

**NTIC ET NFO : ENTRE MYTHES ET REALITES**

**Didier CAZAL**  
**Maître de Conférences**  
**CLAREE - IAE de Lille**

**Anne DIETRICH,**  
**Maître de Conférences**  
**CLAREE - IAE de Lille**  
**Anne.Dietrich@iae.univ-lille1.fr**

**Régis DUMOULIN**  
**Maître de Conférences**  
**CLAREE - IAE de Lille**  
**rdumouli@pulsar.univ-valenciennes.fr**

**Xavier LECOCQ**  
**Doctorant**  
**CLAREE - IAE de Lille**

Cette communication s'intéresse à la manière dont les NTIC sont convoquées pour reformater les représentations du monde économique et des organisations. Son propos est d'abord critique et part de l'hypothèse que la manière dont les NTIC sont mobilisées dans les discours illustre une fois encore une forme de déterminisme technologique. Malgré une littérature abondante dénonçant ce déterminisme, les différents discours sur les NTIC mêlent prophéties, prédictions, analogies et mutations en cours, et réactivent des problématiques et des formes rhétoriques régulièrement mobilisées à l'occasion de progrès technologiques majeurs. C'est à la récurrence des discours et à leurs rôles que nous nous intéressons. Autour de l'idée de révolution (technologique, paradigmatique, organisationnelle) fondée sur une coupure radicale avec l'existant, s'organise une vision dualiste du progrès technique et de ses effets positifs ou négatifs sur la société. Les leçons tirées de l'informatisation dans les années soixante et de la robotisation dans les années quatre-vingts qui avaient fait l'objet d'une emphase similaire, semblent avoir été bien oubliées.

L'analyse porte sur deux types de discours : médiatiques et scientifiques. Les premiers, développés par les journalistes, les entrepreneurs et les hommes politiques sont dominés par l'hyperbole et la métaphore. Ils s'appuient aux Etats-Unis sur un battage médiatique offensif (*hype*), en France ils se nourrissent essentiellement des récits de sagas et réussites spectaculaires des entreprises américaines du e-business, ainsi que d'un maelström de données chiffrées où s'entremêlent chiffres d'affaires, cotations en bourse des start-ups, statistiques concernant la croissance américaine, etc. Les seconds portent sur les nouvelles formes d'organisation, soulignent leur extrême diversité et manifestent la difficulté des chercheurs à cerner conceptuellement des réalités mouvantes.

Au niveau des organisations, ces deux types de discours interagissent plus ou moins étroitement, se renforcent mutuellement et contribuent à construire la réalité. Ces discours mêlent le mythe à la réalité, font du mythe un opérateur de la réalité en favorisant l'émergence de catégories comme la " nouvelle économie " ou " l'organisation virtuelle " ; leurs fondements conceptuels sont loin d'être assurés. Mais elles s'imposent de fait et modifient les représentations du travail et de l'organisation. A titre d'exemple, la notion de nouvelle économie appartient désormais au langage courant malgré les échecs patents de nombreuses entreprises et les travaux scientifiques qui en contestent la pertinence.

La première partie s'attache à la logique et aux représentations qui sous-tendent ces discours et interroge leur portée et leur efficacité. Nous montrons que le recours à l'argument d'un déterminisme technologique traduit des choix économiques et sociaux et fait la promotion d'un modèle qui n'a rien de nouveau. La deuxième partie traite plus particulièrement des répercussions organisationnelles des NTIC à travers le concept d'entreprise virtuelle et s'efforce d'en analyser le statut. La troisième partie appréhende trois grands mythes liés à l'organisation virtuelle et les critique en mobilisant des travaux empiriques.

## I. LES NTIC EN DISCOURS

L'importance et le rôle des discours dans la construction de la réalité ont été largement démontrés, leur logique, leur rhétorique et leur dimension " performative " finement analysées en sciences sociales. En sciences de gestion, les pratiques discursives dans et sur l'entreprise ont fait l'objet de divers travaux<sup>77</sup>. Ceux-ci montrent que le discours ne se contente pas d'accompagner ou de légitimer l'action, comme un adjuvant plus ou moins incontournable. Il contribue à la construire, il est lui-même action.

Une rapide revue de la littérature montre qu'une large majorité d'ouvrages consacrés aux NTIC à l'aube de l'an 2000 en fait surtout un prétexte à discourir sur la croissance, l'avenir de l'économie et des entreprises. Loin d'étudier leurs impacts réels sur le travail et les organisations, d'argumenter leurs enjeux potentiels, en vue d'étayer les choix qu'auront à faire les entreprises et les sociétés, ils oscillent entre prophéties et injonctions. Celles-ci favorisent la construction d'évidences, nécessaires à l'imposition d'un modèle normatif. La nouvelle économie se résume avant tout à un ensemble de discours (Gadrey, 2000, p. 19). Nous montrons que la rhétorique mobilisée n'est pas nouvelle, pas plus que les propos tenus et mettons en évidence la logique et l'efficacité propres de ces discours.

### 1- Le mythe comme système de signification et de communication

*" Il y avait l'économie et la croissance : il y a la 'nouvelle économie' et la 'nouvelle croissance'. (...) Il y avait le progrès technique, outil de la croissance industrielle ; nous avons les 'nouvelles technologies' comme nouvel outil de la nouvelle croissance. Il y a l'économie de marché : nous l'avons conservée, elle n'a pas besoin d'être actualisée "* (Gadrey, 2000, p. 12). Ces propos de Gadrey soulignent la faiblesse argumentative de la Net-économie pour, de son point de vue, mieux pointer la permanence du modèle dominant, l'économie de marché. Cette pauvreté ne constitue pas un problème, elle fonde même l'efficacité de ce discours : il

<sup>77</sup> Notamment Daft & Weick, 1984 ; Midler, 1986 ; Galambaud, 1988 ; Martinet, 1988 ; Girin, 1990 ; Astley & Zammuto, 1992 ; Eccles, Nohria, 1992 ; Cazal, 1993 ; Grant et al., 1998.

ne s'agit pas de transmettre un contenu mais de convaincre de la nouveauté, de frapper l'attention. C'est fondamentalement ce qui caractérise le mythe.

Son objectif est moins d'informer, au sens de fournir une connaissance que de rendre présent. En témoignent ces propos : *“ une nouvelle économie est en train de naître sous nos yeux. (...) Les nouvelles technologies jouent un rôle fondamental dans le développement de cette nouvelle économie ”* (Salzman, Dalloz, 2000, p. 3). La dimension assertive de ces propos a moins pour objet et enjeu de vérifier la véracité des faits que de nous convaincre de leur réalité. La sémiologie nous montre que tout ce qui est justiciable d'un discours peut être mythe. Le mythe constitue en effet un système de communication, une façon particulièrement efficace de signifier et faire partager un message. *“ Le mythe ne se définit pas par l'objet de son message mais par la façon dont il le profère ”* (Barthes, 1957, p. 193). Le mythe est avant tout une forme.

Le mythe nous interpelle directement : la Net-économie nous défie, elle nous presse d'agir<sup>78</sup>. Cette incitation à l'action oscille entre tentation et vague menace : il est urgent d'agir si l'on ne veut pas passer à côté de transformations qui avec ou sans 'nous' auront lieu et qui feront des laissés-pour-compte. Notons que cette urgence n'est dans une première lecture nullement altérée par la suite des propos qui raisonnablement inciteraient à la prudence ! Assimilant le marché des actions Internet à la ruée vers l'or, les auteurs filent la métaphore et prédisent l'avenir à partir des leçons du passé : *“ à la moindre annonce d'un nouveau filon, des dizaines d'entreprises se créaient et leurs actions étaient prises d'assaut. Ces phénomènes de boom sont bien connus<sup>79</sup> ; ils sont dus, pour une bonne partie, au comportement de moutons de Panurge de certains spéculateurs. Bien entendu, il arrivera un moment où un grand ménage se produira. Quelques entreprises disparaîtront et d'autres seront absorbées. Cependant globalement la nouvelle économie se traduira par une création massive de valeur boursière ”* (Salzman, Dalloz, 2000, p. 51).

La parole mythique confesse ses limites pour mieux les effacer ou mieux les conjurer. On peut repérer une rhétorique analogue dans des ouvrages scientifiques où le déni d'une réalité contribue paradoxalement à mieux l'imposer. Artus (2001) par exemple conteste l'existence de la nouvelle économie : *“ on peut même se demander si la nouvelle économie existe vraiment ”* (Artus, 2001, p. 5). Il dénonce l'opposition entre nouvelle et vieille économie au nom même de la diffusion et du *“ développement des technologies nouvelles dans l'ensemble de la vieille économie. Rappelons un message important : il n'y a pas de séparation entre la nouvelle et la vieille économie ”* (ibid., p. 104), Poser les deux termes de l'antagonisme et les contrebalancer l'un par l'autre revient à dénier l'opposition en les rendant consubstantiels et contribue à imposer la nouvelle économie comme phénomène social total.

Dans ce type de discours, le composant littéral du message importe moins que son indexicalité, c'est-à-dire ce qu'il montre, ce qu'il désigne comme étant approprié à une situation donnée. Nous empruntons ces termes à Girin (1990), Celui-ci définit le composant indexical comme celui qui indique *“ à l'auditeur qu'il doit trouver, non pas dans le message langagier lui-même, mais dans une réalité extérieure, les éléments lui permettant de comprendre à quoi ce qui est dit renvoie ”* (Girin, 1990, p. 55). Ces renvois jouent sur plusieurs niveaux de signification combinant des réalités factuelles et des représentations sociales, alimentées par toute une imagerie symbolique. Par exemple, ce qui est dit renvoie tout d'abord à *“ une histoire très américaine, les pionniers étant à l'Ouest... ”*, comme la Silicon Valley, réactivant ainsi une chaîne d'images mythiques : la ruée vers l'or, les pionniers, l'aventure. Cela renvoie aussi à l'éternel retard français : *“ On se plaint*

<sup>78</sup> Cf le titre de l'ouvrage de Salzman et Dalloz, 2000.

<sup>79</sup> C'est nous qui soulignons.

*fréquemment du retard de la France. C'est un fait, elle est en retard*" (Salzman, Dalloz, 2000, p. 113). Rien n'est perdu pour autant et c'est ici que se justifie l'intention du discours : *" toutefois, l'observation du contexte des Etats-Unis peut être riche d'enseignements pour les Européens qui prennent le train en marche "* (Godeluck, 2000, p. 16).

Le mythe se nourrit de ces renvois dont il tire sa force d'interpellation. Barthes (1957, p. 199) définit ainsi le mythe comme un système sémiologique second en ce sens *" qu'il s'édifie à partir d'une chaîne sémiologique qui existe avant lui "*. Les propos suivants montrent comment se construit cette chaîne et comment se met en forme une idéologie du progrès. *" Le Net est né aux Etats-Unis ; or, on le sait bien, les Américains sont de grands amateurs d'innovation "* (Salzmann, Dalloz, 2000). Implicitement, c'est la suprématie du modèle américain qui est posée et confortée par la diffusion rapide de l'Internet en France. Cela renvoie plus globalement à un certain déterminisme technique, qui de manière récurrente fait des nouvelles technologies le vecteur par excellence de la relance économique (Flichy, 1995), ainsi qu'à *" l'idéologie du progrès, la foi en la maîtrise de l'univers par la science et la technique qui caractérisent la pensée managériale en Occident "* (Martinet, 1988). Les relations entre technologies -nouvelles- et organisations ne sont alors étudiées qu'en termes d'impact des premières sur les secondes. Il en résulte une vision linéaire, uniforme et anhistorique du changement, sans prise en compte de la diversité des outils techniques, des situations et des formes d'organisation existantes.

La construction de modèles simples et universalistes, fondés sur l'évidence, c'est-à-dire sur ce qui s'impose sans preuve ni débat est dès lors possible. En témoigne cette assertion extraite cette fois d'un discours scientifique : *" les NTIC, lorsqu'elles intègrent une dimension sociale, donnent naissance à des équipes virtuelles "* (Laval, 2000). Avant d'analyser la construction de ces évidences, nous formalisons dans le tableau suivant les fonctions du mythe.

**Tableau 1**

*Les fonctions du mythe*

|             | DIRE   | INDIQUER   | CONNOTER <sup>80</sup>  |
|-------------|--|--|---|
| Composantes | Sens intrinsèque, littéral                               | Eléments de la réalité donnant consistance au mythe  | Eléments de contexte permettant l'interprétation du mythe                     |
| Finalité    | Interpeller, mobiliser                                   | Construire l'évidence  | Véhiculer une représentation  |
| Arguments   | Participer ou subir Retard français vs avance américaine | Obsolescence des conceptions classiques<br>Emergence de nouveaux modes de management et de gouvernance | Néo-libéralisme du changement<br>Naturalisation<br>Déterminisme technologique |

<sup>80</sup> Cette fonction sera plus particulièrement développée dans le troisième point de cette partie.

## 2- NTIC et nouvelle économie : la construction des évidences

Le mythe est fréquemment mobilisé par la littérature managériale. En effet, en-deçà de raisons propagandistes, celle-ci répugne à l'ambiguïté, à la complexité ou au contradictoire (Martinet, 1988). Or le mythe transforme l'histoire en nature (Barthes, 1957), l'assimilant à l'évolution naturelle. Loin d'être construite et contingente, l'histoire suivrait un progrès inéluctable, à la manière de l'extinction des espèces ou de la dérive des continents. Contradictions et conflits disparaissent par la même occasion. Le marché devient un phénomène naturel, comme en témoignent ces propos relevés par Gadrey (2000, p. 16) : *"je ne sais pas si les marchés pensent juste, mais je sais qu'on ne peut pas penser contre les marchés... Il faut le savoir et partir de là : agir comme s'il s'agissait d'un phénomène météorologique"* (Minc, *Le Débat*, mai 1995). Au cours de cette opération, les concepts s'affaiblissent et se vident de leur complexité, pour n'être plus que les termes du langage courant, médiatique, dans lesquels sont appréhendées ou plus exactement désignées les réalités économiques : la crise ou la croissance, la productivité et l'emploi, l'inflation, la concurrence et le marché.

Dans sa quête de one best way, l'entreprise est en permanence à la recherche de nouveaux facteurs clés de succès qui effacent les précédents (Martinet, 1988). Cet effacement est fondamental car il inscrit l'entreprise et le management dans un présent atemporel, universel, qui permet de redécouvrir quelques vérités connues, de les remettre au goût du jour et de parer de nouveauté des pratiques anciennes. Ainsi redécouvre-t-on aujourd'hui, l'importance du client, celle de la confiance partenariale. La chaîne de valeur de Porter, qui elle-même réactivait une approche déjà ancienne (Martinet, 1988) revient régulièrement, au gré des modes managériales. Cette amnésie de l'entreprise a été à de multiples reprises dénoncée par des chercheurs en sciences de gestion<sup>81</sup>. Elle n'en est pas moins nécessaire à l'affirmation de la nouveauté et à la légitimation managériale : *"every generation of management discourse portrays the present as especially challenging, stereotypes the past, and then paints a vision of the future that is sharply contrasted with it"* (Eccles, Nohria, 1992, p. 25).

Dire l'évidence et l'ampleur des mutations rendues possibles par les NTIC, c'est aussi anticiper les changements à apporter au management et aux formes d'entreprises, c'est déjà désigner ce qui est obsolète. Le e-management disqualifie ainsi nombre de démarches managériales (planification, conception des structures organisationnelles) dont les limites et les conditions de réussite ont d'ailleurs déjà été analysées. Anticiper l'obsolescence permet de définir un point de départ à partir duquel il est possible de reconstruire a posteriori les systèmes de signification et de relation et d'affirmer la prééminence d'un modèle. De nombreuses publications journalistiques donnent ainsi à relire l'histoire récente des NTIC comme enchaînant le coup de génie de l'inventeur, la projection visionnaire et l'audace stratégique. On érige alors un moment comme celui où tout bascule, où un champ entier est bouleversé irrémédiablement, où il est désormais possible de dire ce qu'il faut faire. Comme le souligne Schlanger, *"les évidences du savoir sont liées à des événements qui déterminent un moment fort, un avant qui recule et un après qui se précise et s'enrichit"* (Stengers, Schlanger, 1988, p. 67).

Pour s'imposer, la nouveauté doit s'affirmer comme rupture. Analysant la logique de la mode managériale, Midler (1986) montre que cette rupture passe par une double opération de coupure et de clôture. D'une part, il faut opérer la coupure avec un ordre ancien ; d'autre part, il faut réaliser la clôture, c'est-à-dire définir un système fermé, autosuffisant, fonctionnant hors de toute référence externe, hors de tout contexte et sans dimension historique. La coupure passe par une imagerie simple et caricaturale, opposant terme à terme :

<sup>81</sup> Notamment Desreumaux, 1986 ; Midler, 1986 ; Martinet, 1988 ; Eccles, Nohria, 1992.

- la "vieille économie", les "Empereurs", des salariés privilégiant la sécurité et le temps libre sur la rémunération<sup>82</sup>, une organisation bureaucratique caractérisée par la hiérarchie, la rigidité et la lenteur ;
- la nouvelle économie, les "Barbares", un investissement sans limite dans le travail pour des stock-options mirifiques, une organisation souple caractérisée par un management de proximité, la convivialité et la réactivité.

Tableau 2

*Les mécanismes de la rupture*

| COUPURE   | CLÔTURE   |
|---|---|
| Avec l'ordre ancien (économique, technologique, organisationnel)  | Par rapport au contexte historique et social, à toute référence autre         |
| Disqualification de l'ancien pour insuffisances, archaïsmes, obsolescence...                                  | Auto-référentialité: le discours ne renvoie qu'à lui-même                     |
| Amnésie (ruptures antérieures) et re-découvertes et rationalisations a posteriori (pionniers, précurseurs...) | Auto-justification : le discours fournit son propre contexte de justification |
| Oppositions binaires, dichotomies tranchées   | Bouclage : le discours s'auto-suffit  |

La clôture repose sur l'articulation de trois niveaux de discours<sup>83</sup> :

- un discours sur le monde économique en général et les facteurs de sa croissance. Ce discours articule mondialisation des échanges et émergence d'un nouveau secteur d'activités fondé sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication, symbolisé par l'Internet et la Silicon Valley ;
- un discours théorique et global sur l'entreprise, ses modes de gouvernance et d'organisation, sa dématérialisation, symbolisée par les nouveaux business models, les entreprises du commerce électronique, comme Amazon ou Yahoo, les start-ups ;
- un discours sur l'innovation technologique qui articule une représentation traditionnelle de la technologie comme facteur de progrès et de gains de productivité et les caractéristiques factuelles des technologies de réseau qui permettent de s'affranchir des limites du temps et de l'espace.

Chaque niveau de discours renvoie aux autres et y trouve sa justification. Les capacités techniques de connexion et de rapidité offertes par le Net deviennent une composante stratégique car elles constituent un facteur d'extension illimitée des marchés. Elles confortent deux caractéristiques actuelles de l'économie : sa globalisation et la montée en puissance des biens immatériels et des services informationnels. L'engouement de la bourse pour les valeurs Internet dope l'e-économie. Favorisant les gains de productivité et l'expansion des services, les NTIC sont les instruments d'une croissance forte qui favorise la création d'emplois. Les NTIC constituent le pivot de la cohérence du système ainsi construit. Ce système est totalisant. Chaque niveau allie l'universel (l'économie, l'entreprise) et le particulier (Le Web, Amazon, Bill Gates). La complémentarité des trois niveaux boucle le système sur lui-même et rend le discours de la nouveauté auto-validant, sans qu'il paraisse redondant. Cette analyse des mécanismes du mythe met en évidence le caractère normatif du système technico-économique ainsi construit.

<sup>82</sup> Cf Liaisons Sociales Mensuel, novembre 2000 : " La net-économie chamboule le monde du travail " p. 20

<sup>83</sup> Cette analyse s'inspire de celle de Midler (1986), et l'adapte au problème qui nous intéresse.

Tableau 3

*Les différents niveaux de discours*

| DISCOURS SUR ...            | L'UNIVERSEL   | LE PARTICULIER  |
|-----------------------------|---|---|
| l'économie et la croissance | Mondialisation des échanges<br>Nouveau secteur fondé sur NTIC     | Internet<br>Silicon Valley                                |
| l'entreprise                | Nouveaux modes de gouvernance<br>Dématérialisation                | <i>Start-ups</i><br>Amazon, Yahoo                         |
| l'innovation                | Gains de productivité<br>Affranchissement du temps et de l'espace | Avantage concurrentiel<br>Extension illimitée des marchés |

**3- Un modèle normatif**

Ces discours ont pour fonction d'interpeller, de construire des évidences mais aussi, de façon plus occulte, de véhiculer une certaine représentation de la technologie et de ses effets économiques et sociaux. Le modèle technico-économique ainsi construit est d'autant plus normatif qu'il masque ses fondements sociopolitiques. Tout d'abord, il offre une vision idéalisée de la société de l'information. Ensuite, il plaide implicitement en faveur du libéralisme économique et plus précisément du modèle américain dont la croissance atteste l'évidente efficacité (Gadrey, 2000). Enfin, il fonctionne avec efficacité car il offre une image épurée et univoque de la réalité, sans "*confrontation pluraliste des interprétations existantes à (son) sujet*" (Gadrey, 2000, p. 38).

Dans la description qui en est donnée, la nouvelle économie liée aux NTIC se caractérise par une croissance sans fin et une liberté totale. Accessible et transparente, l'information offre à chacun la possibilité d'entreprendre et de gagner. Immatérielle, elle constitue une source de richesse sans limites. Grâce aux NTIC, l'utopie du marché pur des économistes semble se réaliser : transparence, absence de friction, liberté des parties, affranchissement du temps et de l'espace. Sont alors éliminées toutes les frictions qui pouvaient nuire à la "vieille économie" : structures organisationnelles stables, conflits sociaux, contrats de travail, représentation syndicale. L'entreprise virtuelle abolit les dimensions socio-politiques et organisationnelles classiques pour se dissoudre dans le marché. Mondialisé et plus que jamais concurrentiel, le marché se transforme en mythe, exprimant la permanence d'un modèle économique dont l'enjeu est aujourd'hui de poursuivre plus avant la libéralisation ou la dérégulation des marchés.

Ce modèle est crédible parce qu'il offre une représentation édulcorée de la réalité. Le mythe n'a pas pour fonction de dire le vrai ou le faux. Le mythe déforme la réalité. D'abord, il la simplifie.

- Il la déconnecte de son contexte. Les innovations technologiques n'adviennent pas d'un seul coup, elles procèdent d'un existant qu'elles parasitent, aménagent, transforment ou prolongent (Akrich et al., 1988). On pourrait en partie contester la dite nouveauté des TIC : de fait, "les systèmes informatiques fonctionnant en temps partagé existent depuis plus de trente ans" (Salzman, Dalloz, 2000, p. 43). La nouveauté des NTIC réside moins dans l'innovation technique en tant que telle que dans leur capacité d'intégration, favorisée par la convergence des technologies audiovisuelle, informatique et de télécommunication et dans la mise en oeuvre d'une communication en réseau avec les opportunités d'usages et d'échanges afférents (Duval et Jacot, 2000).

- Il englobe sous un même intitulé des réalités diverses. L'acronyme (NTIC) amalgame des technologies et des outils différents dont les coûts et impacts sont très variables. Les problèmes et enjeux liés à l'implantation d'ERP, d'un call center ou d'une messagerie électronique, voire d'un intranet n'ont de fait rien de commun.
- Il dénie leur complexité ou en idéalisant leur efficacité. L'accent mis sur le commerce électronique et ses possibilités d'extension de marchés et de connexion avec le client, occulte, voire évacue bien souvent les résistances du réel au virtuel : l'acheminement des produits et la logistique nécessaire avec son lot quotidien de problèmes de gestion.

Ensuite, le mythe tronque la réalité. Cette amputation repose sur une sélection de données qui a pour contrepartie l'exclusion d'autres données.

- Il effectue un choix privilégié de données 'vraies', comme le rôle croissant des NTIC dans l'activité économique, l'évolution des organisations vers plus de flexibilité et de réactivité, la montée des services. Ces données sont d'autant plus 'vraies' et incontestables qu'elles caractérisent les organisations et les économies depuis plusieurs décennies. Elles sont exprimées à un tel niveau de généralité qu'elles constituent aujourd'hui des stéréotypes.
- Il évacue d'autres données, notamment les données sociales, comme la montée des inégalités, la dégradation des conditions de travail des opérateurs de ligne (Godelück, 1999), la précarité de l'emploi et la flexibilité néo-taylorienne pour les " soutiers de l'Internet " (*le Monde Interactif*, 9 fév. 2000), la montée réelle des conflits sociaux (*le Monde de l'économie*, 5 septembre 2000)<sup>84</sup>, voire la mise au ban des start-ups qui, en matière de gestion sociale, ignorent les règles légales (*Liaisons Sociales*, novembre 2000).

Enfin, le mythe interprète les données sélectionnées : soit il les généralise de manière abusive, soit il les réarticule entre elles de manière à leur construire une cohérence. Celle-ci légitime implicitement le modèle néo-libéral de l'économie de marché. Cette légitimation repose essentiellement sur deux procédés.

Une première opération consiste à prendre la partie pour le tout et à étendre à la seconde les caractéristiques de la première. La nouvelle économie est fréquemment assimilée à la Net-économie et l'empiètement de ces deux notions l'une sur l'autre favorise une certaine confusion. Comme les activités liées à la production des NTIC représentent véritablement un marché en croissance, on en déduit que leur diffusion aux autres secteurs, désormais traditionnels de l'économie, -comme l'industrie- devrait doper de la même manière leur croissance et leur productivité. Or rien n'est moins sûr. Certains craignent au contraire une accentuation des clivages économiques et sociaux (Duval, Jacquot, 2000).

Une seconde opération consiste à utiliser des données statistiques comme des arguments d'autorité. On répète ainsi à l'envi que les NTIC favorisent l'emploi et la productivité. Or il y a autant de données statistiques pour l'attester que pour le contester. Gadrey (2000, p.58) dénonce ainsi le " dopage des chiffres" qui fonde les prédictions sur les NTIC aux Etats-Unis en montrant par exemple que ces chiffres amalgament tout ce qui, de loin ou de près, neuf ou très ancien, concerne l'appareillage des télécommunications.

Là encore, la construction des données mérite d'être interrogée car elle peut réunir à elle seule l'ensemble des déformations évoquées. Resituer les données chiffrées dans une perspective historique permet de relativiser l'impact des NTIC : les gains de productivité et la croissance de l'emploi issus des NTIC sont ainsi inférieurs à ceux des anciennes technologies (Gadrey, 2000, p. 62). Les emplois très qualifiés sont en nombre réduit et, comme l'arbre cache la forêt, masquent le nombre élevé d'emplois de type taylorien. Enfin certains emplois sont

<sup>84</sup> A. Reverchon et C. Talbot notent avec humour que " nouvelle et ancienne économies se croisent sur le chemin de la lutte sociale " *Le Monde de l'économie* 5 septembre 2000.

transformés par les NTIC sans être pour autant ni créés, ni nouveaux. Il importe donc de souligner la difficulté de la mesure (Duval, Jacquot, 2000).

Dans cet examen des arguments statistiques, est convoqué le troisième composant du langage identifié par Girin (1990), le composant contextuel, “ dont l'interprétation exige la confrontation avec des contextes ” (Girin, 1990). Seule la confrontation des discours aux contextes permet d'appréhender la diversité ou la complexité des situations. La grande variété des outils de communication disponibles et leur évolution rapide, la multiplicité des applications informatiques ne permettent pas d'établir des constats généraux et requièrent une approche nuancée et contextualisée. Une telle approche est nécessaire à une réflexion sur les paradoxes et risques inhérents à l'introduction de nouvelles technologies (Duval, Jacot, 2000). Or les études empiriques restent insuffisantes à ce jour.

Une telle confrontation permet de dépasser une vision linéaire du changement organisationnel et de souligner la récurrence des problématiques et des enjeux. De ce point de vue, les NTIC accompagnent, accélèrent ou facilitent certaines transformations en cours dans les entreprises dont les problématiques ne sont pas nouvelles : centralisation vs décentralisation, contrôle vs autonomie, diversification/personnalisation de l'offre vs standardisation des produits et des procédés, partenariat vs sous-traitance, etc. Il importe alors de ne pas oublier les leçons des expériences concrètes sur lesquelles des chercheurs ont pu se pencher : le contexte de l'introduction de NTIC et le mode de management de l'innovation influent notablement sur la réussite de cette introduction et son appropriation effective par les utilisateurs (Agro et al., 1997, Pichault et Nizet, 2000).

On peut même aller plus loin : les NTIC apportent peut-être moins de flexibilité qu'elles n'en requièrent pour être mises en oeuvre et contribuer à la performance de l'entreprise (cf Artus, 2001, p. 14-15). Enfin, cette approche de la flexibilité est unilatérale et exclut d'autres approches possibles. C'est ce que montre Gadrey (2000) : il existe d'autres modèles, d'autres solutions que le modèle dualiste américain. Une telle perspective oblige à considérer l'arbitraire qui préside au choix du contexte pertinent ainsi que les intérêts liés. Cela permet de faire ressortir le modèle sous-jacent et les enjeux sociopolitiques qui accompagnent la virtualisation de l'économie et des organisations.

**Tableau 4**  
**les déformations du mythe**

|                |                           |   |
|----------------|---------------------------|---|
| SIMPLIFICATION | Décontextualisation       | Nouveauté radicale des TIC  |
|                | Amalgame                  | NTIC = ensemble homogène  |
|                | Dénégation / idéalisation | Résistances de l'économie réelle : logistique des biens vendus par commerce électronique        |
| DEFORMATION    | Sélection                 | Rôle croissant des NTIC<br>Recherche de flexibilité-réactivité<br>Développement des services    |
|                | Exclusion                 | Conditions de travail<br>Précarité de l'emploi<br>Logiques d'action, phénomènes sociopolitiques |
| INTERPRETATION | Partie pour le tout       | Assimilation Nouvelle économie Net-économie   |
|                | Autorité statistique      | Impact des NTIC sur la croissance, l'emploi et les qualifications                               |
|                | Naturalisation            | Du modèle de marché à l'exclusion de modèles alternatifs de flexibilité et développement        |

## II- L'IMPACT DES NTIC SUR L'ORGANISATION : NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION OU NOUVEAU MODE DE GOUVERNANCE ?

L'émergence de la problématique des organisations post-modernes et des Nouvelles Formes d'Organisation (NFO) n'est pas récente puisque des auteurs s'y consacrent dès les années 60 autour du thème de la complexité (Brinkeroff et Kunz, 1972). Cependant, les années 80 et le développement de la technologie sont à l'origine d'un nouveau concept, celui d'organisation virtuelle, qui vient s'ajouter à la problématique des nouvelles formes d'organisation.

### 1- L'organisation virtuelle comme nouvelle forme d'organisation

La notion d'organisation virtuelle repose sur l'idée que les innovations technologiques peuvent favoriser la transformation des organisations (Dubé et Paré, 1999). Si l'on ne peut douter de cette affirmation, on peut toutefois remarquer la difficulté des chercheurs à établir un consensus (ne serait-ce que relatif) sur la nature de cette transformation majeure. Ainsi, Hedberg et Olve (1997) notent qu'il n'y a pas de définition partagée des organisations virtuelles. Davidow et Malone (1992), à qui l'on attribue la paternité du concept, n'en fournissent d'ailleurs pas eux-mêmes.

On constate alors que les conceptions de l'organisation virtuelle sont variées et parfois étonnantes. Nous reprenons et commentons ici la typologie de Nizar et Zhan (2000) qui identifient 5 approches.

#### - L'organisation virtuelle comme firme technologique

Selon Rayport et Sviokla (1995), l'organisation virtuelle est une entreprise qui met à profit les TIC pour améliorer sa chaîne de valeur. On constate en effet (tableau 6) que les outils informatiques à l'usage des entreprises sont nombreux et variés. Aubert (1995) souligne que

chacun des maillons de la chaîne de valeur (ainsi que les activités de soutien) peut alors être soutenu par des technologies particulières. Le tableau 1 présente un recensement (non exhaustif) des technologies disponibles pour une organisation virtuelle.

Tableau 5

*Recensement des outils technologiques à la disposition de l'entreprise virtuelle  
(Child et Faulkner, 1998, p. 132)*

| Nom  | Fonction                                      |
|------|---|
| SCM  | Supply Chain Management                       |
| ERP  | Enterprise Resource Planning                  |
| MRP2 | Manufacturing Resource Planning               |
| EPOS | Electronic Point of Sale for market research  |
| DRP  | Database Resource Planning to replenish stock |
| MPS  | Master Production Scheduling                  |
| EDI  | Electronic Data Interchange                   |
| CAD  | Computer Aided design                         |

Bien entendu, l'organisation virtuelle n'est pas créée ex nihilo. Elle peut également résulter d'une transformation de l'entreprise traditionnelle. Cette transformation s'effectue, selon Lefebvre (1999) par la succession de cinq vagues technologiques conduisant à l'organisation virtuelle dans sa conception la plus "high-tech" (tableau 7)

Tableau 6

*Modèle de transition de l'organisation traditionnelle à l'organisation virtuelle  
(d'après Lefebvre, 1999)*

|                                   |  | Transitions : compétences différentes                                      |   |  |  |   |
|-----------------------------------|--|--|---|--|--|---|
|                                   |  | 1° vague   | 2° vague                                  | 3° vague   | 4° vague   | 5° vague  |
| Démarche                          |  | Intégration des systèmes internes et des systèmes d'échanges électroniques | Gestion des données portefeuille produits | des Opérations dirigées par les données                                  | Ingénierie conjointe distribuée                                | Entreprise virtuelle : impartition et réseaux   |
| Outils et pans d'activité touchés |  | Communication par EDI, MRP, systèmes administratifs                        | Mise en place d'un ERP, CAO,              | Production assistée par ordinateur, équipements manufacturiers flexibles | Prototypage rapide, Virtual Product Development Manager (VPDM) | Infrastructure Globale Informatique (GII), Continuous Acquisition in Life Cycle Support (CALIS) |

Chaque étape de transformation technologique est ainsi plus complexe que la précédente. Elle engendre à la fois un besoin d'acquérir de nouvelles compétences dans le domaine des NTIC et provoque des changements dans la structure elle-même.

- l'organisation virtuelle comme entreprise dispersée géographiquement

Pour Ahuja et Carley (1998), une organisation virtuelle est une entreprise géographiquement distribuée dont les membres sont liés par un but à long terme et qui se coordonnent par l'intermédiaire des technologies de l'information. Dans cette approche de l'organisation virtuelle, c'est essentiellement le thème de la décentralisation qui est sous-jacent. Cette dernière prend une nouvelle forme avec le télétravail. Largement discuté dans les revues et les ouvrages à destination des managers, le télétravail est souvent décrit comme un mode de travail, permettant à chacun de travailler depuis chez soi.

- l'organisation virtuelle comme organisation qui externalise

Dans cette perspective, la "virtualité" d'une organisation se mesure au nombre de fonctions externalisées. A l'extrême de cette approche, "*une organisation est totalement virtuelle si chacune des étapes de production de ses biens et services est accomplie à l'extérieur de la firme*" (Nizar et Zhan, 2000, p.6). Dans ce cas, l'entreprise a pour fonction essentielle de coordonner l'ensemble des sous-traitants. La possibilité d'externaliser la plupart des fonctions de l'entreprise est ici offerte par le développement des TIC (Malone et alii, 1987). Ce qui confère ici le caractère virtuel à l'entreprise, c'est le recours systématique et à long terme à des sous-traitants qui deviennent peu à peu des partenaires, brouillant ainsi la notion traditionnelle de frontière des organisations (Frery, 1997).

Dans cette perspective, une organisation virtuelle est composée d'un centre décisionnel réduit gérant les compétences clés que sont l'organisation et le management des ressources et d'une périphérie beaucoup plus "multiple" composée des partenaires, des sous-traitants, des consultants, des clients et des fournisseurs, soit l'environnement habituel de toute entreprise. La grande différence repose sur l'utilisation des NTIC permettant à la fois une mise en relation des membres composant l'organisation virtuelle et un travail en temps réel le long des différentes étapes de la chaîne de valeur. L'organisation recentre ainsi ses activités sur son corps de métier, s'engage dans des relations de coopération avec d'autres organisations qui fournissent les ressources manquantes. L'environnement turbulent oblige à modifier les frontières de ce réseau à la flexibilité imposée. Seul le recours aux technologies de l'information et de la communication permet de rendre très rapidement opérationnelles ces transformations structurelles

- l'organisation virtuelle comme réseau temporaire d'organisations

Cette conception est la conception originale de l'organisation virtuelle puisqu'elle est due à Davidow et Malone en 1992. Il s'agit d'un groupe d'entreprise qui se constitue temporairement pour mener à bien un projet ; l'exemple type de cette pratique étant les accords de R&D dans le domaine pharmaceutique. Dans cette approche, les "partenaires" travaillent en mobilisant l'ensemble des moyens de communication à distance et se rencontrent rarement en face à face (Jones et Bowie, 1998). Les entreprises travaillent collectivement et c'est le réseau entier qui constitue l'organisation virtuelle et non plus, comme dans les approches précédentes, une seule entreprise qui s'est dispersée géographiquement ou qui externalise massivement. Il n'existe donc pas de relations hiérarchiques entre les membres du réseau temporaire. Cette forme d'organisation se rapproche du concept récent "d'hétéarchie" qui vise à articuler la diversité plutôt que d'homogénéiser (pour les coordonner) ses membres. Ajoutons qu'à la diversité des compétences, s'ajoute celle des cultures, notamment lorsque le réseau est international. Par ailleurs, puisque les membres des différentes organisations impliquées

peuvent très bien être concurrents dans un projet ultérieur, les différents auteurs insistent sur la nécessité d'une confiance réciproque (Jones et Bowie, 1998).

- l'organisation virtuelle est une cyberentreprise

Cette conception est, de loin, la plus spéculative. Comme le souligne Voss (1996; dans le titre de son article): *"the future is now"*. La cyberentreprise existe essentiellement *"dans le cyberspace (i.e. l'univers se trouvant derrière l'écran de l'ordinateur); d'où d'ailleurs son appellation de cyberentreprise"* Nizar et Zhan (p.7). Pour Hartman et Guss (1996), une cyberentreprise n'a besoin que d'un ordinateur et d'un modem, elle ne possède ni immobilisations centralisées, ni usines. Pour Zimmermann (1997), l'entreprise virtuelle est une entreprise dans l'imagination de chacun:

*"The term "virtual" usually stands for something that is seemingly existing despite the lack of some distinguishing attributes. Thus, for example, "virtual reality" or "virtual products" do not have any physical structure. They are only existing in computers. For the observer the reality product is "existing in the mind, especially as a product of imagination"... The term "enterprise" generally associates a bounded and durable object, consisting of people and buildings and based on a legal framework. Accordingly a virtual enterprise is an enterprise which is lacking some structural characteristics of real enterprises, but nevertheless functions like an enterprise in the imagination of the observer".* Reprenant l'argument, Hedberg et Olve (1997) développent le terme "d'organisation imaginaire": *"The virtual enterprise is tied together by the imagination of the observer, or the organizer for that matter. In an attempt to avoid the infotechnical overtones of the term "virtual" we have preferred to talk about "imaginary organizations" ... and imaginary business systems"*.

Malgré les tentatives de chacun d'attribuer une forme à l'organisation virtuelle, il semble difficile de définir celle-ci. Le point commun entre toutes ces approches est l'utilisation, à tous les niveaux de l'entreprise ou des relations interorganisationnelles, des TIC comme mode de coordination. On peut alors se demander s'il ne convient pas de considérer l'organisation virtuelle comme un mode général de gouvernance plutôt que comme une forme spécifique d'organisation.

## **2- L'organisation virtuelle : un mode de gouvernance ?**

Si l'on s'interroge sur l'organisation virtuelle comme mode de gouvernance, il semble légitime de s'attacher à définir sa spécificité par rapport au réseau, structure de gouvernance reconnue. En effet, l'organisation virtuelle résulte, selon Nagel et Dove (1991), de la sélection et de l'assemblage de ressources organisationnelles issues de diverses entités, reliées par un système technologique de communication facilitant le travail en commun.

Dans sa forme la plus aboutie, l'organisation virtuelle consiste en un regroupement de compétences détenues par divers partenaires internationaux, collaborant temporairement à la réalisation d'un projet ou d'un produit. Ces partenaires ont développé un système intégrateur qui, grâce à l'adoption de normes communes facilite l'échange d'information de manière virtuelle. Il en résulte une structure très complexe qui repose sur des liens technologiques désignés par le sigle NTIC.

Si les deux dernières décennies ont vu le développement d'une littérature considérable consacrée aux réseaux d'entreprises, il semble, à la lecture des textes actuels que l'entreprise virtuelle la supplante tout en en gardant la même justification de passage obligé, de

conception nouvelle de l'organisation ou de paradigme incontournable<sup>85</sup>. Le même discours incantatoire se développe sur le thème : " les entreprises n'ont pas le choix " alors que les préconisations réticulaires ne sont pas encore digérées. Est-ce à dire que les deux concepts sont semblables ?

A partir des travaux de Powell (1990), Child et Faulkner (1998, p. 114) ont comparé dans leurs traits distinctifs les quatre formes génériques que sont le marché, la hiérarchie, le réseau et l'organisation virtuelle .

**Tableau 7**

**Comparaison entre quatre formes génériques  
(adapté de Child et Faulkner, 1998, p. 114).**

| Critères                         | Hiérarchie   | Organisation virtuelle                  | Réseau  | Marché   |
|----------------------------------|--|---|---|--|
| <i>Mode de fonctionnement</i>    | Relations de travail   | Recherche de complémentarité            | Recherche de complémentarité                                    | Contrat - droits de propriété                            |
| <i>Moyens de communication</i>   | Routines   | Electronique                            | Interactions  | Prix   |
| <i>Résolution des conflits</i>   | Administrative interne   | Leadership de la marque <sup>86</sup>   | Normes de réciprocité, réputation                               | Juridique externe  |
| <i>Flexibilité</i>               | Faible   | Forte                                   | Moyenne   | Forte  |
| <i>Engagement entre parties</i>  | Fort   | Moyen                                   | Moyen   | Faible   |
| <i>Climat relationnel</i>        | Formalisme, bureaucratie   | High-tech, moderne                      | Ouvert, avantages mutuels                                       | Précision, suspicion                                     |
| <i>Préférences des acteurs</i>   | Dépendance   | Indépendance                            | Interdépendance   | Indépendance   |
| <i>Corruption des structures</i> | Organisation informelle<br>Fonctionnement de marché : centres de profit, prix de transfert | Assujettissement de Relations de marché | Statuts hiérarchiques<br>Acteurs multiples.<br>Règles formelles | Transactions répétées<br>Contrats simulant la hiérarchie |

On observerait ainsi quelques différences fondamentales entre les concepts de réseau et d'organisation virtuelle. Prise dans sa globalité, la littérature sur les réseaux, qu'elle les aborde au niveau organisationnel ou stratégique s'est davantage focalisée respectivement sur les problèmes d'agencement interne et de frontières de l'entreprise, cherchant à qualifier le réseau par rapport aux deux institutions du capitalisme que sont la hiérarchie et le marché. Pour les tenants de l'organisation virtuelle, c'est moins sur le statut de la coopération que sur le recours aux nouvelles technologies du commerce électronique que se situe le débat.

<sup>85</sup> Par exemple, *Revue Française de Gestion*, n° 129, (juin, juillet, août 2000) et son dossier spécial " Vers le e-management ".

<sup>86</sup> Il est en effet considéré comme nécessaire que l'organisation virtuelle se développe autour d'une marque forte (Child et Faulkner, 1998).

Pourtant, Miles et Snow (1986) dans un texte fondateur traitant du réseau stratégique, conceptualisaient déjà un ensemble de firmes reliées par un système d'information complexe. Cet aspect fut repris entre autres<sup>87</sup> par Achrol (1991), qui relie les firmes du réseau par un " *enormous information clearinghouse* ", système de régulation informationnelle. Cependant, si la littérature sur les réseaux s'est intéressée aux organisations virtuelles depuis quelques temps déjà (voir Business Week, 1986 ; Miles, 1989), elle n'a pas toujours relié explicitement le critère de virtualité à celui de nouvelles technologies de l'information (NTIC), assimilant plus ou moins les deux concepts autour des avantages bien connus désormais du réseau stratégique. L'utilisation des NTIC traduit la flexibilité des frontières de la firme et permet l'accès à de nouvelles sources de valeur ajoutée. Mais l'organisation virtuelle comme mode de gouvernance pousse aussi à son paroxysme le rôle économique de l'entreprise.

En effet, selon Mowshowitz<sup>88</sup> (1994), l'essence de l'organisation virtuelle est de gérer des objectifs indépendamment de la façon de les atteindre, ce qui simplifie grandement les problèmes de contrôle. L'élaboration et la planification sont désormais séparées de la mise en œuvre et de la réalisation. Cette vision déshumanisée de l'organisation conduit à ne plus faire cas du rapport individu-organisation et des problèmes " classiques " qu'il engendre<sup>89</sup>. La vision conceptuelle de Mowshowitz repose sur l' " *infinite switching capacity* " de l'organisation – possibilité illimitée de se (dé)connecter à d'autres entités – qui autorise la réalisation des objectifs quelle que soit la dispersion spatiale des inputs, et ce grâce aux NTIC.

### III- MYTHES ET RÉALITÉS AUTOUR DES ORGANISATIONS VIRTUELLES

L'émergence du discours autour de l'organisation virtuelle ou de l'entreprise imaginaire amène à s'interroger sur la réalité d'un certain nombre de phénomènes censés bouleverser l'organisation et les formes de travail. Au travers de la multiplicité des thèmes abordés, le recours aux NTIC véhicule trois grands types de mythes : les échanges et la communication sans contraintes géographiques, une efficacité accrue des organisations, un renouvellement de la GRH.

#### 1- De la territorialisation à la déterritorialisation des échanges

Le développement des réseaux de télécommunication et tout particulièrement de l'Internet est, la plupart du temps, assimilé à une remise en cause de notre perception de l'espace physique. Cette transformation, souvent décrite comme d'une ampleur comparable à celle produite par les différentes révolutions connues dans les transports (avènement du rail puis démocratisation de la voiture), a amené à envisager la conduite à distance des activités économiques (au premier rang desquelles le travail). Au niveau micro-économique, on parle de l'avènement du télétravail ; au niveau macro-économique, la déterritorialisation des activités est souvent promise.

Cependant, il convient d'évaluer à partir des réalités actuelles dans quelle mesure les NTIC bouleversent l'organisation spatiale ou permettent de s'affranchir des contraintes spatiales. Ainsi, on remarque tout d'abord que l'activité économique repose sur des flux physiques. La proclamation d'une société de l'information semble conduire à les négliger et s'il est

<sup>87</sup> Voir Cestre et Xardel, 1993 ; Tarondeau, 1993.

<sup>88</sup> Cité par Child et Faulkner, 1998.

<sup>89</sup> Convergence des buts, contrôle, loyauté, confiance...

indéniable que les coûts de transmission des informations sont aujourd'hui résiduels, il n'en est pas de même par exemple du transport de marchandises. Or, les coûts de transport décroissent avec la concentration des infrastructures (ports, gares, aéroports, autoroutes). Pour des raisons logistiques, les entreprises ont intérêt à s'implanter dans ou autour des grandes agglomérations. A ce phénomène s'ajoute un paradoxe. La baisse des coûts de transport de passagers facilite le transfert des individus vers les zones de concentration d'activités qui offrent des rendements croissants (infrastructures, nombre de produits et services disponibles). Contrairement aux idées reçues, ce sont les coûts de mobilité élevés qui favorisent la dispersion des activités économiques (Brousseau et Rallet, 1999).

On pourrait rétorquer que de nombreuses activités à forte valeur ajoutée ne nécessitent que des flux d'information et peuvent donc être localisées dans les zones les moins industrialisées. Mais là encore, c'est négliger les économies d'échelle. Les activités à fortes valeur ajoutée reposent sur des connaissances et des savoir-faire et sont largement tributaires des compétences détenues par les hommes. Or, c'est bien dans les grandes métropoles que le marché du travail est le plus important et le plus diversifié. Les centres de décision sont situés dans quelques grandes agglomérations et les partenariats et la sous-traitance sont facilités par la concentration d'activités. Cette polarisation est encore accrue par la capacité à transmettre les informations instantanément et presque gratuitement car la possibilité de traiter les flux d'information à distance renforce les atouts des grandes agglomérations. Les exemples de la Silicon Valley et de l'organisation spatiale en technopoles sont représentatifs de ce phénomène de polarisation des activités, tout comme celui de la concentration des places boursières au détriment des bourses régionales (Rallet, 2000).

Il est vrai que les prophètes des NTIC véhiculent l'idée que chacun communique quand bon lui semble avec un inconnu du bout du monde. Or Rallet (2000) remarque que les communications locales entre proches représentent 70% du trafic des télécommunications. Les relations sociales ne se sont donc pas désincarnées et Internet est aussi le support de la sociabilité de proximité. A l'exception d'une minorité, nous n'utilisons toujours pas Internet comme substitut aux relations de face à face mais plutôt comme un canal de communication supplémentaire. Ce constat est cohérent avec les résultats de Kraut et alii (1999) qui montrent que l'augmentation des relations interpersonnelles dans l'organisation accroît l'utilisation des moyens de communication électroniques. Là encore, on peut noter que cet accroissement de la sociabilité entraîne la plupart du temps le besoin de rencontres dans les grandes agglomérations, et contribue ainsi à la polarisation des activités.

Parler de société de l'information fait parfois oublier la différence entre information et connaissance d'une part, entre information et décision d'autre part. Ainsi, le développement des NTIC impose l'idée de l'instantanéité de la transmission d'information et nombre d'auteurs y voient une révolution dans les relations intra et interorganisationnelles. Cependant, comme le note Ballay (1998), *"ramenée aux contraintes du métier, aux enjeux de la société, cette instantanéité est souvent théorique et l'inertie prédomine sur la réactivité"* (p.79). L'auteur propose alors de considérer le réseau informatique comme un tunnel dans l'espace-temps. L'information, si elle se transmet instantanément, est stockée et se décontextualise en restant inutilisée pendant longtemps. La vitesse de transmission ne peut en rien résoudre ce problème. Ajoutons que le temps de traitement vient également remettre en cause cette idée d'instantanéité, car on oublie trop souvent que l'information doit être triée et articulée avec d'autres informations pour donner lieu à une décision. De plus, *"le temps d'assimilation, encore plus à l'échelle collective qu'à l'échelle individuelle"* (p.80) relativise l'importance de la rapidité de transmission par rapport aux compétences (individuelles et collectives) nécessaires à la valorisation de l'information.

## 2- Organisations virtuelles et performance

Les différentes propriétés qu'on attribue aux organisations virtuelles sont d'autant plus attrayantes qu'elles convergent vers l'idée d'une performance accrue. En 1987, Malone et alii (1987) affirmaient que le développement des technologies de l'information et de la communication allait suffisamment réduire les coûts de transaction et de coordination pour permettre l'externalisation massive. Cette proposition laissait donc envisager l'émergence d'entreprises aboutissant progressivement à un noyau qui articule un ensemble de sous-traitants. Or, Kraut et alii constatent en 1999, sur un échantillon de 250 entreprises, que l'utilisation intensive des NTIC dans une entreprise n'est pas corrélée avec une externalisation croissante. Ce constat remet donc en cause le développement des NTIC comme déterminant majeur de l'externalisation. Bien que l'on ne puisse nier l'intérêt des systèmes d'informations partagés comme support des relations de sous-traitance, il faut chercher la justification de l'externalisation dans d'autres facteurs, tels que l'institutionnalisation de cette pratique par les grands cabinets de conseil qui voient là une nouvelle raison d'intervenir dans les entreprises.

Dans la vision de Mowshowitz, présentée précédemment, la mise en relation ou non (*switching*) appelle-t-elle une nouvelle architecture organisationnelle qui ne peut exister que par les NTIC : elle permet de réduire la dépendance envers les individus quant à la transmission de la connaissance et des savoir-faire. Ce recours à l'informatique supprime les problèmes liés à la prise de décision et au contrôle. Il n'est, de plus, aucun besoin de faire appel à des concepts tels que la culture d'entreprise, la création de sens ou l'identité de l'individu dans l'organisation.

Cette conceptualisation apparaît bien désincarnée mais elle est néanmoins utile pour comprendre les problèmes de management posés par l'organisation virtuelle. Au pire, cette façon d'envisager le travail est d'inspiration taylorienne : la recherche de l'efficacité consiste encore à découper une tâche pour la faire exécuter par les plus compétents des acteurs en relation avec l'organisation. Ainsi peut-on parler de taylorisme organisationnel dans la mesure où chaque entreprise se spécialise sur une tâche dans un processus ou sur un processus au sein d'une activité.

Dans la réalité, l' " *infinite switching capacity* " est contestable dans la mesure où les pratiques interorganisationnelles développées grâce aux technologies de l'information – on pense par exemple au B to B – sont davantage axées sur la réduction du nombre des fournisseurs et sur le développement de systèmes d'informations sur mesure. Roux et Soulié (1997) soulignent ainsi que les coûts de changement (*switching costs*) sont plus importants lorsqu'il existe une connexion informatique interorganisationnelle et ce même si on constate une normalisation de la gestion due à l'architecture informatique et à l'influence des sociétés de service informatiques (Amabile et alii., 2000). Amami et Thévenot (2000) montrent de plus que l'usage des NTIC consolide les relations préexistantes entre organisations.

Si les NTIC ont permis une baisse considérable des coûts de transaction (Joffre, 1998), il n'en reste pas moins vrai que d'autres logiques que celles de l'efficacité président à la constitution de liens interentreprises, fussent-ils à support technologique. Le modèle de Mowshowitz n'intègre pas les économies de champ et d'échelle, l'apprentissage, etc., mais repose sur la seule adéquation d'un outil de production aux besoins du marché.

### 3- Une GRH virtuelle ?

Les organisations virtuelles entraîneraient enfin des bouleversements fondamentaux pour la GRH, ou du moins des améliorations significatives en ce domaine. Ainsi " le développement d'Internet est susceptible d'affecter profondément toutes les dimensions de la gestion stratégique des ressources humaines " et " les NTIC apportent de profonds changements à la façon de travailler " (Laval, 2000, p. 80).

Concernant le télétravail, il convient de relativiser un certain nombre d'idées reçues. S'il présente un avantage en termes de coûts immobiliers (cf. Arthur Andersen et les bureaux virtuels), on peut douter du bien-fondé de certaines assertions concernant les avantages ou l'explosion du télétravail. Ainsi, Dubé et Paré (1999) regroupent sous le terme " télétravail " : le travail à domicile, les bureaux satellites et le travail mobile. Le commercial non sédentaire ou l'employé travaillant dans une petite unité délocalisée deviennent alors des télétravailleurs. Ajoutons que les auteurs identifient, parmi les principaux avantages du télétravail, une baisse de l'absentéisme. Outre le fait que l'on peut s'interroger sur la possibilité de mesurer l'absentéisme des télétravailleurs, cet indicateur semble tout à fait inadapté aux réalités de ce mode de travail. En effet, le télétravail abolit par définition le temps de présence et relève d'une forme de travail "à la tâche". Evaluer la performance d'une forme de travail décrite comme nouvelle avec les critères d'un autre régime semble donc peu pertinent. Ajoutons que derrière l'empressement à marquer les avantages du télétravail, on néglige souvent que celui-ci mène à l'isolement des salariés et à l'éclatement des collectifs de travail (Davenport et Pearlson, 1998).

Un problème corollaire est celui de la formation. L'essor de l'organisation virtuelle exige de la part du personnel les deux compétences suivantes. La première est liée à la connaissance technique des moyens de communication. Or il y a pénurie de qualifications en la matière : selon l'OCDE, 20 000 à 30 000 postes en technologie de l'information sont actuellement à pourvoir au Canada et jusqu'à 400 000 aux Etats-Unis<sup>90</sup>. La seconde est d'ordre organisationnel : les salariés, outre un savoir technique de base, doivent posséder des compétences relatives à la création ou à la gestion d'une entité virtuelle interorganisationnelle – autonomie, responsabilité décisionnelle, rôles de liaison, etc. ; cette problématique rejoint celle plus globale des nouvelles formes d'organisation. En corollaire, réduire la fonction de l'individu dans la collecte, l'analyse et l'échange d'informations revient à négliger le rôle de la mémoire organisationnelle dans l'intégration et la capitalisation des connaissances de l'entreprise.

Plus généralement, les observations empiriques<sup>91</sup> montrent que les implications pour la GRH doivent être nuancées. Selon les choix politiques et les contraintes de contexte, la GRH peut se voir réduite à un rôle " essentiellement supplétif, voire curatif " ou au contraire avoir un " rôle davantage préventif, beaucoup plus en amont dans le processus " d'innovation technico-organisationnel " (Pichault, 2000, p. 14-15).

<sup>90</sup>Cité par la revue " Interface ", vol. 21, n° 3, Mai-juin 2000

<sup>91</sup> par exemple, Gilbert, Gonzalez, 2000, Pichault, 2000.

## CONCLUSION

Finalement, il apparaît que l'on ne peut considérer l'organisation virtuelle comme un mode de gouvernance efficient. Elle est plutôt le catalyseur, en théorie de l'organisation, de tous les mythes liés au développement des NTIC. L'organisation virtuelle génère des débats fondamentaux sur la post-modernité, les réseaux temporaires et la dispersion géographique de l'entreprise

Cette distanciation critique à l'égard des NTIC et des NFO nous semble nécessaire pour relativiser les effets de mode managériaux et resituer leurs enjeux. Elle montre tout d'abord que l'organisation virtuelle n'est pas un concept nouveau. Déjà, dans les années 80, les Chantiers de l'Atlantique géraient les activités d'un réseau de sous-traitants français grâce au Minitel. Les firmes du BTP travaillent traditionnellement avec un réseau de sous-traitants et de partenaires potentiels rapidement opérationnels, sélectionnés en fonction des ouvrages et chantiers à mener à bien (Dumoulin, 1999).

Elle montre ensuite que l'annonce de la virtualisation des organisations semble avoir été faite avec un peu trop d'empressement. Or les organisations dites "virtuelles" se limitent à quelques exemples classiques (Gant, Skandia ou Cisco par exemple), un peu rapidement érigés en modèles sous l'effet d'une généralisation hâtive. AT&T, pris en exemple par Davenport et Pearlson (1998) comme un modèle d'adoption du travail virtuel, comptait 3% de travailleurs totalement mobiles et 10% de salariés qui travaillaient chez eux au moins un jour par mois. Ces chiffres semblent bien dérisoires pour faire d'AT&T une organisation virtuelle.

Enfin, on peut se demander si, corrélée à l'introduction des NTIC, l'organisation virtuelle ne permet pas d'approfondir une conception déshumanisée et techniciste des organisations. Pourtant, les différents résultats empiriques relativisent les mythes de la fin d'unité d'action, de temps et d'espace des organisations. Il semble alors que l'on puisse partager le point de vue de Nohria et Eccles (1992, p.304-305): "...you cannot build network organizations on electronics networks alone...If so, ...we will need an entirely new sociology of organizations."

Il convient donc pour les managers de rester prudents quant aux effets de mode liés aux NTIC ou à l'organisation virtuelle. Les discours et les mythes en particulier ont un rôle mobilisateur incontestable. Cependant, les mythes valent plus pour les questions qu'ils posent que pour les représentations idéales ou dangereuses qu'ils véhiculent.

## BIBLIOGRAPHIE

- ACHROL R.S. (1991), "Evolution of the Marketing Organization : New Forms for Turbulent Environments", *Journal of Marketing*, vol. 55, October.
- AGRO L., GROSJEAN S. et PICHAULT F. (1997) " Technologies de réseau et hybridation organisationnelle ", *Actes du VIIIe Congrès de l'AGRH*, Montréal, pp. 11-23.
- AHUJA M.K., CARLEY K.M. (1998), "Network Structure in Virtual Organizations", *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3, 4
- AKRICH M. CALLON M., LATOUR B. (1988) "A quoi tient le succès des innovations ? 1. L'art de l'intéressement, 2. L'art de choisir les bon porte-parole", *Gérer et Comprendre*, N° 11 et N° 12, juin et septembre.

- AMABILE S., GADILLE M. et MEISSONIER R. (2000), " Information, organisation et décision : étude empirique sur les apports des NTIC dans les PME " internautes" ", *Systèmes d'Information et management*, vol. 5, n° 1.
- AMAMI M. et THEVENOT J. (2000), " L'Internet marchand : caractérisation et positionnements stratégiques ", *Systèmes d'Information et management*, vol. 5, n° 1.
- ARTUS P. (2001) *La nouvelle économie*, Paris : La Découverte.
- ASTLEY W.G., ZAMMUTO R.F. (1992) "Organization science, managers and language games", *Organization Science*, Vol. 3, N° 4, pp.443-460.
- AUBERT B. (1995), " Les technologies de l'information et l'organisation ", Faculté des Sciences de l'Organisation, Université Laval.
- BALLAY J.F. (1998), "Mythes et réalités du tout communicant", *L'Expansion Management Review*, juin, p.78-85
- BARTHES R. (1957) *Mythologies*, Paris : Le Seuil.
- BRINKERHOFF M.B., KUNZ P.R.(Eds) (1972), *Complex Organizations and Their Environments*, Brown Company Publishers
- BROUSSEAU E., RALLET A. (1999), *Technologies de l'Information et de la Communication et efficacité économique*, Commissariat Général du Plan
- Business Week* (1986), " The Hollow Corporation ", March, 3.
- CAZAL D. (1993) "Discours et pratiques en GRH : réponses universelles et questions contingentes", *Actes du 4e Congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas, novembre, p. 405-412.
- CESTRE G et XARDEL, D. (1993), *Marketing et réseaux d'entreprises*, Paris : Presses Universitaires de France.
- CHILD J. et FAULKNER D. (1998), *Strategies of Cooperation, Managing Alliances, Networks and Joint-Ventures*, Oxford University Press.
- DAFT R.L., WEICK K.E. (1984) "Toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, N°9, pp. 284-295.
- DAVENPORT T.H., PEARLSON K. (1998), "Two Cheers for the Virtual Office", *Sloan Management Review*, summer
- DAVIDOW W.H., MALONE W.S. (1992), *The Virtual Corporation*, New York : Harper Collins Publishers
- DESREUMAUX A. (1986), " A propos de la culture (ou de l'amnésie et de quelques autres travers de certains chercheurs en gestion ", *Cahiers de la Recherche de l'IAE de Lille*, n°1.
- DUBE L., PARE G. (1999), "Les technologies de l'information et l'organisation à l'ère du virtuel", *Gestion*, 24, 2, p.14-22
- DUMOULIN R. (1999), "La difficile instauration du partenariat dans le secteur du BTP : une analyse par les mécanismes de contrôle", *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 2, n° 4, décembre
- DUVAL G. & JACOT H. (2000), *Le travail dans la société de l'information – Paradoxes et enjeux des nouvelles technologies de l'information et de la communication*, Paris : Liaisons et Ministère de l'emploi et de la solidarité.
- ECCLES R.G., NOHRIA N. (1992) *Beyond the hype – Rediscovering the essence of management*, Boston : Harvard Business School Press.
- FLICHY P. (1995) *L'innovation technique – Récents développements en sciences sociales – Vers une nouvelle théorie de l'innovation*, Paris : La Découverte.
- FRERY F. (1997), "La chaîne et le réseau", in P. Besson *Dedans, dehors: les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris : Vuibert
- GADREY J. (2000) *Nouvelle économie, nouveau mythe ?*, Paris : Flammarion.
- GALAMBAUD B. (1988) "La gestion sociale à la surface des mots", *Gérer et Comprendre*, mars, pp. 55-61.
- GILBERT P., GONZALEZ D. (2000) Les progiciels intégrés et la GRH – Quand l'ambiguïté des enjeux est fonctionnelle ", *Gérer et Comprendre*, mars, p. 26-33.

- GIRIN J. (1990) "Problèmes du langage dans les organisations", in Chanlat J.F. (ed.) *L'individu dans les organisations - Les dimensions oubliées*, Québec : Presses de l'Université Laval, pp. 37-78.
- GODELUCK S. (2000), *Le boom de la Netéconomie - Comment Internet bouleverse les règles du jeu économique*, Paris: La Découverte.
- GRANT D., KEENOY T. & OSWICK C. (eds) (1998) *Discourse and organization*, Londres : Sage.
- HARTMAN F., GUSS C. (1996), "Virtual Teams Constrained by Technology or Culture", proceedings of IEMC, p. 645-650.
- HEDBERG B., OLVE N.G. (1997), "Inside the Virtual Organization. Managing Imaginary Systems", 17<sup>th</sup> Annual Conference of SMS, Barcelona
- JOFFRE P. (1998), "De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : de l'entreprise aux réseaux marchands", *Cahiers Français*, n° 287.
- JONES T.M., BOWIE N.E. (1998), "Moral Hazards on the Road to the Virtual Corporation", *Business Ethics Quarterly*, 8, 2, p.273-292
- KRAUT R., STENFIELD C., CHAN A.P., BUTLER B., HOAG A. (1999), "Coordination and Virtualization: The Role of Electronic Networks and Personal Relationships", *Organization Science*, 10, 6, p.722-740
- LEFEBVRE L.A. (1999), " Commerce électronique et entreprises virtuelles : défis et enjeux ", *Revue Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 20-33.
- LAVAL F. (2000), " Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives ", *Revue Française de Gestion*, n° 129, pp. 80-90.
- MALONE T., YATES J., BENJAMIN R. (1987), "Electronic Markets and Electronic Hierarchies: Effects of Information Technology on Market Structure and Corporate Strategies", *Communications of the ACM*
- MARTINET A.-C. (1988) "Les discours sur la stratégie d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 49-60.
- MIDLER C. (1986) "Logique de la mode managériale", *Gérer et Comprendre*, juin.
- MILES R.E. (1989), " Adapting to Technology and Competition : a New Industrial Relations Systems for the 21st Century ", *California Management Review*, n° 31, winter, p. 9-28.
- MILES R.E. ET SNOW C.C. (1986), " Organization : new concepts for new forms ", *California Management Review*, n°3, p. 62-73.
- MOWSHOWITZ A. (1994), " Virtual Organizations : A Vision of Management in the Information Age ", *The Information Society*, 10, p. 267-294.
- NIZAR B., ZHAN S. (2000), "Pour une meilleure compréhension de l'organisation virtuelle", *IX<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS*
- NOHRIA N., ECCLES R. (1992) (Eds), *Networks and Organizations*, Boston : Harvard Business School Press
- PICHAULT F., NIZET J. (2000) *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris : Seuil.
- POWELL W.W (1990), "Neither Market nor Hierarchy : Network Forms of Organization", *Research in Organizational Behaviour*, vol. 12, p.295-336.
- PICHAULT F. "(2000) " Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines ", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, n° 130, p. 5-15.
- Rallet A. (2000), " Communication à distance : au-delà des mythes ", *Sciences Humaines*, avril, n°104, p.26-30.
- RAYPORT J.F., SVIOKLA J.J. (1995), "Exploiting the Virtual Value Chain", *Harvard Business Review*, nov.-dec., p.75-85
- ROUX D. ET SOULIE D. (1997), " Nouvelles technologies de l'information et gestion de l'entreprise ", in Simon Y. et Joffre P., *Encyclopédie de Gestion*, Paris : Economica.
- SALZMAN C., DALLOZ X. (2000), *Les défis de la Net-économie - Réinventez votre système d'information autour d'Internet*, Paris : Dunod.

- STENGERS I., SCHLANGER J. (1988), *Les concepts scientifiques*, Paris : La Découverte.
- TARONDEAU J-C. (1993), *Stratégie industrielle*, Paris : Vuibert.
- VOSS H. (1996), "Virtual Organizations: The Future is Now", *Strategy and Leadership*, july/august, p.12-16
- ZIMMERMANN F.O. (1997), "Structural and Managerial Aspects of Virtual Enterprises", "hyperlink <http://wwwvu-e-teco-htm> "