



Changement informationnel et changement organisationnel

Catherine Pascal

► **To cite this version:**

Catherine Pascal. Changement informationnel et changement organisationnel. Informations, Savoirs, Décisions et Médiations [Informations, Sciences for Decisions Making] , Laboratoire I3M - EA3820, Université du Sud Toulon-Var, 2003. <sic_00000861>

HAL Id: sic_00000861

https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000861

Submitted on 25 Dec 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.

CHANGEMENT INFORMATIONNEL ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.

ÉTUDE DE TERRAIN ET ANALYSE.

Catherine Pascal, enseignant - chercheur,
pcath@free.fr

Institut des Sciences de l'Information et de la Communication,
Université Michel de Montaigne -Bordeaux III –
Membre du GREC/O, MSHA, 10 Esplanade des Antilles, 33607 Pessac.

RESUME

L'entreprise change, les réseaux y participent. Le changement informationnel est lié au changement organisationnel. L'outil technologique est-il la cause du changement de l'organisation. Jusqu' où cet outil devenu média interne de communication induit-il un mode participatif d'organisation ? Par une étude de cas communicationnel, cet article évalue la dimension participative qu' Intranet serait susceptible d'entraîner.

Mots clés : changement organisationnel, communication interne, Intranet.

ABSTRACT

Field work analysis of the relation between information change and organisation transformation.

It is a fact that the networks take an active part in the changes within the companies. And the information change is closely linked to the organisational evolution. But, can we infer that the Intranet brings about a participatory model of organisation even though it has become a media of internal communications ? The current article assesses, through a case study, the participatory dimensions that the Intranet can provoke in the companies.

Key words: organisational transformation, internal communication, the Intranet.

Changement informationnel et changement organisationnel. Etude de terrain et analyse.

Analyser le vécu de l'entreprise, à l'heure actuelle n'est pas aisé. Toute structure micro ou macro vit des changements.

Certains pensent que l'introduction plus ou moins préparée de l'innovation en est une des causes. Ce n'est pas la seule. Nous entendons cette notion de *changement* de façon globale. Cette thématique recouvre les initiatives concrètes prises pour rationaliser et organiser à la fois les manières de travailler : *changement organisationnel* et les circuits de coordination et d'information : *changement informationnel*. Chacun de ces changements peut entraîner des contradictions.

Explorer une évolution de modèle d'organisation dans un secteur industriel comme l'entreprise de Ford Blanquefort est significatif, tant la matrice taylorienne est sensible et ceci même si le contexte est marqué par la prise en compte d'un outil de management de type toyotiste : *le FPS, le Ford Protocole System*.

L'observation de l'usage d'Intranet est basée sur une analyse des outils de communication, sur un questionnaire adressé à tout le personnel par Intranet et sur des entretiens semi-directifs de catégories spécifiques d'utilisateurs : les cadres de direction et les administratifs du changement.

N'y aurait-il pas des logiques contradictoires véhiculées par les politiques managériales et les stratégies fonctionnelles ou opérationnelles ?

Cette première partie explore *la systémique de deuxième génération*, grâce aux contributions de Mélése (1995), de Morin et Le Moigne (1999), et Bonami, Hennin, Boqué, Legrand (1993).

Qu'entendons-nous par *complexité* ? En d'autres temps et lieux, on n'invoquait pas autant *la complexité* pour prétexte à explication, remédiation ou conciliation.

Désormais, si ces idées se retrouvent dans les discours, elles s'enrichissent toutefois de l'importance qui est donnée *au lien* et à tout ce qui est de l'ordre de *l'ensemble et du système*. Ces sens actuels prêtés aux termes de *complexité et de complexe* se rencontrent en mathématiques, en chimie, en cybernétique mais aussi en information, en communication et en psychanalyse. Comme une évidence, *la complexité* renvoie à *la systémique*.

L'histoire même du *courant systémique* est complexe et évolutif. Cette orientation est née, dans les années 50 aux Etats Unis, des apports du structuralisme, des théories de l'information et de la cybernétique. Cette *première systémique* déclinant une théorie générale des systèmes, s'est centrée surtout sur les concepts de structure, d'information et de régulation. Les travaux de G. Bateson l'illustrent. Le prolongement de ce premier courant a associé les sciences de la communication aux théories de l'auto-organisation. Il s'agit, alors de *la deuxième systémique* qui apparaît dans les années 70-80.

Le concept de système ouvert, développé par le biologiste Von Bertalanffy est à la base du concept d'autonomie. Un système est dit ouvert lorsqu'il échange de la matière, de l'énergie et de l'information avec son environnement. Ces échanges nombreux et variés lui permettront de s'auto-produire et de pouvoir s'auto-organiser.

Ce deuxième courant de systémique a l'intérêt des théoriciens et des praticiens de la systémique en organisations, en ce qui concerne l'information et la communication.

Non seulement l'information est elle-même organisatrice ou réorganisatrice du système mais elle exige l'existence de communications, de codes, d'échanges donc d'une organisation technique et sociale apportant une signification à l'ensemble sous forme d'ordre ou de perturbation.

La hiérarchisation des composantes du système n'est pas obligatoire, leur interdépendance l'est. *La complexité* n'est ni collection, ni juxtaposition. En posant comme concept clé, *l'interaction en tant que lien*, cette perception de la *complexité* provoque un changement dans la représentation du réel. La vision holistique

devient primordiale par rapport à la conception linéaire. Si cette perspective est éclairante, certains auteurs restent circonspects face à ce modèle né d'une perception idéologique.

«Ni l'hologramme, ni le labyrinthe¹ ne peuvent symboliser la complexité parce qu'enfermés, l'un comme l'autre, dans les limites du déjà là. Par construction, ils restent de l'ordre du compliqué, quelles que soient la subtilité de l'un ou l'étendue des propriétés qui seront déduites de l'autre. De notre point de vue, *l'ensemble* supposera encore, pour pouvoir être reconnu *complexe*, l'intelligence d'une pluralité de constituants hétérogènes, inscrits dans une histoire, elle-même ouverte aux aléas d'un advenir.» (Ardoino, 1999)

Ardoino souligne ainsi les limites d'une telle approche.

De fait, pour cet article, nous nous basons sur *la systémique de deuxième génération* explicitée par Mélése et Morin, dès les années 1970-1980 et qui renvoie, à plus d'un titre, à la pensée de *l'Ecole de Palo Alto*.

Ces deux courants sont reconsidérés et réactualisés par les écrits récents sur les changements en organisation et sur le management des systèmes dits complexes. Chaque discipline ou approche propose *une représentation* de la *complexité* et donc de la *système*. Les dérives interprétatives peuvent être tentantes. Du théoricien au manager, du concept à la pragmatique les perceptions sont plurielles.

Mélése (1995, p 131) nous incite à ce propos, à la prudence :

«(...) Citons enfin la notion de *représentation* : personne n'a jamais vu un système ; quand quelqu'un (observateur, opérateur ou décideur) dit *c'est cela le système*, il produit une représentation de l'objet ou du phénomène qui l'intéresse, représentation qui lui est utile pour le projet qu'il mène, mais qui ne peut prétendre à l'objectivité, pas plus qu'à la neutralité.

¹ Certes, Ardoino fait référence aux métaphores utilisées par Morin et par Castoriadis. Le premier use de l'hologramme pour figurer la complexité, tandis que le second propose le labyrinthe comme symbole.

Nous pensons que ces rappels, aussi limités soient-ils, sont suffisants pour affirmer que l'approche systémique comporte nécessairement la prise de conscience de la relativité des représentations de la contingence possible des états et des évolutions qui seront observés (ou prédits) et de l'impossibilité d'une connaissance et d'une maîtrise complète de la complexité.»

Concevoir *un système* hors du contexte économique réel n'est pas envisageable car ce contexte est un des éléments qui entraîne ordre ou désordre. Pour cela, nous nous référons, dès lors aux travaux des sociologues Boltanski et Chiapello (1999) afin de nous apporter un éclairage complémentaire. Ces chercheurs ont posé un regard critique et social sur le modèle capitaliste. A l'heure actuelle, dans les entreprises, même si le capitalisme renonce aux préceptes fordistes de l'organisation hiérarchique du travail, *la nouvelle organisation en réseau* basée sur les compétences, les initiatives et les libertés *relatives* des acteurs ne semblent pas contrebalancer la perte de la sécurité matérielle et psychologique. Les transformations du travail et de ses modalités se stigmatisent par des effets pervers.

La précarisation de l'emploi, la réduction de la protection des travailleurs, l'accroissement de l'intensité et de la durée du travail révèlent une déstructuration du système et l'affaiblissement des défenses ou des critiques du monde du travail.

Boltansky et Chiapello (1999, p 681) remarquent, non sans humour, que les parties du système sont souvent confondues avec le tout. Ils tentent de le montrer lors d'une note sur la formation de la cité par projets. Cette idée rebondit sur celle antérieurement énoncée par J. Mélése :

«(...) l'organisation *des projets* ou la structure *des projets* renvoie à chaque projet pris individuellement et non à la forme qu'ils confèrent, pris tous ensemble, au monde social. Précisons que le terme de *projet* doit être compris dans la littérature du management, largement inspirée des auteurs anglo-saxons, comme une traduction de l'anglais *project* qui désigne l'opération consistant à coordonner des ressources diverses dans un but précis et

pour une période limitée dans le temps (...) sans indexer, au même degré que le terme français de projet, ni les idées de plan et de planification (...) ni l'incarnation dans la personne et l'horizon temporel indéfini du projet existentiel.»

Le projet en tant que fondement du management participatif peut être en effet soumis à controverses. C'est en effet, avec prudence et sens critique que nous pensons qu'une lecture systémique peut éclairer l'organisation et ses changements.

Notre problématique évoquée plus haut du *global vs local* se décline, ainsi.

Les enjeux actuels dus aux changements entraînent de nouveaux positionnements d'acteurs très perceptibles dans les communautés d'intérêts. Certaines de ces communautés se sont, de fait appropriées les réseaux comme vecteur de liberté et de pouvoir.

Ceci ne peut être visible que dans des structures où le management participatif a acquis une certaine maturité.

Ce n'est pas complètement le cas du terrain que nous analysons ici. De fait, nous l'avons choisi délibérément afin d'étayer notre propos concernant dérives et interprétations abusives de l'orientation participative. Le terrain envisagé nous permettra de discuter ces perspectives tout en soulignant les jeux et les libertés des acteurs.

Une approche anthropologique de la communication ne peut être oubliée dans ce contexte.

Elias (1983, p 198-199) insiste sur la position incertaine de l'individu dans ce changement. L'individualité de l'homme est annexée, en dépit de lui même, au profit du système. L'homme vit une contradiction fondamentale entre sa fonctionnalité dans le système et sa propre réalisation. Cet auteur remarque que notre action de résistance ne peut qu'être ambivalente : elle se colore, par effet de contextualisation d'engagement et de distanciation. L'engagement de l'acteur ne peut être soumission car il doit favoriser une liberté créatrice individuelle et collective. Sa

distanciation est une réserve, non un refus d'implication.

Nous poursuivrons cette idée dans la troisième partie où nous envisagerons de confronter le *global au local* c'est-à-dire *le système à l'individu*.

Dans cette **deuxième partie** qui présente l'étude de terrain sur Ford, nous tentons de voir, cette fois par le point d'accroche Intranet, comment l'appropriation des offres interactives sollicite chez l'acteur participation et changement.

A partir de là, nous nous interrogeons sur la cause du changement et ses effets.

A la suite d'une première exploration de terrain chez Ford Aquitaine opérée en 2002 pour la thèse, nous avons voulu analyser ici, de façon complémentaire les usages d'information et de communication, plus spécialement d'Intranet chez Ford, sachant qu'une nouvelle formule de cet outil proposée en 2003 avait occasionné des perceptibles changements. Cette deuxième étude a été donc effectuée de mars à juin 2003.

Ce terrain, parmi les huit autres proposés en thèse, a été privilégié en raison d'un contexte de changement décliné par les différentes directions : direction du groupe international : *Ford Motor Compagny*, direction du groupe *Europe* et direction des usines de *Ford Aquitaine*.

Ford Blanquefort est composé de deux entités : FAI, *Ford Aquitaine Industries* et GFT pour *Getrag Ford Transmissions*. Ces usines fabriquent, pour la première, les transmissions automatiques des véhicules Explorer et Ranger et pour la seconde les transmissions manuelles.

L'utilisation d'Intranet chez Ford Aquitaine sert la stratégie de communication interne ceci dans le cadre du déploiement d'un outil de management de type toyotiste² : *le FPS, le*

² *Le toyotisme* est un modèle de production japonais. Il apparaît dans les années 70, inspiré par l'ingénieur, Taïchi Ohno. Ce système de production est fondé sur la réduction des coûts de production, la quasi-absence de stocks et par surcroît sur la

Ford Protocole System. Cette volonté provient de la Direction Générale Internationale.

Le FPS, le Ford Protocole System est un système de production commun à l'ensemble des usines Ford, dans le monde.

Ce système fait partie du projet d'entreprise 2000 qui a pour objectif de permettre à Ford de devenir le leader mondial des constructeurs automobiles. Ce système est défini par cinq principes déclinés dans une charte.

En voici des extraits :

-«Fabriquer la meilleure qualité au meilleur prix en se concentrant sur ce que le client est prêt à payer pour satisfaire son désir.»

-«Éliminer les gaspillages en supprimant tout ce qui n'apporte pas de valeur ajoutée.»

-«Remettre l'homme à la première place, à travers les groupes de travail.»

Avec l'introduction de *ce nouveau système FPS, le Ford Protocole System, l'usine FAI, Ford Aquitaine Industries* a été redistribuée en 180 îlots correspondants à des zones de responsabilités.

Au sein de ces îlots, le groupe de travail est animé par un *TL, Team Leader*, chef d'équipe. Chaque groupe de travail réunit *des opérateurs* qui travaillent sur différents postes mais avec des interrogations identiques.

- «*L'opérateur* est le pilier du *FPS, Ford Protocole System* .»

L'opérateur est maître de son environnement de travail et établit lui-même son propre processus afin d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés.

rapidité des séquences de montage. Ce modèle a fait de Toyota le 4^e constructeur mondial, l'un des constructeurs les plus performants du monde.

Le toyotisme se distingue des modèles *taylorien* et *fordien*. Ces deux derniers modèles avaient pour seul et unique objectif d'augmenter la productivité, *le toyotisme* incite à un mode de production qui cherche à atteindre plusieurs objectifs à la fois sans négliger la hausse de productivité. Le toyotisme se résume par la formule de Kanban, celle *des cinq zéros* : 0 délai, 0 défaut, 0 stock, 0 panne, 0 papier.

-«Enrichir le métier en gagnant en polyvalence, en flexibilité, en motivation du personnel tout en améliorant les conditions de travail et en répartissant les postes les plus pénibles entre opérateurs.»

L'amélioration est favorisée par le dialogue, l'échange des pratiques, la résolution en commun des difficultés en cours, la communication.

En complément du *FPS, Ford Protocole System* , quatre autres axes politiques définissent la fabrication des produits :

-*La politique qualité* a pour objectif d'améliorer la satisfaction des clients et le bénéfice des actionnaires.

-*La politique environnementale* a pour but de respecter l'environnement et les ressources naturelles dans toutes les activités liées à la production de boîtes de vitesse. Depuis 1998, *Ford Aquitaine Industries* est certifié ISO 14001.

-*La politique sécurité/santé*, plus connue sous l'appellation SHARP, est un processus d'amélioration continue de la sécurité, de la santé et de l'ergonomie dont l'objectif est zéro accident.

-*La politique diversité* est une politique de sensibilisation et de formation à l'acceptation et à la valorisation des différences culturelles (culture, origines ethniques, nationalité, religion..., au sein du personnel de l'usine *FAI, Ford Aquitaine Industries*).

Un questionnaire a été proposé, via Intranet, à tout le personnel de *Ford Aquitaine Industries*. Des entretiens semi-directifs ont été passés auprès de publics précis : le comité de direction et les administratifs afin de connaître la perception de ces personnes sur la stratégie de communication interne, sur la dynamique des flux et des réseaux d'information (outil Intranet inclus) ainsi que sur l'appréhension du changement.

Une sorte de veille organisationnelle sur le changement a été ainsi déclinée.

Ford Blanquefort est composé de deux entités, à ce jour : *FAI, Ford Aquitaine Industries* et

GFT pour Getrag Ford Transmissions. Pour l'instant, la responsable de la communication a à assurer la communication des deux sites.

Pour appréhender cette première réalité complexe, un détour historique est utile.

En 1996, le site de Blanquefort avec ses deux usines change de statut, établissement de Ford France jusqu'alors, il devient une *SAS, Société par Actions Simplifiées* et prend le nom officiel de *Ford Aquitaine Industries SAS*.

De fait, le 1^o février 1996 naît d'une *joint venture* : *FGT, Ford Getrag Transmissions*, co-entreprise à capitaux partagés (50/50) entre *Ford Aquitaine Industries* et *Getrag Ford Transmissions*, un des leaders mondiaux dans le domaine de la conception et de la production de transmissions manuelles. Cette co-entreprise regroupe avec ses usines de Cologne (Allemagne), d'Halewood (Grande Bretagne) et de Blanquefort (France) toutes les unités de fabrication de transmissions manuelles, en Europe.

Ainsi le site de Blanquefort réunit deux unités indépendantes : *FAI, Ford Aquitaine Industries SAS* qui produit des transmissions automatiques pour *Ford Motor Compagny* et *GFT, Getrag Ford Transmissions*.

En 2001, 2800 employés étaient recensés chez *Ford Aquitaine Industries* et 800 détachés chez *Getrag Ford Transmissions*.

La capacité de production s'élève à 532 000 transmissions par an et le chiffre d'affaires pour 2001 était de 764 millions d'euros. *Ford Aquitaine Industries* produit essentiellement des transmissions pour le marché américain (99%) et pour le Venezuela (1%).

Le service de communication interne sur le site de Blanquefort, *Ford Aquitaine Industries* a été créé en juillet 2000. Cette création de poste était une volonté de la nouvelle direction qui a pris ses fonctions en 1999. Les dirigeants souhaitaient ouvrir un poste spécifique de communication interne. Un recrutement externe fut effectué car aucun salarié n'avait les compétences requises.

Chaque année, la responsable de communication propose un plan de

communication. Mis en place en 2002, le plan de communication 2003 précise deux objectifs majeurs en interne et en externe :

-Asseoir la communication interne auprès des personnels de production.

-Positionner Ford Aquitaine Industries comme un acteur régional primordial.

Afin d'atteindre ces deux objectifs, quatre axes d'action sont proposés :

-Développer l'image et la notoriété du service de communication.

-Favoriser les échanges.

-Développer le sentiment d'appartenance.

-Décliner l'image de Ford Aquitaine Industries en Aquitaine.

L'objectif majeur du service de communication, inscrit dans le plan de communication, en 2002 était de se présenter comme *un soutien du management*. Ceci met en évidence la convergence et la dépendance entre la communication et le management.

Le rôle de la communication interne est, surtout dans un contexte de mutation, de vaincre les réticences marquées par les traditions, les mentalités conservatrices ou les difficultés de mises en communication. Elle doit ainsi s'attaquer à la non-transparence, à la résistance aux changements et aux hiérarchies bloquantes.

Les outils de communication sont nombreux. Voici leur présentation et leur analyse succincte. Nous débutons par notre point d'ancrage de l'étude, Intranet.

-L'Intranet connu sous le nom de *Aquitr@ns* est l'outil informatique créé en 2001 par le service informatique de *Ford Aquitaine Industries*. Il est commun aux deux sites *FAI et GFT* et est prioritairement destiné au personnel des départements supports ainsi qu'au personnel d'encadrement de la production. Les opérateurs sont, en grande majorité, non pourvus de matériel. Seuls, les contremaîtres sont équipés d'ordinateurs et ont donc la

possibilité d'utiliser ou de faire utiliser Intranet.

Les objectifs assignés à cet outil sont l'aide au travail, la création d'une base de données unique et commune améliorant l'information. *Aquitr@ns* facilite l'insertion du personnel par la connaissance des activités des deux sites. Sa réactualisation se fait six à huit fois par an pour la conceptualisation et en continu pour l'information et la documentation.

Récemment remanié en 2003, sa présentation est plus lisible. Sa charte graphique est précise : les couleurs principales sont le blanc, le bleu et le jaune.

On y trouve des visuels tels que des logos, les mascottes, des schémas et des photographies. Il fourmille d'informations professionnelles utiles et pratiques comme l'annuaire téléphonique, les plans d'accès aux usines, des fiches d'identité sur *GFT et FAI* et aussi les menus proposés par le restaurant. Il contient également un espace communication dont la rubrique s'intitule *what's new* qui centralise tous les outils de communication (le flash-info, les rendez-vous du mois, la revue de presse ...).

Les autres outils sont :

-*Le flash-info* est un support mensuel mettant en relief une information importante venant de la direction. Il est diffusé par la messagerie électronique et par l'Intranet.

-*Les rendez-vous du mois ou Com'Actus* est un agenda local mensuel qui informe le personnel des événements importants qui ont lieu, durant le mois, dans la société.

-*Le journal interne*, connu sous le nom d'*@ford* est composé d'environ dix-huit pages. Il est réalisé par la direction de Ford Europe à Cologne et est édité en Allemagne. Ce support a un rôle pédagogique : il explique *le FPS, le Ford Protocole System*, par des mini-reportages tous les mois.

-*La plaquette de présentation* a été réalisée en 2003. Le ton est informatif et pédagogique.

-*La revue de presse* diffuse en interne les articles parus dans la presse sur l'entreprise. Depuis décembre 2001, la diffusion de la revue

de presse se fait principalement par l'Intranet sous la rubrique *Revue de Presse* d'*Aquitr@ns*. Elle est accessible à l'ensemble des cadres de *FAI et GFT*. Elle les informe chaque semaine de l'actualité de la Ford Motor Compagny (stratégie, nouveaux produits...) du site de Blanquefort (événements locaux ...), de l'industrie automobile en général (concurrence).

-*Les panneaux d'affichage* présentent pour l'ensemble du personnel des informations obligatoires et générales sur les règlements et les activités du site.

-*Le réseau FCN, Ford Communications Network* est un réseau de 20 écrans télévisés présents sur l'ensemble du site. Jusqu'en janvier 2001, des informations internationales et européennes étaient seules diffusées. Depuis, l'information locale est développée.

-*Le film d'entreprise* souhaité est en cours de réalisation.

-*Les vitrines photos* ont été réalisées sur les activités du site *Ford Aquitaine Industries*. Un renouvellement des photos a lieu tous les 6 mois.

-*Les petits-déjeuners de la communication* ont été mis en place en avril 2000 comme outil de communication interne.

-*Les mascottes de FAI* se prénomment Explorette et Rangero. Elles ont été conçues par un peintre-dessinateur, travaillant dans l'entreprise. Ces mascottes présentent l'information sous forme ludique et constituent ainsi un repère.

Leur nom a été choisi par le personnel de l'organisation : il est tiré des véhicules sur lesquels les transmissions automatiques sont montées, *Explorer et Ranger*.

-*Le Stand FPS* est un stand fixe se trouvant à l'entrée de l'atelier. Il a pour but de faire connaître la communication interne et les activités de l'entreprise aux opérateurs.

Après cette partie descriptive, nous proposons les résultats d'un questionnaire passé sur

Intranet au personnel dans son ensemble et *d'entretiens semi-directifs* obtenus auprès de catégories spécifiques d'utilisateurs : les cadres de direction et les administratifs, ceci de mars à juin 2003.

Nos réflexions ont été réactualisées autour de trois hypothèses. Celles-ci se posent en vecteurs d'exploration du contexte à l'objet.

L'hypothèse 1 porte sur l'évaluation des outils de communication par le personnel de Ford. Cette évaluation est favorable : par la création du service de communication les flux d'information sont gérés. Le réseau interne Intranet y concourt.

L'hypothèse 2 stipule que l'accès à l'information est assuré par la diffusion mais l'appropriation n'est pas garantie.

L'hypothèse 3 marque le rôle essentiel d'un service de communication pour l'accompagnement au changement. Des limites et des enjeux se révèlent même si une meilleure compréhension est perceptible.

Ces trois hypothèses correspondent aux trois objectifs généraux de cette recherche :

-Comment se compose le système d'information de Ford Blanquefort avec sources, flux, réseaux (Intranet) et noeuds de connexion et d'interaction ?

-Quel est le rôle attribué à la communication interne et comment est-elle perçue, lors d'une étape cruciale de changements organisationnels. L'usage d'Intranet ne dynamise-t-il pas ce processus de changement ?

-Comment les salariés ont-ils conscience des changements organisationnels de l'organisation. Comment les comprennent-ils ?

Il est à noter que *le questionnaire* porte, en premier lieu, sur des données sociales : âge, sexe, nombre d'années passées sur le site de Blanquefort, le lieu de travail particulier ; en second temps, sur la connaissance du service de communication interne, sur sa localisation sur son rôle et sur son évaluation. Tous les outils sont inventoriés, Intranet compris afin de cerner la connaissance et le niveau de

satisfaction pour chaque support. Le logiciel Sphinx a été utilisé pour le dépouillement.

Cette étude concerne le personnel de Ford Blanquefort : les 3600 salariés que compte Ford Aquitaine Industries, dans ses deux sites, *le FAI et le GFT*.

Le guide d'entretien semi-directif destiné à deux publics spécifiques avec échantillon significatif se décline en trois thèmes pour le premier public : *le comité de direction*. Ces trois thèmes sont la stratégie de communication, le service de communication (outils compris) et les changements. Deux populations distinctes ont été choisies : les membres du comité de direction (7 personnes) et les salariés des différents services administratifs (18 personnes).

C'est autour de deux dominantes que la grille *des salariés* des départements administratifs nommés *départements supports* se dessine : le service de communication (outils compris) et les changements.

Ces deux techniques d'enquête ont été choisies car elles sont complémentaires, au vue des objectifs de recherche à atteindre. L'une est traitée quantitativement, l'autre qualitativement. 93 personnes ont répondu au questionnaire sur les 3600 employés. 52% des réponses proviennent du personnel des départements supports. Le taux de retour le plus conséquent concerne les salariés qui travaillent depuis plus de 21 ans dans l'entreprise.

Les résultats du questionnaire et des entretiens semi-directifs stipulent que le service de communication est perçu comme étant nécessaire autant pour la transmission des informations que pour la mise en cohérence de la stratégie de changement voulue par la direction.

Les outils les plus utilisés et reconnus sont *le journal @ford*, à plus de 90%³, *les rendez-vous du mois* sont appréciés à 86%⁴, *Intranet*

³ Le personnel des départements supports est plus satisfait du *journal @ford* que les opérateurs de l'atelier.

⁴ Le personnel des départements supports est plus satisfait des *rendez-vous du mois* que les opérateurs de l'atelier.

Aquitr@ns est jugé positivement par 85% du personnel des départements supports et par 67% du personnel de l'atelier, *les panneaux d'affichage* obtiennent plus de 70% des suffrages positifs tandis que *le stand FPS* concernant le changement de type de production, est tout à fait ou plutôt satisfaisant pour 60% de la population sans véritable distinction entre le personnel des départements supports et celui de l'atelier, *les écrans FCN* sont appréciés à 58%, ils sont cependant évalués négativement par plus de 34% de la population totale.

Il est à noter que *les petits déjeuners* sont connus uniquement de 29 personnes.

Le moyen de communication privilégié du personnel des départements supports est *l'Intranet Aquitr@ns* et, *la messagerie Outlook* alors que celui du personnel de production est *le bouche à oreille ...*

En totalité, 800 personnes sont connectées sur 3600. Pour la plupart, il s'agit du personnel administratif de *Ford Aquitaine Industries*.

Il est, de fait, à remarquer que si le personnel administratif est connecté pour sa totalité, seuls 25 % des salariés de l'atelier le sont.

L'Intranet est apprécié pour sa fonctionnalité : l'information est transmise, les informations les plus utilisées sont les informations pratiques et utiles (annuaire, menus, plans d'accès...)

Il est jugé utile mais trop « fouillis », avec une actualisation de l'information trop lente.

La communication comme accompagnatrice des changements est relativement considérée par les employés qui se disent tout à fait et plutôt satisfaits à hauteur de 62%.

Seuls 4% considèrent ne pas être du tout informés des changements de *Ford Aquitaine Industries*.

Les informations concernant *FPS* et la vie professionnelle sont jugées suffisantes avec un souhait manifeste : il serait nécessaire d'informer plus sur la stratégie générale de l'entreprise, ainsi que sur *la joint venture*, les

produits fabriqués et les clients de *Ford Aquitaine Industries*.

La majorité des avis dessine la mission quotidienne que doit assurer le service de communication interne : 89% de la population totale estime que la communication est nécessaire constamment et non uniquement en période de crises ou d'événements importants.

Certaines ont transmis, lors de cette étude leurs suggestions d'amélioration. Il serait utile d'obtenir «une meilleure précision des informations, une mise en place de bornes interactives accessibles à tous ou bien une possibilité de connexion à *l'Intranet Aquitr@ns* pour tous les employés.»

Les changements constatés par le personnel dans son ensemble sont :

-la mise en place de FPS et de tout ce qui en découle : *les works groups* , la politique sécurité et la politique diversité.

-la création et l'existence du service de communication.

De fait, la création et l'existence du service de communication sont perçues comme un réel changement par plus de 73% de l'ensemble de la population contre seulement 11% qui n'ont vu aucun changement, en matière de communication.

Il est à préciser qu'au sein du comité de direction, les avis sont réellement partagés concernant le rôle de la communication.

Pour certains, la communication n'a pas de rôle à jouer dans la politique de changement : «ceci est du ressort de la formation.» Pour d'autres, la communication a un rôle important : «elle doit accompagner le changement en favorisant l'esprit d'équipe, en stimulant l'adhésion du personnel tout en le rassurant. En quelques mots : la communication doit diminuer les résistances aux changements.» Nous citons ainsi quelques avis représentatifs.

Les personnels administratifs et les opérateurs acceptent et souhaitent pour la majorité d'entre eux la deuxième approche évoquée stipulant le rôle actif de la communication interne tout en

signalant des suggestions d'amélioration. Nous avons pu constater ceci, précédemment.

Le comité de direction s'entend sur un axe prioritaire à donner au service de communication : il doit «*cascader*» c'est-à-dire transmettre l'information.

Ce terme «*cascader* », typiquement fordiste, reflète la volonté de la direction de faire en premier de la communication, un outil de transmission de l'information. Cette expression reprise par le personnel des départements supports suggère l'appropriation de la stratégie de communication par les employés.

Légitimer l'information est le rôle assigné au service de communication et ce, d'autant plus, dans une période d'instabilité.

S'il est évident que la communication doit participer à la motivation du personnel, elle ne peut se substituer au management à qui incombe prioritairement cette vocation : «le changement est la question du management...⁵»

C'est dans la troisième partie qui va suivre que nous allons analyser, de façon critique, ces résultats de terrain à la lumière des concepts évoqués dans la première partie : concepts de *complexité*, de *systémique*, de *néo-capitalisme* et de *liberté d'acteur*.

La problématique du *global vs local* , en période de changement, sera soumise à discussion par les constats pragmatiques du terrain.

L'approche de **la troisième partie** est plus critique et globale. L'analyse du terrain Ford va être resituée par rapport aux perspectives managériales et organisationnelles. Cette analyse porte sur ce que l'on peut nommer *changement organisationnel*, ceci en rapport avec l'impact du réseau, vecteur inducteur d'un mode participatif.

Tout d'abord, repartons de notre question de départ : le réseau favorise-t-il un mode managérial basé sur la participation ? Les stratégies de communication pratiquées, à l'heure actuelle, en sont-elles révélatrices ?

⁵ Propos recueilli auprès d'un membre du comité de direction.

N'y aurait-il pas des logiques contradictoires perceptibles ?

La première réponse que nous dégageons est que *le changement* se révèle en rapport avec des modèles antérieurs et des réalités économiques, technologiques, humaines, collectives et individuelles. Il est *organisationnel*. Certes, si le «le changement est la question du management...», l'entreprise ne peut que réagir par rapport aux crises et aux césures provenant de transformations de modèles ou de systèmes.

Le changement se révèle par l'information transmise et de fait par la stratégie de communication qui tend à l'orchestrer.

Cependant, il est à noter que l'équilibre qui est attendu ne peut être que dynamique. Un phénomène de *déstructuration-restructuration* est nettement perceptible sur ce terrain d'analyse.

De fait, l'appropriation de l'information et de ses outils, Intranet compris, est plutôt satisfaisante. Le service de communication interne avec ses stratégies et ses outils est perçu au service d'un management ouvert à une *certaine* participation...

Il reste, cependant, *l'outil de transmission* de la direction, fort divisée, nous l'avons vu sur la mission et sur l'amplitude du rôle à accorder au service de communication.

L'usage du terme *fordiste* : *cascader*, est, à ce propos fort intéressant : l'information doit se transmettre dès lors en s'enchantant dans une stratégie de communication.

Si évidemment *le changement* est porté par le management et plus particulièrement par la formation, de prégnance organisationnelle et il rebondit sur les identités et fonctions professionnelles. Le personnel de Ford, surtout les opérateurs, les premiers soumis au changement par la déclinaison du nouveau système *FPS*, ne manquent pas de réclamer, au vu de leur nombre et de leur récent renouvellement de génération⁶, de leur besoin d'autonomie et de responsabilité, des

⁶ De nombreux recrutements ont été faits, lors des années 2000.

connexions Intranet et des échanges ascendants et transversaux.

La deuxième réponse que nous pouvons apporter est donc la suivante :

L'information et la communication servent *le changement organisationnel*. L'information est elle-même organisatrice ou réorganisatrice du système organisationnel, certes fort contrôlé et normé par les modèles économiques, managériaux et informatiques. Elle exige l'existence de communications, de codes, d'échanges. L'information nécessite une organisation technique et sociale toutefois dépendante des systèmes précédemment cités, de fait plus globaux. Les stratégies de communication révèlent ces contraintes.

Toutefois, un effet paradoxal, sensible dans des discours contradictoires, se manifeste : le changement sollicité par la transversalité nouvelle occasionnée par les réseaux peut se présenter de façon *non souhaitée ou non souhaitable par rapport aux politiques et aux stratégies managériales*.

Des *effets de résistances* peuvent se manifester sous forme de refus d'appropriation de l'objet technique. Et à l'opposé, une liberté d'acteur pleinement vécue peut être dynamisée par les réseaux et peut occasionner des rivalités de territoires ou des *enjeux de pouvoirs* entre directions par exemple.

Un effet de dissonance s'exerce, alors, entre stratégie managériale incitant à la participation et usage de cette participation par les acteurs, la dissonance porte sur *le global et le local*. Ceci peut différer de structure en structure, selon les modèles organisationnels déclinés.

En **conclusion**, la question de l'influence des nouvelles technologies sur le *changement organisationnel* entraîne des réponses nuancées.

Nous constatons par le terrain exploré qu'*information et communication* créent du

sens, à l'heure actuelle sous forme de collusion entre transmission descendante des informations et demande de participation ascendante et transversale des acteurs. Cette participation est fort *orchestrée* par le management, surtout lorsque *le modèle taylorien* reste prégnant.

Ce vécu d'entreprise reflète la crise d'un néocapitalisme ne pouvant plus s'appuyer uniquement sur les forces de production... Le système de production tente de s'ouvrir au « capital humain. »

Si une réalité capitaliste est dépassée, son illusion subsiste tel un effet de rémanence...

Le changement organisationnel est, aujourd'hui fort signifiant. Il est porteur de crises et de ruptures tout en créant, paradoxalement, des dynamiques organisationnelles, sociales et psychologiques. *Le changement informationnel* en est révélateur. Etant lié à cette dynamique psychologique, ce changement se révèle souvent cruel pour l'homme car il s'exerce dans une dualité permanente entre individu et structure.

Ce changement se présente donc sous forme d'un équilibre instable, économiquement et se révèle angoissant, individuellement et collectivement.

L'entreprise telle une mosaïque se dévoile, alors, par sa recomposition de pouvoirs collectifs ou individuels, par ses heurts, ses contradictions et ses césures.

De fait, l'enjeu de l'organisation d'aujourd'hui et de demain réside, de fait à la vue de cette évolution chaotique, dans le dit *capital humain*.

Serait ce l'humain qui serait capital ou le *capital humain* ?

Legendre (1996, p 27) semble nous répondre en écho :

«L'humanité ultra-moderne exige l'humanité. La Science et le Management triomphent, aussi puissamment qu'une mythologie ou une religion s'empare de la pensée, des pratiques quotidiennes et des arts. La Science touche l'homme en son point faible, *au pourquoi ?* qui le tourmente.»

Et aussi : «Les savants et les gestionnaires sont préposés, par les sociétés occidentales, à l'entreprise d'éliminer le mystère et la tragédie. Simplement, nous vivons l'échéance d'une dette. La Science et le Management ont à dire le juste et l'injuste.»

BIBLIOGRAPHIE

Ardoino, J. (1999), « La Complexité », in *Relier les connaissances. Le défi du XXI^e siècle*, Journées thématiques conçues et animées par Edgar Morin, Paris, du 16 au 24 mars 1998, Editions du Seuil, Paris.

Bonami M., Hennin, B. de, J.-M. Boqué, J.-M., Legrand, J.-J. (1993), *Management des systèmes complexes : pensée systémique et intervention dans les organisations*, De Boeck Université, Bruxelles.

Boltansky, L., Chiapello, E., (1999), *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.

Elias, N. (1983), *Engagement et distanciation . Contributions à la sociologie de la connaissance*, Avant-Propos de R. Chartier, Fayard, Paris.

Legendre, P. (1996), *La Fabrique de l'homme occidental*, Texte intégral, Mille et une nuits, Ed. Arte, Paris.

Mélèse, J. (1995), *Approches systémiques des organisations. vers l'entreprise à complexité humaine*, Les Editions d'Organisation, 3^{ème} tirage, Paris.

Morin, E., Le Moigne, J.-L. (1999), *L'Intelligence de la complexité*, L'Harmattan, Paris.