

LES COMMUNICATIONS ORGANISATIONNELLES

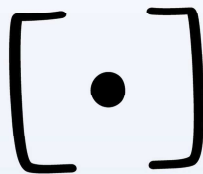
Des concepts aux pratiques

ACTES DU COLLOQUE INTERNATIONAL

Organisé par :

Le Laboratoire I3M (EA 3820)
l'Université de Nice Sophia-Antipolis
Le groupe Org&Co (SFSIC)

Actes disponibles sur www.org-co.fr



31 MAI et 1^{er} JUIN 2011

**Centre Universitaire Méditerranéen
(CUM) 65, Promenade des Anglais
à NICE**

Direction scientifique :

Sylvie P. ALEMANNO
(Université de Nice Sophia-Antipolis)

Bertrand PARENT
(EHESP et Université de Rennes 2)

Management de l'information et évanescence de la communication-relation dans les organisations ?

Patrick-Yves BADILLO

badillo@ejcm.univmed.fr

Professeur, Aix-Marseille Université,
Directeur de l'IRSIC

Dominique BOURGEOIS

dominique.bourgeois@unifr.ch

Professeur, Chaire des Sciences de la
Communication et des Médias
Université de Fribourg, Suisse
Professeure Détachée Aix-Marseille Université
Laboratoire IRSIC

Résumé :

Dans le domaine du management de l'information, l'informatique s'est généralisée avec l'essor des systèmes d'informations. Nous montrons que la communication est le fondement de l'organisation. Or, la communication-relation est devenue évanescence. L'exemple de France Telecom illustre la dangereuse dérive d'une organisation « informatisée » et négligeant la dimension humaine. La communication-relation n'aurait jamais dû être évanescence dans les organisations habituelles. Elle est d'autant plus importante dans les organisations du savoir.

Mots-clés : management, information, connaissance, communication-relation, organisation

Entre le « management » de l'information et la communication-relation, l'écart s'est creusé. Nous souhaitons montrer que, dans les organisations, la logique managériale largement fondée aujourd'hui sur les systèmes d'information (SI) (et donc aussi sur les technologies de l'information) est très insuffisante. Une nouvelle communication-relation doit apparaître au premier plan, au cœur de la dynamique de toute organisation. Par communication-relation on fait référence à l'École de Palo Alto, et notamment à Watzlawick (1972), selon lequel « toute communication (...) suppose un engagement et définit par là la manière dont l'émetteur voit sa relation au récepteur ».

L'hypothèse de travail que l'on testera est la suivante : au fur et à mesure que s'est développé un management de l'information (notamment fondé sur des SI de plus en plus coûteux), la communication-relation est devenue évanescence. Pourtant, dans certaines grandes entreprises leaders aujourd'hui, une communication-relation de qualité est recherchée. Dans un contexte où la connaissance est cruciale, la communication-relation ne serait-elle pas en train de devenir la nouvelle clé du succès des organisations ? Notre réflexion théorique s'appuiera aussi sur différents exemples (France Telecom, Google...).

Nous montrerons d'abord que l'information et la communication constituent le fondement des organisations. Nous verrons ensuite que la communication-relations est devenue évanescence. C'est un paradoxe dans la mesure où elle devrait avoir une importance croissante dans les organisations.

L'information et la communication, fondement des organisations

L'information est le fondement du système économique contemporain, à travers le système des prix qui joue un rôle essentiel pour l'ensemble des activités au niveau mondial. Une relecture de la théorie des coûts de transaction montre que la nature de la firme repose intrinsèquement sur une logique de communication.

L'information-prix comme fondement du système économique contemporain

Avec Hayek le prix apparaît comme l'information qui oriente l'ensemble du système économique. Dans un article de 1945, il indique que la connaissance n'existe jamais sous une forme concentrée ou intégrée, mais seulement sous la forme de fragments dispersés de connaissances incomplètes et fréquemment contradictoires que les individus possèdent séparément. Les prix peuvent jouer un rôle de coordination des actions séparées des différents individus : le système de prix est bien "un mécanisme pour communiquer l'information (...) c'est seulement l'information la plus essentielle qui passe et qui passe seulement à ceux qui sont concernés." (Hayek, 1945, p. 526-527, notre traduction).

L'idée de prix-information donnera lieu à différents développements importants dans la science économique. Les organisations économiques ont été, depuis plusieurs décennies, modelées par une logique d'efficacité devant répondre aux signaux envoyés par le marché, c'est-à-dire les prix.

Une relecture de la théorie des coûts de transaction : la communication comme facteur essentiel de la logique des organisations

La théorie des coûts de transaction va permettre de mieux comprendre les limites du marché et du rôle des prix, et simultanément l'importance des échanges internes à l'organisation comme fondement même de l'organisation. En 1937, Coase introduit le concept de coût de transaction qui explique l'existence même des firmes, celles-ci contribuant à la réduction des coûts de transaction : « La principale raison qui rend plus avantageuse la création d'une firme paraît être qu'il existe un coût à l'utilisation du mécanisme des prix » (Coase 1937, p. 390, notre traduction).

Pour bien expliquer la raison pour laquelle nous considérons qu'avec cet auteur (Coase a été prix Nobel en 1991) la communication est devenue un facteur essentiel de la logique des organisations nous devons préciser le contexte du développement de la théorie de Coase. La question qui préoccupait les économistes dans l'entre-deux-guerres était la suivante : pourquoi le système économique américain avait-il

développé des grandes entreprises, qui finalement, semblaient s'inscrire dans la même logique que les grandes entreprises de l'union soviétique. En effet, dans une pure logique de marché on aurait dû constater l'existence d'un pur marché où les individus échangent des informations, noueraient des contacts et des contrats pour une certaine période, le temps de réaliser un projet ou une opération donnée. Or tel n'est pas le cas. L'explication réside donc dans la théorie des coûts de transaction : la grande entreprise internalise de tels coûts de transaction. La grande entreprise permet aux individus de contribuer à une production sans être sur un marché où interviennent des échanges et une négociation permanente. Pour notre part, nous étendons cela à la logique de la communication : la grande entreprise sera celle qui, au-delà des coûts de transaction, assure une communication-relation de qualité qui permet un développement harmonieux.

Bien évidemment, il existe de nombreux travaux dans le domaine de la communication des organisations. Nous reviendrons sur la nécessité de s'intéresser aux processus de communication, aux interactions entre les acteurs, à la « communication relation ». Nous voudrions souligner aussi qu'en théorie des organisations, divers auteurs, notamment ceux de l'école des relations humaines (Mayo...) et ceux des théories psychologiques des organisations (Lewin...), ont bien montré l'importance des relations humaines à l'intérieur des groupes et leur impact potentiel sur la productivité du travail. En outre, diverses études se sont penchées sur les conséquences d'une communication associée à une plus ou moins grande centralisation (communication du haut vers le bas), une plus ou moins forte hiérarchie, etc. Cependant, la montée en puissance des systèmes d'information dans les organisations au cours des trente dernières années s'est accompagnée d'un management de l'information très éloigné d'une vision en termes de relations entre les hommes.

L'informatisation généralisée

Les travaux fondateurs concernant l'information s'inscrivent dans une logique qui est celle de la mécanique de l'information : l'information est alors avant tout une donnée que l'on cherche à transmettre. La pyramide ci-dessous indique la progression intervenue au cours du temps. Dans la foulée des travaux de Shannon et du premier

essor de l'informatique et des télécommunications, dans les années 1960, tous les efforts ont porté sur les transferts à distance des données (les data). Par la suite, vers la fin des années 1970 se met en place l'informatisation généralisée (voir le rapport Nora Minc de 1978).

Cette informatisation généralisée débouche sur un traitement de plus en plus efficace de l'information. L'information et la communication (communication au sens de Shannon) deviennent l'affaire des spécialistes de l'information. « Techniquement, un système d'information se définit comme un ensemble de composants inter-reliés qui recueillent (ou récupèrent) de l'information, la traite, la stocke, et la diffuse afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein d'une organisation. Les systèmes d'information contiennent des informations sur des personnes, des lieux et des objets importants dans l'organisation, dans son environnement. Le terme « information » recouvre les données qui sont présentées sous une forme utile et utilisable par les personnes. Les données, au contraire, sont des valeurs à l'état brut représentant des événements qui ont lieu dans ou en dehors des organisations. Elles n'ont pas encore été organisées de façon à ce que les utilisateurs puissent les comprendre et s'en servir. » (Laudon et Laudon, 2006, pp. 13-14).

Par la suite la logique informatique est devenue de plus en plus puissante, et depuis une dizaine d'années nous sommes entrés dans l'ère des ERP (*Enterprise resource planning*). Un ERP est un ensemble de modules logiciels intégrés autour d'une base de données unifiée pour des applications comme les ventes et la distribution, la comptabilité financière, la gestion des investissements, la planification de la production, la maintenance des installations et ressources humaines. En résumé, il s'agit de bases de données inter-reliées qui produisent des données qui permettent le contrôle et le pilotage de l'entreprise de façon quasi automatisée. Nous verrons ci-après que ce pilotage automatisé et probablement l'une des causes de l'échec désormais tristement célèbre de l'entreprise Orange France Telecom qui illustre parfaitement l'évanescence de la communication-relation.

L'évanescence paradoxale de la communication-relation

L'évanescence de la communication relation s'explique d'abord par le fait que les processus d'information communication sont devenus quasi exclusivement des processus de contrôle qui ont été décrits par le philosophe Gilles Deleuze dans le cadre de sa thèse célèbre sur la société de contrôle : « la communication est la transmission et la propagation d'une information. Or une information c'est quoi ? Ce n'est pas très compliqué, tout le monde le sait, une information est un ensemble de mots d'ordre. En d'autres termes, informer c'est faire circuler un mot d'ordre. Les déclarations de police sont appelées à juste titre des communiqués. On nous communique de l'information, on nous dit ce que nous sommes censés devoir ou être tenus de croire. On ne nous demande même pas de croire mais de nous comporter comme si nous croyions. C'est cela l'information, la communication et, indépendamment de ces mots d'ordre il n'y a pas d'information, pas de communication. Ce qui revient à dire que l'information est exactement le système du contrôle » (Deleuze, 2003, pp. 298-299). L'évanescence de la communication-relation est parfaitement observable dans le cas d'une entreprise telle que France Telecom. Malheureusement ce cas est loin d'être isolé et s'inscrit dans le mouvement général d'un pilotage des entreprises par les systèmes comptables, financiers et informatiques.

Nous indiquons que cette évanescence est paradoxale dans la mesure où, au contraire, dans une société du savoir et de la connaissance, l'avenir appartient à des modes d'organisation nouveaux qui en aucun cas ne sauraient être pilotés par des systèmes informatisés et des variables imposées depuis la sphère gestionnaire et comptable.

Les processus d'information-communication en échec : le cas de France Telecom

Le cas de France Telecom est très intéressant pour observer comment la citation de Gilles Deleuze s'applique. L'ouvrage de Diehl et Doublet (2010) présente une analyse détaillée du déchirement d'Orange. Cette analyse nous a paru d'autant plus intéressante que d'une part nous avons connu l'entreprise de l'intérieur, et d'autre part nous avons eu de nombreuses relations contractuelles avec cette entreprise.

Cette connaissance du terrain nous incite à penser que l'ouvrage cité présente un historique pertinent de l'évolution de l'entreprise. Dans un premier temps, après que France Telecom soit devenu un exploitant autonome de droit public assujetti aux règles de droit commercial et non plus administratif (à partir du 1er janvier 1991), l'entreprise engage un projet pour introduire de nouvelles logiques d'organisation. Le projet en question est assez lourd, et conçu au sommet de la hiérarchie. Mais « les acteurs du terrain trouveront les solutions d'organisation les mieux adaptées aux conditions locales »...« France Telecom (réussit) à effectuer le passage des collaborations « tacites » installées précédemment à une logique d'organisation, structurée autour de schémas et de processus » (p. 35). Prévaut alors une communication interne satisfaisante. Lorsque Michel Bon arrive en 1995 « un sondage réalisé à l'initiative de la direction de la communication fait ressortir un taux de 70 % de compréhension de sa politique ! (...) quinze ans plus tard, les équipes ne comprennent plus rien à la stratégie ! » (p. 38). Conformément au schéma général que nous avons présenté dans le paragraphe précédent, c'est notamment l'ensemble de l'informatique qui évolue et change à la fin des années 1990. Est créée une informatique de gestion qui a pour objectif d'exercer une pression financière. « Le choix de doter le groupe d'une nouvelle comptabilité, avec les outils référentiels de comptabilité analytique (les ERP), permet à la filière comptable, contrôle et finance de passer aux commandes dans la conduite du groupe. Sa fonction de contrôle budgétaire se transforme en « controlling », contrôle de gestion nécessaire à sa privatisation. » (p. 42). Cependant, l'évolution des ressources humaines de la fin des années 1990 « s'effectue sans heurts importants grâce à un dispositif d'accompagnement conséquent » (p. 45). En revanche, à partir de 1999, on constate une fuite vers une logique purement financière concrétisée par des acquisitions sans discernement. C'est à cette époque que France Telecom rachète Orange. L'objectif premier devient la croissance du cours de l'action : est consacré au premier plan le management par la valeur avec une primauté des logiques de la finance. Lorsque Thierry Breton est nommé en octobre 2002 France Telecom est face à un gouffre financier : l'entreprise doit rembourser 15 milliards d'euros en 2003 et renégocier 50

milliards de dettes sur trois ans ! Très rapidement, Thierry Breton impose un nouveau style de communication. Il s'appuie sur la logique du *story telling* et apparaît comme l'acteur d'une histoire autocentrée sur son rôle de leader : « il met l'accent sur sa volonté, ses émotions, sa pratique du sport en salle ». (p. 62). En parallèle, le cabinet Mac Kinsey arrive avec une armée de consultants pour recueillir le maximum d'informations dans l'entreprise. Les consultants de Mac Kinsey jettent les informations dans « leurs moulinettes, produisent une photographie, une projection financière cadrée sous forme de tableaux puis procèdent à la finalisation avec Thierry Breton et son état-major. Ce sera pour le groupe le programme TOP, « Total Operating performance », qui doit produire 15 milliards d'économies sur les coûts opérationnels du groupe en trois ans. » (p. 63). Les cadres sont mis sous une très forte pression qui devient brutale : « brutalité et déloyauté envers le management participe d'un nouveau style, étranger à la culture de l'entreprise et à ses modes de régulation. Des cadres, pourtant hommes solides, perdent leurs repères. » (p. 66). Les méthodes sont inspirées par celles d'entreprises étrangères importantes au niveau mondial (comme le *Lean management* de Toyota). Le *Lean management* est basé « sur l'idée du zéro défaut et d'un individualisme forcené ». Ces méthodes « ont un effet destructeur sur les modes d'entraide et de coopération prévalant jusque-là dans l'organisation du travail chez France Telecom. Ils constituaient des mécanismes souples de régulation et jouaient le rôle d'avertisseurs des tensions organisationnelles humaines. » (p. 68). Thierry Breton est remplacé par Didier Lombard en 2005. Didier Lombard s'occupe principalement des questions d'innovation et délègue l'assainissement financier de ressources humaines à deux collaborateurs. Le plan NeXT reconduit les principes du plan TOP, « l'innovation en plus, un certain tact managérial en moins » (p. 80). L'objectif de la DRH est alors de favoriser les départs par tous les moyens et de faciliter les réorganisations. La culture de la transformation invente « le concept *Time To Move* (TTM), visant à accélérer l'éveil des démissions volontaires. « Manipulation et communications perverses résument cette nouvelle étape de la transformation de France Telecom » (p. 85). L'entreprise dérive sous la pression de cette nouvelle logique, très

centralisée, tandis que « Didier Lombard ne gouverne plus l'entreprise France Telecom » (p. 87). On connaît la suite en ce qui concerne cette entreprise, avec la multiplication des suicides.

Une double inquiétude apparaît à l'issue de cette présentation. D'une part, France Telecom a connu la spirale de l'informatisation généralisée, de l'informatique des données à l'essor des ERP. Or cette dynamique est aujourd'hui à l'œuvre dans bien des organisations. D'autre part, non seulement une telle spirale est négative pour la dynamique des organisations, mais, de surcroît, elle est orthogonale à la logique des organisations intelligentes, qui doivent être communicantes, dès lors qu'elles sont fondées sur les secteurs stratégiques du futur où prévaudra non plus l'information mais la connaissance.

Le paradoxe : la dynamique de l'organisation intelligente et « communicante »

Durant la dernière décennie, les enjeux de la connaissance sont devenus de plus en plus importants (sur le rôle de la technologie vis-à-vis de la connaissance voir par exemple Badillo et Bourgeois, 2008). La distinction entre connaissance tacite et connaissance explicite est féconde. La connaissance tacite n'est pas « communicable » facilement. Nonaka et Takeuchi ont étudié l'exemple du four à pain. Une grande firme japonaise essayait de concevoir un four à pain qui proposerait des pains d'une qualité équivalente au meilleur boulanger de Tokyo. La tentative fut infructueuse : il s'avéra que le meilleur boulanger a une compétence particulière, « incommunicable » à la machine à travers des processus automatiques. La connaissance tacite du boulanger ne pourra être transmise de génération en génération qu'à travers des processus de « compagnonnage », au cours desquels s'exerce une communication-relation approfondie.

En réalité, il y a déjà longtemps qu'un auteur aussi connu (et aussi classique) dans le domaine du management que Peter Drucker (1999) a décrit dans quelles conditions émergerait la nouvelle organisation. Pour lui les organisations seront « des organisations du savoir » (p. 13). « (Elles) ont besoin de bien plus de spécialistes que ce à quoi nous avaient habitués les entreprises gérées sur le mode hiérarchique. De

plus, ces spécialistes se trouvent sur le terrain et non pas au siège. En fait, l'organisation opérationnelle tend à devenir une organisation de spécialistes en tout genre. » (p. 16). « Dans les organisations du savoir, la connaissance viendra surtout d'en bas, du cerveau des spécialistes qui réaliseront de multiples travaux en s'auto-gérant. Aussi les organisations caractéristiques de notre époque, où le savoir tend à être concentré par le personnel administratif, dangereusement à cheval entre la haute direction et les opérationnels, seront sans doute considérées au regard de l'histoire comme une étape où l'on essayait d'inculquer la connaissance d'en haut au lieu d'obtenir de l'information d'en bas » (pp. 16-17).

Certaines de ces idées se retrouvent à travers l'exemple de Google (ne connaissant pas l'entreprise de l'intérieur il convient cependant de rester prudent sur ce « modèle » qui pourrait aussi probablement être critiqué sous certains angles). Parmi les nouvelles méthodes de management que Google promeut, on retiendra quelques règles originales. Par exemple, Google fait une large confiance à la motivation intrinsèque des salariés. Ainsi l'entreprise a introduit une organisation du temps de travail des ingénieurs et des développeurs en deux parties :

« -80 % de leur temps de travail est consacré à la mission qui leur a été confiée pour laquelle ils sont officiellement payés,

-et 20 % est dédié à des recherches personnelles. » (Girard 2006, p. 67)

Un autre principe mis en avant par Google est de s'appuyer sur des petites équipes. Par ailleurs l'entreprise insiste sur le rôle des utilisateurs. L'intérêt des utilisateurs est placé au premier plan. Comme le précise Bernard Girard, ce n'est pas la finance qui dicte la stratégie.

Conclusion

« Ce qui semble arriver, ce n'est pas seulement une mutation de l'information à la connaissance, mais de la connaissance à la créativité. En vérité, compte tenu du pouvoir des réseaux, la connaissance devient progressivement une marchandise. Ce qui devient précieux, c'est l'objectif authentique du management qui motive l'engagement et la passion des employés » (notre traduction, à partir de Nahon et Plakias, 2009). On retrouve ici les thèmes qui sont devenus centraux dans la communication des

organisations, comme, par exemple, les approches en termes de communication engageante (voir sur ce point Françoise Bernard 2010). Ainsi, de notre point de vue, l'informatisation généralisée connaît actuellement un point d'orgue avec l'extension des ERP. Cela a peut-être permis, dans un premier temps, de rationaliser et de rendre plus efficiente les organisations. Mais, aujourd'hui, dans le contexte des réseaux généralisés et des médias sociaux, il apparaît que les techniques de management fondées sur des dispositifs informatiques contraignants ont atteint leurs limites. On peut même aller plus loin : de telles techniques sclérosent les entreprises, écartent la communication-relation et conduisent à des situations catastrophiques dont Orange est une illustration. Il est extrêmement intéressant de noter que Peter Drucker mentionne comme type d'organisation du savoir l'orchestre symphonique : l'exemple de l'orchestre symphonique « est encore plus instructif, puisque pour certains morceaux il peut y avoir jusqu'à plusieurs centaines de musiciens à jouer ensemble sur scène. Selon la théorie de l'organisation il devrait y avoir alors plusieurs vice-présidents/chefs d'orchestre et peut-être une demi-douzaine de vice-présidents divisionnaires/chefs d'orchestre. Mais ce n'est pas ainsi que cela marche. Il n'y a qu'un seul chef d'orchestre/dirigeant et des musiciens jouant directement avec lui sans intermédiaire. Et chacun d'eux est un spécialiste de haut niveau, disons-le un artiste. » (p. 19). Evidemment, nous n'avons pas repris cet exemple par hasard. Il est parfaitement cohérent avec la théorie de la communication-relation qui a souvent repris l'exemple du chef d'orchestre. Les organisations innovantes créatrices d'aujourd'hui et de demain seront incontestablement non pas celles qui disposent du système d'information le plus performant, mais celles au sein desquelles la communication relation la plus attentive motivera et engagera tous les acteurs dans des orientations stimulantes.

Références bibliographiques

Badillo, P.-Y., & Bourgeois, D. (2008). Blended learning in Universities: ICT uses, pedagogical and economic models. In W. Aung et alii (Eds.), *Innovations 2008: world Innovations in Engineering Education and Research* (Chap. 33, pp. 367-378). International Network for Engineering

Education, Arlington, USA: Begell House Publishing.

Bernard, F. (2010). Un exemple d'émergence et de développement de programmes scientifiques en SIC. Le programme : « la communication engageante ET instituante appliquée à la communication environnementale ». In C. Loneux & B. Parent, *Communication des organisations : recherches récentes* (pp. 15-27). Paris: l'Harmattan.

Coase, R.H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.

Deleuze, G. (2003). *Deux régimes de fous. Textes et entretiens 1975-1995*. Paris: Editions de Minuit.

Diehl, B., Doublet, G. (2010). *Orange : le déchirement : France Télécom ou la dérive du management*. Paris: Gallimard.

Drucker, P.F. (1999). L'émergence de la nouvelle organisation. In Harvard Business Review, *Le Knowledge management* (pp. 11-33). Paris: Editions d'Organisation.

Girard, B. (2008). *Une révolution du management : le modèle Google*. Paris: M2I Editions.

Hayek, F. A. (1945). The Use of Knowledge in Society. *American Economic Review*, XXXV(4), 519-530.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2006). *Management des systèmes d'information*. (9^e éd.). Paris: Pearson Education France.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Nahon, G., & Plakias M. (2009). *The coming of porous enterprise*. Document de Orange Lab San Francisco.

Nora, S., & Minc, A. (1978). *L'informatisation de la société. Rapport à M. le Président de la République*. Paris: la Documentation française.

Watzlawick, P., Helmick Beavin J.H., Jackson, D.A. (1972). *Une logique de la communication*. (Traduit de l'américain par J. Morche). Paris: Seuil. Réédition chez Point, 1979.