

SOMMAIRE

Éditorial	2
<i>Denis BENOIT et Jérôme MERIC</i>	
Informations et communications en contexte de mutations organisationnelles et de crise managériale.....	5
<i>Sidonie GALLOT et Christian LE MOËNNE</i>	
Vers une critique pragmatique du management et de l'évaluation par les chiffres. Une analyse des routines conversationnelles dans un réseau de franchise	13
<i>Youness QUARAM et Bertrand FAURÉ</i>	
La communication des organisations à l'heure de la complexité. Les enseignements du « management compréhensif » au sein d'une entreprise suédoise de transport public.....	27
<i>Claire BURLAT</i>	
Créer et identifier son périmètre informationnel : une approche de la gestion communautaire appliquée à l'agenda 21 vitrollais	41
<i>Paul DÉPREZ</i>	
Le Community Management : une instrumentalisation de l'espace public, de la lutte pour la reconnaissance et de la logique de don	67
<i>Olivier GALIBERT</i>	
Culture managériale versus culture en action : les dimensions régulatrices des dynamiques culturelles dans les organisations	81
<i>Elise MAAS</i>	
L'improvisation : un révélateur possible du management « distribué » dans un contexte de crise des modèles managériaux.....	99
<i>Fabienne MARTIN-JUCHAT et Valérie LÉPINE</i>	
Instructions aux auteurs.....	115
Bulletin d'abonnement.....	97

ÉDITORIAL

Ce numéro de *COMMUNICATION & MANAGEMENT* traite (particulièrement) des bouleversements qui, en relation notamment avec les pratiques d'information-communication (« mutation numérique »), touchent à ce jour de plein fouet les conceptions et pratiques managériales.

La définition de l'information livrée par Gregory Bateson (1969) résume en soi les paradoxes de la pratique managériale du numérique : une différence qui crée une différence. Cette formule renvoie avant tout au codage numérique de l'information. Il découle de cette technique la possibilité de stockage intensif et de mise à disposition de données toujours plus nombreuses en même temps que l'opportunité de transmettre des messages toujours plus variés à des cibles toujours plus larges. S'ajoute à ces potentialités le fait que l'accès à des réalités éloignées hiérarchiquement, géographiquement et temporellement devient plus direct et immédiat. D'aucuns ont vu dans ce développement les possibles facteurs d'une « révolution managériale ». Pendant les années 1980-1990, la mise au point des bases de données relationnelles promettait une libération des managers à l'égard du carcan informationnel. Il appartiendrait à ces derniers de sélectionner l'*information pertinente* dans un ensemble quasi-exhaustif auquel il serait possible d'accéder par des requêtes ciblées, sans passer par les séries de tiroirs des bases hiérarchiques. L'évaluation de la performance pourrait reposer sur des critères tangibles, et pas uniquement sur les retours des responsables hiérarchiques. Les prix s'ajusteraient en temps réel sur les marchés financiers grâce à un *reporting* immédiat – l'obligation d'information permanente faite aux entreprises par les autorités de régulation ne serait plus une contrainte (Beaver, 1989). La numérisation tient-elle ses promesses à cet égard ? Il est permis de rendre un diagnostic très mitigé après deux décennies de recul. Facilité par la technique, le reporting envahit la vie des organisations au détriment d'activités productives ou décisionnelles. Il n'est toujours pas prouvé que la qualité des décisions s'en soit trouvée significativement améliorée. La course à l'immédiateté a trouvé, pour sa part, un marché au moins : celui du High Frequency Trading (HFT), où la proximité géographique des places de cotation est utilisée pour permettre aux machines de réaliser des arbitrages à la poignée de micro-secondes près, et ainsi « créer » de la valeur.

Au demeurant, la définition de Gregory Bateson ne rend pas seulement compte d'une technologie. Nous pouvons, avec le recul, y voir aussi une injonction, celle « de créer une différence à partir d'une différence ». Il est difficile, pour les managers, de faire sens de la somme de données à leur disposition. Faire le tri entre ce qui est pertinent et ce qui ne l'est pas s'apparente à différencier l'information du bruit. Cela ne s'opère pas sans risque, notamment celui de simplifier outrancièrement les signaux comme le font certains formats de compression des documents sonores. Cet écueil est d'autant plus difficile à éviter que la confusion opérée entre pertinence et utilité ne laisse plus aucune place au fortuit, et soumet la perception à l'intentionnalité. Afin que l'injonction de Bateson ne soit pas à son tour contradictoire, peut-être faut-il penser l'organisation comme une *auto-organisation*, où les niveaux de complexité constitueraient une hiérarchisation des bruits, l'information devenant relative au niveau auquel on se trouve (Atlan, 1979). Dans cette représentation, le rôle du manager est notamment de traiter les symboles et de les comprendre pour en communiquer le sens aux autres (Le Moigne, 1990).

© Editions ESKA 2016

Dans leur introduction, les rédacteurs invités émettent l'hypothèse selon laquelle il est nécessaire, en matière de management des organisations, de prendre (beaucoup plus massivement) en compte la «rationalité limitée» (Simon, 1955) des agents qui y officient. Et ils postulent, explicitement, le fait «*que nous ne sommes [pas] assez intelligents, individuellement et collectivement pour comprendre ce qui nous fait agir et ce que sont les conséquences de nos actions*».

Suivant une ligne quasi équivalente, dans son article dédié aux «*dérives de l'intelligence collective*» (2014), Christian Morel – auteur des *Décisions absurdes, sociologie des erreurs radicales et persistantes collectives* (2002) – explique que «*l'intelligence collective produit régulièrement des décisions complètement erronées ou stupides*»; décisions ayant pourtant fait l'objet d'abondantes discussions entre individus dotés, bien souvent, de capacités intellectuelles particulièrement élevées, et hiérarchiquement haut placés dans des organisations structurées et alimentées d'une grande quantité d'informations. De fait, pour lui, ces trois éléments que constituent les délibérations, l'organisation et l'information-communication «*sont susceptibles d'être affectés par de puissants dysfonctionnements, qui vont égarer collectivement des acteurs individuellement rationnels*».

Ainsi, les délibérations – auxquelles les acteurs concernés passent une (tout à fait) considérable partie de leur temps d'activité (des réunions formelles aux déjeuners de travail en passant par les *chats* professionnels) – engendrent une somme d'effets pervers, survenant du fait de :

- «*l'effet de pression hiérarchique*», qui bloque la parole (par exemple, les copilotés d'avions n'osant pas indiquer aux commandants de bord qu'ils se fourvoient dans des décisions cruciales) ;
- «*l'effet du nombre*», (temps de parole de chacun réduit ou inexistant dans des organisations de plus en plus vastes et éclatées) ;
- «*l'effet de majorité*», (les études montrent qu'une minorité d'acteurs qui pense juste ne corrige pas les erreurs d'une majorité qui se trompe mais qui, notamment, bénéficie de la pression du nombre) ;
- «*l'effet du groupe amical*», (l'on privilégie la bonne entente entre participants plutôt que d'évoquer et traiter les sujets qui fâchent) ;
- «*l'effet de communication silencieuse*», (décisions clefs prises sur la base de consensus seulement apparents ou de malentendus non mis au jour et explicités).

De même, les divers éléments essentiels propres aux organisations, lorsqu'ils s'altèrent, génèrent une dégradation de l'intelligence collective :

- division du travail poussée à l'extrême (sous-traitances multipliées, abondantes fonctions extériorisées, nombreuses opérations morcelées, etc.), qui crée des «interstices» producteurs de hiatus entre les diverses interfaces de la structure, qui n'opèrent alors plus de façon efficace (par exemple, les retards de livraison de l'Airbus A380, dus aux relations inadaptées de l'entreprise avec ses sous-traitants) ;
- inflation des règlements (trop nombreux pour être connus de tous et fréquemment contradictoires) ;
- sanctions en cas de transgression des règles, qui dérivent fréquemment en une «*culture de la punition*» dissuadant les acteurs de témoigner et/ou appauvrissant la possibilité d'identification des causes des dysfonctionnements – la faute retombe sur des individus singuliers (qui sont blâmés) alors que son origine est la plupart du temps (sinon toujours) systémique et que le retour d'expérience et la connaissance des paramètres de l'erreur apparaissent bien plus décisifs que la sanction elle-même.

Enfin, l'information envahit (rapports en tous genres, indicateurs statistiques, courriels, etc.) la vie quotidienne des organisations actuelles ; or, «*apparemment riche, elle manque de relief et d'épaisseur*» : principalement chiffrée et non «pratiquement», «relationnellement», bref, «humainement» communiquée

elle possède en fait, sous une apparence de rationalité, une forte tendance à submerger les agents dans un flux continu, générant angoisse et (paradoxalement) grande incertitude.

In fine, l'on comprend que le management des organisations ne peut (plus) se satisfaire de « modes d'emploi » réducteurs sinon simplistes consistant, par exemple, à instaurer des organisations « horizontales » et, de la sorte, « libérées » de leur hiérarchie (exclusivement envisagée comme force d'oppression entravant l'autonomie des acteurs et l'efficacité des structures) – le sociologue Erhard Friedberg, cofondateur avec Michel Crozier de l'École française de sociologie des organisations, affirme ainsi (2015) que : « les entreprises réorganisées en équipes semi-autonomes, deux fois sur trois, cela soulève des problèmes, surtout une détérioration des relations [...] Supprimer la hiérarchie, c'est enlever l'intermédiaire régulateur ».

A l'instar de Christian Morel – comme des rédacteurs de ce numéro de *COMMUNICATION & MANAGEMENT*, pour lesquels les situations managériales qui y sont exposées invitent à interroger « l'interprétation, la mise en pratique et la vision des modèles managériaux comme outils à visée normalisante qu'ils soient techniques, ou sociaux, théoriques ou pratiques, médiés par des technologies ou non » et qui, par suite, appellent « à envisager un dépassement [...] de ce qui relève de l'ordre planifié [...] pour prendre en compte l'évolution des formes d'organisation et de management dans leur caractère global, contextuel et situationnel » –, nous pensons, adoptant en cela une approche systémique dite de « seconde génération » (qui passe d'une « prévisibilité certaine à force de calcul à [...] [une] imprévisibilité essentielle et pourtant intelligible » (Benoit, 2013), qu'en la matière c'est bien une « gestion de l'indétermination » qu'il convient dès à présent de mettre en œuvre : l'univers naturel et humain n'est ni parfaitement prévisible ni linéaire et les « outils » proposés par le management « ne sont rien si les processus humains ne sont pas pris en compte en amont ».

Denis BENOIT

Professeur des Universités – LERASS-CERIC
Université Montpellier 3 – denis.benoit@univ-montp3.fr

Jérôme MERIC

Professeur des Universités – CEREGE
Université de Poitiers – jmeric@iae.univ-poitiers.fr