

Prof. Dominique Bourgeois

Chaire des Sciences de la Communication et des médias

Université de Fribourg

**Management de l'information et évanescence de la
communication-relation ?**

*Pour une théorie communicationnelle
de l'organisation*

PATRICK-YVES BADILLO

DOMINIQUE BOURGEOIS

Attention, il s'agit d'un document de travail. Veuillez citer et vous référer à la version définitive :

Badillo P.-Y., Bourgeois D., « Management de l'information et évanescence de la communication-relation ? Pour une théorie communicationnelle de l'organisation », *in* Alemanno S. P., Parent B. (dir.), *Les communications organisationnelles. Comprendre, construire, observer*. L'Harmattan, Paris, 2013.

Ce texte a été mis en ligne afin que les usagers du site Internet puissent avoir accès aux travaux de Dominique Bourgeois. Les droits d'auteur des documents du site Internet dominiquebourgeois.eu demeurent aux auteurs des textes et-ou aux détenteurs des droits. Les usagers peuvent télécharger et-ou imprimer une copie de n'importe quel texte présent sur dominiquebourgeois.eu pour leur étude personnelle et non-marchande. Vous ne pouvez en aucun cas distribuer ce document ou l'utiliser à des fins lucratives. Vous êtes cependant invités à diriger les visiteurs vers dominiquebourgeois.eu pour qu'ils accèdent aux textes.

Document téléchargé depuis <http://dominiquebourgeois.eu>

- Rosanvallon P. (1995). *La nouvelle question sociale. Repenser l'État-providence*. Paris, Le Seuil, Points-Essais, 1998, 223 p.
- Rousseau J.-M. (2011). Would the Road to Recovery Be Blocked by Negative Development Boulders ?, IVth Symposium of Competitive Intelligence, Bad Nauheim, Germany, April 2011. www.conference2011.competitive-intelligence.com/Vortraege/Would_the_Road.html.
- Sainsaulieu R. (1977, rééd, 1993). *L'identité au travail*. Paris, Presses FNSP, 477 p.
- Zoom sur les métiers, Les métiers de la Sécurité sociale* (2006), Paris, ONISEP-UCANSS, 32 p.
- Thévenot L. (1997). Un gouvernement par les normes. Pratiques et politiques des formats d'information. In Conein B., Thévenot L. (éds.), *Cognition et information en société*, Paris, Éditions de l'EHESS, pp. 205-242.
- Vacher B. (2004). Du bricolage informationnel à la litote organisationnelle ou comment considérer le bricolage au niveau stratégique. In Le Moëne C. (coord.), *Systèmes d'information organisationnels ?*, *Sciences de la Société*, n°63, pp. 132-149.

Sites consultés

- Annuaire Sécu (portail des agents de la Sécurité sociale) : www.annuaire-secu.com
- Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale (UCANSS) : www.ucanss.fr

Management de l'information et évanescence de la communication-relation ? Pour une théorie communicationnelle de l'organisation

Patrick-Yves BADILLO

Université de Genève et Gresec, Medi@LAB-Genève,

Dominique BOURGEOIS

Université de Fribourg, Suisse

Professeure détachée à l'université d'Aix-Marseille

Résumé : Dans le domaine du management de l'information, l'informatique s'est généralisée avec l'essor des systèmes d'informations. L'exemple de France Télécom illustre la dérive d'une organisation *informatisée* et négligeant la dimension humaine. La communication-relation n'aurait jamais dû être évanescence dans les organisations. Nous montrons l'intérêt d'une théorie communicationnelle comme fondement des organisations, d'autant plus que la communication-relation est essentielle dans les organisations du savoir.

Mots clés : *information, communication-relation, connaissance, organisation, management, théorie communicationnelle des organisations.*

Mieux comprendre le rapport existant entre la communication et l'organisation est un des défis posés à la communauté des chercheurs en sciences de l'information de la communication (SIC), comme l'avait posé Ruth Smith dès 1993 et comme proposent de le faire Putnam et Nicoreta (2010). Des influences théoriques diverses ont sans aucun doute permis d'avancer vers de nouvelles approches (voir notamment l'École de Montréal et l'évolution de la communication organisationnelle en France).

Pour ce qui concerne les liens entre l'information, la communication et l'organisation, les références souvent citées renvoient plus particulièrement à ce que Taylor et Delcambre appellent le « *paradigme des logiques sociales des phénomènes communicationnels et informationnels* » et le « *paradigme sociotechnique* » (2011, pp. 28-29). On doit noter, cependant, qu'il est toujours difficile de développer des recherches mettant l'information et la communication au cœur des organisations. Un débat est en cours au sein des SIC sur l'articulation entre communication, information et organisation (voir Miège, Le Moëne, Delcambre, Guyot, en réaction à l'article de Vacher, 2009). Il n'est pas dans notre propos de faire un état de l'art sur ce thème, ni d'entrer dans le débat. Nous partons simplement de la distinction généralement faite dans les pratiques des organisations entre ce qui relève du *management* de l'information, dans un contexte de développement rapide des technologies de l'information et de la communication (TIC), et ce qui est du domaine de la communication interne ou des ressources humaines.

Notre hypothèse de travail est la suivante : au fur et à mesure que s'est développé un management de l'information (notamment fondé sur des systèmes d'information [SI] de plus en plus coûteux), la communication-relation est devenue évanescente. Par communication-relation, on fait référence à l'École de Palo Alto, et notamment à Watzlawick, selon lequel « *toute communication [...] suppose un engagement et définit par là la manière dont l'émetteur voit sa relation au récepteur* » (1972, p. 48). Nous montrons d'abord que l'information et la communication constituent le fondement des organisations, ce qui nous conduit à souligner toute l'importance d'une théorie communicationnelle de l'organisation. Cette approche donne un statut central à la communication dans les organisations. Nous étudions ensuite comment l'informatisation s'est généralisée avec une logique managériale dominante, presque uniquement fondée sur les SI (donc aussi sur les technologies de l'information). Nous mettons enfin en lumière l'évanescence de la communication-relation, paradoxale car cette dernière devrait avoir une importance croissante dans les organisations.

1. L'information et la communication, fondement des organisations

Nous étudierons pourquoi l'information et la communication constituent le fondement des organisations. Sans faire une présentation exhaustive des approches existantes, nous retiendrons des arguments clés à partir de certaines approches économiques pour lesquelles l'information-prix est un fondement du système économique contemporain et nous montrerons ensuite l'intérêt d'une théorie communicationnelle de l'organisation à partir d'une relecture de la théorie des coûts de transaction.

L'information-prix comme fondement du système économique contemporain

Avec Hayek, le prix apparaît comme l'information qui oriente l'ensemble du système économique. 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. C'est plus qu'une métaphore de décrire le système de prix comme une sorte de machinerie pour enregistrer les changements, ou un système de télécommunications qui permet aux producteurs individuels d'observer simplement le mouvement de quelques signaux* » (Hayek, 1945, pp. 526-527, notre traduction). Cette citation peut être rapprochée de la conception *mécanique* de la communication au sens de la transmission d'informations, dans le modèle de Shannon (1948) qui était justement un modèle conçu pour des systèmes de télécommunications.

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. Dans ce paradigme économique, la transmission de l'information est essentielle, dans le cadre général du marché, même s'il n'y a pas nécessairement une efficacité informationnelle.

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

Nous focaliserons ici notre analyse sur la théorie économique des coûts de transaction qui est essentielle dans la mesure où elle explique pourquoi, en économie de marché, se constituent des firmes et des organisations. La théorie des coûts de transaction permet de 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 (prix Nobel en 1991) introduit le concept de coût de transaction qui explique l'existence même des firmes : « *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* » (p. 390, notre traduction).

Précisons 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 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. Cette approche a été prolongée par Williamson, notamment avec l'étude de formes *hybrides* d'organisation (réseau, etc.). Par ailleurs, Simon propose la théorie de la rationalité limitée et indique qu'« *une masse d'informations crée une pauvreté d'attention* » (1971, p. 40).

Pour notre part, partant de l'analyse tracée par Coase, nous considérons que la logique fondamentale des organisations est la communication : l'entreprise apparaît nécessaire, non seulement pour maîtriser les coûts de transaction, mais surtout

pour assurer une communication-relation entre les salariés, comme base de l'échange, de la production et de la création. Il existe de nombreux travaux dans le domaine de la communication des organisations, notamment ceux de l'école des relations humaines (Mayo...) et ceux des théories psychologiques des organisations (Lewin...), qui montrent l'importance des relations humaines à l'intérieur des groupes et leur impact potentiel sur l'organisation.

Nous proposons donc de considérer la théorie de la communication comme englobant la théorie des coûts de transaction. Une telle *théorie communicationnelle de l'organisation* nous paraît plus pertinente que la théorie des coûts de transaction pour expliquer l'existence et le développement des organisations. L'originalité ne réside pas dans l'idée d'une théorie communicationnelle des organisations, mais dans la portée d'une telle théorie comme facteur explicatif, clé de l'existence des organisations. La nécessité de cette théorie communicationnelle est d'autant plus grande, qu'en fait, de Shannon aux approches économiques en termes d'information-prix, c'est la mécanique de l'information qui s'est développée. C'est dans cette perspective qu'il faut comprendre la montée en puissance des SI dans les organisations au cours des trente dernières années.

2. 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. Dans la foulée des travaux de Shannon et du premier essor de l'informatique et des télécommunications, dans les années soixante, tous les efforts ont porté sur les transferts à distance des données (les *data*). Par la suite, vers la fin des années soixante-dix, 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 composantes inter-reliées qui recueillent (ou*

recupèrent) de l'information, la traitent, la stockent, et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein d'une organisation. Les SI contiennent des informations sur des personnes, des lieux et des objets importants dans l'organisation ou dans son environnement. Le terme "information" recouvre les données qui sont présentées sous une forme utile et utilisable par les personnes. » (Laudon et Laudon, 2006, pp. 13-14). Noy et Ruiz (2007) montrent la fracture entre le monde de l'informatique professionnelle, monde des SI, et le monde des SIC. Les solutions techniques restent limitées car l'usage est ce que les gens font effectivement des objets et des dispositifs techniques (Noy et Ruiz font ici référence à Breton et Proulx).

La logique informatique, devenue de plus en plus puissante, est entrée depuis une dizaine d'années 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 interreliées qui produisent des informations permettant le contrôle et le pilotage de l'entreprise de façon quasi automatisée et *top-down*, loin d'une logique d'utilisateurs participant à la logique communicationnelle et informationnelle de développement de l'entreprise. Nous verrons ci-après que ce pilotage automatisé est probablement l'une des causes de l'échec désormais tristement célèbre de l'entreprise France Télécom-Orange qui illustre parfaitement l'évanescence de la communication-relation.

3. 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 Télécom. 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 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 Télécom

Le cas de France Télécom est très intéressant pour observer comment la citation de 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 de recherche 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 Télécom est devenu un exploitant autonome de droit public assujéti aux règles de droit commercial et non plus administratif (à partir du 1^{er} 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 » (p. 35) et France Télécom 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 quatre-vingt-dix. 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 et 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 quatre-vingt-dix 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 Télécom 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 Télécom 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 *storytelling* et apparaît comme l'acteur d'une histoire aut centrée 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 et 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 quinze 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 de 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 forcé ». Ces méthodes « ont un effet destructeur sur les modes d'entraide et de coopération prévalant jusque-là dans l'organisation du travail chez France Télécom. Ils constituaient des mécanismes souples de régulation et jouaient le rôle d'amortisseurs des tensions organisationnelles et 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 et la gestion des 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 les démissions volontaires. « Manipulation et communication perverse résumant cette nouvelle étape de la transformation de France Télécom » (p. 85). L'entreprise dérive sous la pression de cette nouvelle logique, très centralisée, tandis que « Didier Lombard ne gouverne plus l'entreprise France Télécom » (p. 87). On connaît la suite en ce qui concerne cette entreprise, avec la multiplication des suicides. Morillon et Bouzon (2009) citent d'autres exemples et montrent les injonctions paradoxales de la communication interne en période de tensions organisationnelles.

Une double inquiétude apparaît à l'issue de cette présentation. D'une part, France Télécom a connu la spirale de l'informatisation généralisée, de l'informatique des données à

l'essor des ERP, et en général des réseaux et de l'Internet. 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.

Il y a déjà longtemps qu'un auteur aussi connu 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'autogérant [...]* » (pp. 16-17).

Certaines de ces idées se retrouvent à travers l'exemple de Google. 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. L'entreprise a introduit une organisation du temps de travail des ingénieurs et des développeurs qui disposent de 20% de leur temps pour des recherches personnelles. Google s'appuie sur de petites équipes et insiste sur le rôle des utilisateurs. Ainsi, la finance ne dicterait pas la stratégie. Ne connaissant pas l'entreprise de l'intérieur, nous resterons cependant prudents sur ce *modèle* qui peut aussi être critiqué sous certains angles (voir, par exemple, Simonnot, Gallezot, 2009).

Conclusion

Un management de l'information très éloigné d'une vision en termes de relations entre les hommes, fondé sur les SI (et les technologies de réseaux...), s'est développé de façon exponentielle ces dernières décennies. L'informatisation généralisée connaît actuellement un point d'orgue avec l'extension des ERP, des réseaux et de l'Internet. 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, il apparaît que les techniques de management fondées sur des dispositifs informatiques contraignants ont atteint leurs limites.

Si l'information est nécessaire pour la vie des organisations et si l'information-prix garde une place importante en économie de marché, il est impératif de souligner le rôle fondamental de la communication-relation pour l'organisation. La vision mécanique et économique de la transmission de l'information est devenue hégémonique. Cela a conduit à négliger le pilier de l'organisation qu'est la communication au sens des relations humaines,

Or, « *ce qui devient précieux, c'est l'objectif authentique du management qui motive l'engagement et la passion des employés* » (Nahon et Plakias, 2009, p. 1, notre traduction). On retrouve ici des thèmes qui sont devenus centraux dans la communication des organisations, comme, par exemple, les approches en termes de communication engageante (voir sur ce

point Bernard, 2010). Les approches mécaniques et économiques 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). Évidemment, nous n'avons pas repris cet exemple par hasard. Il est parfaitement cohérent avec la théorie de la communication-relation : « *communiquer, c'est entrer dans l'orchestre* », selon Bateson. Ely (2010) s'intéresse, par exemple, aux conditions théoriques et méthodologiques favorisant, dans les entreprises, la nécessaire transformation structurelle d'une communication interne « *télégraphique* » vers une communication interne « *orchestrale et systémique* ». 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.

En définitive, au-delà d'une logique des SI, mais aussi au-delà d'une théorie des coûts de transaction, réductionniste car fondée uniquement sur une logique économique, nous montrons l'intérêt d'une théorie communicationnelle des organisations. Cette théorie, qui englobe les coûts de transaction, montre que l'essence et la logique fondamentale de l'organisation résident dans sa logique communicationnelle. Notre apport n'est pas de proposer une théorie communicationnelle de l'organisation, mais de revoir le statut de cette théorie. Alors que la communication est souvent considérée comme une activité secondaire, de soutien dans les organisations, elle est, selon nous, au cœur même de l'existence de l'organisation. Les

entreprises ou organisations sont créées, certes, pour réduire les coûts de transaction, mais surtout pour établir la communication, condition *sine qua non* de la vie de l'organisation. Seule une communication-relation de qualité permet l'essor harmonieux de l'entreprise. La communication-relation devient, de plus en plus, dans le nouvel environnement de la connaissance, la véritable clé de l'avenir des organisations. Puisse une telle proposition être utile à certaines orientations en sciences de l'information et de la communication...

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Badillo P.-Y., Bourgeois D. (2008). Blended Learning in Universities : ICT Uses, Pedagogical and Economic Models. In 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 instituant appliquée à la communication environnementale ». In C. Loneux et B. Parent, *Communication des organisations : recherches récentes*. Paris, L'Harmattan, pp. 15-27.
- Coase R.H. (1937). *The Nature of the Firm*. *Economica*, 4(16), pp. 386-405.
- Deleuze G. (2003). *Deux régimes de fous. Textes et entretiens 1975-1995*. Paris, Éditions de Minuit. 384 p.
- Diehl B., Doublet G. (2010). *Orange : le déchirement. France Télécom ou la dérive du management*. Paris, Gallimard. 128 p.
- Drucker P.F. (1999). L'émergence de la nouvelle organisation. In *Harvard Business Review*, Le Knowledge management. Paris, Éditions d'Organisation, pp. 11-33.
- Ély F. (2010). L'analyse des pratiques infocommunicationnelles dans les organisations : l'apport de l'École de Palo Alto. *Études de communication*, n° 35, pp. 61-76.
- Hayek F.A. (1945). The Use of Knowledge in Society. *American Economic Review*, XXXV(4), pp. 519-530.
- Laudon K.C., Laudon J.P. (2006). *Management des systèmes d'information*, (9^e éd.). Paris, Pearson Éducation France, 674 p.
- Morillon L., Bouzon A. (2009). Les injonctions paradoxales de la communication interne en période de tensions organisationnelles. *Études de communication*, n° 33, pp. 189-202.
- Noy C., Ruiz J. (2007). Vers une conception globalisée des systèmes d'information intégrant tous leurs usages. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007/1, n° 223, pp. 87-97.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, Oxford University Press. 298 p.

- Nahon G., Plakias M. (2009). *The Coming of Porous Enterprise*. Document de Orange Lab San Francisco. 21 p.
- Putnam L.L., Nicotera A.M. (2010). Communicative Constitution of Organization Is a Question Critical Issues for Addressing It. *Management Communication Quarterly*, 24(1), pp. 158-165.
- Shannon C.E. (1948). A Mathematical Theory of Communication. *The Bell System Technical Journal*, Vol. 27, July, October, pp. 379-423, 623-656.
- Simon H.A. (1971). Designing Organizations for an Information-Rich World. In M. Greenberger (ed.), *Computers, Communications, and the Public Interest*, Baltimore & London, Johns Hopkins Press. pp. 37-72.
- Simonnot B., Gallezot G. (coord.) (2009). *L'entonnoir - Google sous la loupe des chercheurs en sciences de l'information et de la communication*. Caen, C&F éditions. 246 p.
- Smith R.C. (1993). Images of Organizational Communication : Root-Metaphors of the Organization-communication Relation, Paper presented at the annual conference of the International Communication Association, Washington, DC.
- Taylor J.R., Delcambre P. (2011). La communication organisationnelle : histoire, enjeux et fondements. In S. Grosjean, L. Bonneville (eds.), *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux*, Montréal, Chenelière Éducation, Chap.1, pp. 3-31.
- Vacher B. (2009). Articulation entre communication, information et organisation en SIC. Les enjeux de l'information et de la communication, mis en ligne le 29 octobre 2009, accompagné des réactions de C. Le Moëne, P. Delcambre, B. Guyot : http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2009/Vacher/index.php
- Watzlawick P., Helmick Beavin J.H., Jackson D.A. (1972). *Une logique de la communication*. Paris, Seuil. Réédition chez Point, 1979. 280 p.

Coordination et intercompréhension des pilotes-contrôleurs à l'épreuve de l'informatisation : le cas de l'application CPDLC

Marie BENEJEAN

CERTOP UMR 5044, université Toulouse 3, IUT A

Résumé : L'évolution des dispositifs techniques participe à certaines transformations des situations de communication entre pilotes et contrôleurs aériens. Nous proposons d'appréhender les tensions qui se nouent alors autour des activités de coordination et d'intercompréhension entre pilotes et contrôleurs à l'aune de la théorie d'Engeström (1987). Les travaux de Suchman (1987) et de Browning (2005) nous permettent d'interroger la dynamique entre plan-liste et récit-interaction.

Mots-clés : *contradictions, action située, listes, récits, coordination, intercompréhension, informatisation.*

Introduction

Dans ce texte, nous nous intéressons aux changements technologiques en milieu aéronautique et à la transformation des pratiques communicationnelles dans la relation de coopération entre pilotes et contrôleurs aériens. La gestion de la navigation aérienne est un domaine hautement complexe qui doit allier la fluidité d'un trafic de plus en plus intense et le maintien du niveau de sécurité réglementaire jugé nécessaire. Pour ce faire, une bonne coordination et une bonne compréhension entre les personnels au sol et à bord des aéronefs sont indispensables.