



**HAL**  
open science

**Les N.T.I.C. dans l'entreprise : entre efficacité validée et  
effet placebo ; de l'usage raisonné à la dérive  
pathologique**

Denis Benoit

► **To cite this version:**

Denis Benoit. Les N.T.I.C. dans l'entreprise : entre efficacité validée et effet placebo ; de l'usage raisonné à la dérive pathologique. 3ème Colloque organisé par le C.R.I.C. MONTPELLIER - 30 Novembre/1er Décembre 2000, Jul 2003. sic\_00000529

**HAL Id: sic\_00000529**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00000529v1](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000529v1)**

Submitted on 21 Jul 2003

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**3<sup>ème</sup> Colloque organisé par le C.R.I.C.**

**MONTPELLIER - 30 Novembre/1<sup>er</sup> Décembre 2000**

**PRATIQUES DE SITUATIONS DE COMMUNICATION ET N.T.I.C.**

**Les N.T.I.C. dans l'entreprise : entre efficacité validée et effet placebo ; de l'usage raisonné à la dérive pathologique**

**Denis BENOIT**

**Maître de Conférences, H.D.R. - S.I.C. - Université de Poitiers**  
Contribution sélectionnée par Comité de Lecture

## **Les N.T.I.C. dans l'entreprise : entre efficacité validée et effet placebo ; de l'usage raisonné à la dérive pathologique**

Résumé : Du fait notamment de l'idéologie ambiante, le manager qui introduit les N.T.I.C. dans son entreprise se livre à une action dont la valeur positive efficiente pourrait, paradoxalement, bien plus se situer dans l'ordre du symbolique que dans celui de la stricte technique. Attention pourtant à ce qu'une utilisation concrète mal mesurée de ces technologies n'en vienne à compromettre les bénéfices escomptés.

### **C.I.N.T. in the firm : between validated efficiency and placebo effect ; from the rational use to the pathological drift**

Abstract : Owing particularly to the surrounding ideology, the manager who introduces the C.I.N.T. in his firm indulges in an action, the positive efficiency of which, could, paradoxically, be based much more on symbolism than on pure technology. He should nevertheless make sure that a teekless use of these technologies wouldn't jeopardize expected benefits.

« Plus on possède des techniques performantes qui permettent de gagner du temps et de l'espace, plus il faut par ailleurs reperdre ce temps et cet espace ».

Dominique Wolton<sup>1</sup>

Aux prémices de cette contribution à l'atelier « Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication dans l'entreprise : une reconsidération des pratiques managériales », c'est une question somme toute élémentaire que je me suis posée : comment définir d'une façon très générale (mais adéquate) le terme management ? Surtout désireux de « faire simple », et en enseignant-chercheur essentiellement concerné par des problèmes liés à la communication interpersonnelle et à la communication sociale dans leurs aspects les plus généraux (plutôt que, peu ou prou, associés aux spécificités des pratiques managériales), j'ai opté pour une recherche dans un lexique concis dédié à la communication et regroupant, je cite, « près de 3000 concepts clés de la communication, du marketing publicitaire et des techniques de production »<sup>2</sup>. Glossaire qui s'adresse, je cite toujours, « à tous les professionnels et étudiants intervenant dans la communication au sens large ». Paradoxalement, la définition et la courte explication proposées sous ce terme me sont alors apparues *à la fois* proprement lumineuses et extrêmement imprécises ou ambiguës : « Management - A l'origine, désignait la direction d'une entreprise. Désigne plus aujourd'hui un état d'esprit, une **attitude** mentale consistant à favoriser l'expansion de l'entreprise par une disposition créatrice ou novatrice ». C'est l'exploration des tenants et aboutissants de cette « clarté énigmatique » qui a très directement donné forme aux réflexions qui suivent.

### **Administration versus management**

En effet, l'aspect évident de cette définition -prise au pied de la lettre- renvoie à une affirmation *explicite*, celle qui consiste à soutenir que plus que des actions *tangibles* de direction (effectuées habituellement sur la base et/ou au moyen d'une information hiérarchisée et unilatérale), manager consiste essentiellement en une attitude, en un certain état d'esprit créatif, s'extériorisant par la mise en œuvre de certaines innovations. Ce qui, me semble-t-il, signifie *implicitement* au moins deux choses à la fois. D'abord, la primauté de l'esprit par rapport à la lettre, c'est-à-dire la suprématie du projet, du dessein, de l'intention de « bien faire » du manager sur l'efficacité avérée des actions concrètes visant la réalisation même de son intention : ce qui est essentiel pour le manager, c'est de *vouloir* favoriser l'expansion de l'entreprise, et ceci, finalement, quelle que soit la valeur opératoire réelle des dispositions prises (qui, dans les faits, seront techniquement efficaces ou ne le seront pas). Ensuite, la supériorité de l'esprit d'innovation sur le *statu quo*, celle de la volonté de changement sur le conservatisme globalement envisagé comme une forme d'immobilisme stérile.

Mais, et c'est ici même que surgit l'imprécision de la définition proposée, si plus que les actions de direction et de gestion elles-mêmes, c'est l'attitude mentale du dirigeant envers l'innovation qui est cruciale (et qui transforme ce dirigeant en un « véritable » manager), comment cette volonté, plus ou moins dissimulée ou occultée sous des actes ostensibles d'administration, peut-elle aujourd'hui se manifester le plus clairement possible et, ainsi, produire les résultats positifs attendus ? L'hypothèse que nous formulerons ici en réponse à cette question est la suivante : favoriser aujourd'hui l'emploi des « nouvelles technologies » dans l'entreprise, et en particulier celui des N.T.I.C., ce n'est pas seulement y

<sup>1</sup> « Espace social et communication », in Médiation, communication et influence - Séminaires thématiques 1997, volume 2 du cycle 1995-1998, Centre de recherches du CELSA- EA 1498, SIC, p. 50.

<sup>2</sup> Milon Alain, Saint-Michel Serge-Henri, Lexicom, Paris, Bréal, 1993, p. 77.

organiser l'usage de moyens techniques extrêmement sophistiqués en rapport avec les tâches pratiques à réaliser (moyens qui autorisent sans doute, en interne notamment, l'excellence de l'information au sens strict, c'est-à-dire de l'information opératoire, formelle, verticale direction-personnel), c'est *surtout* recourir à un outil *symbolique* actuellement clé, peut-être à ce jour sans véritable équivalent dans nos sociétés occidentales. Autrement dit, introduire les N.T.I.C. dans l'entreprise -c'est-à-dire y réaliser, peu ou prou, une interconnexion performante et efficace de moyens informatiques, audiovisuels et de télécommunications (télématique)-, possède une haute valeur symbolique, vecteur de productivité et de performance. Valeur peut-être non véritablement quantifiable mais probablement au moins aussi importante -sinon beaucoup plus- que la stricte valeur technique d'usage des instruments introduits (qui, bien entendu, n'en est pour autant pas négligeable). Mais une telle valeur symbolique, indéniablement considérable et « rentable », ne doit pourtant pas faire oublier les dangers, potentiellement très graves, que fait courir aux entreprises, et plus généralement à toute la société, un emploi inconsidéré ou inconséquent de ces technologies.

### **Techniques versus idéologie technique**

Chacun se souvient de la célèbre expérience dite « d'Hawthorne », qui, dans les années 20, a bien mis en évidence une relation entre changement effectué dans les conditions de travail et efficacité même du travail<sup>3</sup>. En l'occurrence, concernant l'accroissement d'efficacité du personnel et l'augmentation de la productivité, il est apparu que les facteurs « techniques » (modifications positives des conditions *matérielles* de travail) étaient négligeables par rapport aux facteurs « psychologiques » (motivations, plaisir au travail, etc.) : c'était indubitablement le surcroît de considération apportée au personnel qui, le stimulant convenablement, permettait une amélioration des performances.

Ainsi, le manager qui introduit les N.T.I.C. dans son entreprise applique certainement à la lettre les éléments constitutifs mêmes du management (contenus dans notre définition de référence) : il fait la preuve d'un état d'esprit créatif tourné vers la réussite en mettant en œuvre des moyens qui, aujourd'hui, sont sans doute considérés parmi les plus novateurs. En fait -et *surtout*- par delà l'accroissement bien réel et sans doute considérable de performances techniques que permet l'utilisation des N.T.I.C., il manifeste d'une façon flagrante une *prise en considération* de son personnel en permettant et en encourageant dans l'entreprise l'activité actuellement la plus chargée idéologiquement et -depuis toujours dans nos sociétés occidentales<sup>4</sup>-, la plus positivement connotée, à savoir la communication.

L'on sait en effet, d'une part, que depuis le modèle rationnel classique, qui *grosso modo* ne s'intéresse qu'à l'information opératoire et formalisée, les théories organisationnelles (mouvement des relations humaines, approche sociologique, école managériale) ont notablement évolué. Au fil du temps, elles ont notamment : mis l'accent sur l'importance du développement de l'information ascendante/descendante et de la communication horizontale ; dénoncé la bureaucratie non communicante ; mise en exergue la communication informelle (s'opposant aux « mécanismes procéduriers » et au « carcan bureaucratique ») ; affirmé l'importance capitale de la recherche de la concertation et de la coordination *à tous les niveaux*<sup>5</sup>. L'évolution de la recherche académique en

<sup>3</sup> Voir Eldin François, *Le management de la communication - De la communication personnelle à la communication d'entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1998, passim.

<sup>4</sup> Voir notamment Wolton Dominique, « *Communication fonctionnelle et communication normative* », in *Les technologies de l'information et de la communication : pour quelle société ?*, Actes du colloque, sous la direction de Marie-Noëlle Sicard et Jean-Michel Besnier, Université de Technologie de Compiègne, 1998, pp. 61-74.

<sup>5</sup> Voir Bartoli Annie, *Communication et organisation*, Paris, Editions d'Organisation, 1990, pp. 26-45.

sciences économiques et sociales a, en conséquence, conduit à penser globalement la communication - qu'elle soit formelle (prévue et organisée) ou informelle (non structurée, spontanée)- comme la clef majeure de la motivation du personnel, de sa participation, et donc comme un élément crucial de la réussite des entreprises, (quoiqu'en pratique l'on reconnaisse explicitement qu'elle est extrêmement difficile et complexe à convenablement cerner et mettre en œuvre).

L'on sait, d'autre part, qu'à cette réflexion structurée et savante s'ajoute (ou se superpose selon les cas) une idéologie ambiante pour laquelle communiquer permettrait *ipso facto* de résoudre *tous* les problèmes, quel que soit le secteur envisagé. Des auteurs comme Philippe Breton ou Lucien Sfez ont abondamment et méticuleusement analysé ce phénomène idéologique et/ou utopique<sup>6</sup>, si prégnant aujourd'hui que, le concernant, on a pu évoquer l'idée d'un ordre incessant, d'une injonction permanente: la communication, supposée apporter à la fois transparence dans l'analyse et consensus dans la solution, apparaît ainsi sous la forme d'un recours universel et obligé -sinon comme le *seul* recours- à *tous* les dysfonctionnements de nos sociétés ; et, par suite, de nos entreprises.

L'on sait, enfin, que cette idéologie de la communication finalement assez récente se double d'une idéologie technique, historiquement beaucoup plus banale mais largement aussi prégnante, selon laquelle les techniques appliquées massivement et à grande échelle modèleraient directement les sociétés sur les plans culturel, intellectuel et social<sup>7</sup>. En l'occurrence, et pour leurs thuriféraires, les N.T.I.C. permettraient à terme -comme l'a permis en son temps l'imprimerie par exemple- une véritable révolution culturelle, d'ores et déjà largement engagée ; révolution extrêmement profitable à tous les niveaux, et même absolument salutaire en cette fin de siècle extraordinairement tourmentée, à l'aube d'un nouveau millénaire exceptionnellement obscur et indécis.

Ces trois éléments plus ou moins superposés -utopie de la communication, idéologie technique, conviction de la recherche contemporaine en matière économique et sociale, doublée de son cautionnement scientifique largement affiché- font que les N.T.I.C., par delà leur efficacité technique réelle, *représentent* indiscutablement aujourd'hui, notamment pour l'entreprise, *la* véritable panacée. Ne peut-on alors légitimement penser que c'est cette conviction qui « fait tout le travail » ; qui, *de facto*, est la véritable productrice des avantages escomptés (motivation, participation accrues du personnel, etc.) ? Ne dit-on pas que c'est (surtout) la foi qui soulève les montagnes...

### **Utilisation irraisonnée, instrumentalisation en retour**

Ainsi, les N.T.I.C. dans l'entreprise, plutôt qu'une véritable médication à l'efficacité scientifiquement démontrée et quantifiée, ne constitueraient (en grande partie) qu'un placebo -c'est parce que « j'y crois » que « ça marche »- certes efficace, mais par définition hasardeux et donc problématique. Pourtant, après tout, si cet effet placebo fonctionne convenablement, c'est-à-dire s'il soigne le « patient », bref qu'il montre qu'il est incontestablement utile et salutaire, qui peut bien trouver, sur un plan strictement pragmatique, quelque chose à redire à son usage ? Et bien celui qui, tel

---

<sup>6</sup> *Analyses auxquelles nous renvoyons : voir notamment Breton Philippe, L'utopie de la communication, Paris, La Découverte, 1992, passim ; et Sfez Lucien, Critique de la communication, Paris, Le Seuil, 1990, passim.*

<sup>7</sup> *Idéologie qui oublie évidemment les analyses qui montrent le rôle décisif joué par les facteurs sociaux qui, en amont, conditionnent le succès ou l'échec de l'émergence des innovations techniques elles-mêmes, (si bien qu'en fait et au bout du compte -c'est le fameux problème de la poule et de l'œuf-, on ne peut plus vraiment dire si ce sont les techniques employées qui sont la cause des bouleversements culturels et sociaux, ou bien si, à l'inverse, ce sont les caractéristiques du contexte social qui sont à l'origine de l'emploi massif des techniques en question ; bref, ce qui est cause ou effet). Voir notamment Eisenstein Elisabeth, La révolution de l'imprimé, Paris, La Découverte, 1991, passim.*

Jacques Ellul notamment, décrit l'individu d'aujourd'hui comme totalement inclus dans un « système technicien » qui l'asservit<sup>8</sup>, comme complètement immergé dans un système où, paradoxalement, l'instrument instrumentalise son utilisateur qui, de sujet actif et lucide, se retrouve inéluctablement transformé en simple élément d'un processus quasi mécanique. Qui peut critiquer l'usage actuel des N.T.I.C. ? En fait, celui qui, justement, prend garde de clairement distinguer l'usage de l'abus.

C'est que, de nombreux auteurs le soulignent à présent, différents périls guettent l'utilisation incontestablement de plus en plus massive et incontrôlée aujourd'hui de ces technologies. S'il ne saurait être question de dresser ici la liste exhaustive des dangers de leur emploi mal mesuré ou excessif - comme il ne saurait d'ailleurs être question de répertorier l'ensemble de leurs nombreux et authentiques avantages-, il convient néanmoins d'évoquer les deux principaux écueils liés à leur application abusive.

D'abord le risque de confusion entre information et connaissance. C'est le philosophe qui l'affirme : « l'information n'est pas le savoir. Pour trouver l'information adéquate, il faut disposer du savoir préalable qui permette de poser les bonnes questions »<sup>9</sup>. Todd Gitlin, professeur de journalisme à la New York University, rapporte ainsi la réponse de ce quidam à qui l'on annonçait que grâce au télégraphe le Maine allait pouvoir parler au Texas : « Mais si le Maine n'a rien à dire au Texas ? », demanda-t-il<sup>10</sup>. L'anecdote laisse clairement entendre que ce n'est évidemment pas parce que dans l'entreprise, grâce aux N.T.I.C., la communication devient quasiment toujours possible (à tous les niveaux), que l'information circule très vite, qu'elle est disponible et que tous peuvent se la procurer *via* des technologies performantes (réseaux, téléphones cellulaires...), qu'un traitement pertinent va en être *ipso facto* réalisé. Bien au contraire, du fait même de ces facilités (et de la multiplication exponentielle de la masse d'informations), sa valeur intrinsèque peut précisément paraître largement diminuée aux yeux des utilisateurs. Le risque est alors grand de la laisser se perdre sans l'intégrer, de « consommer l'information » sans la penser, sans la réfléchir, et, donc, sans réussir à l'utiliser d'une manière adaptée et productive<sup>11</sup>.

Second dramatique danger, le risque de confusion entre information et vérité ou réalité. En effet, de nombreux auteurs ont à ce jour pointé le simplisme de la conception, pourtant très communément admise, selon laquelle l'information constitue un « donné » élémentaire et la communication un simple « transfert » de ce ou ces donné(e)s. Auteurs qui, en conséquence, ont étayé un autre point de vue, radicalement différent, où l'information s'apparente à un « construit » et se distingue de la communication comprise elle-même comme « mise en scène » de ce construit<sup>12</sup>. Autrement dit, dans ce nouveau modèle *toute* information communiquée correspond à une certaine mise en forme du réel et ne s'y limite *jamais* : à la source, le sujet-émetteur connote obligatoirement son objet, c'est-à-dire qu'il ne peut pas *ne pas* mettre en oeuvre un certain codage et qu'il ne met donc jamais le récepteur face à la réalité nue, définitive ou absolue mais, d'une certaine manière, la construit ou la reconstruit avec son message ; de même, la réception du message est éminemment subjective. De plus, *toute* information communiquée apparaît comme *toujours* dotée de certains effets spécifiques sur le récepteur (quoique impossibles à parfaitement prédéterminer, calculer ou maîtriser), ce qui signifie qu'elle n'est *jamais* neutre et que sa forme est, au moins sur le plan pragmatique, c'est-à-dire sur le plan des effets de la

---

<sup>8</sup> Ellul Jacques, *Le système technicien*, Paris, Calmann-Lévy, 1977, passim.

<sup>9</sup> Sfez Lucien, « L'idéologie des nouvelles technologies », in *Manières de voir*, n°46, juillet-août 1999, pp. 20-22.

<sup>10</sup> « Le triomphalisme du nouvel ordre informationnel », in *Le Monde des Débats*, n°5, juillet-août 1999, p. 15.

<sup>11</sup> Voir Saramago José, « A quoi sert la communication ? », in *Manières de voir*, n°46, juillet-août 1999, pp. 48-49.

<sup>12</sup> Voir par exemple Charaudeau Patrice, *Le discours d'information médiatique*, Paris, Nathan/INA, 1997, passim.

communication sur le comportement, peut-être aussi importante que son contenu<sup>13</sup>. Dès lors, d'après cette conception, rien en fait ne saurait être plus hasardeux pour les entreprises que d'opérer *automatiquement* l'amalgame, pourtant si séduisant et facile, entre ce qui est communiqué -la masse considérable des transmissions rapides autorisées par les N.T.I.C.- et le réel lui-même sans que, *toujours*, la modulation, la discrimination, l'approfondissement bref l'analyse, ne vienne réfléchir des éléments qui, finalement, ne doivent être constamment considérés que comme simple base de travail.

### **Communication « normative » versus communication « fonctionnelle »**

Existe-t-il une attitude efficace à adopter, permettant de se prémunir contre ces deux types de confusion inductrice de graves erreurs, contresens et dysfonctionnements ?

Il nous semble qu'une telle attitude pourrait bien s'ancrer, avant tout, dans un postulat de base : considérer la technique comme extrêmement puissante mais parfaitement neutre sur le plan des valeurs et de la morale (amoralité aristotélicienne des techniques) ; ne jamais l'envisager comme fin en soi mais comme simple moyen, aléatoire et faillible, dont les applications doivent être perpétuellement surveillées.

Ainsi, c'est Dominique Wolton<sup>14</sup> qui considère que la communication possède deux dimensions essentielles mais parfaitement différentes : une dimension *normative* (l'idéal de communication, la volonté de partage, de compréhension mutuelle, d'harmonie, de communion entre les hommes) qui se distingue radicalement d'une dimension *fonctionnelle* (les besoins d'échange, de transmission, de flux économiques, financiers et administratifs des économies ouvertes). Or, si c'est au nom de la dimension normative (l'idéal du partage) que la dimension fonctionnelle (les industries de la communication) se développe, il est à prévoir qu'aucune technique de communication ne pourra jamais permettre qu'*ipso facto* les hommes se comprennent enfin, vivent définitivement en harmonie et réalisent la fameuse « société de communication ». Ce qui signifie qu'il ne faut pas confondre, comme le fait implicitement l'idéologie technique indéniablement en vogue dans nos sociétés, « performance technique » et « performances humaines et sociales ».

Dès lors, les N.T.I.C. dans l'entreprise ne devraient jamais être comprises comme capables de donner naissance à un nouveau modèle de rapports humains, qui en remplacerait un autre devenu archaïque et obsolète. Nouveau modèle définitivement axé sur la connaissance, le savoir et la vérité, et automatiquement vecteur d'harmonie, de partage raisonné, bref de « communication » : « ce n'est pas parce que les techniques de communication sont indispensables à l'économie et au fonctionnement des sociétés complexes qu'elles sont pour autant porteuses de valeurs de partage et de compréhension »<sup>15</sup>. Or, ce sont bien ces valeurs elles-mêmes qui sont essentielles et qu'il faut induire et préserver. Avant d'être une affaire technique, la communication, notamment en entreprise, est bien une affaire psychosociologique et managériale, l'affaire « de tous et de tous les jours ». Pour paraphraser une formule célèbre selon laquelle la guerre est chose trop grave pour être abandonnée aux militaires, disons que la communication est chose trop sérieuse pour être laissée aux seuls techniciens de la communication...

---

<sup>13</sup> Voir Watzlawick Paul, Helmick Beavin Janet, Jackson Don D., Une logique de la communication, Seuil, 1972, passim.

<sup>14</sup> Wolton Dominique, Penser la communication, Flammarion, 1997, passim.

<sup>15</sup> Idem, « Il n'y a pas de société de communication », in Le Monde des Débats, n°5, juillet-août 1999, p. 13-14.