrait d'entretien avec manager)

« Il amène de la rigidité. C'est triste… on a donné de l'argent. Hora ne servira plus à rien en quelque temps. On pourrait faire des mesures dérogatoires par exemple dans le secteur social. Leur permettre d'utiliser les portables pour badger. Ils ont tous des portables personnels. » (extrait d'entretien avec manager)

« C'est contraignant. Cela dépend des métiers, du quotidien. Il faut de la souplesse pour les encadrants et les métiers spécifiques. » (extrait d'entretien avec manager)

« [En réunion] Manager : Qu'en pensez-vous de Hora ? Premières réactions : "c'est chiant", "pas fait pour le déplacement". Agent : "Notre mission est faite pour partir voir les directions. Ce n'est pas compatible". Manager : "oui, c'est pour cela qu'on régularise. Et j'ai beaucoup des validations à faire"» (extrait du cahier de notes).

Nous avons laissé la parole aux agents et managers en début de cette partie pour repositionner le contexte dans lequel nous observons les phénomènes de dislocation du temps. Les profils rentrés dans Hora correspondent aux typologies RH (temps plein, temps partiel,…) et non pas aux métiers et leurs spécificités (alors que le Département promeut son action et ses agents en soulignant qu'il existe plus de 100 métiers en son sein). Les agents ayant des métiers qui « se font ailleurs » qu'à leurs bureaux sont d'après eux obligés de rentrer au bureau pointer « en sortie », aller déjeuner, revenir pointer « en entrée » et ensuite repartir à leurs réunions situées à l'autre coin du territoire administratif. Ou encore ceux qui entre deux réunions mangent dans la voiture et perdent leurs 45 minutes de pause méridienne. Si les acteurs tentent de négocier on leur répond : « c'est exceptionnel, cela n'est pas possible normalement ». « La RH nous dit qu'avant tout le monde faisait ce qu'ils voulaient, maintenant on harmonise », il y a « des règles et des situations exceptionnelles ». Or ces agents ne rentrent ni dans les règles ni dans les situations exceptionnelles puisque ce qui est exceptionnel en Hora est quotidien pour eux.

Et si on déborde au-delà des règles et plages horaires, les gestionnaires (qui sont habituellement des agents administratifs travaillant à leurs bureaux presque toute la journée, autrement dit, ils ont une activité rythmée qui correspond à la cadence des cycles de travail considérés « normaux ») rétorquent : « il n'y a que toi », « il y a peu » ou « c'est ton choix personnel ». Ou comme nous disait un collègue : « elle [la gestionnaire] ne sait pas autre chose, elle n'est que devant son ordinateur et ne fait qu'exécuter les ordres de son supérieur hiérarchique, elle ne peut pas comprendre mon travail, ton travail, le travail intellectuel. J'ai des idées le soir chez moi, je note, je mets sur une clé et j'amène au travail le matin. En tout cas, je le faisais avant. Maintenant, je m'interdis. Je me suis mis comme point d'honneur de ne pas dépasser les quatre heures. Et c'est dommage parce qu'on n'est pas les plus créatifs de 9h à 18h. Mon métier est ailleurs qu'au bureau » (extrait de discussion). La créativité semble ne pas obéir à la cadence journalière de Hora. Un autre acteur précise : « C'est à contrecourant. On veut quantifier l'activité intellectuelle. Or, on est matures ».

Selon Battista Alberti « l'homme peut appeler siennes : le corps, l'âme et le temps ». Et puisque l'acteur appelle sien le temps, il s'engage dans des mouvements de résistance ou des mouvements de ce que nous appelons de sur-adaptation au système mis en place et par ce fait, il rentre dans des phénomènes de dislocation temporelle entre le temps de l'action et le temps inscrit, codé par Hora.

La résistance se fait de manière insidieuse ou ouverte. « Il y a des agents qui refusent de badger ou des gens qui badgent un jour sur trois » (extrait d'entretien avec manager). Ou encore un agent départemental déclare : « Je suis en guerre contre Hora. On ne va pas laisser les machines nous contrôler ». Un autre souligne : « ça peut marcher le temps que j'ai une autonomie. Si j'arrive à 9h15 ou pas … ».

Puisqu'il existe une confusion entre le temps et les règles de présence, une brèche s'ouvre et des pointes s'échappent. Les pistes sont brouillées. Et certains acteurs s'adaptent au nouveau fonctionnement, tout en gardant leurs habitudes, leurs manières de faire d'auparavant qui selon eux leur apportaient plus d'efficacité. Pour se réunir et se coordonner, ils se désynchronisent de la cadence imposée tout en faisant semblant de la suivre. Ils se dédoublent.

Tout en gardant leur autonomie, des acteurs partent à la rencontre d'autres organisations, en absorbent des connaissances (ou des composantes), ils sortent du territoire imposé pour aller chercher un ailleurs et recomposer leur action. Ils utilisent les règles de présence/absence de Hora pour s'échapper au contrôle managérial. Nous notons dans ces cas une « prégnance des logiques d'individua(lisa)tion » (Denouël, Grosjean, 2011 : 12) et/ou du « disparate » (Stiegler, 2015 : 202).

Une fois que les acteurs se sont distanciés du dispositif, ils obéissent et désobéissent le système à la fois, ils s'attachent à un autre territoire hors Hora tout en simulant leur présence numérique :

> *« C'est dénué de sens. Je fais zèle de l'outil. Je badge, je fais. Cela ne représente pas le temps de travail. Les heures on les fait. » (extrait d'échange avec agent)*
>
> *« Tous les gens que je vois n'en peuvent plus. Ça ne correspond pas au travail réel. Par exemple, je travaille le week-end. Mais je ne badge pas. On me donne des choses vendredi soir pour lundi matin. Donc, c'est normal que je n'aie pas comment faire autrement. Je ne déclare pas car cela ne rentre pas dans les horaires normaux. Mais du coup, je compense en allant à la documentation pendant les heures de travail « normales » pour lire la presse.*
>
> *- Et puis les gens vont se demander : qu'est-ce que tu fais ?...*
>
> *- Oui. Je rentre dans ce système hypocrite. Je fais ce qu'ils demandent. De toute façon, on ne demande pas le travail réel. On demande de ne pas être en anomalie. » (extrait d'échange avec agent)*

Et encore :

> *« En télétravail, je me lève à 5h du matin. A 5h30 je commence à travailler. J'attends badger à 7h30…pour ne pas affoler ma gestionnaire. Je me rends compte que je rentre dans le système, je me sur-adapte pour que ça corresponde aux cases » (extrait du cahier de notes).*

Nos horaires sur Hora se disloquent et prennent une forme à part, distanciée de notre temps de travail effectif. Les télétravailleurs font partie des catégories d'agents départementaux qui se retrouvent sous la loupe du phénomène statistique RH. Mais selon nos expériences le télétravail fonctionne d'après d'autres blocs d'espace-temps pour reprendre les termes de Deleuze. Or les administrateurs RH de Hora s'attendent au même fonctionnement que cela soit au bureau ou en télétravail. Ce sont des milieux différents avec des configurations différentes même si les deux font partie du vaste territoire départemental. Et donc par l'intermédiaire de Hora nous observons une communication qui existe entre milieux, un surcodage, autrement dit nous apercevons brièvement un rythme vivant qui pulse au travers les milieux.

Par ces exemples, nous avons pu voir comment le phénomène de dislocation entre les trajectoires des acteurs et les tracées inscrites dans Hora ne se superposent pas. Or, c'est Hora qui est considéré officiellement (et juridiquement) le « réel ». Le dispositif fonctionne comme un calque (au sens deleuzien) sur la réalité sans pour autant la saisir. Les acteurs remplissent les cases pour qu'il n'y ait pas d'anomalie : « je joue leur jeu » nous dit un collègue, « je badge n'importe comment », Hora n'a pas d'importance « ce n'est que l'un des outils les moins utiles », nous confie un autre.

Pour ces acteurs, le dispositif Hora avec ses règles d'usage ne leur apporte rien en efficacité. Au contraire, « c'est rigide » (extrait d'entretien) et cette rigidité tend à immobiliser le territoire départemental en réduisant le potentiel de l'action. Cependant, nous remarquons que de part les tensions qu'il créé, des devenirs pourraient émerger entre-deux.

Conclusion

Dans cette partie, nous avons abordé spécifiquement les différentes dispositions organisationnelles des technologies numériques *in situ*.

Toute reconfiguration pose la question de l'implication managériale dans sa structuration, le fonctionnement « automate » par position (Jullien, 1992 :34), les hypothèses d'usages qui sont faites de même que les microfissures qui la font « vivre » (au sens d'Ingold). Et le numérique – en tant que combinaison de *nomos* (Deleuze et Guattari, 1980) et distribution (Jullien, 1996) – contribuerait à de nouvelles façons d'imaginer les configurations, à saisir ou provoquer des tendances ou à mettre en tension.

Comme habiter un territoire signifie non pas seulement demeurer dans les nœuds comme points d'ancrage mais également cheminer, retracer le territoire, se déplacer d'un nœud à l'autre, voire les créer, le numérique semble – et encore davantage sous forme de dispositifs mobiles souvent hors normes – complexifier la donne en brouillant les pistes, les différences (nœud/ligne, rhizome/arbre,…), en démultipliant la présence et la proximité, puisque se localiser devient multiple. L'absence/présence, la localisation/délocalisation et la proximité/distance complexifient les reconfigurations territoriales qui, sous cette ligne directrice (Simondon, 1960), pourraient hypothétiquement prendre la forme des plateaux superposés (et donc, davantage ouverts aux évolutions sociales par rapport à la « structure » parce que tout plateau est milieu), qui risquent d'échapper d'autant plus au contrôle managérial (en tout cas tel qu'expérimenté dans une structure arborescente administrative), ou de nouveaux intercepteurs des flux (Deleuze, 1971a) vont se singulariser.

Tout code ou entité interruptrice des flux co-fonctionne avec d'autres dans des agencements. Ceci pose la question de la coordination qui à son tour soulève la question des interfaces. Pour s'articuler, il ne s'agit pas que de mettre des connecteurs au sein d'un grand réseau administratif mais également de configurer des interfaces entre les différents pillons, des points de contact, de divergence et de convergence. Nous avons fait l'hypothèse de la coordination par le local dans le premier chapitre de cette partie. En effet, le local se passe entre les lignes, les agencements, les événements, d'où la difficulté de structurer une politique

générale de l'administration[198]. Agencement de multiplicité, l'organisation n'est qu'un construit ou un tissu, comme nous l'avons appelé dans la première partie. Il s'agirait alors de manager des multiplicités.

Dans cette partie, nous avons abordé globalement les questions de dé/re/territorialisation aux niveaux organisationnels entre services, au niveau des modes d'organisation de et au travail et des usages des technologies numériques, de leur rapport à l'écriture, aux normes et aux codes. Nous avons remis en perspective les phénomènes de dé/recodage via le numérique et la place que le code numérique et l'algorithme peuvent prendre dans les nouvelles organisations émergeantes. Ceux-ci rejoignent la loi (l'administration dépendent dans son existence et action des normes de droit) qui elle aussi est code. Et le « code est production et de ce fait il est machine »[199] (Berry and Pawlik, 2015). Dans ce cadre, la problématique serait de concevoir des algorithmes efficaces.

De même, nous avons présenté la dynamique entre espace strié et espace lisse, nous avons esquissé la figure du traître qui s'empare des technologies numériques pour en faire des armes et passer au delà des frontières. Il se confronte aux segmentarités dures. Le danger de la segmentarité dure est la peur (Deleuze et Parnet, 1996) et cette dernière prend ici la forme de la recherche de la sécurité ou encore de la recherche de l'anomalie.

Nous avons retrouvé les traces des lignes souples. Néanmoins, des fois celles-ci peuvent reprendre les éléments de la segmentarité dure et créer d'autres segments. Il s'agirait « des interactions sans résonance » (Deleuze et Guattari, 1980 : 279).

Le numérique fonctionne ici comme le capitalisme par rapport aux phénomènes de codage/décodage, il a la capacité de capter, se réapproprier des codes et réinventer le temps. Nous avons consacré un chapitre à l'introduction d'un nouveau dispositif de gestion du temps, Hora, qui met en tension le territoire départemental entre cadence et rythme.

Le territoire numérique du et par ce dispositif ne se confond pas entièrement avec le vécu des agents, avec les multiplicités composantes du tissu organisationnel. C'est comme le temps est déconnecté de l'activité, des composantes spatiales, des mouvements et leurs articulations. Le

[198] Lors de notre passage au sein du Département nous avons pu observer qu'à chaque fois qu'un nouveau directeur général des services était recruté, les agents attendaient un « projet d'administration » (qui est une sorte de projet stratégique mais pour l'administration) découlant du projet politique. Cela ne s'est jamais concrétisé. En revanche, l'institution avait les projets politiques. A notre arrivée, le projet politique était le Projet Stratégique alors qu'à notre départ, le nouveau projet politique était en cours de construction.

[199] Traduction de l'auteur. L'original : « Code is production and as such is a machine ».

« risque à l'interprétation rapide » (extrait d'entretien avec un agent) à partir des chiffres qui elles sont « vraies » (extraits d'échanges RH) puisqu'elles traduisent des comportements et usages « réels » – alors que les mêmes acteurs ont construit les modèles de collecte de traces et les chemins que les agents départementaux peuvent prendre avec interdiction d'errer – peut s'actualiser d'autant plus que des décisions difficiles seront à prendre vu les baisses financières[200]. Ceci reviendrait à prendre des décisions sur la base des inputs dans un système préétabli tout en justifiant que ce sont ces inputs qui sont la réalité. Or le système marche par la déclaration ou par le click (où le click signifie « présent », « absent ») avec peu de vérification que les chemins à tracer sont les chemins à emprunter, ce qui est en soi une béance, une porte ouverte à la déterritorialisation du territoire numérique que Hora tente de territorialiser.

Le « chez soi » Hora demeure davantage un « chez soi » des administrateurs des ressources qu'un « chez soi » des administrés, à savoir les ressources. Même si des critiques concernant l'écart par rapport aux pratiques peuvent être faites à tout logiciel, le cas de Hora présente des particularités puisqu'il pourrait éventuellement devenir le « territoire virtuel » représentant l'organisation de travail du Conseil départemental. Par ailleurs, tout comme l'administration part des lois, Hora a été paramétré par rapport aux règlements. Et tout comme l'administration départementale est censée traiter les citoyens de manière égalitaire, Hora vise à l'harmonisation et à l'équité dans le traitement des agents départementaux. Hora semble être la copie de la « grande machine » pour paraphraser un interviewé.

[200] Après notre départ des démarches ont été mises en œuvre en ce sens.

Conclusion générale

Apports et résultats

Nous avons tenté d'analyser le décodage et recodage organisationnel à la lumière du numérique. Nous nous sommes interrogée sur le rapport que ce dernier entretient avec la propension à l'efficacité organisationnelle. Nous sommes partie de l'idée que les dispositifs numériques contiennent en soi des cristallisations de mémoires, de pratiques et par extension, de l'agir (efficace). Ce dernier apparaît à la conjonction des forces de déterritorialisation et territorialisation et les réajustements et reconfigurations que la tension résultante entre-deux en induit.

Dans un premier chapitre d'analyse appliquée, nous avons abordée les reconfigurations managériales. Ainsi, nous avons présenté l'organisation fragmentée du numérique instituée. Elle semble être une copie des organisations arborescentes administratives. Dans ce cadre, nous avons questionné l'existence des interfaces et les modes de coordination en vue d'un résultat. Nous avons remarqué le besoin d'existence des lignes souples pour alimenter la grande machine administrative.

Nous constatons que les « résistances » – terme utilisé par la doxa managériale – aux projets et dispositifs numériques ne relèvent tant d'une forme d'inertie que de persistance des territorialités déjà là ou au contraire, des phénomènes de fuite justifiés par les acteurs du fait de leur efficacité. La « résistance » est ici en fait un saut créatif à la manière de Deleuze ou un suivi du cours des choses à la manière de Jullien.

De même, nous avons vu que les soi-disant « non usages » font davantage référence aux problématiques d'absence de recontextualisation de la technique, qui se manifestent par le renforcement de bonnes pratiques, et que les usages mineurs sont en grande partie (en tout cas les usages que nous avons saisis) justement des recontextualisations. Ici il s'agirait en fait du rapport à la « terre », à savoir la matière première de la territorialisation. Pour les ingénieurs et chefs de projet, habiter un territoire signifie occuper un espace. Or « occuper consiste à imposer une forme pré-déterminée sur un espace (si possible "vierge"), qui la reçoit passivement » (Walentowitz, 2012), alors que le territoire engage des rapports de distance et de proximité, de mise en relation. Et même lorsqu'il nous paraît qu'il s'agirait d'un terrain « vierge », ce vide est plein et il pourrait être donc saisi dans son potentiel d'efficacité.

En effet, le contexte (et sa disposition) est un élément important dans la conception des technologies numériques comme « dispositif orienté vers l'efficacité » (Freenberg, 2004 : 14). Feenberg critique l'essentialisme de la rationalité technique et des sciences de l'ingénieur qui sépare la technique et l'humain (qui peuvent se manifester sous la forme du déterminisme technique ou du déterminisme social) et correspond aux discours managériaux de l'efficacité en tant qu'« essence » de la technique. Il propose de prendre en compte non seulement cette efficacité managériale mais également le rôle du contexte : « les technologies ne sont pas seulement des dispositifs efficaces ou des pratiques visant à l'efficacité ; elles comprennent également leur contexte dans la mesure où celui-ci est internalisé dans leur conception même et dans leur mode d'insertion sociale » (Feenberg, 2004 : 18). Ce qui finalement rejoint notre conception de l'efficacité proposée dans la première partie de cette thèse, le contexte, ses configurations, tendances et forces font partie intégrante de la dynamique d'agir efficace. Dans cet ordre d'idées, la « technique n'est ce qu'elle est que dans un certain contexte d'utilisation » (Idhe, 1990 : 128, cité par Feenberg, 2004 : 18). Dans la troisième partie de cette thèse, nous avons justement tenté de recontextualiser le numérique, ses organisations, couplages et usages.

Nous avons également étudié des cas où le numérique était devenu un dispositif d'accélération, de vitesse, de héccéité et de prise d'armes. Il s'agit des phénomènes de déterritorialisation, d'éruption de la figure du traître (au sens deleuzien), de mise en marche des machines de guerre face à la fixité des segmentations et sillons administratifs. Cette accélération concurrence le ralentissement du mouvement de l'institution. Et par accélération, il y a déterritorialisation. En ce sens, le numérique favorise le nomadisme comme mode d'être et d'agir.

Nous avons noté la coexistence de l'appareil d'Etat et de la machine de guerre, autrement dit, des mécanismes de normalisation des flux et des mécanismes de rupture et de création d'espace lisse. Nous considérons que c'est par cette action commune, par cette coexistence que le territoire est vivant, c'est-à-dire il échappe à l'érosion et alterne entre territoire actuel et devenir-territoire.

En étudiant le cas de Hora, nous avons argumenté en quoi ce projet s'inscrivait dans un mouvement de re/territorialisation des pratiques, de captation du temps subjectif, de fabrication des cadences afin d'harmoniser des disparates. Nous retrouvons ici une approche des dispositifs numériques en tant qu'instruments pour réduire l'inefficace, puisqu'en

sélectionnant certaines composantes et en excluant d'autres, ils ordonnent et orientent l'action.

Nous avons également abordé la question des fuites. Il nous a paru que ces dernières prenaient forme autour de la (re)définition du travail (à savoir contrat de travail, présence et absence, travail effectif, etc.), de l'industrialisation du temps administratif alors que nous témoignons en sens inverse, une transformation du travail qui recompose les rôles autour de l'écriture et plus généralement des traces. Cette démarche de territorialisation interroge l'exclusion du travail mobile, créatif et de l'innovation ce qui pourrait à terme réduire le mouvement organisationnel et risque de diminuer le potentiel (*che*). Par ailleurs, la mise en place de Hora visant la canalisation des flux en s'appuyant sur des formes disciplinaires comme la recherche de l'anomalie se heurte à la problématique d'autonomie en lien avec la *praxis* de Castoriadis (1975).

Les projets et démarches de re/territorialisation que nous avons traités tout au long de ce travail de recherche, en s'associant avec la fragmentation de l'organisation numérique et la striation de l'espace et la clôture numérique de l'organisation, mettent en évidence la recherche de la stabilité par le codage face à ce qui semble être un environnement instable qui pénètre l'administration même.

Dans cet ordre d'idées, la recherche de l'efficacité pourrait se concrétiser davantage dans un investissement dans des configurations ou des redistributions qui tiennent compte du désordre, c'est-à-dire s'appuyant sur les flux et non pas s'acharnant à les canaliser à tout prix, ce qui permettrait d'intégrer l'innovation et l'expérimentation. Il s'agirait donc de chercher la propension à l'efficacité en mouvement conjoint de déterritorialisation et reterritorialisation.

La numérisation du signe accroit le potentiel du procès de virtualisation/actualisation et augmente donc, virtuellement le plan de mutation. La croissance du potentiel de mutation signifie une croissance des potentialités. C'est-à-dire, plus ce plan est investi, plus la capacité à renouveler sa disposition est renforcée et ainsi il est possible d'influencer sur la propension à l'efficacité des choses.

En même temps, le numérique tout comme l'informatique « connectée » trace le mouvement, capte et transforme les flux en code. Potentiellement, il pourrait codifier la fuite, connecter des traces, des nœuds, des éléments disparates en les repositionnant sur des lignes, des lignes

de re/territorialisation. Le numérique, se situant « au milieu », décode et recode les organisations à la fois.

En prolongement de cette idée, nous observons que le numérique, au delà de la virtualisation du monde (Lévy, 1995), suppose une radicalisation des codes. De même, le capitalisme assimile les codes tout en les décodant. Son fonctionnement se rapproche en effet de celui du capitalisme : « c'est par la facilitation et la captation de contributions décentralisées, par l'organisation métropolitaine du choc des multitudes, que le capitalisme, tel le géant Antée qui ne pouvait récupérer des forces qu'en remettant les pieds sur la Terre, tisse désormais sa toile » (Auray, 2013). Le numérique permettrait au stratège ou au sage d'agir à distance.

Limites

Le passage du « macro », de la théorie générale, au « micro », à l'application pour expliquer des phénomènes que nous observions peut être certainement discutable. Tout comme à l'inverse remonter du local vers le général peut s'avérer problématique. Notre recherche a évoluée au fur des années, entre le terrain et nos lectures pour arriver à la forme qu'elle a à ce jour.

Nous nous sommes retrouvée avec une quantité signifiante de données collectées, une multiplicité hétérogène à partir de laquelle nous devrions faire sens. La tâche a été complexe. Et des choix ont été faits. Vu la complexité organisationnelle, prétendre à l'exhaustivité est peu réaliste. Le rendu est donc une mosaïque, un tissu en soi à partir d'une multitude de fils que nous avons reliés pour dessiner ce territoire en agencement avec les dispositifs numériques.

La dynamique entre les deux (local et global, pratique et théorie) peut s'avérer délicate à mener d'autant plus que nous étions immergée pour une longue période dans le tissu organisationnel. La connaissance de l'intérieur autant peut nous faciliter les recherches par les détails qu'elle apporte autant elle peut nous enlacer dans des habitudes et raccourcis de pensée liées à la pratique des lieux, des rapprochements avec les acteurs, qui constituent de réels risques de transfert (Devereux, 1980).

Le territoire que nous avons tenté d'attraper pour l'analyser était devenu notre propre territoire. Nous en sommes sortie en traversant le seuil (Youngblood Jackson, 2013) de la théorie, des lectures, des discussions avec notre directeur de recherche et d'autres chercheurs ; tout cela était porteur d'un ailleurs, d'un hors ici et maintenant. Néanmoins, cette thèse porte avec elle la limite et en même temps la richesse de notre subjectivité, de notre propre parcours au sein de l'organisation, parcours témoignant d'une confrontation aux événements et situations.

Prise dans nos concepts que nous avons intégrés et qui sont devenus des virtualisations de nos pratiques, nous nous sommes laissée transporter par les objets de notre analyse.

En traçant notre recherche, nous nous sommes heurtée à une autre difficulté. Autant les territorialités sont captables et analysables grâce aux marqueurs, indices, ritournelles, investissements de forme, autant les flux et les fuites sont plus difficiles à traquer. Il s'agit en fait de leur mode d'existence, à savoir s'échapper au code et à l'analyse et finalement nous échapper. C'est pourquoi, nous restons modestes sur la portée de notre analyse sur ces phénomènes.

Nous nous sommes néanmoins efforcée de les inclure au mieux selon les méthodes dont nous disposons. Il s'agissait finalement *in situ* de trouver des astuces, des modalités afin de les talonner. Cela revient à admettre que nous sommes nous mêmes des bidouilleurs. Et d'ailleurs, c'est peut être par cette voie que nous pouvons les saisir, en nous ouvrant nous mêmes à un devenir-autre.

Perspectives

La tendance renforcée par un environnement numérique à multiplier des territoires qu'ils soient virtuels ou actuels, localisables ou délocalisables, pose la question d'être partout nulle part. Ou comme Bauman le précise dans sa critique de la société liquide : « se sentir partout chez soi signifie cependant n'être jamais chez soi nulle part. Ce type de "chez soi" ressemble à s'y méprendre à un *no man's land*. Ce sont comme des chambres d'hôtel ». Ce qui peut par extension poser la question de la « solidité » des institutions dans ce contexte. D'une part, nous retrouvons l'(em)prise territoriale des institutions au sein des sociétés et d'autre, la

démultiplication organisationnelle de ces mêmes institutions qui peut questionner leur durabilité (en tout cas sous les formes territoriales telles que nous les avons pratiquées jusque là).

Ainsi, il paraît que le numérique rend la « terre » légère et transposable :

> *« ces nouvelles technologies sont supposées provoquer un vaste processus de dématérialisation et déterritorialisation – une perte de proximité, de la localité, de la centralisation ; plus rien ne semble réel ou localisable ; tout est "flottant". Comme avec le modernisme industriel d'avant, immatérialité et légèreté signifient donc indépendance du contexte ou du lieu » (Rajchman, 2005).*

D'où l'importance il paraît pour les administrations de s'engager dans une démarche de gouvernabilité réflexive (Stiegler, 2015). De même, nous pouvons nous interroger dans quelles mesure les collectivités territoriales sont impliquées ou non dans le développement de ce que Berns (2009, 2010) appelle la « gouvernabilité algorithmique » qui serait « un gouvernement qui se retient de gouverner », autrement dit, un mode de gouvernance qui suit les flux plus qu'il les capte.

En effet, analyser davantage le rapport entre administration et citoyens (évolution du service public, gouvernance et démocratie) peut être un axe de recherche à poursuivre.

Mais en quoi l'administration arborescente est-elle préparée à s'engager dans ce processus et cela dans un contexte de plus en plus rhizomatique ? Puisque « contre les systèmes centrés (mêmes polycentrés), à communication hiérarchique et liaisons préétablies, le rhizome est un système acentré, non hiérarchique et non signifiant, sans Général, sans mémoire organisatrice ou automate central, uniquement défini par une circulation d'états » (Deleuze et Guattari, 1980 : 32). Ou comme un collègue nous disait : « c'est sûr que si on veut changer le monde on ne peut pas travailler en administration », « en général, les gens qui travaillent en administration sont posés, stables » ce qui expliquerait « l'incroyable niveau d'inertie » (extrait d'échange).

En ce sens, la bureaucratie occidentale peut s'appuyer sur la bureaucratie orientale qui selon les mêmes Deleuze et Guattari, est plus proche d'une organisation rhizome puisque « le despote y agit comme fleuve, et non pas comme une source qui serait encore un point, point-arbre ou racine (…) le fleuve de Mao et l'arbre de Louis » (*ib. :* 30). Il s'agirait aussi de passer d'une logique d'efficacité occidentale à une logique d'efficacité s'inspirant de la philosophie asiatique, comme nous avons tenté de le faire par ailleurs dans ce travail de thèse.

Et par cela, l'administration pourrait contribuer à une « écologie du virtuel » (Guattari, 2005 : 127-128), ce qui reviendrait à repenser les conditions de l'action efficace, ses finalités ainsi que les rapports, les relations entre les éléments agencés. A l'égard de la société, c'est une démarche qui vise à « préserver » et à « engendrer les conditions de création et de développement de formations de subjectivité inouïes, jamais vues, jamais senties ».

Un autre axe de recherche qui prendrait en compte les subjectivités serait de poursuivre l'analyse de l'agir efficace organisationnel en intégrant la notion de « flux » de Csikszentmihalyi, c'est-à-dire étudier le rapport entre vivre sur les lignes – et éventuellement prendre une ligne de déterritorialisation – et l'expérience optimale de faire un avec l'action. Cela pose certainement la question de l'adaptation de cette notion à l'environnement organisationnel et aux recherches en communication.

Néanmoins, cela peut être intéressant autant par rapport au développement des modélisations d'actions efficaces que par rapport au rapprochement avec les démarches organisationnelles de qualité de vie au travail qui ont pris de l'ampleur dans les administrations ces dernières années.

Bibliographie

A

AGAR, M. (1996). *The Professional Stranger : An Informal Introduction to Ethnography*. San Diego : Academic Press. 276 p.

AGOSTINELLI, S. et METGE, M. (2013). « Y a-t-il une solution de continuité entre théorie et pratique ? » In *Etudes de communication,* n°40. Disponible sur : edc.revues.org/5106

AGUILERA (de), M. (2012). « Les modèles de la communication et leur objet d'étude ». In *Communication et organisation*, n°30. Disponible sur : http://communicationorganisation.revues.org/3457

ALBERT, C. et KOUVOUAMA, A. (dir). (2013). *Déterritorialisation. Effet de mode ou concept pertinent ?* Pau : Presses de l'Université de Pau. 143 p.

ALMEIDA (d'), N. et ANDONOVA, Y. (2006). « La communication des organisations ». In Olivesi, Stéphane (dir). *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, dicipline*. Grenoble : PUG. p.129-143

ARBORIO, A-M, FOURNIER, P. (2010). *L'observation directe : l'enquête et ses méthodes*. Paris : Armand Colin. 127 p.

ASSEMBLEE DES DEPARTEMENTS DE FRANCE ET CAISSE DE DEPOTS. (2005). *Les services numériques : une nouvelle dimension pour le Département.* Paris : La Documentation Française, 131 p.

AUGE, M. (1992). *Non-lieux, introduction à une anthropologie de la surmodernité*. Paris : Seuil, 149 p.

AURAY, N. (2013). « Les plis du capitalisme cognitif ». In *Multitudes,* n°52. Disponible sur : http://www.multitudes.net/les-plis-du-capitalisme-cognitif%E2%80%A9-2/

B

BACHELARD, G. (1999). *Le nouvel esprit scientifique.* Paris : PUF, 183 p.

BADIOU, A. (2000). « Un, multiple, multiplicité(s) ». In *Multitudes,* n°1. p.195-211. Disponible sur : http://www.multitudes.net/Un-multiple-multiplicite-s/

BARDIN, L. (1997). *L'analyse du contenu.* Paris : PUF. 291 p.

BARDOU-BOISNIER, S., DE OLIVIERA, J-P. et PAILLIART, I. (2015). « Communication publique et construction publique des questions sociales ». In *Cahiers de la SFSIC*, n°11, p.146-149

BAUMAN, Z. *Vivre dans la « modernité liquide ».* Entretien. Disponible sur : http://sspsd.u-strasbg.fr/IMG/pdf/Vivre_dans_la_modernite_liquide._Entretien_avec_Zygmunt_Bauman.pdf

BATESON, G. (1971). *La cérémonie du Naven.* Paris : Les Editions de Minuit. 349 p.

BEAUDE, B. (2014). *Les fins d'Internet.* Limoges : FYP Editions. 95 p.

BENGHOZI, P.-J. (1999). « L'organisation de la production et de la décision face aux TIC ». In BROUSSEAU, E. et RALLET, A. (dir.) *Technologies de l'Information, Organisation et Performances Economiques*, Paris : Commissariat Général du Plan. p.161-230

BERARDI, F. (2016). « Décomposition et recombinaison à l'âge de la précarité ». In *Multitudes*, n°62, p.77-85. Disponible sur : http://www.cairn.info/revue-multitudes-2016-1-page-77.htm

BERNARD, F. et JOULE, R-V. (2005). « Le pluralisme méthodologique en sciences de l'information et de la communication a l'épreuve de la "communication engageante" ». In *Questions de communication*, n°7. Disponible sur : http://questionsdecommunication.revues.org/4647

BERRY D.M et PAWLIK, J (2015). « What is code ? A Conversation with Deleuze, Guattari and Code. » In *Kiritikos*, an International and interdisciplinary journal of postmodern cultural sound, text and image. Vol 2. Disponible sur : http://intertheory.org/berry.htm

BERRY, G. (2008). *Pourquoi et comment le monde devient numérique.* Collège de France/Fayard. 79 p.

BERTACCHINI, Y. et le Groupe GOING (2003). « Territoire physique / territoire virtuel, quelle cohabitation ? » In *ISDM*, n°9. Disponible sur : http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm9/isdm9a77_bertacchini.pdf

BESSIERES, D. (2013). « Explorer la communication des organisations publiques pour dévoiler les logiques englobant les pratiques ». In HELLER, T., HUET, R. et VIDAILLET, B. *Communication et organisation : perspectives critiques.* Lille : Presses Universitaires Septentrion. p. 313-324.

BESSIERES, D. (2010). « L'évaluation de la communication publique, entre norme gestionnaire et légitimités, des enjeux difficilement conciliables ? » In *Communication et Organisation,* n°38. p.65-75. Disponible sur : http://communicationorganisation.revues.org/1407

BESSIERES, D. (2009). « La définition de la communication publique : des enjeux disciplinaires aux changements de paradigmes organisationnels ». In *Communication et organisation*, n°35. Disponible sur : http://communicationorganisation.revues.org/686

BLANCHET, A. et GOTMAN, A. (2001) *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris : Nathan. 125 p.

BOISNIER-BARDOU, S. et PAILLIART, I. (2012). « Information publique : stratégies de production, dispositifs de diffusion et usages sociaux ». In *Les Enjeux de l'information et de la communication*, p. 149-157

BONNET, J., BONNET, R. et HELAINE-PINSARD, S. (2009). Les organisations publiques : des institutions communicantes ? In *Communication et organisation*, n°35. Disponible sur : http://communicationorganisation.revues.org/782

BONNET, J., BONNET, R. et GRAMACCIA, G. (dirs.) (2010). *Management et communication, mutations, emprunts et résonances*. Paris : L'Harmattan. 271 p.

BONNOT, T. (2009). *Biographie des objets.* 9 p. Disponible sur : http://www.dijon.fr/appext/mvb/tout-garder-tout-jeter-et-reinventer/Biographies%20d'objets.pdf

BOUCHIKHI, H. (1990). *Structuration des organisations. Concepts constructivistes et étude de cas*. Paris : Ed. Economica. 149 p.

BOUILLON, J.-L. (2009). « Comprendre l'organisation par la communication… sans réduire l'organisation à la communication. Enjeux, perspectives et limites d'une théorisation communicationnelle de l'organisation ». In *Actes de colloque Nouvelles tendances en communication organisationnelle*. 77e Congrès de l'AFCAS. Université d'Ottawa. Disponible sur : http://www.grico.uottawa.ca/fra/documents/Bouillon_ACFAS_2009.pdf

BOUILLON, J.-L. (2005). « Autonomie professionnelle et rationalisations cognitives : les paradoxes dissimulés des organisation post-disciplinaires ». In *Etudes de communication*, n°28, Presses du Septentrion, p. 91-105.

BOULLIER, D. (2015). « Vie et mort des sciences sociales avec le Big Data ». In *Socio,* dossier *Le Tournant numérique…Et après ?* n°4, p. 19-37

BOUANICHE, A. (2007). *Gilles Deleuze, une introduction*. Paris : Pocket. 348 p.

BOUQUILLION, P. et PAILLIART, I. (2006). *Le déploiement des TIC dans les territoires. Le rôle des collectivités*. Grenoble : PUG. 119 p.

BOUQUILLION, P. et PAILLIART, I. (2003). « Techniques d'information et de communication et développement des territoires : vers des nouveaux rapports entre l'état et les collectivités territoriales ? » In *Etudes de communication*, n°26. Disponible sur : http://edc.revues.org/126

BOURE, R. (1992). « Quand les collectivités territoriales entrent en communication ». In *CinémAction*, n°63. pp. 169-174

BOURRET, A. (2013). « Démocratiser les tiers-lieux ». In *Multitudes*, n°52. Disponible sur : http://www.multitudes.net/democratiser-%E2%80%A8les-tiers-lieux%E2%80%A9-2/

BOUSQUET, F. et SMYRNAIOS, N. (2013). « L'information en ligne et son territoire : positionnement comparé entre un pure player departemental et un quotidien régional ». In NOYER, J., RAOUL, B. et PAILLIART, I. (dirs.). *Médias et Territoires. L'espace public entre communication et imaginaire territorial*. Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, p.193 – 214

BOUZON, A. (dir.). (2006). *La communication organisationnelle en débat, champs, concepts, perspectives*. Paris : L'Harmattan. 294 p.

BOUZON, A. et MEYER, V. (dirs). (2006). *La communication organisationnelle en question. Méthodes et méthodologies*. Paris : L'Harmattan. 212 p.

BRUNETEAUX, P. et LANZARINI, C. (1998). « Les entretiens informels ». In *Sociétés contemporaines*, n°30. p. 157-180.

C

CALLON, M. et all. (2013). *Sociologie des agencements marchands*. Paris : Presses de l'Ecole des Mines. 482 p.

CALLON, M., LASCOUMES, P. et BARTHE, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain, essai sur la démocratie technique*. Paris : Editions du Seuil. 362 p.

CALLON, M. et LATOUR, B. (dir.). (1991). *La Science telle qu'elle se fait. Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*. Paris : La Découverte.

CALLON, M. (1981). « Pour une sociologie des controverses technologiques ». In *Fundamenta Scientae*, 2. Disponible sur : http://meidosem.com/work/articles/callon1981.pdf

CARDON, D. (2015). *A quoi rêvent les algorithmes. Nos vies à l'heure des big data*. Paris : Seuil. 108 p.

CARMES, M. et NOYER, J-M. (2014). « L'irrésistible montée de l'algorithmique. Méthodes et concepts en SHS ». In *Les Cahiers du numérique*, n° 4, vol. 10, p. 63-102. Disponible sur : http://www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2014-4-page-63.htm

CARMES, M. et NOYER, J-M. (2013). *Les débats du numérique*. Paris : Presses des Mines, 279 p.

CARMES, M. (2013). « Territorialisations socionumériques et sémio-politiques organisationnelles ». In CARMES, M. et NOYER, J-M. *Les débats du numérique*. Paris : Presses des Mines, p. 99-136

CARMES, M. et ANDONOVA, Y. (2012). « Les politiques numériques internes à l'heure de l'e-administration : une analyse des programmes d'action des collectivités territoriales ». In *Communication et organisation*, n°41. p. 87- 100.

CARMES, M. (2009). « Les activités de contribution dans la politique intranet d'un Conseil Général : d'une injonction institutionnelle à une sémio-politique de la "transversalité" ». In *Études de Communication*, L'activité aux prises avec des systèmes ou dispositifs d'information, n° 33, p. 19-39.

CARMES, M. (2008). « L'organisation peut-elle s'inventer par les scripts ? Performations et actualisations dans les agencements Intranet ». In *Actes du colloque Les dispositifs de médiation organisationnelle, technologique et symbolique dans la communication des organisations*, laboratoire I3M Université de Nice Sophia Antipolis, p. 260-268. Disponible sur : http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00411233/fr/

CASTELLS, M. (2013). *Communication et pouvoir*. Paris : Editions de la Maison des Sciences de l'Homme. 668 p.

CASTORIADIS, C. (1990). *Le Monde morcelé, Les carrefours du labyrinthe III.* Paris : Editions du Seuil. 281 p.

CASTORIADIS, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Paris : Editions du Seuil, 498 p.

CASTORIADIS C. (1974). *L'expérience du mouvement ouvrier.* Paris : UGE. 444 p.

CAUDRON, F. (2008). « Lier pratiques démocratiques et efficacité économique : la rationalisation démocratique ». In *Revue Internationale de l'économie sociale,* n°308. p.56-69. Disponible sur : http://id.erudit.org/iderudit/1021172ar

CERTEAU, M. De. (1990). *L'invention du quotidien*. Paris : Gallimard. 349 p.

CHAMPY-REMOUSSEBARD, P. (2010). « Dimensions cachées et/ou clandestines du travail, analyse du travail et formation ». In *Actes de congrès de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF)*, Université de Genève.

CHANLAT, J-F. et BABEAU, O. (2008). « La transgression, une dimension oubliée de l'organisation ». In *Revue française de gestion*, n°183. p. 201-219.

CHAPUT, M. et BASQUE, J. (2010). « L'émergence d'une théorie de la communication organisante, entretien avec James R. Taylor ». In *COMMposite*, vol.13, n°1, p. 65-85. Disponible sur : http://www.commposite.org/index.php/revue/article/view/106

CHAUVIN, D. (2007). « Management de proximité : d'un espace comme "étendue" à un espace "égo-centré" ? In CHEVALIER, Y. et JUANALS, B. (dirs). *Espaces physiques, espaces mentaux : identités et échanges*. Lille : Editions du Conseil Scientifique de l'Université Lille 3. p. 3-16

CHAUDET, B. (2012). « Rendre compte de l'évolution d'une forme organisationnelle : Proposition de méthodologie ». In *Communication et organisation*, n°41. Disponible sur : http://communicationorganisation.revues.org/3781

CHICOT, P-Y. (dir). (2013). *Décentralisation et proximité. Territorialisation et efficacité de l'action publique locale.* Paris : Dalloz. 290 p.

CITTON, Y. et WALENTOWITZ, S. (2012). « Pour une écologie des lignes et des tissages ». In *Revue des Livres*, n°4, p.28-39. Disponible sur : http://www.yvescitton.net/wp-content/uploads/2013/10/Citton-Walentowitz-Ingold-EcologieLignes-RdL-4-2012.pdf

COLE R., D. (2013). « Lost in Data Space : Using Nomadic Analysis to Perform Social Science ». In COLEMAN, R. et RINGROSE, J. (eds). *Deleuze and Research Methodologies*. Edinburgh : Edinburgh University Press. p. 219-237

COLEMAN, R. et RINGROSE, J. (eds). (2013). *Deleuze and Research Methodologies*. Edinburgh : Edinburgh University Press. 246 p.

COLEMAN, R. et RINGROSE, J. (2013). « Introduction ». In COLEMAN, R. et RINGROSE, J. (eds). *Deleuze and Research Methodologies*. Edinburgh : Edinburgh University Press. p. 1-22

COBUT, E. et LAMBOTTE, F. (2011). *Communication publique et incertitude. Fondamentaux, mutations et perspectives*. Liège : Editions de CCI SA. 391p.

COMMISSION NATIONALE FRANÇAISE POUR L'UNESCO. (2004). *La « société de l'information », Glossaire critique.* Paris : La Documentation française. 164 p.

COMTET, I. (2007). « De l'usage des TIC en entreprise. Analyses croisées entre Sciences de l'information et Sciences de gestion ». In *Communication et organisation*, n°31. Disponible sur : http://communicationorganisation.revues.org/161

COOREN, F. (2013). *Manières de faire parler. Interaction et ventriloquie*. Lormont : Le Bord de l'eau. 270 p.

COOREN, F. (2011). « Les approches constitutives ». In GROSJEAN, S. et BONNEVILLE, L. (dirs.) *La communication organisationnelle. Approche, processus et enjeux*. Montréal : Chnelière Education. p. 140-175

CROZIER, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique.* Paris : Seuil. 383 p

CROZIER, M. (1995). *La crise de l'intelligence. Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*. Paris : InterEditions. 200 p.

CZARNIAWSKA, B. (2013). *On meshworks and other complications of portraying contemporary organizing*. Gothenburg Research Institute Rapport. Disponible sur : https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/34252/1/gupea_2077_34252_1.pdf

D

DEBAISE, D. (2005). « Un pragmatisme des puissances ». In *Multitudes,* n°22. p. 103-110. Disponible sur : http://www.cairn.info/revue-multitudes-2005-3-page-103.htm

DEBARBIEUX, B. (2009). « Territoire-Territorialité-Territorialisation : aujourd'hui encore, et bien moins que demain… » In VANIER, M. (dir). *Territoires, territorialité, territorialisation. Controverses et perspectives.* Rennes : PUR. p.19-30

DELCAMBRE, P. (2000). « Quels corpus pour la recherche sur les pratiques de communication dans les entreprises et les organisations ? ». In *Sciences de la Société*, n°50/51. p. 69-85

DELEUZE, G. (2004) *L'abécédaire.* DVD avec Claire Parnet. Paris : Editions Montparnasse.

DELEUZE, G. (1997). *Nietzche et la philosophie*. Paris : PUF. 237 p.

DELEUZE, G. et PARNET, C. (1996). *Dialogues.* Paris, Flammarion. 189 p.

DELEUZE, G. (1988). *Le Pli. Leibniz et le baroque.* Paris : Les Editions de Minuit. 192 p.

DELEUZE, G. (1987). *Qu'est-ce que l'acte de création ?* Conférence donnée dans le cadre des mardis de la Fondation Femis, le 17 mars 1987.

DELEUZE, G. (1986). *Leibniz.* Cours Vincennes. Disponible sur : http://www.webdeleuze.com/php/texte.php?cle=137&groupe=Leibniz&langue=1

DELEUZE, G. (1985). *Sur Foucault.* Cours. Disponible sur : http://www2.univ-paris8.fr/deleuze/article.php3?id_article=434

DELEUZE, G. et GUATTARI, F. (1980). *Capitalisme et schizophrénie 2. Mille Plateaux.* Paris : Les Editions de Minuit. 645 p.

DELEUZE, G. et GUATTARI, F. (1975). *Kafka. Pour une littérature mineure.* Paris : Editions de Minuit. 159 p.

DELEUZE, G. (1974). *Anti-Œdipe et Mille-Plateaux.* Cours Vincennes 21/01/1974. Disponible sur : http://www.webdeleuze.com/php/texte.php?cle=178&groupe=Anti+Oedipe+et+Mille+Plateaux&langue=1

DELEUZE, G. et GUATTARI, F. (1972). *Capitalisme et schizophrénie 1. L'Anti-Œdipe.* Paris : Editions de Minuit. 470 p.

DELEUZE, G. (1971a). *Anti-Œdipe et Mille-Plateaux : Les codes, le capitalisme, les flux, décodage des flux, capitalisme et schizophrénie, la psychanalyse, Spinoza.* Cours Vincennes, 16/11/1971. Disponible sur : http://www.webdeleuze.com/php/texte.php?cle=115&groupe=Anti+Oedipe+et+Mille+Plateaux&langue=1

DELEUZE, G. (1971b). *Anti-Œdipe et Mille-Plateaux : nature des flux.* Cours Vincennes, 14/12/1971. Disponible sur : http://www.webdeleuze.com/php/texte.php?cle=118&groupe=Anti%20Oedipe%20et%20Mille%20Plateaux&langue=1

DENOUEL, J et GRANJON, F. (dirs.). (2011). *Communiquer à l'ère numérique : regards croisés sur la sociologie des usages.* Paris : Presses de Mines. 320 p.

DEVEREUX, G. (1980). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement.* Paris : Aubier. 474 p.

DUDLEY M., L. (1995). « Space, Time, Number : Harold A. Innis an Evolutionary Theorist ». In *The Canadian Journal of Economics*, vol. 28, n°4a, p.754-769

DULAURANS, M. (2012). « Une recherche dans l'action : le cas d'une CIFRE en collectivité territoriale ». In *Communication et Organisation*, n°41. p. 195-210

DUPUY, J-P. (1992). *Introduction aux sciences sociales. Logique des phénomènes collectifs.* Paris : Edition Marketing, Ellipses. 297 p.

DURAMPART, M. (2007). « Les TIC et la communication des organisations : un dispositif révélateur des émergences ambivalentes de nouvelles formes organisationnelles. » In *Communication et organisation,* n° 31. Disponible sur : http://communicationorganisation.revues.org/186

E

EUNSON, B. (2013). *Communicating in the 21st Century*. Series Open University : Modern Art – Practices & Debates. John Wiley & Sons, Australia. 750 p.

F

FAURE, B. et ROBICHAUD, D. (2013). « Les approches communicationnelles, discursives et langagières des processus d'organisation. Genèse et convergences d'un dialogue ». In *Sciences de la société*, n° 88. Disponible sur : http://sds.revues.org/366

FEENBERG, A. (2004). *(Re)penser la technique. Vers une technologie démocratique.* Paris : La Découverte, MAUSS. 234 p.

FERNANDEZ, V. et PUEL, G. (2010). *La gouvernance territoriale des TIC.* Paris : Lavoisier. 229 p.

FERRARIS, M. (2006). *Ontologie du téléphone mobile.* Préface d'Umberto Eco. Paris : Editions Albin Michel. 315 p.

FINGER, M. et RUCHAT, B. (1997). « Le New Public Management : Etat, administration et politique ». In *Pour une nouvelle approche du management public* (réflexions autour de Michel Crozier). p.33-56

FISCHER, G-N., FOUSSE, C. (2002). « Espaces de travail et communication – Une lecture psychosociale ». In *Communication et Organisation*, n°21. Disponible sur : http://communicationorganisation.revues.org/2651

FISCHER, G-N. (1990). « Espace, identité et organisation ». In CHANLAT, J-F (dir). *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Québec : Presses de l'Université de Laval. p. 165-184

FISCHER, G-N. (1982). *Lieux de travail et autogestion clandestine*. Disponible sur : http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/30820/C%26T_1982_8_99.pdf?sequence=1

FLICHY, P. (2013). « Rendre visible l'information. Une analyse sociotechnique du traitement des données ». In *Réseaux*, n° 178-179, p. 55-89.

FLICHY, P. (2008). « Technique, usage et représentations ». In *Réseaux* n°148-149, 2-3, 147-174.

FLORIS, B. (1996). *La Communication managériale, la modernisation symbolique des entreprises*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble. 268 p.

FOLI, O. et DULAURANS, M. (2013). « Tenir le cap épistémologique en thèse Cifre. Ajustements nécessaires et connaissances produites en contexte ». In *Etudes de communication*, n°40. Disponible sur : http://edc.revues.org/5118

FOUCAULT, M. (1977). « Le jeu de Michel Foucault (entretien) ». In *Ornicar,* n° 10, p. 62-93.

FOUQUET, A. et PERRIAULT, J. (2010). « Evaluation, politiques publiques, politique de recherche ». In *Communication et organisation*, n°38. p. 29-39. Disponible sur : http:// communicationorganisation.revues.org/1374

FREMONT, A. (1974). « Recherches sur l'espace vécu ». In *Espace géographique,* n°3. P.231-238. Disponible sur : http://www.persee.fr/doc/spgeo_0046-2497_1974_num_3_3_1491

FUSULIER, B. et LANNOY, P. (1999). « Comment "aménager par le management" ». In *Hermès,* n°25, p. 181-198. Disponible sur : http://hdl.handle.net/2042/14986

G

GADRAS, S. et PAILLIART, I. (2013). « Les territoires et les médias dans la construction de l'espace public ». In NOYER, J., RAOUL, B. et PAILLIART, I. (dirs.). *Médias et Territoires. L'espace public entre communication et imaginaire territorial.* Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion. p.23 –38

GALIBERT, O. (2015). *Le Community Management : une instrumentalisation de l'espace public, de la lutte pour la reconnaissance et de la logique de don.* Communication lors du séminaire doctoral Prefics, le 2 décembre 2015.

GALIBERT, O. et CARMES, M. (2009). « L'enchevêtrement des territoires numériques inter-intranet : un questionnement des déterritorialisations/re-territorialisations des pratiques salariés, Pour une approche communicationnelle de l'individu au travail ». In *Communication et Organisation*, n° 36, p. 191-223.

GARDERE, E. (2012). « Institution communicante et nouveau management public ». In *Communication et Organisation,* n° 41. Disponible sur : http://communicationorganisation.revues.org/3706

GARDERE, E. et LAKEL, A. (2009). « Repenser la communication des organisations publiques ». In *Communication et Organisation*, n°35. Disponible sur : http:// communicationorganisation.revues.org/685

GARFINKEL, H. (1967). *Studies in ethnomethodology.* Englewood Cliffs : Prentice-Hall. 288 p.

GARFINKEL, H. (2001). « Le programme de l'ethnométhodologie ». In FORNEL, M. (de) et al. *L'ethnométhodologie.* Paris : La Découverte. p. 31-56. Disponible sur : http://www.cairn.info/l-ethnomethodologie--9782707133731-page-31.htm

GASPARINI, G. (1990). « Temps et travail en Occident ». In CHANLAT, J-F (dir). *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Québec : Presses de l'Université de Laval. p.199-214

GIDDENS, A. (1987). *La constitution de la société, éléments de la théorie de la structuration*. Paris : PUF.

GIORDANO, Y. (2001). « Les recherches en communication organisationnelle : du fonctionnalisme au constructivisme ». In MARTINET, A-C et THIETART, R-A (coord.) *Stratégies, actualité et futurs de la recherche*. Paris : Vuibert. p.159-174

GOFFMAN, E. (1968). *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*. Paris : Les Editions de Minuit. 449 p.

GOODMAN, N. (2006). *Manières de faire des mondes.* Paris : Gallimard, 228 p.

GRAMACCIA, G. (2008). « Qualité, projet, numérique : trois variations symboliques de l'efficacité gestionnaire ». In *MEI,* n°29. p. 55-67. Disponible sur : http://www.mei-info.com/wp-content/uploads/revue29/5MEI-29.pdf

GROLEAU, C. et MAYERE, A. (2007). « L'articulation technologies – organisations : des pistes pour une approche communicationnelle ». In *Communication et organisation*, n° 31. Disponible sur : http://communicationorganisation.revues.org/176

GROSJEAN, S. et GROLEAU, C. (2013). « L'ethnographie organisationnelle aujourd'hui. De la diversité des pratiques pour saisir l'organisation en mouvement ». In *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Supplément HS. p. 13-23. Disponible sur : http://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des- comportements-organisationnels-2013-Supplément-page-13.htm

GUATTARI, F. (1991). « L'hétérogènese machinique ». In *Chimères*, n°11. Disponible sur : http://www.revue-chimeres.fr/drupal_chimeres/files/11chi06.pdf

GUATTARI, F. (2005). *Chaosmose.* Paris : Editions Galilée. 189 p.

GUATTARI, F. et ROLNIK, S. (2007). *Micropolitiques.* Paris : Les Empêcheurs de penser en rond / Le Seuil. 491 p.

GUERILLOT, G., PAES, I. et MORICEAU, J-L. (2014). « Fil tendu sur du liquide : plate-forme numérique, portage salarial et besoin de care ». In ALEMANNO P, Sylvie (dir). *Communication organisationnelle, management et numérique.* Paris : L'Harmattan, p.229-239

H

HAEPEREN, B. (2012). « Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne ». In *Reflets et perspectives de la vie économique*, n°2, tome LI, p.83-99. Disponible sur : www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2012-2-page-83.htm.

HALL, B. L. (1979). « Le savoir en tant que marchandise et la recherche participative ». In *Perspectives,* n°4, p. 419-434

HALL, E.T. (1984). *Le langage silencieux.* Paris : Seuil. 243 p.

HASSARD, J. (1990). « Pour un paradigme ethnographique du temps de travail ». In CHANLAT, J-F (dir). *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Québec : Presses de l'Université de Laval. p. 215-230

HAYEK, F. (1992). *Droit, législation et liberté. Règles et ordre.* Vol 1. Paris : PUF. 208 p.

HERNES, T. (2005). « Quatre réactions organisationnelles idéal-typiques aux réformes du nouveau management public et quelques conséquences ». In *Revue internationale des Sciences Administratives*, vol.71 p.5-18. Disponible sur : http://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2005-1-page-5.htm

HILBERT, A. R. (1992). *The Classical Roots of Ethnométhodology. Durkheim, Weber, and Garfinkel.* Chapel Hill London : The University of North Carolina Press. 260 p.

HOLLIDAY, A. (2007). *Doing and Writing Qualitative Research.* London : Sage. 199 p.

I

IDELSON, M. (2012). *Undo the Math !How semiotic gaps warp thinking.* Paris : L'Harmattan. 187p.

INGOLD, T. (2016). *Lines : A Brief History*. (2e édition). London-New York : Routledge. 189p.

INNIS, H. (1950). *Empire and communication*. Oxford : Oxford University Press. 230 p.

INNIS, H. (1951). *The Bias of Communication*. Toronto : University of Toronto Press. 226 p.

J

JAUREGUIBERRY, F. et PROULX, S. (2011). *Usages et enjeux des technologies de communication*. Toulouse : Editions Erès, 143 p

JENKINS, H. (2008). *Convergence culture, Where the new and old media collide.* New York London : New York University Press. 353p.

JULLIEN, F. (2012). *L'écart et l'entre. Leçon inaugurale de la Chaire sur l'altérité.* Paris : Editions Galillée. 91 p.

JULLIEN, F. (2009). *Les transformations silencieuses*. Paris : Grasset. 199 p.

JULLIEN, F. (2005). *Conférence sur l'efficacité.* Paris : PUF, 92 p.

JULLIEN, F. (2001). *Du « temps ». Eléments d'une philosophie du vivre.* Paris : Grasset, 213p.

JULLIEN, F. (1996). *Traité de l'efficacité.* Paris, Grasset. 241 p.

JULLIEN, F. (1992). *La propension des choses. Pour une histoire de l'efficacité en Chine.* Paris, Seuil. 315 p.

JULLIEN, F. (1989) *Procès ou création. Une introduction à la pensée chinoise.* Paris : Seuil. 342 p.

K

KAUFMANN, J-C. (1996). *L'Entretien compréhensif.* Paris : Nathan, 127 p.

KOUVOUAMA, A. (2013). « Le territoire : espace de tensions ? » In ALBERT, C. et KOUVOUAMA, A. (dir). *Déterritorialisation. Effet de mode ou concept pertinent ?* Pau : Presses de l'Université de Pau, p.121-131

L

LA BROISE, P. et GROSJEAN, S. (coord.). (2010). « Normes et écriture de l'organisation ». In *Etudes de communication*, n°34. 207 p.

LASCOUMES, P. et LE GALES, P. (dirs). (2004). *Gouverner par les instruments.* Paris : Les Presses Sciences Po. 370 p.

LATOUR, B. (2001). *L'espoir de Pandore. Pour une version réaliste de l'activité scientifique.* Paris : La Découverte. 347 p.

LATOUR, B. (1997). *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique.* Paris : La découverte. 207 p

LAULAN, A-M. (2015). *Territoires et mondialisation.* Conférence lors des Journées doctorales Jeunes chercheurs : transmettre, pérenniser, Agadir.

LAW, J. (2006). *Making a Mess with Method.* Draft Paper. Disponible sur : http://www.heterogeneities.net/publications/Law2006MakingaMesswithMethod.pdf

LE BRETON, D. (2004). *L'interactionnisme symbolique*. Paris, PUF. 249 p.

LE CORF, J-B. (2012). « Les plateformes électronique de services : quels enjeux pour les responsables de communication territoriale ? » In *Communication et organisation*, n°41. p. 101-112

LEFEBVRE, H. (2004). *Elements of Rhythmanalysis : An Introduction to the Understanding of Rhythms*. London : Continuum. 112p.

LEFEBRE, H. (1974). « La production de l'espace ». In *L'Homme et la société*, n°31-32. p.15-32

LE MAREC, J. et MOLINIER, P. (2015). « Introduction : les communications dans la recherche au miroir de l'enquête ». In *Sciences de la Société*, n°92, p.3-13

LE MOËNNE, C. (2016). « Quelques questions concernant les recherches sur les processus d'information-communication organisationnelle ». In *Revue Française des sciences de l'information et de la communication*, n°9. Disponible sur : http://rfsic.revues.org/2464

LE MOËNNE, C. (2015). « Pour une approche "propensionniste" des phénomènes d'information-communication organisationnelle ». In *Communication et organisation*, n°47. Disponible sur : http://communicationorganisation.revues.org/4932

LE MOËNNE, C. (2014). « Transformations des communications organisationnelles en contextes numériques. Quel contexte global d'émergence, quelles caractéristiques et tendances, pour quelles perspectives de recherches ? » In ALEMANNO P, Sylvie (dir). *Communication organisationnelle, management et numérique*. Paris : L'Harmattan, p.21-42

LE MOËNNE, C. (2013). « Entre formes et normes. Un champ de recherches fécond pour les SIC ». In *Revue Française des sciences de l'information et de la communication*, n°2. Disponible sur : http://rfsic.revues.org/365

LE MOËNNE, C. (2008a). « De quoi la traçabilité des pratiques professionnelles est-elle l'indice? » In *Les Cahiers de la SFSIC*, n° 2. p. 12

LE MOËNNE, C. (2008b). « Les sciences de l'information et de la communication et la crise de la critique : une opportunité de clarification épistémologique ». Communication au *16e Congrès de la SFSIC*, Compiègne.

LE MOËNNE, C. (2006a). « Quelques remarques sur la portée et les limites des modèles de communication organisationnelle ». In *Communication et organisation*, n°30. (consulté le 13 septembre 2013). Disponible sur : http://communicationorganisation.revues.org/3449

LE MOËNNE, C. (2006b). « Considérations sur les méthodes de recherche en communications organisationnelles ». In BUZON, A. et MEYER, V. *La communication organisationnelle en question, Méthodes et méthodologie*. Paris : L'Harmattan. p.15-30

LE MOËNNE, C. (2005). « Questions et hypothèses sur les approches constructivistes et les recherches en communications organisationnelles ». In *Le constructivisme et les recherches en SIC*. Montpellier : PUM.

LE MOËNNE, C. (dir.) (2004a). « Systèmes d'information organisationnels ? » In *Sciences de la société*, n° 63. 196 p.

LE MOËNNE, C. (dir.) (2004b). « Normes ». In Commission nationale française pour l'UNESCO. (2004). *La « société de l'information », glossaire critique.* Paris : La Documentation française. p.113-114

LE MOËNNE, C. (dir.). (1998). *Communications d'entreprises et d'organisations*. Rennes : PUR. 235 p.

LE MOIGNE, J-L. (2011). L'exercice de la pensée complexe permet l'intelligence des systèmes complexes. Entretien réalisé par Jacques Perriault, Stéphanie Proutheau, Edouard Kleinpeter et Alfredo Perna-Vega. In *Hermès*, n° 60 Edgar Morin, aux risques d'une pensée libre. Paris : CNRS éditions. p.157-163

LE MOIGNE, J-L. (2007). « Intelligence de la complexité action de, dans et par l'organisation ». In *Recherche en soins infirmiers*, n° 91, p. 5-7. Disponible sur : www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2007-4-page-5.htm.

LE MOIGNE, J-L. (2003). Note de lecture de « Léonard de Vinci, le rythme du monde », écrit par Arasse. Paris : Hazan, 1997, 543 p. Disponible sur : http://www.intelligence-complexite.org/fr/cahier-des-lectures/recherche-dune-note-de-lecture.html?tx_mcxapc_pi1%5Baction%5D=noteDetail&tx_mcxapc_pi1%5BidNote%5D=196&cHash=efd39c3027f38b2465f8d9a159f53d1d

LE MOIGNE, J-L. (2002). *Le Constructivisme, Epistémologie de l'interdisciplinarité.* Tomme II. Paris : L'Harmattan. 362 p.

LE MOIGNE, J-L. (1999). *La Modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod, 178 p.

LE MOIGNE, J-L. (1994a). « L'Information forme l'organisation qui la forme ». In *Sciences de la Société*, n°33. p.15-24

LE MOIGNE, J-L. (1994b). *La théorie du système général : théorisation de la modélisation*. Paris : PUF.

LEONARDI, P., NARDI, B. et KALLINIKOS, J. (eds). (2012). *Materiality and Organizing. Social Interaction in a Technological World*. Oxford : Oxford University Press. 365 p.

LEPINE, V., MARTIN-JUCHAT, F. et MILLET-Fourrier (dirs). (2014). *Acteurs de la communication des entreprises et organisations. Pratiques et perspectives*. Grenoble : PUB. 269 p.

LEROI-GOURHAN, A. (1964). *Le geste et la parole I. Technique et langage.* Paris : Editions Albin Michel. 323 p.

LEROI-GOURHAN, A. (1954). Le geste et la parole II. La mémoire et les rythmes. Paris : Editions Albin Michel. 285 p.

LEVY, P. (1995). *Qu'est ce que c'est le virtuel ?* Paris : La Découverte. 156 p.

LICOPPE, C. (2010). « Michel Callon et le "tournant performatif" de la théorie de l'acteur-réseau. Vers une anthropologie des objets techniques en situation ». In AKRICH, M, BARTHE, Y. et MUNIESA, F. et al. *Débordements : Mélanges offerts à Michel Callon*. Paris : Presses des Mines. Disponible sur : http://books.openedition.org/pressesmines/758

LIEVRE, P. et RIX-LIEVRE, G. (2013). « Une ethnographie organisationnelle constructiviste et orientée vers les pratiques situées ». In *Revue Internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels »,* supplément HS. p. 45-65. Disponible sur : http://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2013-Supplément-page-45.htm

LOHISSE, J. (1998). *Les Systèmes de communication. Approche socio-anthropologique*. Paris: Armand Colin.

LONEUX, C., et PARENT, B.(dirs). (2010). *Communication des organisations : recherches récentes*. Tome 1. Paris : L'Harmattan. 222 p.

LONEUX, C., et PARENT, B.(dirs). (2010). *Communication des organisations : recherches récentes*. Tome 2. Paris : L'Harmattan. 316 p.

LONEUX, C. (2004). « Savoirs professionnels et savoirs scientifiques dans l'organisation – Du face-à-face à l'enchevêtrement ». In *Communication et Langages*, n°41, p.71-82.

LOOVERS, JPL. (2015). « Walking Threads, Threading Walk ». In *The Unfamiliar*, Vol.5 (1&2). Edinburg : University of Edinburg. Disponible sur : http://journals.ed.ac.uk/unfamiliar/article/viewFile/1313/1964

M

MACLURE, M. (2013). « Classification or Wonder ? Coding as an Analytic Practice in Qualitative Research ». COLEMAN, R. et RINGROSE, J. (eds). *Deleuze and Research Methodologies*. Edinburgh : Edinburgh University Press. p. 164-183

MAHE, E. (2016). *Le chercheur comme pratiqueur. Art / design / sciences : un terrain commun pour une recherche expérimentale*. Soutenance de HDR, le 9 mars 2016.

MARCHANDISE, S. (2013). *Territoires éphémères. Les réseaux sociaux des étudiants marocains en mobilité internationale.* Thèse en géographie et aménagement, Université de Montpellier III.

MARCOU, G. (2012). « Changements et permanences dans le système français d'administration territoriale ». In *Revue française d'administration publique*, n°141. Disponible sur : http://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2012-1-page-5.htm

MARTIN, J-Y. (2006) « Une géographie critique de l'espace du quotidien. L'actualité mondialisée de la pensée spatiale d'Henri Lefebvre ». In *Journal of Urban Research*. n°2. Disponible sur : http://articulo.revues.org/897

MARTINO, C. L. (2011). « Temps, essence des médias : l'actualité médiatique ». In CARAYOL, V. et BOULDOIRES, A. (dirs). *Discordance des temps. Rythmes, temporalités, urgence à l'ère de la globalisation de la communication*. Pessac : Maison des Sciences de l'Homme de l'Aquitaine. p. 37 – 52.

MASSUMI, B. (ed). (2002). *A Shock to Thought. Expression after Deleuze and Guattari.* London / New York : Routledge. 256 p.

MASSUMI, B. (2002). *Parables for the Virtual : Movement, Affect, Sensation.* Durham : Duke University Press. 336 p.

MATRICON, J. et ROUMETTE, J. (1991). *L'invention du temps*. Paris : Presses Pocket. 125 p.

MAYERE, A. (2009). « Communication et organisation : un chantier de recherche en fort développement ». In Actes du colloque *Nouvelles tendances en communication organisationnelle*, 77e Congrès de l'ACFAS, Université d'Ottawa. Disponible sur : http://www.grico.uottawa.ca/fra/documents/Table_ronde_Mayere_ACFAS_2009.pdf

MEYER, V. (2006). « De l'utilité des recherches-actions en SIC ». In *Communication et organisation,* n°30. Disponible sur : http://communicationorganisation.revues.org/3455

MIÈGE, B. (2010). *L'Espace public contemporain. Approche info-communicationnelle,* Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble. 227 p.

MISSOTTE, P. et MESNIER, P-M (dirs). (2003). *La recherche-action : une autre manière de chercher, se former, transformer*. Paris : L'Harmattan. 325 p.

MOREL A L'HUISSIER, P. (2006). *Du télétravail au travail mobile. Un enjeu de modernisation de l'économie française*. Rapport au Premier Ministre. Paris : La Documentation française. 214 p.

MORILLON, L. et GRAMACCIA, G. (2013). « Pour une approche critique des modèles dans les manuels de communication des organisations ». In HELLER, T., HUET, R. et VIDAILLET, B. *Communication et organisation : perspectives critiques*. Lille : Presses Universitaires Septentrion. p. 363-373

MORILLON, L., BOUZON, A. et LEE, C. (2013). « Epistémologies, théories et pratiques professionnelles en communication des organisations ». In *Etudes de communication*, n°40. Disponible sur : http://edc.revues.org/5038

MORILLON, L. (2011). « Chercheurs et praticiens: un panorama des modèles en communication des organisations ». In *Communication et organisation*, n° 39. Disponible sur : http://communicationorganisation.revues.org/3163

MORIN, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe.* Paris : Editions du Seuil. 158 p.

MORIN, E. (1994). « Sur l'interdisciplinarité ». In *Bulletin Interactif du Centre International de Recherche et Etudes transdisciplinaires,* n°2. Disponible sur : http://ciret-transdisciplinarity.org/bulletin/b2c2.php

MORIN, E. (1986). *La méthode. La connaissance de la connaissance*. Paris : Editions du Seuil. 249 p.

MOULLET, M. (1992). *Le management clandestin*. Paris : Interéditions. 235 p.

MUCCHIELLI, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin. 303 p.

MURRAY-RUST, D., HARTSWOOD, M, TARTE, S. et GREEN, O. (2015). *On Wayfaring in Social Machines*. Communication à Workshop SOCM'15. Disponible sur : http://www.www2015.it/documents/proceedings/companion/p1143.pdf

MUSSO, P. (2010). « Le Web : nouveau territoire et vieux concepts ». In *Annales des Mines – Réalités Industrielles,* n°4, p. 75-83. Disponible sur : http://www.cairn.info/revue-realites-industrielles1-2010-4-page-75.htm

N

NOYER, J. et RAOUL, B. (2011). « Le "travail territorial" des médias. Pour une approche conceptuelle et programmatique d'une notion ». In *Études de communication*, n° 37. Disponible sur : http://edc.revues.org/2933

NOYER, J-M. et CARMES, M. (2011). « Pour une nouvelle anthropologie de l'entreprise : les processus de territorialisation numérique ». Disponible sur : http://www.grico.fr/wp-content/uploads/2011/10/Noyer_carmes_territorialisation_numerique2011.pdf

NOYER, J. RAOUL, B. et PAILLIART, I. (dirs.). (2013). *Médias et Territoires. L'espace public entre communication et imaginaire territorial.* Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion. 283 p.

O

OGEN, A. (2008). « A quoi sert l'ethnométhodologie ? » In *Critique* n°737, p. 804-820. Disponible sur : http://www.cairn.info/revue-critique-2008-10-page-804.htm

OLLIER-MALATERRE, A. (2007). *Gérer le hors travail ? Pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail, aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en*

France. Thèse en Gestion et Management. Conservatoire national des arts et métiers, CNAM. 653 p.

P

PAILLIART, I. (2015). « Des mutations de l'espace public à la notion de publicisation ». In *Cahiers de la SFSIC*, n°11, p.127-145

PAILLIART, I. (2011). « Postface ». In *Études de communication*, n° 37. Disponible sur : http://edc.revues.org/3182

PAILLIART, I. (2002). « La société d'information. Etat des lieux ». In *Revue européenne des sciences sociales*, n°XL-123. Disponible sur : http:// ress.revues.org/610

PAILLIART, I. (1993). *Les territoires de la communication*. Grenoble : PUG. 279 p.

PARRINI-ALEMANNO, S. (dir.). (2014). *Communication organisationnelle, management et numérique*. Paris : L'Harmattan. 446 p.

PARRINI-ALEMANNO, S. et LE MOËNNE, C. (2010). « Management de l'évaluation et communication ». In *Communication et organisation*, n°38, p.5-13. Disponible sur : http:// communicationorganisation.revues.org/1365

PARISI, L. (2016). « La raison instrumentale, le capitalisme algorithmique et l'incomputable ». In *Multitudes*, n°62. p.98-109. Disponible sur : http://www.cairn.info/revue-multitudes-2016-1-page-98.htm

PATRASCU, M., BRUSQ, J., CANIVENC, S. et LE GALL, D. (dirs). (2011). *Corpus et méthodes, Epistémologies, critiques et appropriations*. Paris : L'Harmattan. 206 p.

PASQUIER, M. (2011). *Communication publique*. Bruxelles : De Boeck. 328 pages.

PASQUEUX, Y. (2009). *La notion de territoire.* Colloque Propedia – Observatoire économique des banlieues. Paris. Disponible sur : https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/479794/filename/Notion_de_territoire.pdf

PERETZ, H. (2004). *Les méthodes en sociologie. L'observation*. Paris : La Découverte.123 p.

PETITET, V. (2008). « L'organisation, charnier des chiffres. » In *MEI,* n°28. p. 119-127

PETITET, V. (2005). « La gouvernementalité managériale ». In *Études de communication*, n° 28. Disponible sur : http://edc.revues.org/246

PHARO, P. et QUERE, L. (1990). *Les formes de l'action, sémantique et sociologie.* Paris : EHESS. 343 p.

PIERET, D. (2011). « Efficacité et efficience selon François Jullien ». In *Dissensus, Efficacité : normes et savoirs,* n° 4. Disponible sur : http://popups.ulg.ac.be/2031-4981/index.php?id=1151.

PIPONNIER, A. et CHAMPOLLION, P. (2013). « L'imagier territorial dans les espaces numériques publics de l'administration de l'éducation déconcentrée : entre inscription et effacement ». In NOYER, J., RAOUL, B. et PAILLIART, I. (dirs.). *Médias et Territoires. L'espace public entre communication et imaginaire territorial.* Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, p.235 – 256

PLANTIN, J-C. (2014). « Les digital humanities ». In *Les Cahiers du numérique,* n° 4, vol. 10, p. 41-62. Disponible sur : www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2014-4-page-41.htm.

POUPART, J., DESLAURIERS, J.-P., GROULX, L.-H., LAPERRIERE, A., MAYER, R. et PIRES, A. O. (1997). *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques.* Montréal : Gaëtan Morin Editeur, 405 p.

Q

QUEIROZ, J.-M. et ZIOTKOWSKI, M. (1997). *L'interactionnisme symbolique*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes. 140p

QUERE, L. (1991). « D'un modèle épistémologique de la communication à un modèle praxéologique ». In *Réseaux*, n°46-47. P. 69-90. Disponible sur : http://www.persee.fr/doc/reso_0751-7971_1991_num_9_46_1832

R

RAJCHMAN, J. (2005). « Rendre la terre légère ». In *Multitudes,* n°20. Disponible sur : Rajchman John,

RAOUL, B. (2003). « Le développement des territoires au miroir de la communication : une problématique en perspectives ». In *Études de communication*, n° 26. Disponible sur : http://edc.revues.org/101

RAOUL, B. (2013). « L'espace public (local) aux prises avec la "puissance instituante" de la territorialité. Une approche communicationnelle de journaux de quartier à Roubaix ». In NOYER, J., RAOUL, B. et PAILLIART, I. (dirs.). *Médias et Territoires. L'espace public entre communication et imaginaire territorial.* Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion. p.67 – 90

REYNAUD, J.D. (1988) « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulations autonomes ». In Revue Française de Sociologie, vol. XXIX-1, p. 5-18

REY-VALETTE, H. et al. (2014) « Comment analyser la gouvernance territoriale ? Mise à l'épreuve d'une grille de lecture ». In *Géographie, économie, société,* vol. 16. p.65-89. Disponible sur : http://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2014-1-page-65.htm

RIDON, J-X. (2013). « De la déterritorialisation à la Relation : "Lost in Space" ». In ALBERT, C. et KOUVOUAMA, A. (dir). *Déterritorialisation. Effet de mode ou concept pertinent ?* Pau: Presses de l'Université de Pau. p.47-57

ROUVROY, A. et STIEGLER, B. (2015). « Le régime de vérité numérique ». In *Socio,* dossier *Le Tournant numérique…Et après ?* n°4, p.113-140

ROUVROY, A. et BERNS, T. (2010) « Le nouveau pouvoir statistique. Ou quand le contrôle s'exerce sur un réel normé, docile et sans événement car constitué de corps "numériques"… ». In *Multitudes*, n°40. p. 88-103. Disponible sur : http://www.cairn.info/revue-multitudes-2010-1-page-88.htm

S

SALEH, I. et HACHOUR, H. (2012). « Le numérique comme catalyseur épistémologique ». In *Revue Française des sciences de l'information et de la communication,* n°1. Disponible sur : http://rfsic.revues.org/168

SCHEHR, S. (2009). « Le traitre comme étranger radical ». In *Revue des Sciences sociales*, n°42. p.46-51. Disponible sur : http://www.revue-des-sciences-sociales.com/pdf/rss42-schehr

SCHUTZ, A. (1987). *Le chercheur et le quotidien. Phénoménologie des sciences sociales.* Paris : Méridiens Klincksieck. 286 p.

SCIENCES DE LA SOCIETE. (2015). *L'entretien, l'expérience et la pratique. La créativité méthodologique en communication*. n°92.

SERRES, M. (2012). *Petite Poucette.* Paris : Editions le Pommier. 82 p.

SERRES, M. (1994) *Atlas.* Paris : Editions Julliard. 279 p.

SEVERO, M. et ROMELE, A. (dirs). (2015). *Traces numériques et territoires.* Paris : Presses de Mines, 270 p

SCIENCES DE LA SOCIETE. (2015). *L'entretien, l'expérience et la pratique. La créativité méthodologique en communication*. n°92.

SIMON, H.A. (1983). *Administration et processus de décision.* Paris : Economica, 321 p.

SIMONDON, G. (1989). *Du mode d'existence des objets techniques*. Paris : Editions Aubier. 333 p.

SIMONDON, G. (1960). *Forme, information, potentiels.* Conférence du 27 février 1960. Disponible sur : http://s3.archive-host.com/membres/up/784571560/GrandesConfPhiloSciences/philosc25_simondon_1960.pdf

SOULIER, E. (2014). « Introduction. Les humanités numériques sont-elles des agencements ? » In *Les Cahiers du numérique*, n° 4, vol. 10, p. 9-40. Disponible sur : http://www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2014-4-page-9.htm

STIEGLER, B. (2012). *Etats de choc. Bêtise et savoir au XXIe siècle*. Paris : Editions Mille et une nuits. 359 p.

STIEGLER, B. (2015). *La société automatique 1. L'avenir du travail*. Paris : Librairie Arthème Fayard. 437 p.

SUPIOT, A. (2015). *La Gouvernance par les nombres.* Cours au Collège de France (2012-2014). Paris : Fayard. 520 p.

T

TAYLOR, J.R. (1992). « La théorie communicationnelle de changement organisationnel, une théorie conversation/texte et ses implications ». In *Communication et Organisation*, n°3, p.51-93

TERSSAC (de) G., (2003) « Travail d'organisation et travail de régulation », in TERSSAC (de) G. (dir), *La théorie de la régulation de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements.* Paris : Recherches – La Découverte. p. 121-134.

THEVENOT, L. (2006). *L'action au pluriel, sociologie des régimes d'engagement.* Paris : La Découverte. 311p.

THEVENOT, L (1990). « L'action qui convient ». In PHARO, P et QUERE, L. (éds.). *Les formes de l'action*. Paris : Editions de l'EHESS. p. 39-69

THEVENOT, L. (1986). « Les investissements de forme ». In THEVENOT, L. (dir.). *Conventions économiques,* Paris : PUF, « Cahiers du Centre d'étude de 29 », p. 21-71.

TZU, S. (1971). *The Art of War.* New York / Oxford : Oxford University Press. 149 p.

V

VACHER, B. (2009). « Articulation entre communication, information et organisation en SIC ». In *Les Enjeux de l'information et de la communication*, n°1. p. 119-143

VAN, Cuyc, A. (2006). « Pratiques et usages organisationnels des sciences de l'information et de la communication », communication publiée dans les Actes du colloque international Université Rennes 2, septembre 2006

VARELA, F. (1989). *Autonomie et connaissance : essai sur le vivant*. Paris : Seuil. 247 p.

VASQUEZ DONOSO, C. (2009). *Espacer l'organisation : trajectoires d'un projet de diffusion de la science et de la technologie au Chili*. Thèse en Sciences de la Communication. Université de Montréal.

VASQUEZ, C., CORDELIER, B. et SERGI, V. (2013). « Pratiques de branding en contexte universitaire. Une approche processuelle de la marque ». In *Etudes de communication*, n°40. Disponible sur : http://edc.revues.org/5143

VIDAILLET, B (dir.). (2003). *Le sens de l'action. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*. Paris : Vuibert.183 p.

VIRILIO, P. (1984). *L'espace critique.* Christian Bourgeois Editeur. 189 p.

VITALI-ROSATI, M. (2014). « Pour une définition du "numérique" ». In SINATRA E., M., VITALI-ROSATI, M. (éd). *Pratiques de l'édition numérique*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, p. 63-75

W

WALENTOWITZ, S. (2012). « Habiter par le mouvement ». In *Multitudes*, n° 49. Disponible sur : http://www.multitudes.net/habiter-par-le-mouvement/

WALTER, J. et FLEURY, B. (2010). « Interdisciplinarité, interdisciplinarités ». In *Questions de communication*, n°18. Disponible sur : http:// questionsdecommunication.revues.org/409

WALTER, J. et FLEURY-VILATTE, B. (2004). « Des usages du constructivisme ». In *Questions de communication*, n°5. Disponible sur : http:// questionsdecommunication.revues.org/7107

WEICK, K. E. (2001). *Making sense of the organization.* Oxford : Blackwell Publishing. 496p.

WEICK, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications. 248 p.

WINKIN, Y. (1999). « *Munus* ou la communication. L'Etymologie comme heuristique ». In *MEI « Médiation et Information »*, n°10. p. 47-55. Disponible sur : http://www.mei-info.com/wp-content/uploads/revue10/ilovepdf.com_split_5.pdf

Y

YOUNGBLOOD JACKSON, A. (2013). « Data-as-Machine : A Deleuzian Becoming ». In COLEMAN, R. et RINGROSE, J. (eds). *Deleuze and Research Methodologies*. Edinburgh : Edinburgh University Press. p. 111-124

Z

ZACKLAD, M. (2016). « Diversité des ontologies de la communication de l'action collective ». In *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, n°9. Disponible sur : http://rfsic.revues.org/2419

ZACKLAD, M., COOREN, F., MARTINE, T. et BENEL, A. (2015). « What Does Really Matter in Technology Adoption and Use ? A CCO Approach ». In *Management Communication Quartely*, n°30. p.1-24

ZEMOR, P. (2008). *La communication publique*. Paris : PUF. 128 p.

Table des matières

Introduction générale 11
Contexte et intérêt pour l'administration 12
Objet et problématique 13
Terrain et méthodologie 18
Positionnement disciplinaire 19
Structure et plan 21
I. Organisation territoriale et agir efficace : quelle approche théorique ? 23
Introduction 25
1. L'organisation-territoire 26
1.1. Le territoire, cadre de l'action 27
1.1.1. Matériel & immatériel 28
1.1.2. Actuel & virtuel 30
1.1.3. Stable & mouvant 32
1.1.4 Singulier & multiple(cités) 35
1.2. Lignes : entrer, habiter, sortir du territoire 38
1.2.1 Lignes de territorialisation et/ou investissements de forme ? 38
1.2.2. Lignes de déterritorialisation ou saut créatif 42
1.2.3. Lignes de reterritorialisation ou Rencontre 45
1.3. Tissages organisationnels : l'organisation à la lumière des « lignes » comme mode d'être et d'agir 49
1.3.1. Tracer l'organisation, action itinérante et pointillés 50
1.3.2. Agencement, désir et capacité d'agir 55
1.3.3. Et les informations-communications territoriales ? 60
2. Quelle efficacité organisationnelle ? 66
2.1. Trajectoires de l'efficacité de l'administration départementale 67
2.1.1. L'efficacité « bureaucratique », la preuve par la durée 68
2.1.2. L'efficacité managériale, la preuve par le résultat 73
2.1.3. Ré-former, la preuve par le nombre 78
2.2. Pour une autre conception de l'efficacité organisationnelle 83
2.2.1. L'efficace par disposition 84
2.2.1. L'efficace par influence 87
2.2.2. L'efficace par alternance 90
Conclusion 92
II. Cadre épistémologique et méthodologique 94
Introduction 96
1. Trajectoires de recherche : quelles approches ? 97
1.1. *[Trajet de recherche]* Saisir l'organisation-territoire par ses (inter)actions 98
1.1.1. Expérimenter l'(inter)action : pratiquer l'ethnométhode ? 98
1.1.2. Le rapport à l'action : ajustements et propensions d'agir 102
1.2. *[Dessiner des « contrées »]* Du modèle théorique à l'analyse 106
1.2.1. La réalité en désordre ? Rendre compte de la complexité par l'agencement 106
1.2.2. *Disegno* : dessiner ou modéliser pour une analyse des lignes ? 110
2. Arpenter le terrain de recherche 116
2.1. Introduction au terrain de recherche 117
2.1.1. L'organisation départementale : vue d'ensemble 117
2.1.2. Camper sur le terrain : territorialiser notre base d'exploration 121

2.2. La CIFRE, toile de fond de la recherche 123
2.2.1. Le chercheur « pratiqueur » : postures en tension, postures en dé/recomposition 124
2.2.2. Ecrire, se distancier, s'étonner 126
2.3. Tisser un terrain « augmenté » : collecte et traitement des données 128
2.3.1. Retracer le terrain « *by walking around* » 129
2.3.2. « Faire parler » le terrain 131
2.3.2.1. Les entretiens formels et informels 132
2.3.2.2. Les études à la commande 134
2.3.3. Relier les traces : coder ou ne pas coder ? 136
Conclusion 140
III. L'agir efficace dans un contexte numérique dé/re/territorialisant 142
Introduction 144
1. Configurations managériales : œuvrer la dis-position ? 147
1.1. Fragmenter des grands ensembles : une organisation éclatée du numérique institué . 149
1.1.1. Les quatre piliers institutionnels …ou les nœuds de l'action ? 149
1.1.1.1. La mission d'e-administration 150
1.1.1.2. La direction des systèmes d'information 151
1.1.1.3. Les directions dites fonctionnelles 152
1.1.1.4. Les directions dites opérationnelles 154
1.1.2. Coordination : passer par le local ? 156
1.2. Segmenter pour sécuriser : une logique du réseau fermé ? 159
1.2.1. Mécanismes pour marquer des territorialités sécurisantes 160
1.2.2. Agencement et rapport à l'autre : la question de l'accès et des externalisations . 164
1.3. Strier des espaces : quelles (re)territorialités numériques ? 169
1.3.1. Ordonner et tracer des flux : le cas des courriels 170
1.3.2. Connecter des espaces à distance : le télétravail et la visioconférence 174
1.4. Ordonner la technique : quels rapports avec les usages majeurs… ou plutôt les « non-usages » ? 179
1.4.1. Sur les mécanismes d'introduction de la technique 179
1.4.2. Une problématique de recontextualisation plus que de « création d'usage » ?... 183
2. Brèches : quelles redistributions ? 187
2.1. Opérer des reconfigurations : minorité, initiatives et usages 189
2.1.1. Les usages mineurs : recontextualisations et logiques d'agir efficace ? 189
2.1.2. Les initiatives, tentatives de reterritorialisation par convention ? 197
2.2. Opérer hors marges : la machine de guerre, le traître et leurs armes numériques..... 201
2.2.1. « Guerre », vitesses et occupation de l'espace dans un contexte numérique 201
2.2.2. La figure du traître 206
2.3. Manipuler les codes en contexte numérique 211
2.3.1. Le dé/codage en contexte numérique 212
2.3.2. Propagation, formation et imitation 215
3. Territoire, rythmes et cadences : le cas du dispositif de gestion de temps 219
3.1. Hora : trajectoire d'un projet 221
3.1.1. Hora fait ses débuts : temps d'action « individualisé » et normes de droit 221
3.1.2. Tracer l'évolution du projet 224
3.2. Hora : un dispositif de re/territorialisation ? 229
3.2.1. La fabrique du temps : formater les cadences 229
3.2.2. Quand le nombre ne ment pas : réduire l'inefficace, étouffer les disparates 235
3.3. Fuites, quand le rythme nous échappe 239
3.3.1. L'anomalie, faire l'événement 239
3.3.2. La dislocation du temps 243

Conclusion 247
Conclusion générale 250
Apports et résultats 251
Limites 254
Perspectives 255
Bibliographie 258
Table des matières 288
Liste des illustrations 291
Figures 291
Images 291
Tableaux 291
Annexes 293
Annexe 1. Organigramme général du Conseil départemental 295
Annexe 2. La DSI : chiffres clés des applications 296
Annexe 3. Argumentaire attaché à un formulaire de demande de wifi 298
Annexe 4. Echange mail avec agent sur la sécurité du réseau informatique 299
Annexe 5. Copie d'écran du « portail social » 300
Annexe 6. Demande des travailleurs sociaux auprès de la hiérarchie pour obtenir le droit d'utiliser Facebook 301
Annexe 7. Copie d'écran page d'accueil Hora 303
Annexe 8. Exemple de guide d'entretien 304
Annexe 9. Extrait d'entretien avec un travailleur social du siège 305

Liste des illustrations

Figures

Figure 1. Organisation « maille » vs. organisation-réseau selon Ingold ……..53
Figure 2. Le discret vs. le continu ……... 64
Figure 3. Forces de territorialisation et de déterritorialisation ……...112
Figure 4. Entrelacs de lignes de déterritorialisation et territorialisation. La mise en agencement ……113
Figure 5. Le potentiel de déterritorialisation et/ou de reterritorialisation ……..114
Figure 6. L'évolution des visioconférences au Conseil départemental ……176

Images

Image 1. Marquage du wifi ……167
Image 2. Les recommandations d'usage de la messagerie électronique ……173
Image 3. Démonstration de l'expérimentation de l'usage de la tablette ……209
Image 4. Page Intranet de présentation du projet Hora en décembre 2013 ……...226
Image 5. Page Intranet de présentation du projet Hora en juin 2015 ……227
Image 6. Capture d'écran du déclaratif sortie à une heure « hors normes » ……..240

Tableaux

Tableaux 1. Modèle d'analyse ……...108

L'évolution organisationnelle de l'administration départementale dans le contexte de la numérisation généralisée

---

Résumé

Cette thèse examine l'organisation départementale et ses dé/recompositions territoriales en lien avec le numérique dans un contexte changeant où la question de l'efficacité de l'action publique se pose davantage. A la différence d'autres travaux, cette recherche s'appuie sur une définition dynamique du territoire comme cadre de l'action collective et sur une conception élargie du processus organisationnel comme tissage enchevêtrant des lignes de dé/re/territorialisation qui seraient des modes d'être et d'agir et qui seraient alors impliquées dans le processus de structuration des organisations efficaces. Ce dernier est étudié sur la base d'un modèle selon lequel la propension à l'efficacité se retrouve cristallisée de manière manifeste ou latente dans les supports numériques et leurs configurations associées. Les phénomènes de dé/re/territorialisation du et par le numérique sont analysés au sein d'un Département où nous avons été immergée pendant trois ans. Si la coexistence du codage et décodage organisationnel rend le territoire vivant, à la fois actuel et en devenir, la tendance à la radicalisation des codes via le numérique questionne la capacité à renouveler le potentiel d'efficacité.

Mots clés :

Information – communication territoriale – administration départementale – efficacité – déterritorialisation – territorialisation – numérique

---

Organizational Evolution of the Local Administration in the Context of Generalized Digitization

---

Abstract

This thesis examines the local French administration and its territorial de/reconstructions in relation to the digitalization process in a changing environment in which the efficiency of the public action is of main concern. Contrary to other studies, this research is based on a dynamic definition of the territory as a framework for collective action and on a broad concept of organizational process which produces a weaving where lines of de/re/territorialisation get entangled. These lines are studied as a manner of being and acting and are thus involved in the process of structuring effective organizations. This process is observed from the perspective that the propensity to efficiency is found underlying or manifest in the form of digital media and its joint arrangement. The de/re/territorialisation mechanisms linked to digitalization were investigated during a three years fieldwork. If the coexistence of organizational coding and decoding are making the territory alive, actual and becoming at the same time, the tendency to higher code enhancing through digitalization challenges the capacity to renew the potential of efficiency.

Keywords :

Information – territorial communication – local administration – efficiency – deterritorialisation – territorialisation – digitalization

---

Discipline : Sciences de l'Information et de la Communication

Laboratoire PREfics EA4246

Université Rennes 2, Place du Recteur Henri Le Moal – CS 24307 – 35043 Rennes CEDEX