



L'entreprise communicante

Isabelle Orgogozo



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2203>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.2203](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2203)

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1999

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Isabelle Orgogozo, « L'entreprise communicante », *Communication et organisation* [En ligne], 15 | 1999, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2203> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2203>

Ce document a été généré automatiquement le 10 décembre 2020.

© Presses universitaires de Bordeaux

L'entreprise communicante

Isabelle Orgogozo

Introduction

- 1 L'Entreprise communicante est la réédition en un seul volume de trois ouvrages publiés précédemment sous les titres : *Les paradoxes de la qualité*, *Les paradoxes de la communication* et *Les paradoxes du management*.
- 2 1) Le développement de la communication, lié au développement des technologies de l'information, s'accompagne d'une ouverture, jamais connue dans l'histoire, à la totalité du monde – ce que l'on appelle la mondialisation et remet en cause, de ce fait, nos formes d'organisation les plus anciennes et les plus stables, qu'il s'agisse de l'entreprise, de l'école ou de l'État.
- 3 2) Le développement de la communication est, comme la langue d'Esopo, la meilleure et la pire des choses : La meilleure, lorsque la communication est entendue comme échange, écoute, la pire lorsque – et c'est malheureusement le cas le plus fréquent –, elle est entendue comme art de « faire passer des messages ».
- 4 3) Le développement de la communication peut faire du travail un enfer bien pire que les bagnes industriels du début de ce siècle ou, au contraire, une occasion sans pareil de développer dans toute forme de travail intelligence et créativité.
- 5 C'est à cette ambiguïté que se référerait l'emploi du mot paradoxe dans les trois titres précédents, alors que le sous-titre « des châteaux forts aux cloisons mobiles » met l'accent sur les côtés positifs de ces nouvelles possibilités de communiquer.

Le développement de la communication remet en cause nos modes d'organisation les plus anciens

- 6 Ce point est développé dans la première partie du livre.

- 7 Pour en dire l'essentiel, retenons que la culture européenne est essentiellement agraire, religieuse et militaire. Dans cette culture, chacun cultive un champ clos protégé par un seigneur, en échange d'un impôt, tandis que le monastère voisin apporte éducation, signification à l'existence et lien entre le plus petit et le plus grand par la soumission aux mêmes lois divines et au même destin mortel.
- 8 Ce qui prime dans ce modèle c'est la protection du champ et de la seigneurie (le comté ou le fief) et de la paroisse, et tout ce qui vient de l'extérieur, l'information, l'étranger ou le messager est d'abord perçu comme facteur de désordre ou de menace. L'ouverture risque de faire entrer dans le fief des voleurs de poules, des espions ou des hérétiques et représente avant tout un danger de fragilisation de l'ordre établi.
- 9 La durée y a pour principale fonction de reproduire l'ordre établi : les fils aînés devenant à leur tour fermiers ou seigneurs, les suivants rejoignant le monastère ou l'armée.
- 10 Cette vision du temps et de l'espace imprègne toujours fortement nos esprits et nos modes d'organisation. Le centralisme de l'État, mais aussi le gouvernement des entreprises ont succédé à la féodalité et à la monarchie sans remettre en cause la structure mentale qui les sous-tendaient. C'est probablement moins vrai dans les petites entreprises où l'on peut trouver une plus grande variété de modèles culturels.
- 11 Ceci permet de comprendre la résistance qu'a montrée, dans un premier temps, la France à la pénétration d'Internet, son attachement à la culture hiérarchique et les très gros contresens qu'elle fait encore – tout particulièrement dans l'univers professionnel – en matière de communication.
- 12 Plus qu'ailleurs, la communication y est entendue dans un seul sens, celui de l'art de faire passer des messages, tandis que son aspect échange, ouverture à d'autres logiques, compréhension des attentes des clients, des employés ou des marchés trouve difficilement droit de cité.
- 13 Et ceci nous conduit au deuxième point.

La communication, meilleure ou pire des choses ?

- 14 Parlons d'abord du pire.
- 15 Tout le monde a quand même fini par comprendre qu'il était important de communiquer dans l'entreprise comme à l'extérieur de l'entreprise. Mais quand on regarde de près ce que communiquer veut dire, dans la plupart des cas, on s'aperçoit que cela tient plus d'un mélange de harangue, de propagande, de sermon en chaire et de message publicitaire que d'un véritable échange.
- 16 En résumé, lorsque la hiérarchie de l'entreprise, publique ou privée « communique » avec ses collaborateurs, elle cherche à les convaincre et non à les comprendre. Le pire tient alors au fait qu'un message officiel affirme « nous vous écoutons » alors que tout, dans les faits, démontre le contraire. Dans ce cas, les gens ne savent plus où ils en sont et finissent par ne plus rien croire ni écouter.
- 17 Et pourquoi cela ? parce que les dirigeants continuent à percevoir leur rôle quelque part entre le seigneur et le vicaire laïcisé, chargé de protéger et d'instruire un peuple qui les nourrit et dont il faut bien continuer à se persuader qu'il est trop bête pour agir ou comprendre seul.

- 18 Et lorsqu'on est persuadé que son existence dépend de l'ignorance de ceux qui sont sous ses ordres, ou de ses clients, ce n'est pas demain que l'on pourra croire en leur compétence et dans l'intérêt pour soi-même et pour l'entreprise d'écouter ce qu'ils ont à dire.
- 19 Ceci explique le malaise des cadres (catégorie sociale très spécifique à la France) depuis une dizaine d'années. Qu'est-il arrivé ? Tout simplement que les seigneurs d'un niveau plus élevé – les cadres supérieurs – se sont rendu compte que leurs employés étaient tout à fait capables de s'organiser seuls. Mais, constatant que jamais l'encadrement intermédiaire n'accepterait de jouer auprès des employés un rôle différent, permettant de faire remonter les initiatives les idées et les suggestions du terrain, ils ont préféré s'en débarrasser.
- 20 C'est ce que l'on a appelé le raccourcissement de la ligne hiérarchique.
- 21 Si cet encadrement intermédiaire avait su se mettre à l'écoute du terrain et faire remonter ce que les opérateurs de base avaient à dire sur l'organisation du travail, les attentes des clients, il aurait probablement connu une situation conflictuelle, inconfortable, mais il aurait pu démontrer la légitimité et l'utilité économique de son rôle. Il a préféré mourir plutôt que de changer de fonction.
- 22 Autre exemple portant sur l'ouverture aux clients :
- 23 J'ai pris un abonnement sur un serveur pour accéder à Internet. Comme tout le monde, j'ai eu parfois des problèmes techniques ou administratifs. Or il était impossible de joindre ces deux services dont les lignes étaient saturées en permanence. En revanche le service des ventes était parfaitement accessible. Ceci aussi une forme de message. Qu'est-ce que cela voulait dire ? Qu'une fois encaissé mon abonnement, cette entreprise n'avait rien à faire de mes besoins. Son seul investissement relationnel consistait à essayer d'attraper de nouveaux clients.
- 24 Imaginer par ailleurs le ton des clients lorsqu'ils réussissent à avoir en ligne un technicien ou un administratif dans cette entreprise. Mais cela ne semblait pas l'inquiéter, elle raisonnait en chiffres et pas en relation clientèle. Elle pourra le faire jusqu'à ce que se présente un Darty du service Internet qui offrira un véritable service clientèle et prendra les moyens qu'il faut pour mieux répondre aux besoins de ses utilisateurs.
- 25 Que serait le meilleur ?
- 26 Nous avons pu l'expérimenter au moment du succès des cercles de qualité auxquels est consacrée la dernière partie de l'ouvrage.
- 27 Ce dont il s'agit là est d'une communication « échange » dans laquelle ceux qui dirigent s'intéressent réellement aux conditions concrètes de la production et prennent en compte ce que les producteurs ont à en dire. Si nous reprenons l'exemple du serveur, les techniciens seraient invités à faire les problèmes d'attente des clients et la direction les prendrait en compte. C'est facile à mesurer. Il suffit de demander à France Télécom de compter le nombre d'appels qui sonnent dans le vide à différentes heures de la journée. Mais le premier pas consiste à reconnaître une valeur à ce que les techniciens ont à dire. Alors il pourrait y avoir communication. Mais notre culture aristocratique-agraire ne sait pas et ne veut pas reconnaître les compétences que mobilise la production moderne. Ainsi utilise-t-elle la communication et les technologies de l'information de manière inadaptée. Pour développer la communication il est urgent d'abandonner le point de vue du vicair

ou du seigneur dont la légitimité dépend de sa croyance en la bêtise et la fainéantise des producteurs.

La communication vecteur de créativité

- 28 Au cours d'un séminaire destiné à des ingénieurs en système d'information, chargés de monter des projets d'informatique intégrée dans de très grosses organisations, un stagiaire a raconté l'anecdote suivante.
- 29 Il avait reçu comme cadeau de Noël un modem d'accès à Internet et il en a montré l'usage à ses cousins, beaux-frères et belles-sœurs réunis pour la fête. L'un d'entre eux est producteur viticole et commercialise son vin au moyen d'une pancarte sur la route à l'attention des touristes de passage.
- 30 Il demande à voir ce qu'il y a sur Internet à propos du vin qu'il produit. Et là, il découvre que certains de ses voisins sont sur la « toile » et proposent un catalogue et un formulaire de commande. Ils ne lui en avaient, bien sûr, jamais parlé.
- 31 Que croyez-vous que va faire le beau-frère ?
- 32 Pourquoi a-t-il pu regarder ce qui se passait ? Parce qu'il était en confiance. Son beau-frère n'avait rien à lui vendre, il s'est contenté de mettre son expertise au service de ses questions : « que dit-on de mon vin sur le Web ? », la suite vient toute seule.
- 33 Une entreprise communicante va à la rencontre de ses clients potentiels et considère ses employés comme des capteurs d'information sur les attentes et les demandes de ses clients.
- 34 Les véhicules modernes de la communication, qui facilitent cette écoute, représentent une chance extraordinaire d'accéder à une représentation moderne et réaliste de la société et de la compétence des producteurs.
- 35 Il est enfin possible de cesser de penser pour les autres mais au contraire de penser avec eux car il devient facile d'entendre, si on le veut, ce que les clients et les producteurs savent et de transformer cette écoute en qualité de prestation et de service.

RÉSUMÉS

Dans la culture agraire et centraliste qui imprègne encore les mentalités de l'entreprise française, la communication est trop souvent perçue comme pure émission, art de convaincre, plutôt que réception ou disposition à comprendre. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication pourraient permettre de développer une véritable écoute des clients et des producteurs qui représente la véritable clé des réussites de demain.

In the agrarian and centralized culture which still impregnates French companies' attitudes, communication is too often perceived as pure emission, art of convincing rather than reception or ability to understand. A true understanding of clients and producers – which would be the real key to tomorrow's success – could be developed by the new information and communication technologies.

INDEX

Mots-clés : échange, écoute, disponibilité, confiance

AUTEUR

ISABELLE ORGOGOZO

Isabelle Orgogozo a une maîtrise en philosophie. Après avoir été responsable de la formation aux techniques d'expression et de communication, elle a enseigné les techniques de management, qualité et conduite du changement dans divers établissements d'enseignement supérieur (ENA, ENPC, DESS Dauphine, IEP...), exerce des fonctions de conseil interne pour la mise en œuvre de démarches qualité et de management à l'INSEE. Elle est actuellement responsable du comité de la recherche et de la prospective à la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique. Elle a publié au Seuil, *Changer le Changement, on peut abolir les Bureaucraties* avec H. Sérieyx, aux Éditions d'Organisation, *L'Entreprise Communicante, des Châteaux Forts aux Cloisons Mobiles*.