



HAL
open science

Place dans la structure de l'entreprise de la fonction communication et stratégies de la communication interne

Valérie Carayol

► To cite this version:

Valérie Carayol. Place dans la structure de l'entreprise de la fonction communication et stratégies de la communication interne. Sciences de l'information et de la communication. Université Bordeaux III, 1993. Français. NNT : 1993BOR30001 . tel-04409955

HAL Id: tel-04409955

<https://u-bordeaux-montaigne.hal.science/tel-04409955v1>

Submitted on 22 Jan 2024

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.

Université Bordeaux III

École Doctorale Montaigne Humanités (ED 480)

THÈSE DE DOCTORAT EN

« Sciences de l'information et de la communication »

**Place dans la structure de l'entreprise
de la fonction communication et
stratégies de la communication interne**

Présentée et soutenue publiquement le 16 janvier 1993 par

Valérie Carayol

Sous la direction de Hugues Hotier

Membres du jury

Jean-Bernard PAYET, consultant, Quartenaire Développement.

Michel PERROT, Professeur, Université Bordeaux 3

Eliséo VERON, Professeur, Université Paris 8

Jean-Baptiste CARPENTIER, Université Paris 4

**Place dans la structure de l'entreprise de la
fonction communication et stratégies de
communication interne**

Valérie CARAYOL

Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication
sous la direction du Professeur Hugues HOTIER
Janvier 1993

Tome 1

AVERTISSEMENT

La qualité de numérisation de ce fichier dépendant de l'état général de la microfiche, l'A.N.R.T. ne peut garantir un résultat irréprochable.

Le présent ouvrage est uniquement consultable en bibliothèque.

à Suzanne, ma fille.

Remerciements

Toute ma gratitude va au Professeur Hugues HOTIER, pour ses encouragements à la fois exigeants et stimulants dans l'accompagnement de ce travail.

Mes remerciements vont à la Fédération Nationale du Crédit Agricole, aux Directeurs Généraux des Caisses Régionales de Crédit Agricole qui ont bien voulu nous faire part de leur expérience et de leur réflexion et à tous nos interlocuteurs des entreprises du Groupe Crédit Agricole qui ont rendu possible le travail d'enquête que nous présentons.

Mes remerciements vont à Jean-Baptiste CARPENTIER, Professeur à Paris IV, Jean Bernard PAYET de Quadernaire-Développement, Michel PERROT, Professeur à Bordeaux III et Eliseo VERON, Professeur à Paris VIII qui ont bien voulu s'intéresser à notre travail et nous ont fait l'honneur de participer à notre jury.

Merci enfin, à tous ceux de mes proches, qui par leur aide dans la phase de relecture, leurs encouragements et leur présence attentive m'ont permis de mener à bien ce travail.

Avertissement

Plutôt que de présenter un document épais, dans un souci de facilitation de la lecture, nous avons choisi de présenter ce travail en deux volumes. Nous avons cru utile de mettre en tête du deuxième volume le plan détaillé de son contenu.

Sommaire

Sommaire.....	3
Introduction.....	10
PARTIE 1.....	19
Structure et communication.....	19
Introduction.....	20
Section 1.....	22
Les structures de communication.....	22
1 Les structures de communication comme objet d'étude.....	22
1.1 Un intérêt quasi exclusif porté aux responsables de communication.....	22
1.2 Une grande diversité des structures, peu de travaux de recherche.....	25
1.3 La variété des structures, une question qui porte atteinte à la légitimité des dircoms,.....	30
1.4 Quelles explications de la diversité des structures de communication?.....	32
2 Les modèles explicatifs des déterminants structurels en sciences des organisations.....	33
2.1 La théorie de la contingence et du choix stratégique.....	34
2.2 Les autres modèles explicatifs en sciences de l'organisation.....	38
3 Les autres questionnements sur la structure.....	41
3.1 Les travaux de G. MUSSCHE.....	41
3.2 Les travaux d'A. ERALY.....	43
3.3 Les travaux de MARCH, COHEN, OLSEN et WEIK.....	44
3.4 Une conception constructiviste de l'information.....	46
4 Quelles propositions faire concernant les structures de communication ?.....	48
5 Conclusion.....	53
Section 2.....	54
Comment décrire la structure d'une organisation?.....	54
1 Les structures de l'organisation.....	54
1.1 Les différentes définitions de la structure.....	54
1.2 Les différents types de descriptions des structures.....	56
1.3 Vers la détermination de deux traits structurels essentiels.....	62
2 Les outils de représentation de la structure.....	68
2.1 L'organigramme.....	68
2.2 La description de fonction,.....	77
2.3 Les chartes de fonctionnement.....	79
3 Conclusion.....	79

Section 3	81
La fonction communication	81
1 L'émergence de la fonction communication.....	81
2 Une fonction dont l'importance est différemment évaluée.....	83
3 Les métiers de la communication d'entreprise.....	85
3.1. Les différents métiers de la communication d'entreprise vus par le C.E.R.E.Q.....	86
3.2. Les métiers de la communication d'entreprise vus par l'A.P.E.C, les descriptions de postes, les fiches de fonction.....	88
4 Les composantes de la fonction communication	90
4.1 La communication marchande.....	91
4.2 La promotion institutionnelle.....	92
4.3 La communication interne.....	93
5 Conclusion.....	94
 Conclusion.....	95
 PARTIE 2	96
Environnement et stratégie sont-ils déterminants dans l'adoption d'une structure de la fonction communication?	96
Introduction.....	97
Section 1	98
Le groupe Crédit Agricole et les Caisses Régionales de crédit agricole	98
1 Le groupe Crédit Agricole, première banque française et européenne.....	98
1.1 Une structure à plusieurs étages.....	99
1.2 Une appartenance à l'économie sociale.....	104
2 Les Caisses régionales de Crédit Agricole : des entreprises de service à réseaux "intégré" et "fédéré".....	109
2.1 Des entreprises de service à réseau "intégré".....	110
2.2 Des entreprises à réseau "fédéré".....	112
2.3 Des entreprises qui vivent une période agitée.....	115
3 La communication dans le groupe Crédit agricole.....	116
3.1 Les attributions de la Caisse Nationale en matière de communication.....	116
3.2 Les attributions de la Fédération Nationale.....	124
3.3 Conclusion.....	127
4 La communication des Caisses Régionales.....	128
5 Conclusion.....	130

Section 2	131
Quelles structures pour la fonction communication dans un environnement homogène?	131
1 L'enquête.....	132
1.1 Méthode d'enquête.....	132
1.2 Collecte.....	133
1.3 Quelques données chiffrées sur les entreprises de l'échantillon	135
1.4 Les documents reçus.....	136
2 Les résultats.....	140
2.1 Prise en compte des composantes.....	140
2.2 Départementalisation.....	141
2.3 Rattachement hiérarchique.....	146
3 Interprétation des résultats.....	149
3.1 La similitude dans la prise en compte des composantes de la communication.....	149
3.2 L'hétérogénéité de la départementalisation.....	150
3.3 L'hétérogénéité des rattachements.....	150
4 Conclusion.....	150
 Section 3	 151
La structure de la fonction communication est-elle le fruit d'une stratégie de communication?	151
1 Méthode d'investigation retenue.....	151
1.1. Des entretiens semi directifs avec 5 directeurs généraux de Caisses Régionales de Crédit Agricole.....	153
1.2. Type d'analyse de contributions.....	156
2 Résultats.....	157
2.1 Les raisons explicatives de mise en place de la structure sans lien avec la communication.....	157
2.2 Les raisons explicatives de mise en place de la structure liées à la communication.....	159
2.3 Importance relative des différentes raisons explicatives.....	162
2.4 Importance accordée aux structures en général et à la structure de communication.....	163
3 Interprétation des résultats et conclusion.....	165
 Conclusion.....	 167

PARTIF 3	168
Vers la caractérisation de stratégies émergentes : un nécessaire détour théorique	168

Introduction.....	169
-------------------	-----

Section 1	175
Comment caractériser une stratégie de communication émergente?	175

1	Les études sur les stratégies de communication.....	176
1.1	Les tentatives de définitions par les outils et moyens.....	177
1.2	Les quatre styles de communication d'entreprise d'après C. JAEGER.....	177
1.3	La définition de <i>Stratégies</i> et de <i>Communic'Hay</i>	179
1.4	Synthèse.....	180
2	Comment définir une stratégie de communication?.....	181
2.1	Stratégie et sciences de gestion.....	182
2.2	Stratégie et communication.....	183
3	Passer d'une logique de l'élaboration à une logique de caractérisation des stratégies.....	185
3.1	En quoi consiste la caractérisation d'une stratégie de communication émergente.....	185
3.2	La construction d'une grille de caractérisation des stratégies passe par un modèle théorique des stratégies de communication.....	186
4	Conclusion.....	187
Section 2.....		188
Les buts de l'information et de la communication en sciences des organisations.....		188
1.	Buts et finalités de la communication.....	188
2.	Les métaphores et les buts de l'information et de la communication en sciences des organisations.....	193
2.1.	L'information "outil de transmission" des ordres pour l'École classique.....	195
2.2.	L'information "outil de motivation" pour l'école des Relations Humaines.....	198
2.3.	L'information et la communication " outil de participation" pour le courant socio-technique.....	201
2.4.	L'information, "instrument de contrôle et de domination" pour les auteurs du Courant Critique.....	203
2.5.	L'information "ressource", "flux", "outil de régulation" pour les théoriciens de la théorie des systèmes et de la contingence.....	205
2.6.	L'information "essence" de l'organisation pour les théoriciens des Systèmes Sociaux	207
2.7.	L'information, "enjeu de pouvoir",.....	208
2.8.	La communication "outil d'intégration" des approches contemporaines culturalistes.....	210
2.9.	L'information, "construction de l'organisation".....	212
3.	Synthèse et récapitulation.....	212
Section 3.....		215
Les buts de l'information et de la communication vus par les théoriciens de la communication.....		215
1	Les structurations du champ de la communication.....	219
1.1.	Le recensement des "disciplines fondamentales" de la communication.....	219
1.2.	Classification des recherches en fonction de la focalisation sur un élément d'un "schéma général de la communication",.....	221
1.3.	La distinction de plusieurs paradigmes : fonctionnalisme / interprétatinnisme / critique.....	223
1.4.	La structuration de KRONE, JABLIN et PUTNAM,.....	224

2	Les métaphores et les buts de la communication.....	230
2.1.	La communication, processus de transmission.....	230
2.2.	La communication, activité d'échanges de significations.....	231
2.3.	La communication "effet des pensées, intentions, croyances" conscientes ou inconscientes.....	233
2.4.	La communication comme pratique dépendant du contexte ou de contraintes techniques.....	234
2.5.	La communication, compétence ou processus formalisable.....	236
2.6.	La communication, action dirigée vers un but.....	237
2.7.	La communication, ACTE organisant le monde, la société, l'identité.....	239
2.8.	La communication production d'une communauté.....	241
3	Conclusion.....	242
	Conclusion.....	245

PARTIE 4..... 246

Proposition à partir d'une modélisation des stratégies de communication interne d'un outil de caractérisation des stratégies de communication interne émergentes et d'hypothèses affinées sur les relations stratégies/structures 246

Introduction..... 247

Section 1..... 249

Les dimensions de la stratégie de communication interne..... 249

1	La communication interne.....	249
2	Les classifications des buts de la communication interne dans la littérature professionnelle.....	253
2.1	La classification de Gérard DONADIEU.....	255
2.2	La classification de HENRIET et BONEU.....	256
2.3	La classification du cabinet INERGIE.....	257
2.4	Synthèse.....	258
3	Les cinq dimensions essentielles d'une stratégie de communication interne.....	260
3.1	La dimension gestion relationnelle.....	261
3.2	La dimension d'intégration.....	263
3.3	La dimension patrimoniale.....	264
3.4	La dimension maëutique.....	265
3.5	La dimension logistique.....	267
4	Conclusion.....	267

Section 2.....269
Proposition d'une modélisation des stratégies de communication interne.....269

- 1 Dimension gestion relationnelle.....270
 - 1.1. La vigilance.....270
 - 1.2. Gestion de la confiance.....273
 - 1.3. Synthèse.....279
- 2 Dimension intégration.....279
 - 2.1. Entité d'intégration.....281
 - 2.2. Les modalités de l'intégration.....281
 - 2.3. Formes d'incitation.....284
 - 2.4. Synthèse.....286
- 3 Dimension patrimoniale.....287
 - 3.1. Elaboration du patrimoine identitaire.....288
 - 3.2. Gestion de l'identité.....292
 - 3.3. Protection patrimoniale.....294
 - 3.4. Synthèse.....294
- 4 Dimension maïeutique.....295
 - 4.1. Gestion de la concertation ou de la "créativité solidaire".....296
 - 4.3. Gestion des initiatives.....298
 - 4.4. Gestion de l'innovation.....299
 - 4.5. Synthèse.....300
- 5 Dimension logistique.....301
 - 5.1. Analyse des besoins d'informations et de communication.....301
 - 5.2. Mise à disposition d'informations générales.....301
 - 5.3. Prestations de service en communication.....302
 - 5.4. Synthèse.....303
- 6 Conclusion.....304

Section 3.....307
Proposition d'un outil de caractérisation des stratégies de communication interne émergentes et d'hypothèses affinées sur les relations stratégies/structures.....307

- 1 Proposition d'un outil de caractérisation des stratégies de communication interne émergentes.....308
 - 1.1 Quel apport à la gestion de la communication interne?.....307
 - 1.2 De la modélisation à l'outil de caractérisation.....312
 - 1.3 Elaboration d'une grille de caractérisation adaptée à une Caisse Régionale de Crédit Agricole.....314
 - 1.4 Test de la grille auprès d'une Caisse Régionale de Crédit Agricole.....323
- 2 Proposition d'hypothèses sur les relations stratégies/structures.....330
 - 2.2 En quoi la structure de communication peut-elle être habilitante ou contraignante par rapport à la stratégie?.....331
 - 2.3 Formulation de quelques hypothèses.....333
- 3 Conclusion.....336

Conclusion	337
Conclusion générale.....	338
Bibliographie.....	342
Ouvrages	342
Périodiques.....	355
Liste des annexes.....	363
Liste des graphiques.....	364
Annexes	

Introduction

L'étude de l'influence des structures sur les modalités de la communication à l'intérieur des organisations est un thème de recherche qui a suscité de nombreux travaux. On a cherché à savoir, par exemple, si des paramètres tels que la taille de l'entreprise, la centralisation, l'éventail de contrôle¹, affectaient la communication. F.M. JABLIN² a proposé une revue de la littérature sur ces études qui montre d'ailleurs les difficultés de la mise en lumière de ce lien intuitivement ressenti entre communication et structure.

L'étude des structures mises en place pour gérer les communications dans l'organisation est par contre un thème de recherche encore inexploré. Rares sont les travaux, en effet, qui ont pour objet une réflexion ou une théorisation sur les pratiques de gestion des communications de l'organisation, et qui dépassent la description anecdotique d'actions et d'outils de communication.

Voilà maintenant une dizaine d'années que les entreprises françaises ont commencé massivement à mettre en place des structures spécifiques pour "s'occuper de la communication". Selon l'Agence pour l'emploi des cadres³ (A.P.E.C.) c'est en effet en 1983 que la demande en cadres du secteur de la communication s'est brutalement envolée. Dix ans après, comment cette nouvelle fonction s'est-elle intégrée à l'entreprise. Quelles pratiques de gestion des communications ont émergé? Comment cette fonction s'est-elle structurée? Très peu d'informations sont disponibles pour répondre à ces questions, car, si les hommes de communication et surtout les directeurs de communication ont fait l'objet de beaucoup d'attention, le métier qui les

¹Nombre de subordonnés d'un cadre

²JABLIN, F.M, *Formal Organizational structure*, in JABLIN, F.M et alii, *Handbook of Organizational Communication*, Newbury Park, California, Sage, 1989, pp 389 -420, et JABLIN, F.M, "Communication et structure formelle de l'organisation : une revue de la littérature" *in Communication & Organisation*, n° 2, novembre 1992, soit le nombre de subordonnés par cadre,

³Fiche marché, *Communication*, *in Courriers Cadre*, 15 mars 1991, pp 115-119

occupe et les modes de gestion des communications de l'entreprise restent encore très peu étudiés.

Notre intérêt pour ces pratiques de gestion nous a conduit à nous interroger sur les structures de communication mises en place dans les organisations. La participation à plusieurs colloques consacrés à la communication des organisations nous a, en effet, permis de constater que derrière le titre de "responsable de la communication", voire "directeur de la communication" se cachait une grande diversité d'emplois, très diversement positionnés dans la structure des organisations. Tantôt bras droit du président, tantôt responsable marketing, tantôt directeur du personnel, tantôt responsable de la documentation, le "responsable de la communication" a une place très variable dans l'organigramme.

Les discours sur la communication étant assez homogènes - tout le monde semble d'accord sur ce qu'il y a à faire pour "bien communiquer"- une question se pose : Comment peut-on faire la même chose à partir de positions si différentes dans la structure de l'organisation? La structure serait-elle complètement déconnectée des stratégies de communication? Cette question a été le point de départ de notre réflexion et elle nous a conduit à nous interroger de manière plus large sur les rapports entre structures de communication et stratégies de communication.

Notre travail se situe aux frontières entre les sciences de l'organisation et les sciences de l'information et de la communication. C'est à ces deux champs disciplinaires que nous nous référerons pour mener notre réflexion.

Les modes de structuration des services de communication ont suscité très peu d'intérêt auprès des professionnels de la fonction communication. Si quelques enquêtes permettent de conclure à une diversité des structures mises en place, ce qui corrobore les observations que nous avons faites dans les rencontres professionnelles, la réflexion autour de cette diversité est inexistante.

C'est à partir des hypothèses développées en sciences des organisations que nous envisagerons des explications à cette diversité et que nous considérerons la nature des relations qui peuvent unir stratégies de communication et structures de communication. Des éléments de réflexion peuvent être trouvés dans plusieurs types de travaux :

- dans les études sur les *déterminants structurels*,

- dans des travaux épars, menés dans une perspective non fonctionnaliste qui tentent d'envisager les rapports entre stratégie et structure en échappant aux causalités linéaires.

Une partie importante de la réflexion sur les structures en sciences des organisations, s'intéresse à ce qu'il est convenu d'appeler les *déterminants structurels*, soit les facteurs influençant la mise en place d'une structure. Dans ce cadre là, plusieurs modèles théoriques ont été développés pour expliquer la variété des structures des organisations et plusieurs facteurs d'influence ont été mis à jour. Chaque modèle théorique peut être mis en rapport avec un modèle de décision. En effet la structure est considérée comme le fruit d'une décision ou d'un ensemble de décisions.

Parmi les facteurs d'influence recensés, les plus fréquemment évoqués, sont *la stratégie* et *le contexte*. Pour la théorie dite *de la contingence*, la structure d'une organisation dépendrait du contexte ; l'organisation considérée comme un organisme biologique devrait s'adapter à son environnement ; pour la théorie dite du *choix stratégique*, la structure serait un moyen au service de la stratégie ; l'organisation est considérée comme un mécanisme rationnel qui permet la réalisation d'objectifs formulés par les dirigeants. Le modèle de décision sur lequel sont fondées ces deux propositions, dit *mono-rationnel*⁴, envisage la décision comme faisant suite au raisonnement d'un acteur unique, rationnel, doté d'objectifs clairement définis et de préférences stables. Cette conception de la décision comme un acte linéaire, rationnel et libre a été critiquée par de nombreux auteurs⁵, mais elle reste la référence en sciences administratives et de gestion. Sous-jacente à ces modèles théoriques de la *contingence* et du *choix stratégique*, se profile l'idée de la *structure idéale*, parfaitement adaptée à l'environnement ou à la stratégie, résultat de la façon dont plusieurs personnes confrontées aux mêmes exigences, ont fait les mêmes choix.

D'autres facteurs susceptibles de déterminer la mise en place d'une structure ont été mis à jour en théorie de l'organisation. Ils sont en relation avec des modèles de décision plus complexes où celle-ci n'est plus considérée comme le fait d'un acteur

⁴Nous préférons ce terme utilisé par l'équipe STRATEGOR, à celui de *modèle rationnel*, généralement utilisé, car il ne suggère pas que les autres modèles ne dont pas du tout appel à la rationalité. STRATEGOR, *Stratégie, structure, décision, identité : politique générale d'entreprise*, Paris, Interéditions, 1988, p 342

⁵Entre autres par SFEZ L., *Critique de la décision*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1981

unique et rationnel. Quels sont ces facteurs? Ils sont multiples. Les structures dépendraient des *rapports de force et du jeu des acteurs de l'organisation*⁶, de la *culture de l'organisation*,⁷ des *traits psychologiques des dirigeants*⁸, elles seraient des *systèmes de défense contre l'anxiété et les réceptacles des aspects psychotiques et névrotiques des individus* dans les organisations⁹.

Ces propositions explicatives de la diversité des structures relèvent d'un paradigme déterministe : on cherche la cause de la diversité pour l'expliquer. Dans d'autres courants de recherche la question des structures de l'organisation est envisagée sous d'autres angles. On a :

- soit inversé la proposition en disant que les stratégies sont déterminées par les structures ; c'est le cas de G. MUSSCHE¹⁰ ; il s'agit d'une sorte de causalité linéaire inversée.

- soit conçu la relation stratégie/structure d'une manière plus dialectique, en refusant les causalités linéaires.

C'est le cas d'Alain ERALY¹¹, qui s'appuyant sur la conception de la "rationalité limitée" développée par Herbert SIMON¹², et s'inspirant des travaux d'A. GIDDENS¹³ sur la structuration des systèmes sociaux, refuse le dualisme de la structure et de l'action humaine. Il considère que "toute structure est en même temps contraignante et "habilitante" (*enabling*), elle est une *médiation obligée* des actions qui la constituent."¹⁴ Dans cette optique, la structure contraint la stratégie en même temps qu'elle la met en oeuvre.

⁶ CROZIER, M., FRIEDBERG, E., *L'acteur et le système*. Paris, Seuil, 1977

⁷ ANSOFF, H.T., *Strategic Management*. London, Mc Milian, 1979, cité par BOISVERT, M. *L'organisation et la décision. Les grands théoriciens de l'organisation*, Paris, Editions d'organisation, Les Presses H.E.C, Montréal, ed. Agence d'Arc, 1985

⁸ MILLER, D., DRÔGE, C., "Psychological and traditional determinants of structure, *in Administrative Science Quarterly*, 31/4, 1986, pp 539-560

⁹ Conception d'Eliott JACQUES du *Tavistock Institute* exposée par ENRIQUEZ Eugène, "Management et psychanalyse" *in Sciences Humaines*, n° 5 avril 1991 pp 22-23

¹⁰ MUSSCHE, G., "Les relations entre stratégie et structure dans l'entreprise" *in Revue économique*, janvier 1974, pp 30-48

¹¹ ERALY, A., *La structuration de l'entreprise : la rationalité en action*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 1988,

¹² MARCH, J.G., SIMON, H., *Organizations*, New York, John Wiley, 1958 (trad. fr. *Les organisations*, Paris, Dunod, 1974)

¹³ GIDDENS, A., *The constitution of Society*, Cambridge, Polity Press, 1984 (trad. fr. : *La constitution de la société*, Paris, P.U.F, 1987)

¹⁴ ERALY, A., *La structuration de l'entreprise : la rationalité en action*. op. cit. p 19

C'est le cas également¹⁵ des théoriciens J.G. MARCH, M.D. COHEN, J.P. OLSEN¹⁵ qui ont développé un modèle de décision, qui porte un coup bien plus important au concept de rationalité, que celui qu'Herbert SIMON avait porté en développant son concept de "rationalité limitée" ; ces théoriciens développent un modèle de décision dit "modèle de la poubelle" montrant que la décision est un phénomène aléatoire largement tributaire du hasard. C'est également le cas de K.E. WEICK¹⁶ qui s'intéresse notamment aux phénomènes d'auto-organisation et rejette l'idée d'une intentionnalité à l'oeuvre dans l'organisation. Pour ces derniers auteurs les stratégies sont considérées comme étant des phénomènes émergents qui ne sont pas guidés par une intentionnalité quelconque, mais qui sont influencés par la structure.

Les principaux questionnements développés en sciences de l'organisation sur la structure étant énoncés, il nous reste à définir la problématique que nous envisagerons pour étudier les structures de communication. Rappelons que nous nous situons dans une perspective managériale. Notre souci est de pouvoir, à partir de l'étude des structures de communication, mieux cerner, voire faire progresser la gestion des communications de l'organisation.

Quelles sont les questionnements qui relèvent d'une perspective managériale, parmi ceux que nous avons évoqués? Ou formulé autrement, quels sont les questionnements qui peuvent servir à prescrire des modes d'actions? En toute évidence, seules les théories de la *contingence* et du *choix stratégique*, qui voient la structure comme déterminée par le contexte et la stratégie ont été développées pour pouvoir servir au gestionnaire. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard, si seuls ces déterminants de la structure sont énoncés dans les manuels de gestion et d'organisation¹⁷. Les autres déterminants structurels évoqués, ont un caractère explicatif. Ils ne peuvent pas avoir de caractère prescriptif et être envisagés comme des *critères de choix* dans l'adoption d'une structure. Prendre en compte, par exemple, les névroses des individus comme critère de choix d'une structure est certes intéressant mais délicat à mettre en oeuvre. Leur intérêt est donc limité pour le gestionnaire.

¹⁵COHEN, M.D., MARCH, J.G., OLSEN, J.P., "A garbage can model of organizational choice in *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, 1972, pp 1-25

¹⁶WEICK, K.E., *The social psychology of organizing*, Addison, Wesley, 1979

¹⁷Voir à ce propos "Les déterminants de la structure" in STRATEGOR, *Stratégie, structure, décision, identité politique générale d'entreprise*, Paris, Interéditions, 1988, pp 215-224

Quant aux autres approches de la structure, elles constituent une remise en cause du management considéré comme une activité rationnelle de maîtrise des actions de l'entreprise. Si elles permettent de briser l'idée d'une rationalité "objective" à l'oeuvre dans le processus de gestion et détruisent l'illusion d'un modèle idéal du management, elles ne proposent pas de modèle nouveau intégrable dans un projet managérial. Comment en effet intégrer la non rationalité et le hasard dans un projet d'action? L'idée même de planification stratégique n'est plus envisageable. Les théories de l'émergence et de l'auto-organisation réduisent le rôle du gestionnaire pratiquement à néant, puisqu'elles nient les phénomènes d'intentionnalité.

La situation est en fait paradoxale. Les explications de la diversité des structures par la stratégie et le contexte, qui, si elles s'avéraient justes, pourraient fournir des repères et des modèles pour la mise en place de structures de communication adaptées à l'environnement ou à un projet, sont basées sur un modèle de décision mono-rationnel dont de très nombreuses recherches ont montré qu'il ne reflétait pas la réalité du processus de décision. Il est donc vraisemblable que ces modèles théoriques ne puissent pas rendre compte de la diversité des structures. Par ailleurs les explications basées sur les modèles de décision qui reflètent le mieux la réalité du processus décisionnel sont apparemment inaptes à engendrer des modèles d'action intégrables dans un projet managérial pour la communication.

Notre travail se veut une voie pour sortir de cette situation paradoxale. A partir d'un constat sur le caractère inopérant, pour expliquer la diversité des structures de communication, des modèles des déterminants structurels basés sur le concept de mono-rationalité, il cherche à réintégrer les recherches en sciences des organisations qui ont une vue dialectique de la relation stratégie / structure et ne sont plus basées sur le modèle classique de décision mono-rationnel dans un projet managérial renouvelé pour la communication interne.

Quel est l'enjeu d'un tel projet? Abandonner le modèle classique de décision utilisé en gestion, soit celui d'un décideur ayant des préférences explicites, capables de formuler les objectifs de ses actions, d'énoncer ses critères de choix, de formuler des stratégies avant toute action, permettrait d'expliquer pourquoi la moitié seulement des entreprises interrogées par l'Union Des Annonceurs (U.D.A.) dans sa dernière enquête¹⁸ disent avoir une stratégie de communication. Comment en effet concevoir

¹⁸U.D.A. (Union des annonceurs), *Responsables de communication, qui êtes-vous ? La fonction communication de l'entreprise*, Paris, UDA, sept 92. 79 p, p 19

avec le modèle de décision classique que l'on puisse mettre des actions en place des structures, des responsables de communication sans avoir formulé de stratégies avant? L'énoncé d'une stratégie est, en effet, dans ce modèle classique un préalable nécessaire à l'action.

Abandonner le modèle classique de décision permettrait d'envisager d'un oeil nouveau le problème de l'évaluation de la communication qui est un véritable cauchemar pour tous les responsables de communication. Car si de nombreux colloques sur la communication se concluent sur un "il faut évaluer la communication", la réalité montre que peu de pratiques d'évaluation de la communication sont mises en place. Le fait de reconnaître que dans bien des cas, les stratégies ne sont pas formulées *ex ante* l'action, permet d'envisager l'évaluation sous un jour nouveau. L'évaluation considérée comme une mesure de l'atteinte d'objectifs qui n'ont pas été énoncés devient, en effet, problématique. Abandonner le modèle de décision classique permettrait de reconsidérer l'évaluation, pour ne plus la cantonner à une mesure des écarts entre objectifs visés et objectifs atteints, mais l'envisager aussi comme une méthodologie de l'action, une méthodologie du projet, procurant une aide pour une auto-évaluation de ses pratiques et un diagnostic pour une auto-correction¹⁹.

Abandonner le modèle de décision mono-rationnel permettrait enfin, d'envisager qu'une part importante des stratégies de communication des entreprises peut avoir un caractère émergent et qu'elles peuvent être contraintes par la structure. Cela permettrait de surcroît d'évincer le modèle dominant de la communication d'entreprise conçue comme une activité hyper-rationnelle, "stratégique" et "pilotée" ou comme une activité "balistique", qui sert à "persuader un public cible pour l'imprégner d'un message flèche."²⁰

Mais comment réintégrer les modèles de décisions, dits *composites*, qui ne sont plus basés sur la rationalité d'un acteur unique, dans un projet managérial? Comment réintégrer les modèles dialectiques de la relation stratégie/ structures dans un projet d'action? Notre travail propose deux voies pour aller dans ce sens.

¶

¹⁹ABALLEA, F., "L'évaluation qualitative : approche méthodologique" *in* *Recherche sociale*. FORS Fondation pour la recherche sociale, n° 111, juil-sep 1989

²⁰Cette conception de la communication "balistique" est critiquée par VILLETTE, M., "La communication interne d'entreprise : stratégies amicales et stratégies inamicales" *in* *Revue française de marketing* n° 120, mai 1988, pp 67-72

Premièrement nous proposerons un outil de caractérisation des stratégies de communication interne. Si l'on envisage "*que l'on ne peut pas ne pas avoir de stratégie de communication*" en adaptant à l'entreprise l'axiome célèbre développé dans l'ouvrage "*Une logique de la communication*"²¹, si l'on envisage les stratégies de communication comme des phénomènes émergents, alors toute entreprise a une stratégie de communication qu'il importe de *mettre à jour* à partir de l'observation de ses pratiques. C'est à partir du constat de la stratégie émergente, qu'il devient possible, pour le gestionnaire, de réorienter l'action dans le sens jugé souhaitable. Nous proposerons une modélisation des stratégies de communication interne qui servira de base à l'élaboration de cet outil de caractérisation des stratégies de communication. Celui-ci pourra être utilisé par le gestionnaire comme un outil d'évaluation qualitative de ses pratiques et comme une aide à l'élaboration de projets de communication.

Deuxièmement, nous affinerons les hypothèses sur la nature des liens unissant stratégies de communication interne et structures de communication interne. En envisageant la manière dont la structure peut contraindre ou au contraire faciliter la stratégie, nous formulerons des hypothèses sur les écarts, et les biais susceptibles d'affecter et d'orienter les actions du gestionnaire de la communication à son insu. Notre projet est d'essayer de réinstiller de la maîtrise et de la rationalité dans des processus à caractère souvent émergent.

Le plan général

Telle est la problématique générale sur laquelle se fondera notre analyse des structures de communication. Le début de ce travail s'attachera à approfondir le raisonnement esquissé dans cette introduction. Nous serons amenée à montrer dans un premier temps, que les schémas des déterminants structurels basés sur le concept de mono-rationalité sont insuffisants pour expliquer la diversité des structures de communication à partir de l'étude d'un échantillon d'entreprise particulièrement intéressant parce que très homogène, les Caisses Régionales de Crédit Agricole. Nous montrerons donc, après avoir présenté les entreprises retenues pour cette étude, que

²¹ WATZLAWICK, P., HELMICK BEAVIN, J., JACKSON, Don D., *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 1972, p 48

ni le contexte, ni la stratégie ne sont des facteurs déterminants dans l'adoption d'une structure de communication. (Partie 2)

L'élaboration du modèle d'analyse propre à cette démonstration nous conduira à nous interroger sur les modes de descriptions possibles des structures et les contenus de ce qu'il est convenu d'appeler la fonction communication. (Partie 1)

Dans un deuxième temps, nous proposerons une modélisation des stratégies de communication interne qui nous permettra d'élaborer un outil de caractérisation des stratégies de communication interne émergentes et des hypothèses sur les liens unissant stratégies et structures de communication interne. (Partie 4)

L'élaboration de cette modélisation nécessitera un détour théorique préalable qui nous conduira à faire une investigation sur les buts attribués à l'information et la communication, à la fois en sciences des organisations et en sciences de l'information et de la communication. (Partie 3)

Rompant avec une certaine tradition académique nous ne commencerons pas ce travail par une investigation sur ce qu'est la communication. En effet, la première partie de ce travail consistant à s'interroger sur la fonction communication dans l'organisation, notre réflexion s'appuiera sur les définitions de la "fonction communication" telles qu'elles sont données par les principales institutions qui s'intéressent au marché de l'emploi. Ce n'est que dans un deuxième temps (Partie 3, section 2) que nous mobiliserons les acquis théoriques intéressant la communication des organisations, pour nous aider à bâtir une modélisation des stratégies de communication interne.

PARTIE 1

STRUCTURE ET COMMUNICATION

Introduction



Dans cette première partie, nous développerons tout d'abord la problématique générale de cette étude esquissée dans l'introduction, en faisant référence aux travaux théoriques qui la soutiennent. Nous envisagerons les quelques études s'intéressant aux structures de communication et celles bien plus nombreuses du champ des sciences de l'organisation qui s'intéressent à la structure en général. (Section 1)

Cette problématique exposée, nous serons amenée pour établir le modèle d'analyse nécessaire à l'examen de notre première proposition - soit l'insuffisance des modèles théoriques des déterminants structurels expliquant la diversité des structures de communication par la stratégie et le contexte - à mobiliser un certain nombre de concepts relatifs aux structures des organisations et à la fonction communication dans les organisations. C'est donc dans ces deux directions que nous ferons porter notre réflexion dans un premier temps, afin d'être à même de répondre aux deux questions suivantes : quels éléments structurels doit-on prendre en compte si l'on veut observer et comparer les structures de communication de plusieurs entreprises? Qu'est-ce que recouvre le terme fonction communication et qu'est-ce qui relève d'une telle fonction dans une organisation? (Section 2 et 3)

Ces deux questions envisagées, nous posséderons les outils nécessaires à l'étude des structures de la fonction communication que nécessite l'examen de la première proposition énoncée, et qui sera l'objet de la deuxième partie de ce travail.

Si nous ne commençons pas cette recherche par un recensement des différentes définitions de la communication, c'est que cette question ne nous semble pas un préliminaire nécessaire à la première étape de notre réflexion. Nous nous intéresserons en effet dans cette première partie à la fonction communication ; celle-ci a une réalité sur le marché du travail puisqu'elle correspond à des emplois recensés par un certain nombre d'institutions. C'est donc aux définitions de ces organismes que nous nous référerons pour définir "la fonction communication". C'est lorsque nous serons amenée à nous interroger sur les buts attribuables à la

communication des organisations, dans la troisième partie de ce travail, que nous ferons un détour théorique vers les différents champs disciplinaires, dont celui des sciences de l'information et de la communication, pour mieux cerner les différentes conceptions de la communication.

Section 1

Les structures de communication

Les structures mises en place pour gérer la communication dans l'organisation n'ont suscité que très peu d'intérêt, si l'on en juge par le nombre très restreint d'études qui leur sont consacrées. Nous nous attacherons à les recenser, tout en esquissant quelques explications à cette carence de recherche. Nous nous tournerons ensuite vers les sciences de l'organisation, dont une part très importante des recherches est consacrée aux structures. C'est à partir des travaux et des modèles théoriques de ce champ de recherche que nous construirons la problématique retenue pour notre étude des structures de communication. Nous exposerons cette problématique et nous formulerons les propositions qui fonderont notre analyse ultérieure. Ceci permettra de situer notre travail aux frontières des sciences de l'information et de la communication et des sciences de l'organisation.

1 Les structures de communication comme objet d'étude

Quelles sont les études qui disent s'intéresser aux structures de communication? Nous allons voir qu'elles sont très peu nombreuses, en comparaison du nombre de celles qui s'intéressent aux hommes de communication.

1.1 Un intérêt quasi exclusif porté aux responsables de communication

Si la fonction communication a fait l'objet d'attention, c'est surtout à travers l'étude de ses responsables. On ne dénombre plus les enquêtes, les sondages, les études sur les directeurs de la communication¹. Ces travaux s'intéressent essentiellement aux

¹ Voir notamment le recensement effectué par GUERIN, S., "Directeurs de la communication état des lieux" in *Médias Pouvoirs* n° 18, avril/mai/juin 1990, pp 73-80. Mais chaque nouveau salon

hommes, à leur formation, leurs profils, aux qualités requises pour le métier, éventuellement s'enquèrent de leur statut² et de leur avenir³ assombri par la multiplication des formations à la communication et la saturation du marché de l'emploi. L'intérêt qu'ils suscitent apparaît à l'observateur extérieur assez démesuré par rapport à l'importance de la population concernée.

Plusieurs raisons peuvent être trouvées à cet engouement pour l'étude des hommes de communication. Une certaine inquiétude, s'est emparée des étudiants des filières professionnalisées en communication des organisations, devant l'étroitesse d'un marché de l'emploi qui n'offre pas les débouchés espérés. On cherche alors, à travers des enquêtes, le meilleur parcours, le meilleur profil, on veut optimiser sa formation pour rencontrer la demande du marché. L'attrait d'un métier nouveau, l'inflation des salaires de quelques uns, leur rôle médiatique voire leur personnalité charismatique, sont autant de raisons qui attirent également l'intérêt. S'il est une raison majeure, pourtant, à cette prolifération des enquêtes, elle nous semble devoir être trouvée autour du flou qui entoure la définition des missions et des fonctions du directeur de la communication. Cet état de fait tend, en effet, à faire accrédi-ter l'idée que c'est dans le choix des hommes, dans la détection du "talent" de certains que se trouve le gage de réussite de la communication d'une organisation. Aussi s'intéresse-t-on plus aux hommes qu'à leur métier.

Ce qui est marquant, dans ce déluge de publications, enquêtes, sondages, c'est l'ambivalence des sentiments qu'ils révèlent à l'égard du personnage *dircom*. C'est un ambassadeur, un émissaire, certains diront parfois un bouc-émissaire ; il est proche du pouvoir ; sa position suscite quelquefois la méfiance. Il est ainsi, tantôt auréolé de prestige, tantôt suspecté du rôle d'agent double, tantôt qualifié de stratège, tantôt d'activiste fébrile.

dédié à la communication d'entreprise apporte ses enquêtes : ainsi les étudiants de l'école Sciences Com ont présenté une nouvelle enquête sur les *dircom* en Europe au Top Com 1992

² TIXIER, M., "Evolution de la fonction communication, ou comment la sortie d'une prétendue impasse. Quelques conseils à la 3ème génération de Dircoms" *in* *Humanisme et entreprise* n° 191, février 1992, pp73-90

³ VEROES, J.P., "Bernard KRIEF : peu de patrons sont satisfaits de leur DIRCOM" *in* *Stratégies* n° 755, 9/09/91

1.1.1 L'apôtre, la star, le gourou

Le vocabulaire employé dans certains travaux à propos des directeurs de la communication peut parfois étonner. Dans une enquête faite par l'Union Des Annonceurs (U.D.A), en 1988, auprès de 244 responsables de la communication, 67 % d'entre eux se reconnaissent sous le terme de *chef d'orchestre*, 29 % sous le terme *d'apôtre*, 17% de *funambule*, 16 % de *magicien* et 6 % de *star*... Quelle autre profession aurait pu se voir proposer de tel qualificatifs? Quelle autre profession se serait reconnue dans ces images?

Lorsque l'on décrit les différents "styles" de directeur de la communication⁴ - notons au passage qu'on ne décrit pas de stratégie de communication mais le style d'un homme - on emploie les termes de *Gourou*, "conforme au mythe du secret et inspiré", de *Pédagogue*, "tirant son charisme de l'expérience et son talent de la patience", de *Stratège*, "ayant fait ses classes dans le milieu politique", *d'Homme de Pub*, "auparavant adepte du star-system, maintenant de la flagrante discrétion", *d'Officiel*, "garant de l'identité maison".

Lorsque M.H. WESTPHALEN⁵ décrit les cinq "casquettes" d'un responsable de communication, elle n'emploie pas les termes austères des descriptions de fonction habituels mais ceux beaucoup plus poétiques et imagés de *Chef de bande*, *maître d'oeuvre*, *vailleleur*...

Sans nul doute, le lexique utilisé pour parler des hommes de communication n'en fait pas des hommes ordinaires. D'une manière générale, la tendance est à la magnification du personnage, ce n'est cependant pas toujours le cas.

1.1.2 Les bavards, les activistes fébriles,

Si dans le magazine *Télérama*,⁶ qui a consacré un dossier aux métiers de la communication, les professions de la communication d'entreprise sont regroupées

⁴ BARTOLOMEI, M., "Un homme clé auprès du dirigeant d'entreprise : le conseiller en communication" in *Problèmes économiques*, n°2159, janvier 1990, 2p et in *L'expression d'entreprise*, n° 55 sept 89

⁵ WESTPHALEN, M.H., *Le communicator, Guide opérationnel pour la communication d'entreprise*, Paris, Bordas (Dunod), 1989, p 18

⁶ AUGEREAU, Sylvie, "Les métiers de la communication", rubrique *Talents*, in *Télérama*, n° 1991

sous le terme de "bavards", (les autres professions étant regroupées sous les termes "artistes" et "techniciens"), il n'est pas de meilleure illustration des sentiments ambigus à l'égard des directeurs de communication que les propos de Bernard SANSON⁷, chef du département Information et communication sociale d'EDF-GDF :

"Sans règles précises, sans grand contact avec la réalité, la communication pourrait parfaitement offrir l'hospitalité à des excentriques connus : pères tranquilles qui cacheraient leur flemme derrière l'impossibilité de mesurer réellement l'impact de leurs actions ; artistes fébriles, qui trouveraient dans l'inefficacité des théories une occasion de justifier leur absence de réflexion ; prédicateurs confits de certitudes, qui verraient dans l'omniprésence de la communication une chance inespérée pour moraliser sans relâche ; Rastignacs de sous-préfecture, qui profiteraient de l'absence de règles pour donner libre cours à leurs ambitions."

De l'activiste fébrile, au prédicateur confit de certitude ce portrait au vitriol des hommes de communication illustre assez bien la méfiance qu'ils peuvent susciter.

1.2 Une grande diversité des structures, peu de travaux de recherche

Si les directeurs de la communication sont l'objet de toutes les attentions, assez peu de travaux de recherche en revanche, s'intéressent aux structures de communication et aux rapports que peuvent entretenir les structures et les stratégies de communication.

Pour certains, une structure de communication n'a pas de raison d'être, la fonction même de directeur de la communication est inutile si chaque responsable de management fait correctement son travail. C'est le cas, si l'on en croit Olivier POSTEL-VINAY, de Alain LAUFENBURGER qui représente en France l'*International Association of Business Communicators* (plus de 11 000 membres) qui affirme :

"Le directeur de la communication doit aujourd'hui disparaître : c'est son seul avenir et la meilleure chose à faire pour développer la communication d'entreprise"⁸

et de Michel CROZIER⁹ qui dit :

⁷ SANSON, B., "Entre la grande messe et le SAMU..., la communication d'entreprise à la recherche de son statut", in *Humanisme et entreprise* avril 1989, pp 65-73

⁸ Cité par POSTEL-VINAY, O., "La communication au banc d'essai" in *Dynasteurs*, fév. 1990 pp59-53

⁹ idem

"Ce qu'on appelle la communication d'entreprise aboutit souvent à un résultat nul, voire négatif. Elle se heurte, en secret, à un rejet agressif. Les entreprises sont victimes du mythe de l'expert. Le directeur de la communication est une excroissance du système bureaucratique de l'entreprise. La communication ne devrait pas faire l'objet d'une spécialisation"

Pour d'autres, au contraire, la communication doit être organisée, c'est une nécessité. C'est la cas d'Annie Bartoli, qui dans son ouvrage *Communication et Organisation*¹⁰, souligne :

"Une organisation communicante repose sur une communication organisée"

Les modalités d'organisation de la communication ne sont cependant pas l'objet d'une analyse. Cette affirmation sonne un peu comme une formule et la définition donnée *la communication organisée* reste très floue.

"Pour être organisée la communication dans l'entreprise doit donc présenter les caractéristiques suivantes :

- elle est *finalisée*, donc reliée à un plan d'ensemble et à des objectifs ;
- elle est *multidirectionnelle*, c'est à dire de haut en bas, de bas en haut, transversale, interne-externe, etc. ;
- elle est *instrumentée* et s'accompagne d'outils, supports, dispositifs, indicateurs, sélectionnés en fonction des objectifs ;
- elle est *adaptée* en intégrant des systèmes d'information gérables, gérés, adaptés aux besoins spécifiques de chaque secteur et en tenant compte de la culture ambiante ;
- elle est *flexible* pour intégrer l'informel et créer des structures le favorisant.¹¹"

Quels principes d'organisation peut-on adopter pour que la communication soit *finalisée, multidirectionnelle, instrumentée, adaptée et flexible* ? Quel type d'organisation remplit les conditions énoncées? Notons que les termes employés sont des "appréciatifs". Qu'est-ce qu'une communication *adaptée* ou *flexible*? Ces notions sont extrêmement relatives. Qu'est-ce que l'informel? Quel intérêt à le favoriser? Comment créer des structures pour "favoriser l'informel"? Les structures servent, par essence, à créer des réseaux de communication formels. N'y a-t-il pas là un paradoxe? La communication ne peut-elle pas être organisée sans être pour autant *multidirectionnelle*? Autant de questions qui restent sans réponse.

¹⁰BARTOLI, A., *Communication et organisation : pour une politique générale cohérente*, Paris Editions d'organisation, 1990

¹¹BARTOLI, A., *op.cit.* 102

La définition de *l'organisation communicante* souffre de la même imprécision¹². Les travaux d'Annie BARTOLI, s'ils soulignent l'intérêt d'une organisation de la communication, n'offrent donc pas de réflexion approfondie sur les structures de communication.

Quelques travaux, notamment quelques enquêtes, permettent de dresser une sorte d'état des lieux sur les structures de communication le plus fréquemment rencontrées.

1.2.3. L'enquête de la F.N.E.P.

La Fondation Nationale Entreprise et Performance, la F.N.E.P, a réalisé une enquête intitulée "La communication interne et externe des grandes entreprises"¹³ portant sur des grandes entreprises internationales. Elle constate :

"La façon dont est organisée la fonction communication et dessiné le partage des territoires entre la communication, le personnel et le marketing est très variable".¹⁴

Quatre types de structure sont le plus fréquemment observés, qui diffèrent suivant le regroupement ou non dans la structure des différentes unités qui s'occupent de communication. Elles sont :

- toutes regroupées dans une direction (le cas de RANK-XEROK, COMPAQ),

¹²Voici cette définition : "L'organisation qui se veut communicante doit présenter certaines caractéristiques :

- elle est *ouverte*, pour communiquer avec l'extérieur (son environnement), en émission et en réception interactives,
- elle est *évolutive*, c'est à dire ni routinière, ni excessivement procédurière, pour gérer l'évolution et l'aléa ;
- elle est *souple*, pour permettre un dosage opportun entre communication formelle et communication informelle ;
- elle est explicitement *finalisée*, pour donner un fil conducteur à la communication formelle ;
- elle est *responsabilisante* pour tous, afin d'éviter la recherche d'un pouvoir artificiel pour quelques uns par la rétention d'information ;
- elle est *énergétique*, pour créer par elle-même, par l'information, la formation, la communication, des potentiels internes et savoir les réaliser."

De nouveau des questions restent en suspens : qu'est-ce que la souplesse d'une organisation? Quelle organisation mettre en oeuvre pour que l'organisation soit *responsabilisante* ? Qu'est-ce qu'une organisation *évolutive* ? Etc.

¹³ FNEP, Fondation Nationale entreprise et performance, "La communication interne et externe des grandes entreprises" in *Pangloss* n° 19, 1989, 244 p. F.N.E.P., Tour Elf, 2 place de la Coupole, cedex 45, 92078 Paris La Défense.

¹⁴ FNEP, op. cit. p 133

- réparties dans deux départements, l'un gérant la publicité, l'autre tout le reste (le cas le plus fréquent aux Etats Unis et notamment chez Levi STRAUSS, SHELL OIL Inc), ou l'un gérant la communication interne, l'autre tout le reste ; ce dernier type d'organisation est observé chez APPLE.

- réparties, dans trois départements gérant la publicité commerciale, la communication externe, la communication interne; cette structure serait peu fréquente aux U.S.A. et plus fréquente en France et en Italie.

La conclusion de l'enquête est que, si, *a priori*, la structure intégrée, comprenant tout dans le même département, semblait la meilleure solution, en fait, "des systèmes variés semblent fonctionner et sont viables". La solution intégrée est surtout celle qui plaît le plus aux directeurs de la communication.

D'autres observations mentionnées par le journal *Les Echos*,¹⁵ montrent également une grande variété de structures de communication, le plus souvent éclatées entre plusieurs directions de l'entreprise. On constate que la communication peut être associée aux ressources humaines au sein d'une super-direction, comme chez ESSO, au groupe PRINTEMPS, ou aux WAGONS-LITS, CHEZ MATRA. Le directeur des ressources humaines peut être sur pied d'égalité avec le directeur de la communication, le premier gardant la communication interne dans un certain nombre de cas. La communication peut aussi être l'affaire de trois directions ; "l'attelage à trois", serait la configuration la plus fréquente, au dire de ce journal.

1.2.2. Les enquêtes de l'U.D.A.

L'Union des Annonceurs¹⁶ (U.D.A) a proposé deux enquêtes¹⁷ réalisées en 1988 et 1992 dans lesquelles les structures de communication sont classées en plusieurs groupes en fonction de leurs effectifs .

¹⁵ *Les Echos*, "Profils et organigrammes. Comment organiser la communication d'entreprise?" Dossier "Entreprise et Communications", Hors série, septembre 1991, *Les Echos* pp 20-22

¹⁶ U.D.A. 53 Avenue Victor Hugo, 75116 Paris. tel : (1) 45 00 79 10

¹⁷ U.D.A, *Responsables de communication , qui êtes vous ? La fonction communication de l'entreprise*", septembre 1988, 82p, et septembre 1992, 79 p

L'enquête de 1988 fait ressortir cinq types de départements communication, l'enquête 1992, auprès de 291 Directeurs de la communication de secteurs divers, n'en a gardé que quatre :

- Les *unités*, composées de 1 à 2 personnes, de création souvent récente, ne bénéficient que d'un budget réduit, la communication interne absorbe l'essentiel de leurs activités, (31% de l'échantillon),

- les *cellules*, composées de 3 à 5 personnes, sont les départements communication types, le budget est moyen, la communication tournée vers leurs produits/services, (33% de l'échantillon),

- les *équipes*, composées de 6 à 15 personnes, se rencontrent dans les entreprises de plus de 500 salariés, leur budget est confortable, elles pratiquent beaucoup la communication vers les collectivités locales, les associations, la communauté scientifique et les étudiants, (25% de l'échantillon),

- les *directions*, composées de plus de 15 personnes, se rencontrent dans les grandes entreprises, elles ont de gros budgets, et pratiquent tous les modes de communication. (13% de l'échantillon)

Cette classification établit un parallèle, entre effectif des services et stratégie, puisqu'elle souligne que les *cellules* pratiquent surtout la communication interne et les *directions* tous les modes de communication. Plus loin cependant dans l'étude, il est noté qu'est corrélée à la taille des départements de communication et croit parallèlement à celle-ci:

"la pratique de la plupart des communications, à l'exception des communications de recrutement, interne et produit/services.¹⁸"

En définitive, les pratiques concernant les communications qui sont le plus souvent mises en oeuvre, soit la communication interne (83% des entreprises la pratiquent, suivant cette enquête) et la communication produit/services (81 % des entreprises la pratiquent) ne seraient pas corrélées à la taille des départements, selon cette enquête.

L'U.D. A s'est également intéressé à la place du responsable de la communication dans l'organigramme de l'organisation. A la question "A quel responsable de

¹⁸U.D.A. *Responsables de communication, qui êtes vous*. septembre 1992, p 67

l'entreprise rendez-vous compte de vos actions?" 2% des interrogés disent rendre compte de leur action au directeur des ressources humaines, 4% au directeur commercial ou marketing et 57% aux instances de direction générale.

Ces chiffres sont en contradiction avec les résultats d'une enquête parue dans *L'Usine Nouvelle*¹⁹, qui indique que 26% des responsables de communication seraient rattachés au directeur des ressources humaines, 56% à une direction de la communication indépendante 15% à la direction générale. Comment expliquer cette discordance? On peut envisager deux explications. D'une part, s'il existe plusieurs responsables de communication, comme c'est apparemment fréquemment le cas d'après l'enquête de la F.N.E.P., il semble important de savoir, qui de ces responsables répond à l'enquête. Faute d'avoir envisagé cette éventualité, les réponses peuvent ne pas avoir beaucoup de valeur. Cette raison peut à notre avis expliquer ces écarts importants. Par ailleurs les questionnaires auto-administrés peuvent donner lieu à des réponses assez peu fiables.

En définitive, malgré l'imprécision de certaines observations, l'ensemble de ces enquêtes montre qu'il existe des structures variées mises en place pour gérer la communication.

La notion structure est abordée de différentes façons dans les travaux que nous venons de citer : par la taille des unités, par la position relative des unités les unes par rapport aux autres, par l'association de la communication avec les ressources humaines, par le rattachement hiérarchique.

Ces études cependant ne dépassent pas le stade du constat et l'intérêt de l'adoption d'une structure par rapport à une autre, ou les raisons qui peuvent présider au choix d'une structure ne sont pas évoquées.

1.3 La variété des structures, une question qui porte atteinte à la légitimité des dircoms.

Les études que nous venons de mentionner n'ont pas été réalisées à l'initiative d'organismes professionnels de responsables de la communication, ni par ailleurs à

¹⁹Citée dans *L'usine Nouvelle*, n° 2273, du 21/06/90

celle des magazines spécialisés de la profession. Comment expliquer que les structures de communication soient l'objet de si peu d'attention?

Lors d'un récent colloque consacré à la communication des organisations²⁰, étaient réunis autour d'une table à déjeuner quelques six directeurs de la communication. Un rapide tour de table permit de voir qu'ils étaient directeur marketing, directeur du personnel, directeur de la communication interne, responsable de la promotion des ventes, enfin, qu'ils avaient tous des responsabilités assez distinctes, qu'ils avaient des positions forts différentes dans l'organigramme de leur organisation, et qu'ils se reconnaissaient tous sous le terme de *directeur de la communication*. Cette grande disparité dans les statuts, les rôles, est très souvent occultée. Comment en effet faire reconnaître son professionnalisme dans ces conditions? Comment promouvoir la profession de directeur de la communication si on reconnaît que sous le même "label" s'abritent des fonctions, voire peut-être des métiers différents?

Consciente, sûrement de ces difficultés, l'Association Entreprise et Médias, principale association professionnelle française de directeurs de la communication a défini comme donnant droit au titre de *dircom*, un certain nombre de critères : il faut être rattaché directement à la présidence ou à la direction générale, avoir la responsabilité des relations avec la presse et avoir au moins quatre autres responsabilités : publicité, communication interne, financière, organisation d'évènements, parrainage, lobbying, études et sondages, audio-visuel...

Dans la presse professionnelle, il y a bien, çà et là, quelques articles qui montrent qu'il existe des querelles de territoires entre la direction du personnel²¹ ou la direction du marketing²² et la direction de la communication. Presque toujours, cependant, la question de la variété des structures et de la variété du positionnement dans l'entreprise des directeurs de la communication est évacuée comme si elle portait atteinte à la légitimité d'une profession en construction, le discours majoritaire étant : la structure n'a aucune importance, l'important est "la cohérence de l'image". Les

²⁰ Colloque "Ethique et communication", novembre 1990, Institut des Sciences de l'Information et de la Communication, Bordeaux III

²¹ JORDAN, J., "L'information et la communication sont-elles du ressort de la fonction personnel?" in *Ressources Humaines* n°6, janvier 1987, pp17-19

²² VERGES, J.P., "BKC sonde les Dircoms" in *Stratégies*, n° 775, 10/02/92

propos de Pierre LABASSE, de chez BSN, rapportés par Emmanuel DUPUY, Thomas DEVERS et Isabelle RAYNAUD²³ illustrent assez bien ce point de vue :

"La place de la fonction communication dans la structure de l'entreprise est un faux problème ; l'essentiel est que le titulaire de la fonction ait la possibilité de l'exercer..., il n'y a pas à priori de rattachement meilleur qu'un autre".

1.4 Quelles explications de la diversité des structures de communication?

La diversité des structures de communication étant largement ignorée, très peu d'auteurs ont commenté le phénomène. M.H. WESTPHALEN avance deux raisons explicatives à cette situation. D'une part, la variété des structures serait due au manque de maturité de la fonction :

"La France est l'un des derniers pays occidentaux à n'avoir pas organisé sa hiérarchie en matière de communication. (...) La communication est encore l'activité secondaire de salariés exerçant d'autres fonctions principales (chef du personnel, directeur du marketing, directeur administratif, directeur général, président-directeur général)".²⁴

Ceci sous entend que dans une forme "achevée" et "idéale" la fonction communication devrait être pilotée par un responsable dont ce serait l'activité unique. D'autre part elle souligne que :

"les structures varient suivant la taille de l'entreprise, et le statut accordé à la communication"²⁵.

D'autres raisons explicatives sont parfois avancées : la grande variété des structures serait due au secteur d'activité, à une stratégie de communication particulière. Ainsi dans un même secteur d'activité et à taille égale d'entreprise, on serait tenté d'adopter les mêmes structures, ou encore les structures correspondraient à des stratégies de communication spécifiques.

En avançant de telles hypothèses explicatives, on se réfère implicitement au concept de rationalité tel qu'il a été développé par Max WEBER. Celui-ci repère une forme de rationalité ou "*rationalité objective par justesse*", qui exprime:

²³DUPUY, E., DEVERS, T., RAYNAUD, I., *La communication interne. Vers l'entreprise transparente*, Paris, Editions d'organisation, 1988, p 70

²⁴WESTPHALEN, M.H., *Le communicator, Guide opérationnel pour la communication d'entreprise*, Paris, Bordas (Dunod), 1989, p 17

²⁵ WESTPHALEN, M.H., op cit. p 14

"la justesse de la conduite par rapport à un type de solutions considérées comme valables dans la situation évoquée"²⁶.

Il existe, selon lui, un type ou un *modèle idéal d'organisation qui serait le résultat de la façon dont plusieurs personnes affrontées au même type de problème finissent par trouver le même type de solution.*

Deux théories des déterminants structurels développées en sciences des organisations sont en rapport avec cette conception de l'organisation et avec les hypothèses explicatives de la diversité des structures que nous avons évoquées : la *théorie de la contingence* et la *théorie du choix stratégique*. La question des déterminants structurels étant un thème de recherche majeur des théories de l'organisation, de très nombreuses études se sont intéressées à ce problème. D'autres explications des variations de structures ont été proposées, que nous allons envisager.

2 Les modèles explicatifs des déterminants structurels en sciences des organisations

La réflexion sur les organisations, souvent assimilées à tort aux seules entreprises, est très ancienne²⁷; celle concernant l'entreprise, considérée comme une organisation particulière date de la fin du XIX e siècle. D'autres formes organisées de la vie collective, l'Eglise, la vie monacale, l'armée ont été, bien avant l'entreprise, l'objet de multiples travaux.

Deux disciplines proches s'intéressent à l'organisation au sein des sciences de l'organisation : la science administrative et la théorie des organisations. La science administrative, ou encore *management*²⁸, si on préfère le terme anglo-saxon, a pour

²⁶ WEBER, M., *Essais sur la Théorie de la Science*, Paris, Plon, 1965, cité par SAINSAULIEU, R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, FNEP, Dalloz, 1987

²⁷ Voir à ce sujet : BOYER, L. et EQUILBEY, N., *Histoire du management*, Paris, ed. d'Organisation, 1990.

²⁸ Nous assimilerons dans ce travail ces deux termes qui renvoient tous les deux au terme de Sciences de gestion, plus utilisé depuis les années 70. Alain Charles Martinet, dans un article intitulé, "Grandes questions épistémologiques et Sciences de gestion", les distingue. (MARTINET, A.C., *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990, pp 9-30)

Le paradigme du *management*, porté par les Ecoles de Commerces, centré sur le manager (l'acteur), cherche à identifier les situations de décision et à déterminer empiriquement les bons "algorithmes et critères de décisions". Son produit type serait un manuel de gestion et sa revue type serait la *Harvard Business Review*.

objet la réflexion sur les organisations, dans une perspective opérationnelle. Le but des recherches de la science administrative concerne les moyens et les conditions d'un accomplissement optimal des objectifs de l'organisation et d'une meilleure efficacité. Le souci de prescription de modes d'action conduit souvent à adopter un point de vue normatif.

La théorie des organisations s'intéresse au même objet, l'organisation, mais dans une perspective moins directement opérationnelle et plus compréhensive. Elle vise surtout la description et la compréhension des phénomènes organisationnels.

Ces deux disciplines ont fait émerger des visions différentes de l'organisation, et ont suscité un ensemble de travaux extrêmement variés. Leur réflexion a été enrichie au cours de l'histoire par les sciences sociales, psychologie industrielle, psychologie sociale et psychosociologie. Des "courants" ou "écoles" se sont développés, accompagnant l'histoire sociale du monde industriel, mettant l'accent sur certains aspects de l'organisation : le commandement, l'organisation des tâches, la formulation des objectifs, la prise de décision, en envisageant souvent l'organisation d'un point de vue différent²⁹.

La structure de l'organisation a fait l'objet de travaux très variés, dont nous allons rendre compte.

2.1 La théorie de la contingence et du choix stratégique

Les théories qui retiendront notre attention en premier sont celles qui sont en rapport avec le concept de *rationalité objective par justesse* de Max WEBER, que nous avons évoqué.

Le paradigme de l'*administration*, porté par les facultés de droit et de Sciences économiques, centré sur les règles de gestion (le système), cherche à identifier les procédures administratives par niveaux, et à découvrir les "bons modèles de l'économie et de l'administration parfaite". Son produit type serait un plan comptable et sa revue serait *Administrative Science Quarterly*.

²⁹Nous aurons l'occasion d'évoquer les différentes conceptions de l'organisation dans ces deux disciplines Partie 3

2.1.1. La théorie de la contingence ou le modèle biologique

La *Théorie de la contingence*, développée essentiellement par R. LAWRENCE et J.W. LORSCH³⁰ a mis en évidence l'influence de l'environnement sur la mise en place d'une structure. Ces auteurs et quelques autres³¹ ont montré que dans un environnement stable ou dynamique, on adoptait souvent des structures différentes.

La structure est pour J. GALBRAITH³² un moyen pour accroître la capacité de traitement de l'information en provenance de l'environnement. Elle est donc directement en rapport avec celui-ci. Elle est également pour J.D. THOMPSON³³ "un véhicule conçu pour favoriser le traitement rationnel des problèmes reliés à la nature de l'environnement et à la technologie d'opérations".

Les travaux de J. WOODWARD³⁴ ont montré l'existence de relations entre technologie³⁵ et structure lorsque l'on va de la production à l'unité vers la production de masse ou vers la production en continu.

A partir d'une étude de 92 entreprises anglaise du Comté de l'ESSEX³⁶, il a distingué trois modes de production distincts en relation avec des structures différentes :

- la *production unitaire* de produits non standardisés, qui s'accompagne de structures à faible portée de commandement, d'une faible proportion de personnel en fonction de conseil (*staff*), de coûts de main d'oeuvre élevés ;

- la *production de masse*, qui correspond à une forte portée de commandement des contremaîtres, une forte proportion de personnel en fonction de conseil ;

³⁰ LAWRENCE, R., LORSCH J.W., *Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation*, Paris, ed. d'Organisation, 1973

³¹ Notamment BURNS et STALKER, dont nous exposons la conception de la structure organique et mécanique dans la section suivante.

³² GALBRAITH, J., *Designing complex organizations*, Reading Man, Addison, Wesley, 1973, cité par BOISVERT, *L'organisation et la décision. Les grands théoriciens de l'organisation*, Paris, Editions d'organisation, Les Presses H.E.C. Montréal, ed. Agence d'Arc, 1985

³³ THOMPSON, J.D., *Organizations in action*, New York, Mc Graw Hill, 1967, cité par BOISVERT, op. cit., p 142

³⁴ WOODWARD, J., *Industrial Organization, théorie and practice*, London, Oxford University Press, 1965

³⁵ "La technologie c'est l'ensemble du processus de transformation réalisé par l'entreprise." STRATEGOR, *Stratégie, structure, décision, identité : politique générale d'entreprise*, Paris, Interéditions, 1988, p 219

³⁶ Décrite par BOISVERT, M., op. cit., p 128

- la production reposant sur une technologie en procédé continu, qui correspond à une faible portée de commandement au niveau des contremaîtres, des coûts de main d'oeuvre assez faibles, un grand nombre de paliers hiérarchiques.

Dans la *théorie de la contingence*, l'environnement et le contexte technologique sont considérés comme les facteurs déterminant les variations de structures. De nombreux auteurs ont développé ces thèmes à la suite de ceux que nous venons de citer³⁷ et notamment des auteurs ayant une approche dite *approche systémique*³⁸. Ils se réfèrent à une image biologique de l'organisation ; elle est considérée comme un organisme qui s'adapte à son environnement.

2.1.2. La théorie du choix stratégique ou le modèle mécanique

La *Théorie du choix stratégique*, développée essentiellement par I. ANSOFF³⁹ et A. CHANDLER⁴⁰, a montré que, même si on ne peut pas dénier un certain nombre d'effets de rétroaction entre structure et stratégie, c'est celle-ci qui est déterminante. En ce sens elle postule que la structure suit la stratégie et qu'elle est un moyen au service de celle-ci. Elle se réfère à une image mécaniste de l'organisation ; celle-ci est considérée comme un mécanisme rationnel qui permet la réalisation d'objectifs formulés par les dirigeants ou la coalition dirigeante.

Cette vision de l'organisation est, historiquement parlant, prédominante au début du développement des théories de l'organisation. Elle constitue aujourd'hui encore le modèle implicite des sciences de gestion.

Ces deux théories, la *théorie de la contingence* et *du choix stratégique* font référence à un modèle de décision basé sur cette fameuse *rationalité objective par justesse*, évoquée par Max WEBER. On postule, en effet, qu'avec les mêmes objectifs ou devant les mêmes contraintes contextuelles, une organisation utilisera des solutions structurelles similaires ou très semblables. La décision est vue comme un processus

³⁷ Maurice BOISVERT, op. cit., les regroupe sous le label "Ecole Néo-Classique" et leur consacre un long exposé. p115-154

³⁸ Nous développons les caractéristiques de cette approche organisationnelle Partie 3, section 2, 2.3.5.

³⁹ ANSOFF, I. *Stratégie du développement de l'entreprise*. Paris, Ed. Hommes et Techniques, 1968

⁴⁰ CHANDLER, A.D.. *Stratégies et structures de l'entreprise*. Paris, Ed. d'Organisation, 1972

linéaire, mis en oeuvre par un acteur libre. Cette conception de la décision relève d'un modèle dit mono-rationnel.

"La décision est assimilée au raisonnement d'un acteur unique, individuel ou collectif, réel ou fictif, dont la conduite est rationnelle, en ce sens qu'il cherche à maximiser la réalisation de certaines fins, en utilisant les moyens dont il dispose. (...)

Le processus de décision se résume à quatre étapes logiques successives :

1. diagnostic du problème ;
2. repérage et explicitation de toutes les actions possibles ;
3. évaluation de chaque éventualité par des critères dérivés des objectifs et des préférences ;
4. choix de la solution qui maximise le résultat.⁴¹

Le modèle de décision mono-rationnel implique que les objectifs et les préférences soient identifiés et explicités, que toute décision soit précédée d'une réflexion sur les alternatives possibles, que tous les critères de choix soient pesés.

Que le modelage des structures dépende de ce que nous appellerons le contexte (rassemblant, les données d'environnement, la technologie, la taille de l'organisation) ou de la stratégie, les solutions structurelles adoptées ont, dans la théorie de la *contingence* ou du *choix stratégique* un caractère logique, rationnel et reproductible. Cette vision des structures est caractéristique des sciences administratives et de gestion.

Les sciences administratives produisent des modèles organisationnels. Elles cherchent à ^drépondre à la question *comment faire ?* Elles ont une volonté de maîtrise des processus de l'organisation. Cette volonté de maîtrise n'existe pas forcément en théorie de l'organisation. Là où la science administrative cherche à produire des modèles d'action, à organiser, à introduire de la rationalité, la théorie de l'organisation cherche à expliquer, sans visée opérationnelle. Elle cherche plutôt à répondre aux questions *comment ce choix a-t-il été fait ?* ou *pourquoi cela s'est-il passé ainsi ?* Les modèles explicatifs de la variété des structures qu'elle produit sont donc d'une tout autre nature et ne sont plus forcément basés sur le concept de rationalité tel que nous l'avons envisagé.

⁴¹STRATEGOR, op. cit. p 342

2.2 Les autres modèles explicatifs en sciences de l'organisation

Des travaux ont cherché à montrer que les schémas des déterminants structurels que nous venons d'évoquer présentaient des faiblesses. Il existerait d'autres facteurs influençant l'adoption d'une structure plus importants que le contexte et la stratégie.

Plusieurs facteurs influant sur l'adoption de structures ont été évoqués :

- les structures dépendraient *des rapports de force et du jeu des acteurs* de l'organisation⁴²,

- de *la culture* de l'organisation⁴³, ou de *la culture nationale*⁴⁴,

- des *traits psychologiques des dirigeants*⁴⁵,

- elles seraient des systèmes de défense contre l'anxiété et *les réceptacles des aspects psychotiques et névrotiques des individus* dans les organisations⁴⁶,

Les modèles de décision auxquels font référence ces propositions explicatives sont plus complexes que le modèle mono-rationnel exposé précédemment. Il peut s'agir :

- de *modèles politiques*. L'organisation est alors envisagée comme un ensemble de joueurs, dotés d'intérêts et d'objectifs propres. Les décisions résultent de la confrontation des stratégies de ces joueurs. L'organisation n'a pas d'objectifs clairs a priori, problèmes et solutions sont négociés. Plusieurs modèles de décisions relèvent de cette catégorie, en particulier le modèle dit de *l'incrémentalisme*, développé par L. LINDBLOM⁴⁷. Dans ce modèle, la décision se fait, sans du tout spécifier les objectifs ou les enjeux, ni même les valeurs car les parties prenantes sont en désaccord sur ceux-ci. On discute directement des actions, chacun leur attribuant des fins ou des valeurs

⁴² CROZIER, M., FRIEDBERG, E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977

⁴³ ANSOFF, H T, *Strategic Management*, London, Mc Millan, 1979, cité par Boisvert, op. cit.

⁴⁴ STRATEGOR, op. cit. p 233

⁴⁵ MILLER, D., DRÖGE, C., "Psychological and traditional determinants of structure, *in Administrative Science Quarterly*, 31/4, 1986, pp 539-560

⁴⁶ Conception d'Eliott JACQUES du *Tavistock Institute* exposée par ENRIQUEZ Eugène, "Management et psychanalyse" *in Sciences Humaines*, n° 5 avril 1991 pp 22-23

⁴⁷ LINDBLOM, Ch. , "The science of Muddling through" *in Public Administration Review*, vol 19, printemps 59, pp 79-88, cité par STRATEGOR, op. cit. p 354

qui ne sont pas énoncées. Le critère de choix de la décision n'est plus la contribution à la satisfaction d'objectifs préétablis, mais le degré d'accord qu'elle suscite.

- de modèles organisationnels. L'organisation est vue comme un groupe social coordonné dont la structure, le système d'information et le système de récompense conditionnent les flux d'information disponibles et les processus de décision ; les problèmes sont résolus par des procédures en fonction de l'information disponible; une théorie, la théorie de la "rationalité limitée" a été développée par H. SIMON⁴⁸, pour illustrer ce phénomène. Cette théorie montre que l'attitude du décideur est beaucoup moins rationnelle que ce que l'on aurait pu penser à priori. En effet une décision rationnelle suppose que l'on ait envisagé toutes les solutions possibles au problème posé, que l'on ait évalué chaque option en fonction de critères préalablement définis, que l'on ait évalué toutes les conséquences attachées à chaque option, avant de faire le choix définitif. Dans les faits on s'aperçoit que le décideur n'arrive jamais à accumuler toutes les informations nécessaires, qu'il n'envisage jamais toutes les options et qu'il choisit une solution qui n'est jamais la meilleure d'un point de vue rationnel, mais seulement la première solution qu'il juge satisfaisante. Les limitations cognitives des décideurs, ainsi que l'information incomplète à leur disposition ne leur permettent pas de prendre des décisions rationnelles, leur rationalité est "limitée".

- de modèles qui combinent les dimensions organisationnelles et politiques appelés aussi modèles composites⁴⁹ Ils sont aussi en rupture avec les postulats classiques de la théorie de la décision, critiquée par L. SFEZ⁵⁰, à savoir la linéarité du processus, la liberté et la rationalité de l'acteur. Ils combinent plusieurs logiques décisionnelles, pour essayer de mieux rendre compte du processus de décision. Le modèle dit d'allocation de ressources de J. BOWER⁵¹ en est un exemple qui possède des traits des modèles non-rationnels, politiques et organisationnels⁵².

⁴⁸ SIMON, H.A., *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1984

⁴⁹ STRATEGOR, op. cit.

⁵⁰ SFEZ L., *Critique de la décision*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1981

⁵¹ BOWER, J., *Managing the Resource Allocation Process*, Harvard University Press, 1970, cité par STRATEGOR, op. cit. p 364

⁵² Il attribue un rôle essentiel à la structure. La détermination du contexte structurel serait le moyen essentiel dont dispose la direction d'une organisation pour influencer la manière dont les choix stratégiques sont définis et adoptés.

Pour complexifier la situation, un certain nombre d'explications des similitudes structurelles peuvent être trouvées dans d'autres disciplines que la science des organisations, comme la biologie et l'ethnologie. Ces explications peuvent d'ailleurs avoir influencé certains courants de pensée des sciences de l'organisation.

Ainsi l'évolutionnisme, qui établit une analogie biologique entre espèces sociales et vivantes, explique les faits de similitude en postulant que toute organisation passe au cours de son histoire par les mêmes étapes de développement. Les théories du cycle de vie, qui considèrent que toute organisation passe par des phases au cours de son existence (démarrage, expansion, maturité, déclin⁵³) sont directement inspirées par l'évolutionnisme.

Le diffusionisme⁵⁴, modèle de propagation des formes culturelles, explique les similitudes par des emprunts entre organisations différentes. Il peut s'agir de diffusion spontanée au hasard des contacts, de diffusion volontaire, de diffusion sous l'effet de la contrainte ou de la conquête. Il peut y avoir imitation mais aussi réinterprétation, la diffusion pouvant procéder par refus ou antithèse, certaines structures pouvant avoir le caractère de réponses ou de remèdes à des situations connues jugées non satisfaisantes. Lorsque Henry MINTZBERG parle "d'effet de mode" dans l'adoption d'une structure il se réfère implicitement au diffusionisme, concept élaboré par les ethnologues.

Les facteurs pouvant influencer la mise en place des structures - et donc potentiellement explicatifs de la diversité de celles-ci - sont donc nombreux. Ces facteurs peuvent être considérés :

- comme ayant une valeur prescriptive et relevant d'une logique gestionnaire : c'est le cas des déterminants structurels développés par les théories de la contingence et du choix stratégique, soit le contexte et la stratégie. Ils peuvent être considérés comme des *critères de choix* d'une structure.

- comme ayant une valeur explicative et relevant d'une logique de compréhension : c'est le cas de tous les autres facteurs qui ont un caractère d'explication. Ils sont difficile à prendre en compte dans un modèle managérial. S'ils permettent de briser l'idée d'une rationalité "objective par justesse" à l'oeuvre dans le

⁵³STRATEGOR, op. cit. p 57

⁵⁴concept utilisé en ethnologie pour étudier les aires de diffusion des mythes entre autres par Franz BOAS.

processus de gestion et détruisent l'illusion d'un modèle idéal de management, envisagé comme une fonction de pilotage, ils ne proposent pas de modèle nouveau intégrable dans un projet managérial. Prendre en compte les aspects névrotiques des individus dans l'organisation, dans le choix d'une décision, est certes intéressant mais difficile à mettre en oeuvre. S'ils peuvent expliquer un certain nombre de décisions prises concernant les structures, ils peuvent difficilement être considérés comme des *critères de choix* d'une structure.

3 Les autres questionnements sur la structure

Les propositions explicatives de la diversité des structures que nous venons d'exposer relèvent d'un paradigme déterministe : expliquer revient à chercher une cause exogène. Le déterminisme repose sur la causalité :

"Le principe de causalité énonce que tout ce qui arrive a une cause, et que les mêmes causes produisent les mêmes effets. Il est une spécification d'un principe plus général, celui de la raison suffisante...; rien n'existe ni n'arrive sans qu'on puisse assigner une raison pourquoi cela existe ou arrive , et pourquoi ainsi plutôt qu'autrement"⁵⁵

D'autres recherches se situent dans des perspectives différentes. Bien que ne constituant pas un ensemble théorique cohérent, elles soulignent d'autres types de relations entre stratégies et structures.

3.1 Les travaux de G. MUSSCHE

Pour G. MUSSCHE⁵⁶, la relation structure/ stratégie ne se fait pas à sens unique. Les structures influencent dans une large mesure la stratégie. La stratégie est même dans certains cas fonction des structures :

"Au niveau de sa conception et de son élaboration, elle est profondément déterminée par le milieu qui la sécrète et (que) généralement elle ne fera que prolonger les tendances profondes de celui-ci"⁵⁷

⁵⁵BLANCHE, R., *La science actuelle et le rationalisme*, P.U.F, p 60, cité par RUSS, J., *Savoir et pouvoir*, Paris, Hatier, 1980, p 35 (coll. Profil)

⁵⁶MUSSCHE, G., "Les relations entre stratégie et structures dans l'entreprise" *in* *Revue économique* janvier 1974

⁵⁷MUSSCHE, G., *op. cit.* p 31

Les rétroactions structure/stratégie ont été analysées par cet auteur qui a identifié un certain nombre de raisons pour lesquelles la structure est contraignante et provoque une inertie dans la formulation de la stratégie. Elles sont selon lui au nombre de cinq :

I - *Le poids des décisions antérieures* ; la stratégie est obligée de considérer les acquis de l'entreprise, qu'il s'agisse des ressources humaines, des ressources matérielles ou immatérielles. Elle n'est pas établie *ex nihilo* et doit tenir compte des actifs et du capital accumulé ;

II - *La hiérarchie des décisions* ; les décisions ne doivent pas seulement être considérées comme allant dans le seul sens descendant : un certain nombre de contraintes liées aux tâches, ou des impossibilités sociales ou humaines imposent la prise de décisions qui de ce fait contraignent la stratégie.

III - *Les diverses déviations de l'information* ; G. MUSSCHE souligne que les décisions ne portent pas sur le réel, tel qu'il existe objectivement mais sur une image, une représentation plus ou moins juste que l'on s'en fait. L'information est vue ici comme la matière première de la décision. Or l'auteur souligne :

"L'information, pour une firme donnée, est le produit des structures de celle-ci : tel type d'organisation produira tel type d'informations, lesquelles conduiront à leur tour à des décisions qui ne seront ainsi que les conséquences de la situation présente et passée de ladite organisation. "58

Pour lui la composition et les problèmes des groupes rejaillissent sur la quantité et la qualité des informations produites et donc sur la décision. De plus un certain nombre d'informations peuvent remettre en cause les statuts de membres et des sous-groupes de l'organisation et donc ne pas être retransmis faussant ainsi les représentations des dirigeants :

"Il faut beaucoup d'honnêteté intellectuelle et de fermeté d'esprit à un chef d'établissement pour transmettre sans délais à la direction générale des renseignements concluant à la fermeture de ce qu'il dirige"59

La longueur des canaux de communication, les surcoûts de travail et l'engorgement de certains circuits de communication, l'existence de freins multiples à la remontée des informations vers le groupe dirigeant sont autant d'éléments

58 MUSSCHE, G., op. cit. p 39

59 MUSSCHE, G., op. cit. p 40

provenant de la structure et qui viennent influencer les décisions et les stratégies.

IV - La nature du groupe dirigeant ; le groupe dirigeant n'est pas neutre : il réinterprète en fonction de ses objectifs (dont la perpétuation de son pouvoir) les informations qu'il reçoit. Un certain nombre de règles tacites et d'habitudes, un répertoire de comportements, entretenu par les membres les plus anciens empêchent souvent l'adoption de solutions trop nouvelles lors de prise de décisions.

V - Les diverses situations de pouvoir ; l'origine du pouvoir possédé par le groupe dirigeant (le mode de répartition du capital) va fonder des attitudes différentes de celui-ci. Ces attitudes se traduiront à la fois par un type de gestion différent et par des refus de solutions mettant en cause le type de pouvoir existant.

3.2 Les travaux d'A. ERALY

Alain ERALY dans son ouvrage *La structuration de l'entreprise, la rationalité en action*,⁶⁰ qui s'appuie sur les travaux d'A. GIDDENS⁶¹ sur la structuration de la société, refuse le dualisme de la structure et de l'action humaine. C'est ainsi qu'il considère que :

"Toute structure est en même temps contraignante et "habilitante" (*enabling*). elle est une médiation obligée des actions qui la constituent."⁶²

L'analyse des structures qu'il propose fait une large place au concept d'*historicité*. Les structures sont vues comme le fruit de l'histoire et de l'action quotidienne des acteurs de l'entreprise, et non pas comme le fruit d'une adaptation à l'environnement ou le fruit d'une stratégie.

"Ce qu'est une organisation dépend très largement de ce qu'elle a été. Pour l'essentiel ses structures ne reflètent pas seulement ses objectifs et ses stratégies, c'est à dire sa tension vers le futur, elles ne relèvent pas non plus une quelconque adaptation mécanique aux pressions actuelles de l'environnement, elles témoignent de son histoire."⁶³

⁶⁰ERALY, A., *La structuration de l'entreprise : la rationalité en action*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 1988

⁶¹GIDDENS, *The constitution of society*, op. cit.

⁶²ERALY, A., op. cit. p 19

⁶³ERALY, A., op. cit. p 60

Dans cette perspective les structures ne dépendent pas d'une stratégie, mais d'une succession de stratégies et de réponses localisées à des problèmes spécifiques, qui en s'accumulant et en s'emboîtant parfois sur l'espace de plusieurs générations finissent par les constituer. Le modèle de décision sur lequel repose cette conception des structures est bien différent du modèle mono-rationnel, qui ne prend pas en compte les contraintes liées au passé de l'organisation. En cela A. ERALY rejoint la position de G. MUSSCHE qui, s'il ne parle pas d'une influence de l'histoire dans l'adoption d'une structure parle de l'influence du capital matériel et humain et des ressources amassées.

"En pratique, les dirigeants partent le plus souvent d'une organisation *déjà* constituée, ils évoluent dans des formes acquises antérieurement et leur problème n'est pas d'organiser optimalement les activités mais de les *réorganiser* de façon satisfaisante ; leur problème n'est pas de choisir les structures les mieux adaptées - cet optimum est proprement inconnaissable - mais de restructurer ce qui existe déjà. C'est une théorie de la struration qui est nécessaire, non simplement une série de procédés de construction logique au départ d'un jeu de pièces détachées. L'organisation est une construction antérieure aux stratégies actuelles, elle précède chaque acte de décision dont elle est le cadre obligée et très rarement l'objet."⁶⁴

Le modèle de décision qu'il adopte, dit modèle de la *rationalité en action*, s'oppose à ce qu'il appelle le modèle de la *rationalité à priori*, et qui correspond au modèle mono-rationnel. Dans ce modèle de décision, on évite d'expliquer à priori les objectifs et les stratégies, on fragmente autant que possible les problèmes et les décisions, pour lutter contre l'irréversibilité, on préserve la capacité de s'adapter aux évènements imprévus qui surgissent au cours du processus⁶⁵.

3.3 Les travaux de MARCH, COHEN, OLSEN et WEIK

Les travaux développés par ces auteurs soumettent le concept de rationalité à une attaque beaucoup plus virulente que les modèles théoriques de la "rationalité limitée" ou que les modèles politiques de la décision. En effet, le concept d'intentionnalité n'est pas évacué des modèles précédents. Dans les modèles politiques de la décision, si la décision est le fruit des jeux de pouvoir des acteurs de l'organisation, l'intentionnalité de leurs actions n'est pas remise en cause. L'organisation relève, dans tous les cas d'une intention, celle de son dirigeant dans les

⁶⁴ERALY, A., op. cit. p 26

⁶⁵ERALY, A., op. cit. p 92 et 244

modèles classiques, celle des coalitions dominantes dans les autres modèles ; elle relève d'un projet ; ici, dans le modèle proposé par ces auteurs, l'intention n'existe plus. Elle devient un lieu d'émergence, une entité capable de s'auto-produire et non plus un instrument pour mettre en oeuvre des objectifs.

A propos des processus de décision, Cohen, March et Olsen⁶⁶ expliquent que les comportements ne peuvent être prédits à partir de l'intention des membres ni ne se déduisent des contraintes extérieures, et cela tient⁶⁷ :

- au caractère segmenté et discontinu de la participation des acteurs aux décisions organisationnelles ;⁶⁸

- au fait que loin d'être stables et données *à priori*, les préférences se modifient et même s'élaborent au cours de l'action ;

- à la difficulté pour les membres de l'organisation, à comprendre ce qui se passe en raison des délais nécessaires au jeu des rétroactions.

Le modèle qu'ils proposent qui intègre ces observations est appelé "garbage can model", littéralement le "modèle de la poubelle". Plusieurs autres traductions ont été proposées, modèle "de l'auberge espagnole", "du fourre-tout", "des concours de circonstances". Ce modèle considère une décision comme :

"le produit de la rencontre fortuite, lors d'une circonstance particulière (*opportunité de choix*), de *problèmes* (en suspens), de *solutions* (toutes prêtes) et de décideurs plus ou moins concernés (*participants*) "

Pour J.G. MARCH et K.E. WEICK⁶⁹ l'action, comme la décision deviennent des phénomènes aléatoires ; l'important ne consiste plus à trouver des causes et des antécédents à l'action, mais à comprendre les processus émergents.

Le modèle de décision développé parvient à rendre compte par exemple, des décisions qui ne s'expliquent que par l'absence d'un participant, retenu par un

⁶⁶COHEN, M.D, MARCH, J.G., OLSEN, J.P, A garbage can model of organizational choice, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, 1972 , pp 1-25

⁶⁷KOENIG, G., *La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre*, Paris Economica, 1987 p 109

⁶⁸Ce phénomène rejoint celui de désinformation, analysé par WATZLAWICZ, P., *La réalité de la réalité. Confusion, désinformation, communication*. Paris, Seuil, 1978

⁶⁹WEICK, K.E., *The social psychology of organizing*, op. cit.

problème qu'il juge plus important, de décisions prises sans que personne ne s'en juge responsable, des effets de mode dans certaines décisions.

Ainsi les structures, tout comme les stratégies peuvent s'expliquer comme des phénomènes émergents, et non plus comme des phénomènes intentionnels, comme le résultats de prise de décisions chaotiques où la rationalité est hypothétique et morcelée.

L'organisation est vue dans ces travaux comme une machine vivante *complexe*, capable d'auto-organisation, par opposition aux machines *artefact*⁷⁰ qui ne peuvent s'autogénérer sans une intervention extérieure. E. Morin rappelle que c'est avec VON NEUMANN⁷¹, que pour la première fois, le caractère fondamental du concept de complexité apparaît dans sa liaison avec les phénomènes d'auto-organisation. La complexité est selon lui indissociablement liée à l'incertitude et au hasard, deux phénomènes que les travaux que nous venons d'évoquer essaient de prendre en compte :

" La complexité dans un sens a toujours affaire avec le hasard. Ainsi la complexité coïncide avec une part d'incertitude, soit tenant aux limites de notre entendement, soit inscrite dans les phénomènes. Mais la complexité ne se réduit pas à l'incertitude, c'est l'incertitude au sein de systèmes richement organisés. ⁷²"

3.4 Une conception constructiviste de l'information

Les auteurs dont nous venons d'envisager les travaux, bien qu'ayant travaillé dans des directions différentes, ont en commun une vision que nous pouvons qualifier de constructiviste de l'information.

Pour MUSSCHE, l'information, qui est la matière première de la décision, pour être utilisée, doit être *produite*. Elle n'est pas une donnée. La production d'information sur le milieu interne et externe, à laquelle se livre nécessairement l'organisation :

⁷⁰L'opposition entre machine vivante, auto-organisatrice et machine *artefact* est développée par Von NEUMANN, J., *Theory of Self-Reproducing Automata*, Urbana, University of Illinois Press, 1966

⁷¹Von NEUMANN, J., *Theory of Self-Reproducing Automata*, op. cit.

⁷²MORIN, E., *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF Editeurs, 1990, p49

"va déterminer la représentation que la firme se fait d'elle-même et de son environnement".

Les caractéristiques des services producteurs d'information dans l'organisation, rejaillissent sur l'information produite : âge, qualification, bonne ou mauvaise intégration, existence de conflits ; c'est pour cette raison que l'information est selon lui *un produit des structures de l'organisation*.

Pour A. ERALY également, la perception de l'environnement est influencée par la position dans la structure :

"La manière dont l'organisation est structurée, la place qu'y occupent les individus, les relations qu'ils y nouent et le type d'activités qu'ils effectuent conditionnent leurs foyers d'attention, les perceptions et les représentations qu'ils ont de l'environnement."⁷³

L'information sur les différents environnements de l'organisation est *construite plutôt que captée*.

"Pour toute unité de travail, donc, l'environnement n'est ni donné, ni naturel, il est activement constitué au travers d'une multiplicité de transactions et se traduit par une *sélection* et une organisation synthétique d'une fraction de la réalité liée à une *exclusion* du reste des informations. Ce que l'individu saisit du monde, ce n'est pas la réalité moins lui, mais la réalité co-produite par lui."⁷⁴

Pour WEICK, l'organisation n'est plus un lieu qui gère des *flux* d'informations, considérées comme des "données", elle est un espace où sont *produites et construites* les informations et représentations⁷⁵ qui orientent son activité.

Ainsi ces auteurs développent une conception de l'information où celle-ci n'est plus une donnée, un flux mais une *construction sociale*. Cette conception peut être qualifiée de constructiviste. Ce que nous appelons "réalité" serait, en fait, une interprétation construite par et à travers la communication. Telle est l'idée force du *constructivisme*. La perspective constructiviste est longuement décrite par Paul

⁷³ERALY, A., op. cit. p 27

⁷⁴ERALY, A., op. cit. p 43

⁷⁵L'organisation transforme les variations de l'environnement pour les intégrer à son fonctionnement, par trois processus : le *cadrage* ou mise en scène (*enactement*) qui consiste à délimiter une fraction du flux d'expériences que connaît l'organisation et à attirer l'attention dessus, la *sélection*, c'est à dire l'interprétation que l'on attribue à cette portion d'expérience, la *rétenion*, qui est la mémorisation et le stockage de segments d'expérience déjà interprétés et utilisables à l'occasion de "sélections" ultérieures. WEICK, K.E., *The Social psychology of organizing*. op.cit.

Watzlawick dans son ouvrage *L'invention de la réalité*⁷⁶; le constructivisme est considéré :

"comme une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique "objective" mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience."⁷⁷

Cette perspective, inspirée par les écrits épistémologiques de Piaget⁷⁸ est en plein essor actuellement dans les sciences de gestion⁷⁹ et fait aussi l'objet de développements en sciences de l'information et de la communication⁸⁰. La conception constructiviste de l'information donne à la structure des services de communication, producteurs d'informations sur les environnements de l'organisation, une importance majeure.

4 Quelles propositions faire concernant les structures de communication ?

Après avoir dressé le tableau général des différents questionnements envisagés par les sciences de l'organisation à propos des structures, il convient d'envisager la question de la diversité des structures de communication d'un peu plus près.

Rappelons que notre intérêt pour les structures de communication s'explique par un souci d'éclaircissement des pratiques de gestion de la fonction communication. Nous cherchons à proposer une réflexion pouvant faciliter le travail du gestionnaire de la communication. A ce titre nous pouvons définir notre perspective comme une

⁷⁶WATZLAWICK, P., *La réalité de la réalité. Confusion, désinformation, communication*, op. cit.

⁷⁷VON GLASERSFELD, E., Introduction à un constructivisme radical *in* WATZLAWICK, P., *L'invention de la réalité Contributions au constructivisme*, Paris, Seuil, 1988, p27

⁷⁸PIAGET, J., "Logique et connaissance scientifique", *Encyclopédie de la Pléiade*, 1968, considéré comme le texte fondateur des épistémologies constructivistes qualifiées par Piaget de "génétiques"

⁷⁹Cf. LE MOIGNE, J.L., *Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation*, *in* MARINET, A.C., *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990 et BOUCHIKKI, H., "Vers une approche constructiviste des structures organisationnelles" *in* *Revue Internationale de Systémique*, vol 4, n° 4, 1990, pp 415-440

⁸⁰Nous développons cette question Partie 3 section 2 et regroupons les approches constructivistes en communication avec d'autres approches voisines sous le terme d'approches *eidiques*, soit qui *mettent en forme le monde*.

*perspective managériale*⁸¹ se situant aux frontières des sciences de l'information et de la communication et des sciences de l'organisation. Quel sera donc la problématique générale qui articulera ce travail?

Nous montrerons dans un premier temps que les modèles théoriques des déterminants structurels, issus des théories de la *contingence* et du *choix stratégique* sont inaptes à expliquer la diversité des structures de communication. Dans un deuxième temps nous tenterons de réintégrer les travaux développés par les théoriciens des organisations envisageant la relation stratégie /structure d'une façon dialectique, et les travaux des chercheurs en sciences de l'information et de la communication, dans un projet managérial renouvelé pour la communication interne. Nous proposerons deux voies pour essayer de prendre en compte ces travaux dans la gestion de la communication interne.

Notre raisonnement peut être synthétisé sous la forme de quelques propositions.

-L'explication par les déterminants structurels issus de la théorie de la contingence et du choix stratégique est insuffisante pour expliquer la diversité des structures de communication.

Trop d'évidences ont été apportées successivement par les chercheurs en organisation sur les limites du modèle de décision *mono-rationnel* qui fonde ces théories, pour que la stratégie de communication ou l'environnement de l'organisation soient déterminants dans l'adoption d'une structure.

Si cette proposition apparaît comme une évidence après l'exposé sur les déterminants structurels que nous avons proposé, elle nécessite pourtant d'être confirmée car elle recèle des enjeux importants pour la communication des organisations que nous avons déjà évoqués en introduction. Rappelons que ces déterminants sont les seuls considérés par les sciences de gestion. Abandonner ces modèles, c'est renoncer à des structures de communication "idéales" adaptées à un contexte ou adaptées à un projet ou une stratégie de communication particulière. C'est reconnaître que le modèle de décision qui les fonde est très éloigné des modes de décision utilisés dans la réalité. C'est renoncer à l'idée d'une mono-rationalité des comportements de l'organisation. C'est renoncer à une conception de la

⁸¹Nous utiliserons ce néologisme d'usage courant décliné du terme management entré lui dans le dictionnaire français depuis 1921 (selon le *Lexis* - Hachette)

communication comme une activité exclusivement de nature stratégique, obéissant à des plans toujours formulés préalablement. C'est comprendre pourquoi des organisations mettent en place des actions de communication sans formuler de stratégie. C'est pouvoir envisager l'évaluation de la communication, pas seulement comme une mesure des écarts entre objectifs visés et objectifs atteints, mais aussi comme une méthodologie de l'action procurant une aide pour une auto-évaluation...

C'est pourquoi nous proposerons deux études, qui viendront confirmer cette proposition.

Dans un premier temps, nous vérifierons que *les structures ne dépendent pas de l'environnement* en observant et en analysant les structures de communication d'un groupe d'entreprises évoluant dans un contexte particulièrement homogène, qui ont une pratique de la communication ancienne et toute latitude pour s'organiser : les Caisses Régionales de crédit Agricole. L'investigation sera conduite à partir d'une *analyse documentaire*. Nous aurons préalablement élaboré un modèle d'analyse en nous interrogeant sur les modes de descriptions possibles des structures et sur le contenu de ce qu'il est convenu d'appeler la fonction communication.

Dans un deuxième temps nous montrerons que *la stratégie de communication n'est pas le critère déterminant l'adoption d'une structure de communication*. A partir de l'interview de cinq directeurs généraux d'entreprises du même échantillon, soit des Caisses Régionales de Crédit Agricole, qui ont adopté des structures de communication similaires, nous montrerons que d'autres facteurs peuvent être à l'origine du choix de structure. Les entretiens seront du type *analyse biographique/ analyse rétrospective de l'action*⁸².

- *Les modèles de décision complexes doivent être pris en considération dans la gestion de la communication des organisations.*

Les travaux des auteurs ayant une vue dialectique de la relation structure / stratégie sont fondés sur des modèles de décision fort éloignés du modèle mono-rationnel que nous avons décrit. Le modèle de décision dit "de la poubelle" ôte même à celle-ci tout caractère de rationalité, puisqu'il met l'accent sur les aspects cahotiques,

⁸²BLANCHET, A., GHIGLIONE, R., MASSONNAT, J., TROGNON, A., *Les techniques d'enquête en sciences sociales*, Paris, Dunod, 1987, p 85

morcelés et aléatoires de la décision. L'intentionnalité des acteurs de l'organisation étant remise en cause, c'est le rôle du gestionnaire, qui est également remis en cause dans ce modèle. Tous les aspects de ces travaux peuvent donc difficilement être réintégrés dans un projet managérial. L'idée d'émergence, par exemple, s'oppose à celle de projet. Le souci du gestionnaire est toujours d'instiller de la maîtrise dans les processus organisationnels, de faire des projets. Il y a là un véritable paradoxe. Pour autant, il nous semble intéressant, même si difficile, d'essayer de réintégrer ces approches des structures dans un projet managérial. C'est la tentative que nous ferons en nous intéressant à la notion d'émergence, et en nous interrogeant sur la manière dont les structures de communication peuvent influencer la stratégie de communication.

-Les stratégies de communication peuvent avoir un caractère émergent. Ou autrement formulé "On ne peut pas ne pas avoir de stratégie de communication."

Si l'on regarde les définitions généralement acceptées de la stratégie, celle-ci a toujours une dimension volontariste. Prenant le contre-pied des idées généralement admises sur la stratégie, nous envisagerons, en prenant en compte les travaux de K.E. WEICK, la possibilité d'existence de stratégies non-intentionnelles. On retrouve avec cette proposition le fameux axiome développé dans *Une logique de la communication*⁸³ "On ne peut pas ne pas communiquer" transposé à la stratégie de communication d'une organisation. Qu'elle en ait le projet ou pas, une organisation communique. En ce sens elle développe une stratégie de communication, même si elle ne l'a pas formulée, réfléchi, énoncée.

Poser le principe d'une émergence, ou d'une part d'émergence dans les stratégies de communication nous semble très intéressant. Nier les phénomènes émergents, c'est en effet renoncer à voir dans l'organisation un corps social, pour en faire seulement un outil finalisé. C'est nier les usages pour ne donner d'importance qu'aux décisions volontaristes du sommet de l'organisation. Une approche de la communication des organisations qui décrirait celle-ci seulement comme une activité finalisée nous semblerait fort réductrice.

⁸³WATZLAWICK, P., HELMICK BEAVIN, J., JACKSON, Don D., *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 1972, p 48

- Les stratégies de communication doivent pouvoir être mises à jour par l'observation des actions et des pratiques de communication.

Comment prendre en compte cette idée de stratégie émergente dans un projet d'action? Si l'on considère qu'une stratégie de communication existe dans tous les cas même si elle n'a pas été énoncée, le travail du gestionnaire consiste, selon nous, à identifier cette stratégie à partir des actions mises en place de façon à pouvoir éventuellement l'infléchir dans le sens souhaité. Nous proposerons une modélisation des stratégies de communication interne, qui servira de base à l'élaboration d'un outil de caractérisation des stratégies de communication interne. Cet outil sera utilisable par le gestionnaire pour identifier les stratégies émergentes et mener une évaluation qualitative des dispositifs d'action existants.

- Les stratégies de communication sont liées aux structures de communication par une relation récursive.

La relation stratégie/ structure peut être envisagée comme une boucle récursive. Cette notion de boucle récursive est développée par E. MORIN :

"L'idée de boucle récursive est plus complexe et riche que celle de boucle rétroactive ; c'est une idée première pour concevoir auto-production et auto-organisation. Nous l'avons déjà rencontrée à plusieurs reprises (*Méthode 1*, p 184-187, 258, 268, *Méthode 2*, *passim*). Redéfinissons-la : c'est un processus où les effets ou produits sont en même temps causateurs et producteurs dans le processus lui-même, et où les états finaux sont nécessaires à la génération des états initiaux.

Ainsi le processus récursif est un processus qui se produit/ reproduit lui-même , à condition évidemment d'être alimenté par une source, une réserve ou un flux extérieur. L'idée de boucle récursive n'est pas une notion anodine qui se bornerait à décrire un circuit, elle est bien plus qu'une notion cybernétique qui désigne une rétroaction régulatrice, elle nous dévoile un processus organisateur fondamental et multiple dans l'univers physique, qui se développe dans l'univers biologique, et qui nous permet de concevoir l'organisation de la perception (cf. p 105) et l'organisation de la pensée, laquelle ne peut être conçue que selon une boucle récursive où computation-----cogitation s'entre-génèrent (cf. chapitre suivant)."⁸⁴

Comment intégrer cette notion dans un projet managérial? Si l'on se fie aux travaux de MUSSCHE, ERALY, MARCH et WEICK, basés sur une conception constructiviste de l'information, les représentations et informations produites sur les différents environnements de l'organisation par les services de communication et les stratégies de communication sont différentes suivant la place de ces services dans la structure. A partir de cette proposition, et de la modélisation des stratégies de

⁸⁴MORIN, E., *La Méthode. 3. La connaissance de la connaissance 1*, Paris, Seuil, 1986 p 101

communication interne que nous aurons élaborée, nous proposerons une réflexion et nous affinerons des hypothèses sur la nature de la relation entre stratégie de communication interne et structure de communication interne. Nous essayerons de voir en quoi la structure de la fonction communication peut être *contraignante* ou *habilitante* pour la stratégie de communication interne.

5 Conclusion

Nous avons dressé les grandes lignes de la problématique que nous adopterons pour envisager la question des structures de communication. De cet exposé il apparaît que, toute problématique mise à part, deux démarches de recherche vont se succéder : une première partie consistera donc à confronter des schémas théoriques à des observations empiriques, une seconde partie consistera en l'élaboration d'une modélisation théorique, ces deux démarches servant de base à une argumentation sur la nature des relations entre stratégies et structures de communication interne.

Section 2

Comment décrire la structure d'une organisation?

Le thème des structures de l'organisation a fait l'objet de travaux très variés comme nous avons déjà pu en avoir un aperçu. Parmi tous ceux-ci, c'est maintenant vers les travaux dont la préoccupation a été la *description des structures* que nous allons faire porter notre attention. Nous exposerons un certain nombre de ces travaux. Notre démarche d'investigation sera guidée par le souci de trouver des "outils" adéquats pour décrire des structures de communication.

1 Les structures de l'organisation

Le terme de structure a plusieurs acceptions, aussi est-il nécessaire de définir le sens que nous lui accorderons dans la suite de ce travail en nous référant à quelques définitions.

1.1 Les différentes définitions de la structure

Le terme de structure est très fréquemment défini dans les ouvrages que nous avons pu consulter ;

C'est pour l'équipe STRATEGOR¹

"l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités"

¹STRATEGOR, op. cit. p 210

C'est pour Yves BERTRAND et Yves GUILLEMET²

"le pattern établi et permanent des relations entre les éléments d'une organisation. C'est la base permanente d'un système, sa charpente, son ossature, ses organes vitaux"

C'est pour Bernard CLAUZEL³

"La structure c'est l'ossature, l'armature, le squelette de l'organisation. (...) La structure, c'est la manière dont les tâches et les responsabilités, ainsi que leurs relations sont disposées et stabilisées."

C'est pour Henri MINTZBERG⁴

"La somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches"

C'est pour Michel KALIKA⁵,

"L'ensemble des mécanismes mis en oeuvre, conformément à la volonté implicite ou explicite de la direction, afin de permettre, d'une part la spécialisation des tâches et d'autre part leur coordination, de telle façon que soient atteints les objectifs de l'entreprise"

Mécanismes, relations, missions, moyens, la notion de structure est quelquefois employée dans un sens très large et très proche du sens d'organisation. Nous utiliserons le terme de structure, dans son sens restreint, pour qualifier l'aspect statique ou encore la forme de l'organisation.

La perspective adoptée, qui consiste à s'intéresser aux formes structurelles, rejoint celle des théoriciens appartenant à ce que Maurice BOISVERT⁶ appelle "l'école classique", soit les premiers théoriciens des organisations⁷. Cette perspective est partagée aujourd'hui par ceux que Maurice BOISVERT appelle les "néo-classiques", qui étudient les facteurs de contingence structurelle, soit les facteurs

²BERTRAND, Y. et GUILLEMET, P., *Les organisations une approche systémique*, Montréal, Editions Agence d'Arc, Paris, Editions Chotard et associés, Ste Foy(Quebec), Editions Télé-université, 1989

³CLAUZEL, B., "Les structures de l'entreprise" in *Les Cahiers Français*, n° 233, oct-déc 1987 pp19-25

⁴MINTZBERG, H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, ed. d'Organisation, 1984

⁵KALIKA, M., *Structures d'entreprises, réalités, déterminants, performances*, Paris, Economica, 1988

⁶BOISVERT, M., *L'organisation et la décision, les grands théoriciens de l'organisation*, Paris, Montréal, ed. d'Organisation, Agence d'Arc, 1986 (2ème ed.)

⁷Nous détaillons partie 3, section 1, l'apport de "l'Ecole classique" aux sciences de l'organisation.

d'environnement influant sur les structures. L'ensemble de ces travaux est quelquefois regroupé sous l'appellation des théories du *design*⁸ de l'organisation.

1.2 Les différents types de descriptions des structures

Nous allons considérer un certain nombre de concepts qui ont été élaborés pour décrire des structures d'organisation, afin de pouvoir faire le choix de ceux qui nous sembleront les plus adéquats pour l'étude que nous souhaitons entreprendre. Nous commencerons par envisager l'apport des "néo-classiques", avant de nous tourner vers les apports des "classiques" ou de leurs successeurs.

1.2.1 Les cinq éléments d'une structure d'H.MINTZBERG

Henry MINTZBERG⁹ est un théoricien qui s'est intéressé aux facteurs de contingence structurelle. Il a développé un certain nombre de concepts descriptifs des structures de l'entreprise que nous allons exposer. L'organisation est selon lui composée de cinq éléments de base :

- un *sommet stratégique* , qui a pour fonction de définir la stratégie, de veiller à l'efficacité, de gérer les relations avec l'environnement,

- un *centre opérationnel* , composé d'opérateurs, qui effectuent le travail lié à la mission de l'organisation, se procurent les matières premières, transforment, vendent, distribuent produits ou services,

- une *ligne hiérarchique* , qui relie *sommet stratégique* et *centre opérationnel* . Elle dirige les différentes unités. Ces trois éléments forment ce qui est communément appelé le *line*, ou encore les unités "opérationnelles".

- une *technostructure* , composée de l'ensemble des unités en *staff* ou encore "fonctionnelles", qui assurent des fonctions de soutien, conseil, expertise et qui conçoivent les procédés de standardisation des résultats, des qualifications etc.

⁸Voici comment A. ERALY définit ces théories : "Par quoi l'on désigne ce tensemble de travaux à vocatin essentiellement managériale, presque exclusivement anglo-saxons, et qui visent à rationaliser les choix de strutures dans les entreprises. " ERALY, A., op. cit. p26.

⁹MINTZBERG, H., *Structure et dynamique des organisations*, op. cit.

- le support *logistique*, composé des unités en *staff* qui fournissent des services aux autres unités, qui ne sont pas spécifiques par rapport à la mission de l'entreprise, services juridiques, standard, reprographie, entretien etc.

Toute entreprise est ainsi constituée de ces cinq parties de base. Suivant le contexte où l'entreprise se trouve, l'une ou l'autre de ces parties acquerra de l'importance et se développera au détriment des autres. Henry MINTZBERG définit ainsi cinq configurations structurelles. Elles se caractérisent par la prédominance d'une de ces parties de base et par un mode de coordination qui leur est particulier :

- La structure simple : c'est le sommet stratégique qui est la partie clef de l'organisation (il peut être réduit à un homme), le mode de coordination privilégié est la supervision directe ; on rencontre ce type de structure dans des entreprises jeunes, de petite taille, au système technique simple,

- La bureaucratie mécaniste : c'est la technocratie qui est la partie clef de l'organisation, le mode de coordination privilégié est la standardisation des procédés. On rencontre ce type de structure dans des entreprises ayant atteint un stade de maturité, de grande taille, au système technique routinier, évoluant dans un environnement simple et stable,

- La bureaucratie professionnelle : c'est le centre opérationnel qui est la partie clef de l'organisation, le mode de coordination privilégié est la standardisation des qualifications. On rencontre ce type de structure dans des entreprises ayant atteint un stade de maturité ; elles évoluent dans un environnement simple et stable,

- La structure divisionnalisée : c'est la ligne hiérarchique qui est la partie clef de l'organisation, le mode de coordination privilégié est la standardisation des résultats, des produits. On rencontre ce type de structure dans des entreprises ayant atteint un stade de maturité, de grande taille, aux systèmes techniques multiples, évoluant dans un environnement de marché hétérogène,

- L'adhocratie : c'est le support logistique et le centre opérationnel qui sont les parties clefs de l'organisation, le mode de coordination privilégié est l'ajustement mutuel. on rencontre ce type de structure dans des entreprises jeunes, de taille moyenne, au système technique sophistiqué, évoluant dans un environnement de marché changeant.

Si les concepts développés par Henry MINTZBERG permettent sans doute de comparer des structures d'organisations, ces définitions de "types idéaux"¹⁰ d'organisations ne nous semblent guère exploitables pour comparer des structures mises en place pour gérer la communication. On ne peut, en effet, considérer la structure d'une fonction d'entreprise comme la communication, comme le "modèle réduit" de la structure d'une organisation, avec toutes ces composantes.

1.2.2 Structure mécaniste/organique

Ces deux concepts de structure *mécaniste* et *organique* correspondent à la distinction intuitive entre structure "rigide" et "souple". Ils ont été développés également par des théoriciens s'intéressant à la contingence structurelle.

"Les premières ressemblent à des machines composées de rouages assemblés avec précision pour un objectif défini une fois pour toutes (structures mécanistes). Les secondes se rapprochent plus d'un organisme vivant, dont les organes agissent de concert pour assurer le développement et l'adaptation constante de l'organisation à son environnement (structures organiques)"¹¹

La structure mécaniste mettrait l'accent sur la stabilité, la structure organique sur l'innovation et le changement rapide. L'adoption de l'une ou de l'autre de ces types de structures dépendrait selon BURNS et STALKER¹² du caractère stable ou mouvant de l'environnement. Voici quelques caractéristiques de ces deux types de structures :

¹⁰ Définis comme des "images mentales obtenues par des rationalisations utopiques" par GRAWITZ M., *Méthodes des Sciences sociales*, Paris, Dalloz, 1990 (8ème ed.) p 137

¹¹ AUBERT, N. et alii, *Management, aspects humains et organisationnels*, Paris, PUF, 1991, p 498

¹² BURNS, T., STALKER, G.M., *The management of innovation*, London, Tavistock, 1966

<i>Structure mécaniste</i>	<i>Structure organique</i>
Spécialisation des tâches au sein du processus interne	Spécialisation des savoirs pour la réalisation de la mission
Tâches stables et explicitement définies	Redéfinition constantes des tâches par ajustement et interaction
Responsabilités strictement définies	Responsabilités élargies
Importance de la ligne hiérarchique	Autorité et communication en réseau
Centre d'autorité = sommet hiérarchique	Centre d'autorité = lieu de connaissance
Communications verticales	Communications latérales
Transmission d'instructions et de décisions	Transmission d'informations et de conseils

Fig 1 Structure mécaniste et structure organique¹³

La distinction entre structure mécaniste et structure organique, correspond aussi à la distinction de deux "types idéaux" de structure d'organisation. L'utilisation de cette distinction ne nous semble pas compatible avec notre projet de description et de localisation des structures de communication d'une organisation, aussi allons nous nous tourner vers d'autres travaux, plus directement inspirés par les écrits des théoriciens classiques.

1.2.3 Les caractéristiques structurelles recensées par F.M. JABLIN,

Dans une revue de la littérature des travaux de recherche sur les interactions entre caractéristiques structurelles et communication dans l'organisation, F.M. JABLIN¹⁴, a relevé quatre caractéristiques structurelles régulièrement employées dans la description des structures d'une organisation.

- *La configuration* ; soit la portée des contrôles, la taille de l'organisation, la proportion de personnes jouant un rôle administratif . La configuration est envisagée comme :

"la forme que donnent à une organisation, la place et la distribution des rôles formels et des unités de travail, qui composent cette dernière."

¹³AUBERT, N., et alii, op. cit. p 498

¹⁴JABLIN, F.M., (trad. ROBICHAUD, D.) "Communication et structure formelle de l'organisation, une revue de la littérature", *in Communication & Organisation*, n° 2, nov 1992

- *La complexité* ; elle comprend la complexité verticale, soit le nombre de niveaux hiérarchiques, la complexité horizontale, soit le nombre de départements. Elle décrit le

"nombre de parties distinctes que comporte une organisation, ainsi que le donnent à voir la division du travail, de même que le nombre de niveaux hiérarchiques et de départements"

- *La formalisation,*

"La formalisation fait référence à la mesure dans laquelle les comportements et les exigences associées aux emplois sont explicites, c'est à dire codifiés sous forme de politiques, de règles, de coutumes, etc."

- *La centralisation,* La définition de cette caractéristique structurelle est la suivante:

"Une organisation est dite centralisée en fonction du degré dans lequel l'autorité, au lieu d'y être déléguée, y est concentrée aux niveaux les plus hauts de la direction"

Parmi ces différentes caractéristiques structurelles, ce sont la *complexité* la *centralisation* et la *configuration* qui nous semblent être les plus adaptées à notre projet de description de structures de la fonction communication. Elles permettraient en effet de rendre compte du nombre d'unités qui concourent à la gestion de la communication dans l'organisation, de leur place et du niveau hiérarchique auquel elles sont rattachées. Peut-être existe-t-il d'autres caractéristiques pertinentes? Nous allons poursuivre notre investigation pour essayer de répondre à cette question.

1.2.4 Les cinq composants de M. KALIKA,

Michel KALIKA¹⁵, a réalisé une enquête par interview auprès de 79 entreprises françaises, pour analyser les liens entre structures organisationnelles et performance. Il a déterminé cinq composants pour décrire la structure des organisations.

- *La forme structurelle,* elle constitue :

"le schéma d'ensemble de la définition des responsabilités et des relations entre services. En première approche, la forme structurelle traduit les critères de spécialisation et de regroupement des tâches au sein de l'organisation. Elle définit

¹⁵KALIKA, M., op. cit.

ainsi, non seulement la spécialisation fonctionnelle, mais aussi les dimensions horizontales et verticale de la structure"

- *La standardisation*, elle traduit :

"L'importance des règles et procédures régissant le fonctionnement de l'organisation"

- *La formalisation*, associée à la standardisation elle

"précise l'importance du recours à l'écrit dans les communications internes et dans la définition du rôle des membres de l'entreprise"

- *La prise de décision*, elle fait référence

"à la fois au niveau de prise de décision au sein de l'arbre hiérarchique que traduit l'organigramme et au caractère participatif de cette prise de décision"

- *La planification et le contrôle*, soit

"tous les aspects de la gestion prévisionnelle, en prenant en compte l'existence des mécanismes de planification plutôt que la nature des stratégies définies. Ceux-ci vont de la définition des stratégies à l'utilisation des budgets"

Chez Michel KALIKA la notion de structure a un sens très large et s'apparente à la notion d'organisation, lorsqu'il choisit de prendre en considération les systèmes de planification et de contrôle comme traits structurels. Notre définition de la structure étant plus restreinte, il nous faut considérer les quatre premiers composants décrits. La *formalisation* et la *standardisation* sont des caractéristiques qui ne concernent pas la "forme" structurelle ; elles ne nous semblent pas intéressantes à retenir. Les composants *forme structurelle* et *prise de décision* sont très proches des caractéristiques mises à jour par F.M. JABLIN sous les appellations *configuration*, *complexité* et *centralisation*.

Cette similarité des caractéristiques prises en compte, met en évidence une sorte d'accord sur les traits structurels essentiels utilisables dans la description de la forme d'une structure. Une dernière investigation va nous permettre de confirmer ce que l'on est tenté d'appeler un début de consensus autour des principaux traits descriptifs d'une structure.

1.2.5 Les travaux de KOONTZ et O' DONNEL

Maurice BOISVERT décrit ces deux auteurs comme des disciples de FAYOL. Dans un ouvrage de 1980, H. KOONTZ et C.O'DONNEL¹⁶, développent les thèmes principaux qu'ils jugent appropriés à un examen des structures organisationnelles. Ce sont :

- La *portée de commandement*, elle correspond encore à ce que l'on appelle l'éventail de contrôle soit le nombre de subordonnés qu'un supérieur hiérarchique contrôle.

- La *départementalisation*, soit le mode de regroupement des activités ou des gens qui les exécutent.

- La *décentralisation*, soit le palier hiérarchique où est localisée l'autorité de décision.

- Les *relations d'autorité*, soit la répartition des types d'autorité de nature opérationnelle (hiérarchique, correspondant à ce qu'on appelle encore le *Line*) ou fonctionnelle (de conseil et d'expertise, correspondant à ce qu'on appelle encore le *Staff*)

- Les *comités*, soit les organes de coordination mis en place pour des besoins spécifiques (comité de planification, de direction, etc.)

Il est satisfaisant de constater que l'on retrouve dans cette distinction des thèmes tels que la *départementalisation* et la *décentralisation*, qui sont aussi développés dans les précédents travaux exposés, sous d'autres appellations, telles que la *complexité*, la *forme structurelle* la *configuration* ou la *centralisation*. Nous allons donc essayer de voir ce que ces différentes appellations recouvrent exactement.

1.3 Vers la détermination de deux traits structurels essentiels

Quels sont les points communs à toutes ces notions? Elles décrivent toutes les dimensions horizontales et verticales de la structure, en accordant une place importante aux phénomènes de départementalisation et de rattachement

¹⁶KOONTZ, H., O'DONNEL, C., *Management. Principes et méthodes de gestion*. Montréal, Mc Graw Hill, 1980, cité par BOISVERT, op. cit.

hiérarchique. Ces deux caractéristiques nous semblent pertinentes pour une description des structures mises en place pour gérer la communication dans l'organisation. Que recouvrent-elles exactement?

1.3.1 La départementalisation

Au fur et à mesure que s'accroît l'organisation, le travail doit être subdivisé. On délimite ainsi des domaines spécialisés, et l'organisation cherche à les coordonner. L'entreprise peut être au début l'affaire d'un seul homme. Elle peut devenir une multinationale.

La structure peut croître d'une manière *verticale*. On délègue alors des responsabilités. La croissance se fait par un *processus d'échelons*. On crée des niveaux hiérarchiques intermédiaires.

La structure peut aussi croître d'une manière *horizontale*. On n'institue pas de niveau hiérarchique intermédiaire. La croissance se fait par un *processus fonctionnel*. Il y a division du travail, sans délégation d'autorité hiérarchique, et coordination des fonctions qui jouent alors le rôle de conseil auprès d'une autorité hiérarchique.

Toute organisation importante a généralement recours à ces deux types de croissance, au cours de son évolution. Croissance horizontale et verticale nécessitent une étape clé qui est la départementalisation. Dès que la complexité des tâches à accomplir nécessite une spécialisation et une division du travail, il devient nécessaire de distinguer un certain nombre d'activités. C'est ce que recouvre le terme de départementalisation.

"La départementalisation est le découpage des unités de fonctionnement, la différenciation des groupes d'activités, aboutissant à la division du tout en "départements" (on dit aussi d'ailleurs les Divisions)."¹⁷

Les modes de regroupement des activités au sein d'un même service ou département peuvent obéir à des logiques multiples. Plusieurs méthodes sont possibles pour effectuer la départementalisation.

¹⁷MUCCHIELLI, R., *Organigrammes et sociogrammes*, Paris, E.S.F., 1973 p 19

Selon R. MUCCHIELLI, pour déterminer les conditions dans lesquelles il faut regrouper les activités pour en faire un même service (ou département), on peut :

- 1- Regrouper les activités qui requièrent le même genre de qualifications dans le personnel qui en est chargé...;
- 2- Regrouper une activité avec celles à qui elle sert...;
- 3- Regrouper les activités susceptibles d'entrer en compétition si cette coexistence ne doit pas entraîner de frictions (sinon les séparer et les coordonner)...;
- 4- Regrouper des activités qui se chevauchent (qui ont un secteur commun), sinon ce chevauchement engendrera des frictions...;
- 5- Regrouper ce qui a sérieusement besoin d'être coordonné.¹⁸.

Les critères de départementalisation, servent à distinguer dans les structures générales d'entreprises, entre celles qui ont adopté une départementalisation par les objectifs, par les procédures ou méthodes, par la clientèle à servir ou le matériel à utiliser, par régions etc. D'autres terminologies existent, organisation par produit, par fonction, etc. R. A. THIETART¹⁹ propose de regrouper toutes ces classifications en trois formes principales d'organisation :

- l'organisation par fonction,
- l'organisation par opération et
- l'organisation matricielle.

1.3.1.1 L'organisation par fonction

Elle regroupe les tâches selon le critère de spécialisation. Ce type d'organisation favoriserait un renforcement de la spécialisation individuelle. R.A. THIETART fait remarquer que ce type d'organisation peut être à l'origine de conflits entre départements spécialisés. Ces organisations sont généralement plus formalisées et peuvent empêcher une certaine adaptabilité à l'évolution de l'environnement. Ce serait une forme organisationnelle assez adéquate pour un environnement stable.

¹⁸ MUCCHIELLI, R., *Organigrammes et sociogrammes*. op. cit. p 19

¹⁹ THIETART, R.A., *La stratégie d'entreprise*, 1 ed., Paris, Mac Graw Hill, 1984

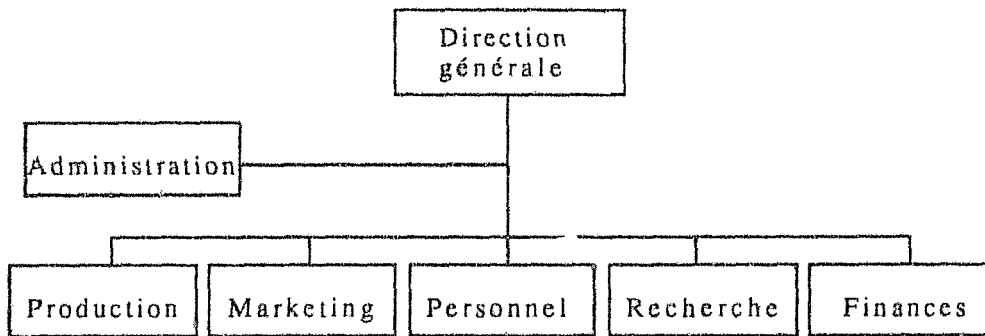


Fig 2 L'organisation par fonction²⁰

1.3.1.2 L'organisation par opération

Dans l'organisation par opération, le critère de départementalisation correspond soit à un produit, soit à une zone géographique, soit à un segment de clientèle...De nombreuses agences de publicité sont organisées sur ce modèle, elles ont un département qui gère les relations avec les industries agro-alimentaires, avec les industries du luxe, avec les industries de haute technologie, etc. Les moyens sont regroupés dans une même unité, pour réaliser un objectif. La coordination et le contrôle des performances sont facilités. L'utilisation des ressources peut être moins efficace.

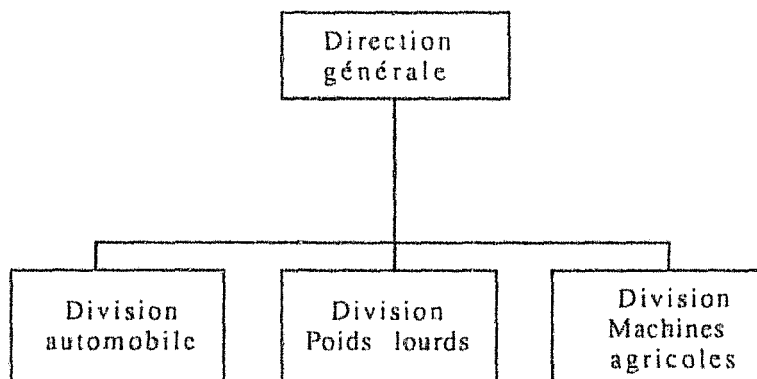


Fig 3 Organisation par opération. Exemple de l'organisation par produits

²⁰ THIETART, R.A. op. cit. p 156

1.3.1.3 L'organisation matricielle

Cette forme d'organisation est une combinaison de l'organisation par fonction et par opération. Cette forme d'organisation n'est mise en place que s'il en est besoin.

"Les spécialistes affectés de façon permanente à leur département d'origine sont délégués en fonction de la mission qu'ils doivent accomplir et sont mis sous la responsabilité d'un chef de projet ou d'un chef de mission. Ce chef de projet, également appelé chef de produit ou chef de programme, a pour tâche principale de coordonner l'ensemble des efforts de chacun dans le cadre d'un budget et d'une période de temps donnés. Il n'a aucune autorité hiérarchique sur les membres de son équipe."²¹

On trouve cette forme d'organisation dans des hopitaux, dans des services d'urgences, tels les pompiers, dans des entreprises fonctionnant sur projet.

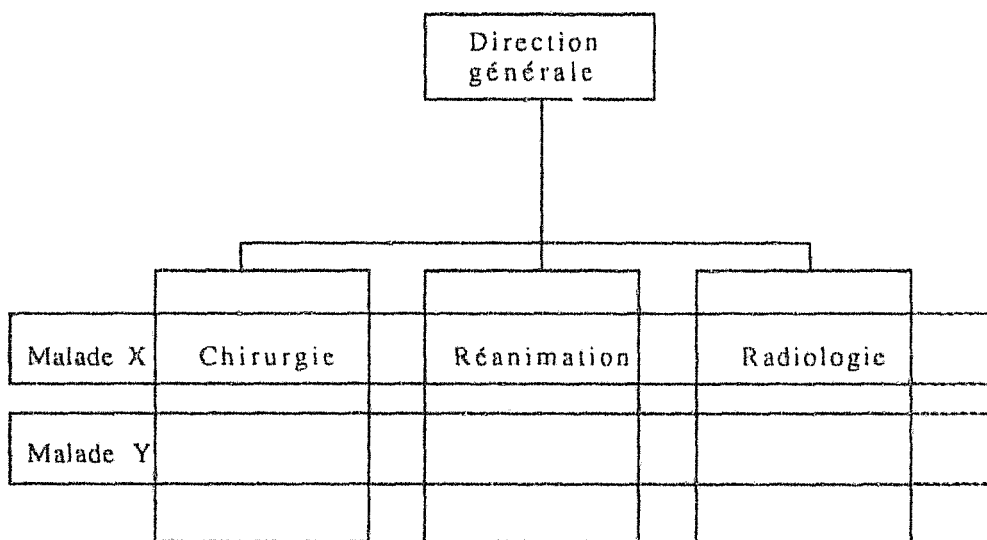


Fig 4 Organisation matricielle. Exemple de l'hôpital²²

²¹ THIETART, R.A., op. cit. p 159

²² THIETART, R.A., op. cit. p 158

1.3.1.4 La départementalisation d'une structure de communication

Comment interpréter cette notion de départementalisation pour l'adapter à la description des structures mises en place pour gérer la communication? Deux observations peuvent, à notre avis, lui être associées :

- l'observation du critère de départementalisation, à savoir comment s'est faite la répartition des tâches à accomplir dans une structure de communication, par produits (exemple : service des publications, service des animations et salons ..) par publics (service communication interne, relations avec la presse, ...)

- l'observation de la départementalisation proprement dite ou des modalités de regroupement et de séparation des unités qui concourent à gérer la communication. Toutes les unités sont-elles ensemble ou séparées. Avec quelles autres unités sont-elles le plus souvent associées?

1.3.2 Le rattachement hiérarchique

Le rattachement hiérarchique est en relation avec ce que nous avons appelé la croissance verticale. Nous avons vu qu'il était quelquefois nécessaire de créer des niveaux hiérarchiques supplémentaires, lorsque le nombre d'activités à gérer par un cadre en ligne directe devenait trop important. Le choix de rattachement hiérarchique des unités ou départements correspond à un choix de localisation de l'autorité. Il est donc un indice de ce qui est appelé *centralisation* par JABLIN, *prise de décision* par KALIKA et *décentralisation* par KOONTZ et O'DONNEL.

A l'issue de notre investigation, ce sont deux traits structurels, la départementalisation et le rattachement hiérarchique, qui apparaissent les plus pertinents pour décrire les structures mises en place pour gérer la communication dans une organisation. En effet ces deux caractéristiques structurelles permettent de rendre compte de la configuration des unités concourant à mettre en oeuvre la communication et de la localisation de ces unités en terme de rattachement hiérarchique. Elles sont d'autre part discernables dans les documents de représentation de la structure de l'organisation.

2 Les outils de représentation de la structure

La structure d'une organisation, telle que nous l'avons définie, est généralement formalisée dans un certain nombre de documents : l'organigramme, les chartes de fonctionnement, les descriptions de postes. C'est historiquement à "l'école classique" et aux premiers théoriciens du management que l'on doit ces instruments.

Certains auteurs vont même jusqu'à faire dépendre l'existence d'une structure de la présence de ces documents. Ainsi R.Mc PHEE²³ qui dit :

"l'existence même d'une structure dépend de sa formalisation de manière explicite et autorisée dans un document écrit, qui ait un statut reconnu (bien que souvent à diffusion limitée) dans l'organisation"²⁴.

De ces différents documents, l'organigramme est le plus connu et le plus classique.

2.1 L'organigramme

On appelle organigramme, la représentation schématique de la structure d'une organisation. L'organigramme est un document graphique, qui reprend les unités, départements ou divisions tels qu'ils ont été définis ainsi que leurs liaisons officielles. Celles-ci peuvent être définies comme :

"les voies par lesquelles les ordres, instructions, notes de service, informations, "descendent" vers les exécutants de chaque échelon, et par lesquelles "montent" de la "base" vers le "sommet" les informations sur le travail, les difficultés ou les besoins de ces divers échelons"²⁵

L'organigramme retrace le réseau des relations d'autorité hiérarchisées existant entre les postes de travail. L'organigramme n'est qu'un des éléments qui définit la structure. Il ne fait pas forcément mention des instances de coordination qui peuvent exister entre les services ainsi définis. Il peut être complété d'une charte d'organisation, qui contient les liaisons officielles hiérarchiques ou fonctionnelles entre chaque poste, et de descriptions de postes et de fonctions.

²³Mc PHEE, R.D., *Formal structure and organisational communication* in Mc PHEE, R.D. et TOMPKINS, P.K. *Organisational communication*, Beverly Hills, Sage pub., 1985, p160

²⁴Traduction libre de "The very existence of Structure is dependent on its communication in a formal, explicit, authoritative way, often in writing, in a document that has recognised status (though often limited circulation) in the organization"

²⁵MUCCHIELLI, R., *Organigrammes et sociogrammes*, op. cit., p 31

2.1.1 Organigramme officiel / organigramme réel

Les travaux des psychosociologues ont montré que l'organigramme officiel n'était pas le miroir de l'organisation "réelle". A côté de cette norme officielle, existe ce que l'on appelle, *l'organigramme perçu*. Chacun dans l'entreprise a sa perception de l'organigramme, qui reflète les rapports réels des gens entre eux.

Au delà des perceptions des membres, on peut en menant des études approfondies mettre à jour une structure de fait, une structure effective, qui montre quelles sont les relations entre les fonctions - ou plutôt entre les personnes qui incarnent ces fonctions - et construire ce qu'on appelle *l'organigramme réel*.

L'organigramme officiel a de la valeur en tant que représentation de la volonté des dirigeants et en tant qu'élément de ce que nous avons appelé le système formel. C'est un document de communication qui a une valeur de norme. S'il ne reflète pas l'organisation réelle de l'organisation, il n'en constitue pas moins une image intéressante. Au niveau de la forme structurelle, il donne une image assez exacte de la division du travail et du regroupement des postes. H. MINTZBERG²⁶, le dépeint comme une sorte de carte géographique précieuse pour repérer les villes et les liaisons routières mais donnant peu d'indication sur le potentiel économique et régional.

Il peut donner lieu à différents types de représentations et a même fait l'objet d'une norme AFNOR. Nous exposerons les représentations les plus courantes, soit l'organigramme AFNOR, l'organigramme en arbre généalogique ou en bannière, l'organigramme en lambda, l'organigramme replié, l'organigramme en cible et en disque.

²⁶ cité par CLAUZEL, B., "Les structures de l'entreprises" *in Les Cahiers Français* n° 233, oct-déc 1987, pp19-25

2.1.2 Types de représentation

2.1.2.1 La représentation suivant les normes AFNOR.

L'Association Française de Normalisation (AFNOR) a mis au point un organigramme de structure qui fait l'objet de la norme Z 12-001. Cinq principes doivent, dans cette norme, se dégager de ce document :

- Les fonctions exercées par l'entreprise, ses subdivisions en services et postes de travail ;

- Le volume et l'importance des différentes unités dont les attributions principales sont mises en évidence sur le graphique ;

- Le système hiérarchique et les liens de subordination des différents collaborateurs entre eux ;

- La place de chacun des collaborateurs et leurs responsabilités tant en effectifs de personnel qu'en attributions,

- La liaison entre la division hiérarchique et la répartition des comptes de frais, c'est à dire entre les responsabilités et les budgets.

L'objet de la normalisation porte sur:

- L'emplacement et la dimension des cases destinées à chacun des renseignements nécessaires ;

- Le mode de représentation de l'autorité et des responsabilités ;

- Le mode de représentation des liaisons ;

- Les dimensions extérieures du graphique.

L'organigramme est ainsi décrit dans la norme²⁷:

²⁷ALLUSSON, R., *Les organigrammes*, 2 ed, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1958, p 19

L'ORGANIGRAMME

"Il est établi sur un support (calque ou papier) de dimensions telles qu'il puisse se développer dans le sens de la largeur et replié en accordéon, s'insérer dans un texte ou une reliure d'un format normal.

Il ne s'agit pas en effet d'un dessin technique, mais d'un schéma destiné à faciliter la compréhension d'un texte ou d'une analyse.

L'analyse de l'entreprise s'exprime de gauche à droite et de haut en bas. Elle est représentée par des cases reliées entre elles par des lignes.

Chaque fonction et chaque responsable sont représentés par une case. La place de chaque case est déterminée par le grade ou le titre du responsable.

A la case de chaque responsable correspondent, dans son prolongement vertical et dans la partie inférieure du graphique des cases dans lesquelles sont mentionnés:

- Les effectifs
- Les attributions et s'il y a lieu les couleurs distinctives.
- Les désignations et numéros de compte du budget s'il en existe.

Les différentes cases sont reliées en leur milieu par un trait vertical appelé "ligne de responsabilité". Chaque titulaire d'une responsabilité occupe par conséquent une zone verticale et, sauf cas particulier, dans la même zone, on ne peut trouver deux responsables.

Chaque responsable dépendant hiérarchiquement d'un autre responsable est placé dans une zone verticale à la droite de ce dernier et la partie supérieure de la case où il figure est reliée à la ligne verticale "de responsabilité" par une ligne horizontale dite de "subordination"

Fig 5 Norme de l'organigramme AFNOR Z12-001

Il faut mentionner que s'agissant d'un objet non commercialisable, la norme AFNOR en matière d'organigramme, n'a pas forcément à être prise en compte.

Nous reproduisons ci-après un organigramme type AFNOR :

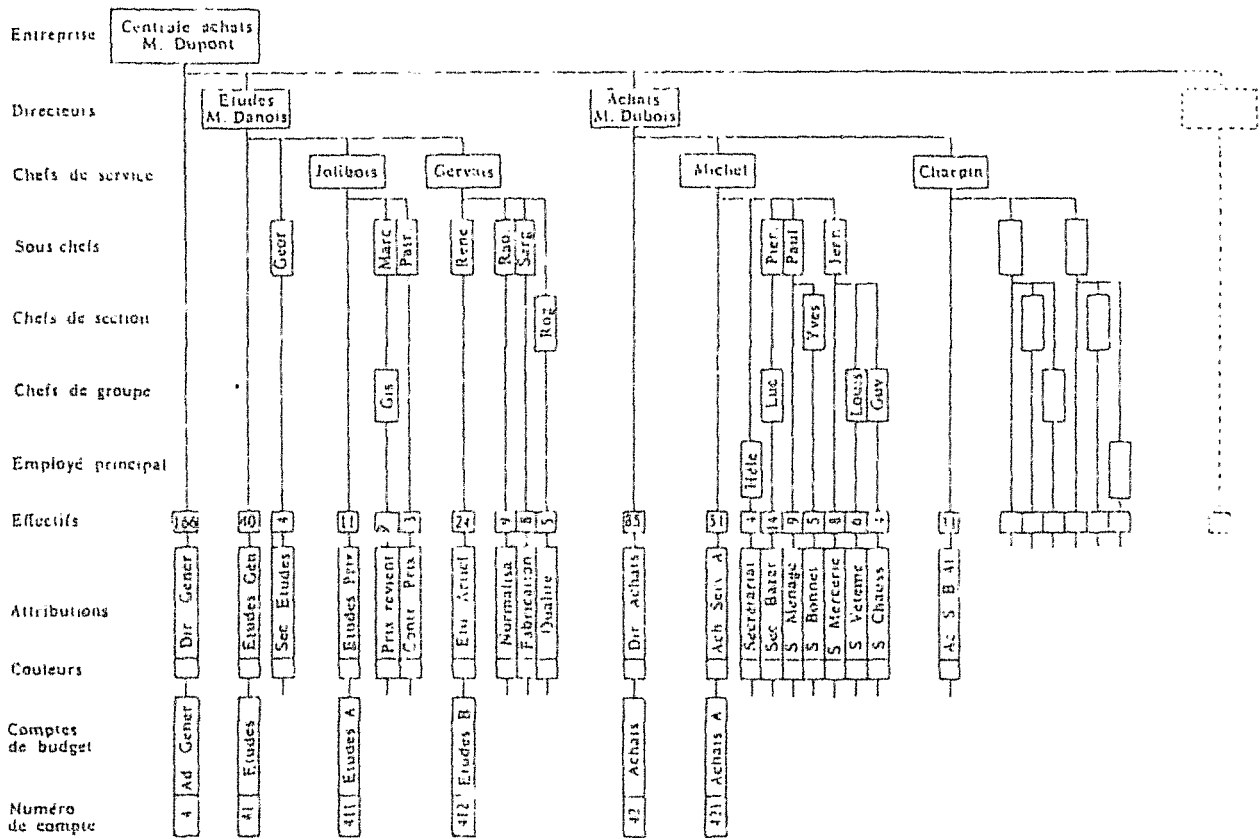


Fig 6 Organigramme de structure Norme AFNOR MF Z 12-00128

2.1.2.2 La représentation en arbre généalogique ou en bannière

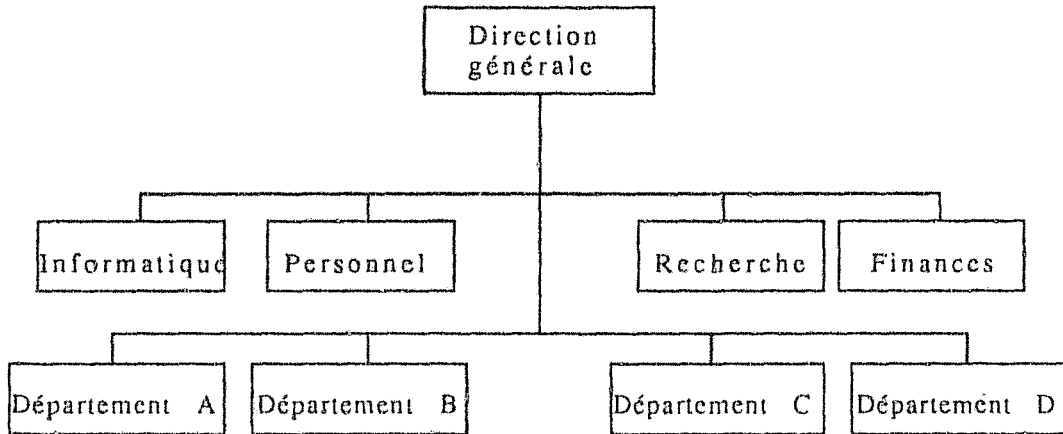


Fig 7 Organigramme en "grappe" ou "arbre généalogique"

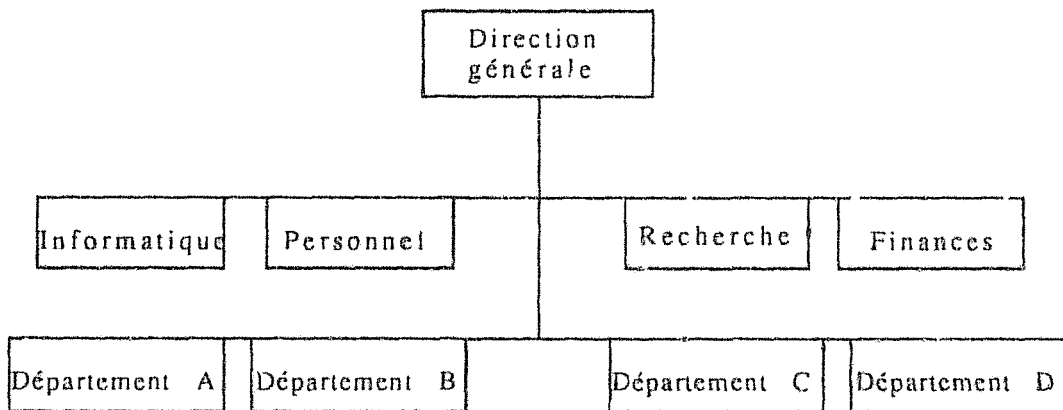


Fig 8 Organigramme en "bannière".

Ces deux formes d'organigramme sont les plus connues et à priori les plus utilisées. Les documents ainsi réalisés contiennent bien moins d'informations que ne le préconise la norme AFNOR.

2.1.2.3 L'organigramme en lambda

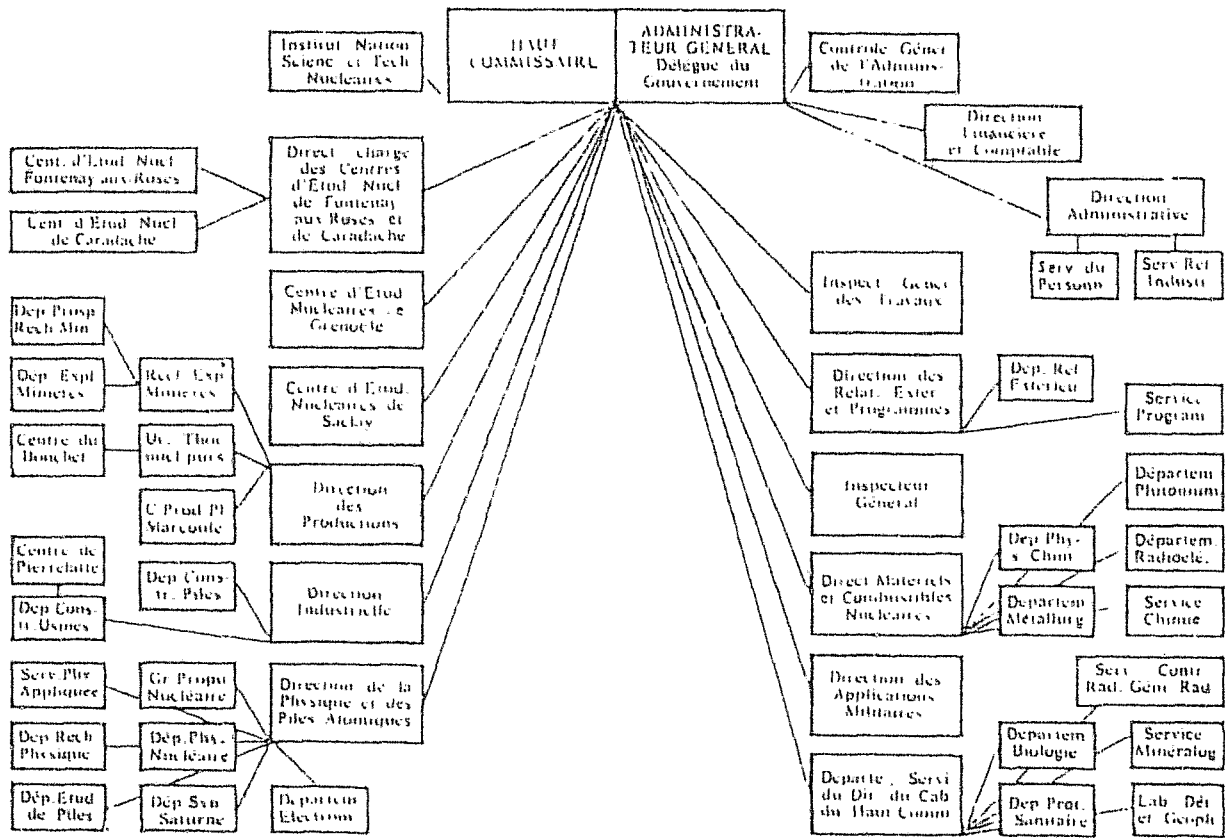


Fig 9 Organigramme en "lambda"
Schéma présenté en 1956 par le Commissariat à l'Énergie atomique.²⁹

²⁹ MUCCHIELLI, R., *Organigrammes et sociogrammes*, op. cit., p 33

2.1.2.4 L'organigramme replié

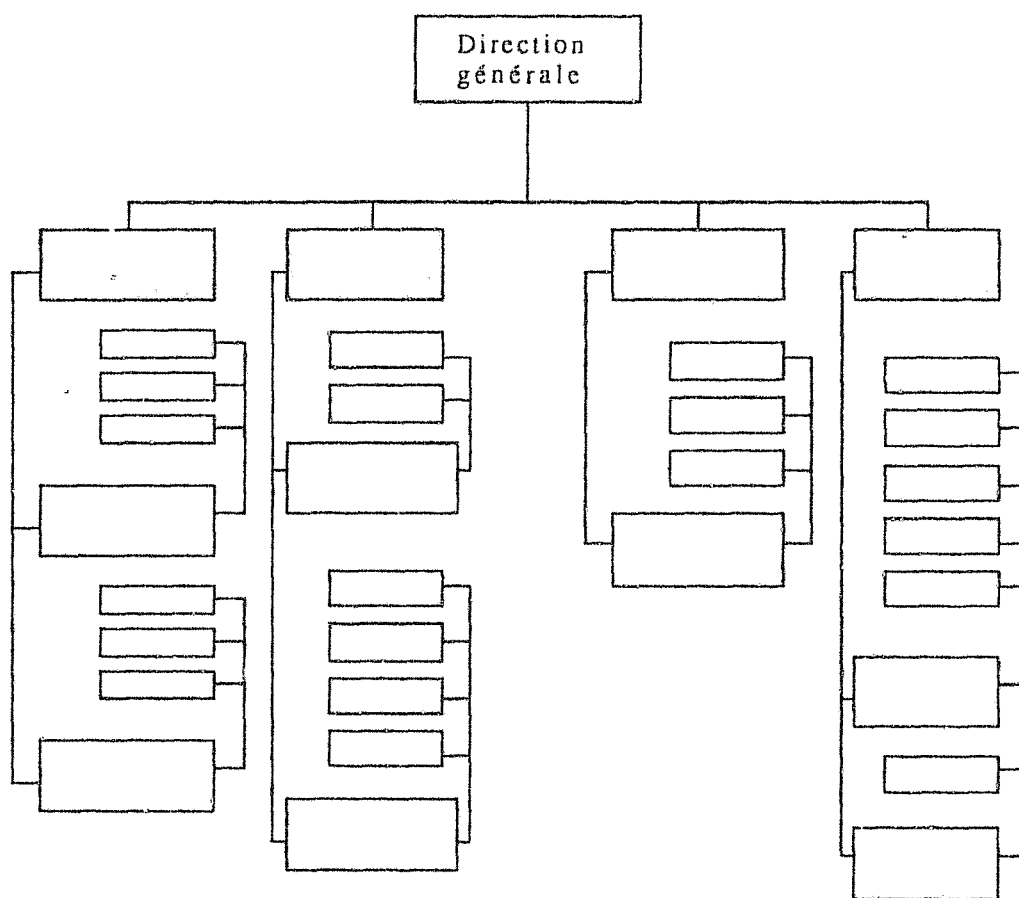


Fig 10 Organigramme replié.

Les postes de niveau hiérarchique bas, ne sont plus forcément tout en bas de l'organigramme. Cela peut avoir une importance psychologique importante.

2.1.2.5 L'organigramme en cible

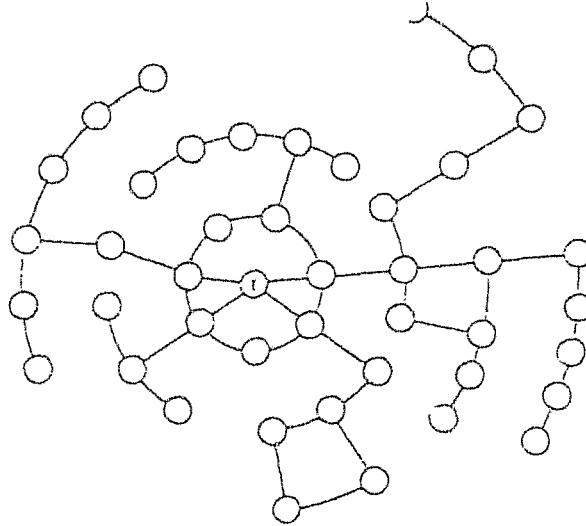


Fig 11 Organigramme en cible.

Les cercles concentriques représentent les niveaux hiérarchiques successifs à partir du centre³⁰

2.1.2.6 L'organigramme en disque

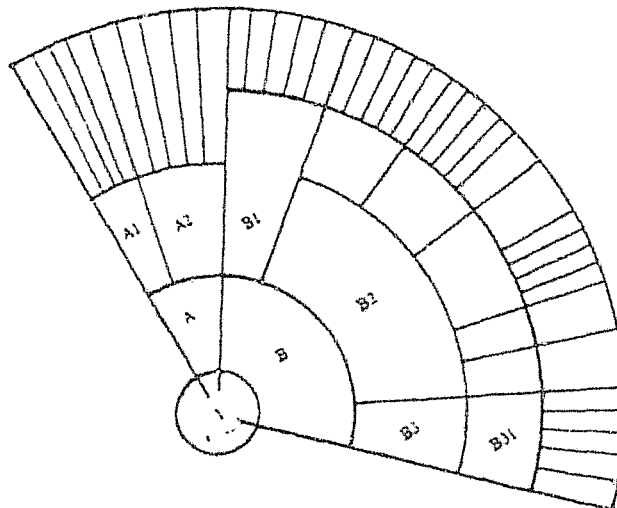


Fig 12 Organigramme en disque.
(un segment seulement est détaillé.)³¹

³⁰ MUCCHIFLLI, R., *Organigrammes et sociogrammes*, op cit., p 34

³¹ MUCCHIELLI, R., *Organigrammes et sociogrammes*, op cit., p 35

Toutes ces représentations graphiques sont des exemples de la façon dont on peut présenter un organigramme, d'autres styles de présentation peuvent être rencontrés. Ce panorama ne se veut pas exhaustif.

2.2 La description de fonction.

La description de fonction est un document qui n'existe pas dans toutes les entreprises. C'est un document qui contribue, tout comme l'organigramme à définir la structure formelle de l'organisation, celle qui est souhaitée et prévue par la direction. Quand elle existe, elle

"donne des renseignements sur les activités et les responsabilités de chaque poste d'encadrement. Les liaisons nécessaires à l'accomplissement des tâches doivent également y figurer.³²"

Pour Michel SPIELMANN, la finalité des descriptions de fonction peut s'énoncer comme suit :

"Leur finalité est d'éclaircir pour chacun l'organisation générale. Donner le rôle et définir les responsabilités de chaque niveau dans deux optiques complémentaires :

- La première qui est de s'assurer que deux personnes ne prennent pas de décision sur le même sujet, au même moment, ce qui risque d'être très ennuyeux si les décisions sont dissemblables.

- La deuxième qui est de s'assurer qu'il n'y ait pas de travail qui ne soit pris en charge par un responsable.³³"

Il n'y a pas, à notre connaissance, comme dans le cas de l'organigramme, de norme AFNOR, qui définirait le contenu exact d'une description de fonction ; aussi allons nous nous référer aux descriptions de fonction telles qu'elles sont proposées par le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (C.E.R.E.Q.)³⁴ dans le *Répertoire français des emplois*. Cette publication établit des descriptions de postes pour tous les emplois existants dans tous les secteurs de l'économie à partir d'enquêtes sur un nombre très conséquent d'organisations.

³²SPIELMANN, M., *De la définition de poste à l'organigramme*. Paris, ed. d'Organisation, 1991, p 48

³³SPIELMANN, M. op. cit. p 44

³⁴CEREQ, 9 rue Sextius Michel, 75732 Paris cedex 15

La description de fonction comporte plusieurs rubriques :

- *l'appellation du poste*,
- *la définition du poste*,
- *la situation fonctionnelle* ou le nom du service ou de la direction dont il dépend,
- *la délimitation des activités*, soit les limites de ses responsabilités, son champ d'intervention, et son champ d'initiative.
- *la description des activités* soit les différentes tâches et missions détaillées (partie la plus importante) cette rubrique développe longuement la définition du poste qui ne fait généralement que quelques lignes.
- la notification de sa *responsabilité* et *autonomie*, : de qui reçoit-il ses *instructions*, par qui est exercé le *contrôle* et à qui doit-il rendre compte, quelles sont les *conséquences de ses erreurs*, la précision de ses *relations fonctionnelles*, avec qui a-t-il des relations dans l'entreprise, autre que les personnes de son unité.

Michel SPIELMANN, propose une description de fonction simplifiée comprenant trois grandes parties.

le rôle, soit une description synthétique du poste, du *rôle* la finalité de la fonction, les principaux résultats attendus et les enjeux de la fonction, la dépendance hiérarchique et fonctionnelle.

- *Activités et responsabilités*, soit une description des différentes tâches afférentes à la fonction.

- *Les relations*, soit une définition précise des liaisons internes et externes à l'entreprise. Il sera question de l'existence des relations et de la nature des relations nécessaires à l'exercice de la fonction.

Dans tous les cas, la description de fonction précise activité, champ de compétence, d'autonomie, les tâches et les liaisons.

2.3 Les chartes de fonctionnement

Les chartes de fonctionnement ou cahiers d'organisation, précisent éventuellement ce qui n'est pas inscrit dans les deux documents précités. L'existence de comités, d'instances de coordination, la périodicité de certaines réunions, les liaisons entre services ou entre directions, etc... Diversement utilisées, les chartes de fonctionnement sont très différemment mises en oeuvre dans les organisations. La formalisation de règles n'est pas toujours jugée nécessaire par les dirigeants. Elles sont quelquefois tombées en désuétude. Il semblerait que la formalisation de règles reviennent sur la scène, avec les "contrats de service", ces contrats passés entre services qui vivent une relation du type client/fournisseurs. Développées dans le cadre d'actions de "qualité", ces pratiques semblent devoir s'étendre actuellement.

3 Conclusion

Nous avons pu définir quelles étaient les dimensions de la structure que nous allions retenir pour la description des structures mises en place pour gérer la communication d'une organisation. Il s'agit de

- la départementalisation, ou choix de regroupement des activités liées à la communication,

- le rattachement hiérarchique ou niveau d'autorité retenu pour le rattachement des différentes unités qui concourent à mettre en oeuvre la fonction communication.

Par ailleurs, nous avons vu que ces caractéristiques structurelles étaient généralement détectables sur l'organigramme, et parfois sur les autres documents de représentations de la structure que sont les descriptions de fonctions et les chartes d'organisation. C'est donc l'étude de ces documents, que nous allons choisir comme mode d'investigation. Ce mode d'approche nous paraît plus fiable que l'analyse de questionnaires auto-administrés remplis par les responsables de communication. Nous avons vu au début de ce travail (enquête de l'U.D.A.), que dans le cas où il existe plusieurs responsables de communication ce mode d'investigation peut poser des problèmes de fiabilité.

Il reste à définir ce que nous entendons par "unités qui concourent à mettre en oeuvre la fonction communication" et donc à définir ce que recouvre la fonction

Comment décrire la structure d'une organisation?

80

communication. Comment en effet reconnaître dans un organigramme si une unité relève de la communication ou non, sans avoir au préalable analysé les missions associées à la communication dans une organisation. Ce sera l'objet de la prochaine section.

Section 3

La fonction communication

Vouloir décrire les structures mises en place pour gérer les communications dans une organisation oblige à s'interroger sur ces communications. Que va-t-on au juste décrire? Comment définir ce que l'on peut appeler la fonction communication? Que recouvre-t-elle? Autant de questions auxquelles on essaiera d'apporter des réponses dans la suite du développement. Notre objectif, est de pouvoir, au terme de la réflexion qui suivra, prendre la mesure de ce que la fonction communication recouvre afin de pouvoir identifier dans un organigramme les unités qui relèvent de cette fonction.

1 L'émergence de la fonction communication

On associe généralement l'émergence de ce que l'on appelle la fonction communication dans l'entreprise avec le début des années 1980. Est-ce à dire que les entreprises ne communiquaient pas jusque là? La réponse est forcément négative. Bien des entreprises avaient des services de publicité et de relations publiques avant les années 1980. De quoi parle-t-on alors exactement? L'émergence de la fonction communication est très souvent associée au développement de la fonction de "Responsable de la communication". Elle est associée au développement d'un marché de l'emploi pour de nouveaux individus, chargés d'administrer ce qui, auparavant, était du ressort, soit de la présidence ou du secrétariat général d'une entreprise, soit de son service des ressources humaines, soit encore de son service commercial. Elle est associée avec la mise en place de structures spécialement chargées des problèmes de communication. Jusque là, les tâches liées à la communication étaient souvent réparties entre un certain nombre de cadres, qui avaient pris des initiatives dans ce domaine, souvent par goût personnel.

La raison de ce changement de perspective est l'apparition d'un métier assez nouveau à l'époque, celui qui consiste à gérer les communications avec les salariés.

Cette forme de communication, longtemps restreinte à la communication hiérarchique, aux communications avec les instances représentatives du personnel, comités d'établissement (institués par la loi du 22 février 1945), délégués du personnel, s'est en effet surtout développée depuis les années 1980. Le législateur, en instituant par la loi du 12 juillet 1977 sur le Bilan social, l'obligation de mentionner, à l'intérieur du chapitre "relations professionnelles", les activités d'information et de communication¹ de l'organisation a peut-être accéléré le développement de cette fonction. L'instauration, avec les Lois AUROUX de 1982², d'un droit d'expression des salariés, s'il n'a pas directement contribué à la mise en place de politique de communication interne a également incité les entreprises à être plus attentives aux besoins d'information de leurs salariés.

Corrélativement à la tendance au développement des communications en direction des publics internes de l'organisation, s'est donc développé dans les années 80, un marché de l'emploi pour de nouveaux cadres, quelquefois responsables seulement de cette communication interne, et quelquefois responsables de l'ensemble des communications de l'entreprise. Dans le même temps se mettaient en place des formations professionnalisées pour satisfaire la demande du marché. Des colloques étaient organisés, des associations professionnelles mises sur pied. L'institutionnalisation d'une nouvelle profession s'amorçait.

C'est à cette même époque, qu'est apparu le terme de "communication globale"³. Ce concept a été mis en circulation par des agences de publicité rebaptisées pour l'occasion "agences de communication globale". Le souci de ne pas être écarté des marchés importants qui s'ouvraient, avec le développement de la communication interne, obligeaient dans le même temps, en effet, de nombreuses agences de publicité

¹Ces activités d'information et de communication (deuxième paragraphe de l'article L. 438-3) sont appréhendées par quatre indications :

- Nombre d'heures consacrées aux différentes formes de réunions du personnel organisées par l'entreprise et portant sur les relations et les conditions de travail;
- Eléments caractéristiques du système d'accord.
- Eléments caractéristiques du système d'information ascendante ou descendante et niveau d'application.
- Eléments caractéristiques du système d'entretiens individuels.

CF. SILEM, A. et MARTINEZ, G., *Information des salariés et stratégies de communication*, Paris, Ed. d'Organisation, 1983, p 92

²Et surtout celle relative aux "Libertés des travailleurs dans l'entreprise" (J.O. du 6 août 1982) qui permet aux travailleurs, pendant leurs heures de travail, de se réunir sous l'autorité d'un cadre, analyser leurs conditions de travail et faire part de leur remarques.

³REGOUBY, A., *La communication globale : comment construire le capital image de l'entreprise*, Paris, Editions d'organisation, 1988

à se reconverter et à diversifier leur offre aux annonceurs. La communication devenait ainsi "globale", on célébrait la nécessaire unité de message de toutes les communications de l'entreprise. Ce concept marketing de "communication globale" a aussi contribué très largement au développement de structures de communication dans les organisations.

2 Une fonction dont l'importance est différemment évaluée

On ne reviendra pas très longuement sur les nombreuses raisons du développement des métiers de la communication en entreprise. Quelles sont celles qui sont le plus souvent évoquées⁴? L'ouverture obligée de l'entreprise vers l'extérieur avec la complexification de ses marchés, l'intensification de la concurrence, l'éclatement géographique, les fusions, les entrées en bourse, l'évolution des relations dans l'entreprise, la nécessaire modernisation des conditions et des structures de production⁵, la faillite de certains modes de management. Les arguments relèvent tantôt d'un point de vue éthique tantôt d'un point de vue économique.

Les principaux arguments en faveur du développement des politiques de communication de l'organisation, qui défendent un point de vue éthique, concernent la communication avec les salariés. Des finalités⁶ de la communication interne sont énoncées, telles que la libération, l'épanouissement et la promotion des hommes. A une économie de contrainte on souhaite substituer une économie d'adhésion et de participation et la communication en est le moyen. Cette dichotomie souvent évoquée est à mettre en relation avec la distinction opérée par Platon entre *commande d'or* et *commande de fer*. Pour Platon, en effet, les relations de commandement et d'obéissance sont de deux ordres, ou bien elles visent à dominer, à séduire, à domestiquer et à soumettre, et elles s'appuient sur la séduction ou la force ; ou bien elles cherchent à atteindre en chacun l'âme, le cœur ou la raison, bref, la liberté, et alors elles font appel pour mouvoir les hommes à une *commande d'or*, celle de la

⁴Voir entre autre SCHWEBIG, *Les communications de l'entreprise, Au delà de l'image*, Paris, MC.Graw Hill, 1988

⁵ "En ce sens, si on met de côté la communication publicitaire *stricto sensu*, on peut admettre que la communication dans les entreprises poursuit trois objectifs majeurs :

- forger une identité forte et valorisée de l'entreprise,
- aider à l'émergence d'un nouveau management du travail,
- participer à la modernisation de la production, des conditions et des structures de productions."

MIEGE, B., *La société conquise par la communication*, Grenoble, PUG, 1989, p 46

⁶Nous aurons l'occasion de revenir sur cette question. Cf la section "Les finalités de la communication", Partie 3, Section 1.

raison que l'on nomme "loi commune de la cité".⁷ Si pour certains les raisons qui doivent inciter à développer les communications avec les salariés sont essentiellement d'ordre éthique, pour d'autres elles sont essentiellement d'ordre économique. C'est un moyen pour améliorer les performances de l'entreprise.

Les principaux arguments économiques avancés pour prôner un développement des communications de l'entreprise ont un dénominateur commun, ils sont toujours en relation avec la productivité et la rentabilité. Qu'il s'agisse du développement des communications avec l'environnement externe ou interne, la productivité est l'argument incontournable du discours économique. Il apparaît cependant qu'il n'est pas le seul. Des travaux récents élargissent l'intérêt économique de la communication à la sphère stratégique.

Les modèles d'analyse stratégique classiques de l'organisation envisagent toujours celle-ci comme évoluant dans un milieu de libre concurrence. Ces modèles sont aujourd'hui remis en cause par des travaux⁸ qui soulignent que si cette concurrence n'existe pas ou prend des formes très éloignées de la libre concurrence, il faut avoir recours à d'autres modèles stratégiques. Les théories développées dans ces travaux dénommées *approches relationnelles* insistent sur l'acharnement que les entreprises mettent à fuir la concurrence, ce qui est occulté dans les modèles précédents. Les entreprises peuvent dans ce modèle développer des stratégies *relationnelles* qui sont présentées comme des alternatives aux stratégies *concurrentielles*.

"Une stratégie est dite relationnelle lorsqu'elle se fonde, non pas sur la loi de la concurrence, mais sur des relations privilégiées que l'entreprise établit avec certains partenaires de son environnement"⁹

La stratégie *relationnelle* se fonde sur des *relations privilégiées*. Les *relations privilégiées* sont définies à la fois par le partenaire et la nature de leurs contenus. Quatre partenaires principaux et quatre contenus sont distingués. Les partenaires : l'Etat, un ou des concurrents, un ou des clients ou fournisseurs, les groupes de pressions divers. Les contenus : accords sur une stratégie de marché, technologique, financière, sociale.

⁷ PLATON, les Lois I, 645 a, cité par SAINT-SERNIN, B., *le décideur*, in *Encyclopédie Universalis*, Symposium. Les enjeux, 1990, p 1352

⁸ ANASTASSOPOULOS, J.P et alii, *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, Paris, PUF, 1985

⁹ STRATEGOR, *op. cit.* p 178

Les relations privilégiées permettraient aux entreprises de se constituer des poches de sécurité, qui les protégeraient de la concurrence. Toutes sortes de stratégies d'alliance et de coopération relèveraient de ce modèle. Une loi : la loi de maximisation de la sécurité, permettrait de rendre compte des stratégies relationnelles d'une firme. La sécurité est entendue comme *le degré de certitude qui caractérise la relation entre l'entreprise et chacun de ses partenaires privilégiés.*

Ces nouvelles approches mettent l'accent sur les relations que noue l'entreprise avec son environnement. Elles soulignent que les capacités de communication, ainsi que la qualité du réseau relationnel d'une organisation, sont aussi importantes, d'un point de vue stratégique, que la valeur du domaine d'activité ou encore les compétences de l'entreprise, deux critères généralement pris en compte par les approches d'analyse stratégique classiques. Les capacités de communication d'une organisation avec son environnement peuvent donc se révéler comme un avantage stratégique de poids pour, par exemple, s'aventurer sur un nouveau marché.

Elles deviennent essentielles en cas de stratégie d'alliance et pour permettre de contrer des attaques ou offres publiques d'achat (O.P.A). Au moment de l'évaluation d'une entreprise et à sa cession, la stratégie relationnelle, au même titre que d'autres critères peut être affectée d'une valeur économique. Ce qui est valable pour un individu - on recrute quelquefois à prix d'or un collaborateur pour son "carnet d'adresses" - devient valable pour une entreprise. Son savoir faire relationnel a un prix.

Les travaux dont nous venons de rendre compte s'intéressent exclusivement aux stratégies relationnelles avec l'environnement externe. Certains points de l'analyse semblent pouvoir être appliqués aux communications à l'intérieur de l'organisation. Nous développerons d'ailleurs cette idée dans la suite de ce travail.

3 Les métiers de la communication d'entreprise

Pour définir le contenu de la fonction communication nous avons choisi de nous intéresser aux différents métiers qui relèvent de cette fonction tels qu'ils sont décrits par les institutions s'intéressant au marché de l'emploi, soit l'Agence pour l'emploi des cadres (A.P.E.C) et le Centre de Recherche sur les Qualifications (C.E.R.E.Q). Ces deux organismes ont, en effet, décrit la fonction communication, telle qu'elle ressort :

- d'une enquête auprès des entreprises ou organismes possédant des services de communication (C.E.R.E.Q.)
- de l'analyse des offres d'emplois liées à cette fonction (A.P.E.C).

L'analyse de ces travaux nous permettra de cerner, nous l'espérons, au plus près, la réalité de cette fonction.

3.1. Les différents métiers de la communication d'entreprise vus par le C.E.R.E.Q

Le Centre d'Etudes des Qualifications (C.E.R.E.Q), publie, comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, un *Répertoire français des emplois*¹⁰ où il définit les emplois-types de nombreux corps de métiers. Son Cahier n° 14 est consacré aux *Emplois types de l'information et de la communication*. Le tome 3 de ce Cahier 14 est intitulé *Les emplois de la communication d'entreprise*. Il décrit, sous l'appellation *Les emplois des relations publiques*, la fonction de *Responsable de l'information et de la communication*. Notons que trois autres emplois types des relations publiques sont décrits, l'emploi *d'attaché de presse, d'assistant de relations publiques et d'agent d'accueil ou d'information*. L'enquête sur laquelle reposent ces descriptions a porté sur 2796 spécialistes des relations publiques et 11 857 personnes chargées des fonctions d'accueil.

Il est mentionné dans ce tome 3 que d'autres emplois de la communication d'entreprise peuvent se trouver décrits dans les tome 1 *Les emplois de la presse-édition, imprimerie et publicité*, et le tome 2 *Les emplois de l'audio-visuel et des spectacles vivants*. La communication d'entreprise reste prioritairement associée aux relations publiques. Celles-ci sont décrites comme :

"une approche de communication et une fonction de direction par lesquelles l'entreprise cherche à obtenir et à conserver la compréhension et la sympathie de ses différents partenaires, à l'égard de son projet économique et social, afin de soutenir son activité et d'en favoriser le développement."

¹⁰CERREQ, *Répertoire français des emplois.* " les emplois types de l'information et de la communication", T3, La Documentation Française, décembre 82

Le Code de déontologie de "l'Association française des Relations Publiques" ¹¹ est repris par le C.E.R.E.Q pour indiquer "la nature des informations transmises" :

"Sont du domaine des relations publiques toutes informations à caractère économique, financier, technique et industriel, commercial ou social qui visent tous les publics d'entreprises, intérieurs et extérieurs et ne comporte aucune incitation directe à l'achat."

Tout ce qui n'est pas du domaine de la publicité et qui concerne l'information ressort des relations publiques dans cette définition. Notons tout de même une incohérence, puisque l'emploi de *Responsable de l'information et de la communication* (ou de *Directeur de la communication*) est décrit comme pouvant parfois comporter un service de publicité.

Les activités de conseiller en relations publiques ont été réglementée par Alain PEYREFITTE, alors Ministre de l'Information, par l'article 3 du décret du 23 octobre 1964 qui souligne :

" Les activités de conseiller en relations publiques et d'attaché de presse sont incompatibles avec celles de journaliste professionnel et d'agent de publicité"

Peut-être est-ce pour cette raison que le C.E.R.E.Q ne décrit pas d'emplois liés à la publicité ou à la promotion, sous la rubrique *Les emplois de la communication d'entreprise*, les ayant assimilés à ceux des relations publiques.

Voici les principales missions de l'emploi de *Responsable de l'information et de la communication*, telles qu'elles sont décrites :

- *Conception et organisation de programmes d'information intérieure de l'entreprise ou de l'un de ses secteurs* : définition d'une stratégie, analyse du circuit de communication interne de l'entreprise ou du secteur demandeur d'intervention, définition des informations à recueillir ou à distribuer, élaboration d'un programme d'action.

- *Conception de la politique d'information extérieure de l'entreprise*, définition des publics à atteindre, définition du message à transmettre, définition d'un programme de relations extérieures

¹¹ AFREP-Union, 13 rue du Cherche Midi, 75006 Paris

- *Production de l'information* : production de messages écrits, production de messages audio-visuels, production de messages oraux, organisation d'expositions et de manifestations diverses,

- *Administration et gestion du services de relations publiques.*

Tous les services pouvant contribuer à ces missions relèvent donc de la communication d'entreprise. Notons que la conception du métier de responsable de l'information et de la communication est très centrée, dans ces descriptions sur la production et la diffusion d'information, à l'exclusion d'autres activités d'animation.

3.2. Les métiers de la communication d'entreprise vus par l'A.P.E.C, les descriptions de postes, les fiches de fonction

L'Agence pour l'Emploi des Cadres, publie un magazine, *Courrier Cadres*, dans lequel elle fait paraître des fiches "Marché", concernant certaines fonctions de l'entreprise. Elle a consacré un dossier à la fonction communication d'entreprise ¹².

Ce dossier montre que l'offre d'emploi des cadres de la fonction communication a commencé à croître plus vite que l'offre globale à partir de 1983. Il décrit les principaux aspects et l'évolution de la fonction communication, tels qu'ils peuvent être perçus à partir de l'analyse des offres d'emplois.

" La fonction communication a pour objet de gérer le capital image de l'entreprise, c'est à dire son activité institutionnelle, sociale, technique (produits), commerciale et financière. En assurant son objectif de promotion d'une image positive et cohérente de l'entreprise, la communication participe à la stratégie de développement de celle-ci. Le rôle dévolu à la communication est de définir l'entreprise en quelques traits par la mise en valeur d'une idée force (concept-logo), d'affirmer et d'asseoir par là son identité.

Le message de l'entreprise, mis en forme synthétiquement dans sa communication institutionnelle (corporate), sera ensuite décliné sous toutes ses facettes en direction des publics les plus divers, tant interne (le personnel) qu'externe (prescripteurs, administration, banques, fournisseurs, clients)."

Les deux principales missions assignées à la fonction communication, dans le cadre de son but "gérer le capital image" sont:

- *Convaincre, séduire, fidéliser*, en développant l'image de marque.

¹²Fiche marché, Communication, in *Courriers Cadre*, 15 mars 1991, pp 115-119

- *Motiver et susciter l'adhésion du personnel*, en mobilisant l'ensemble des salariés autour du projet d'entreprise par l'explication des objectifs et par l'information et le débat sur les événements et les choix de l'entreprise.

Ces deux objectifs renvoient, le premier à la communication en direction de l'environnement externe, le second à la communication en direction de l'environnement interne. On peut noter qu'ils laissent peu de place aux activités d'expression et de participation des publics internes.

Trois types de postes proposés dans les offres sont décrits :

- Directeur de la communication,
- Responsable de la communication interne,
- Responsable de la communication externe,

Sont également décrits succinctement, les postes d'assistant de communication interne, d'attaché de presse et de chargé des relations publiques. Nous allons nous intéresser aux missions du Directeur de la communication, qui doivent normalement recouvrir toute l'activité de la fonction communication. Les voici telles qu'elles sont décrites :

"Accroître la notoriété de l'entreprise, favoriser son développement, renforcer son image de marque : tel est le rôle du directeur de la communication.

Force d'influence à la décision au plus haut niveau, le Directeur de la communication est un homme de stratégie. Son intervention se situe au carrefour de trois types de communication :

- *la communication institutionnelle* : c'est l'image que l'entreprise donne d'elle-même au grand public, aux administrations, aux organismes financiers, en tant qu'institution globale : communauté d'intérêts économiques et humains;

- *la communication externe* : qui vise l'ensemble des interlocuteurs extérieurs : clients, prospects, presse, fournisseurs, auxquels elle transmet une/des image(s) de l'entreprise au travers de ses activités : produits, services etc...;

- *la communication interne* : qui s'adresse à l'ensemble du personnel, premier vecteur de communication de l'entreprise.

Il élabore le plan de communication annuel qui assurera la cohérence des actions."

Les trois types de communication mentionnés, *communication institutionnelle, communication externe et communication interne* semblent être les domaines d'intervention essentiels de la fonction.

On retrouve sous les termes *communication institutionnelle* et *communication interne*, les relations publiques telles qu'elles sont décrites par le C.E.R.E.Q. ; la *communication externe*, telle qu'elle est envisagée ici recouvre la publicité et toutes les activités de promotion liées à la vente des produits ou service.

Au vu des missions le plus souvent assignées aux responsables de la la fonction communication, il apparaît que celle-ci ne recouvre pas tous les domaines concernés par l'information et la communication dans l'entreprise. Ainsi la gestion des systèmes d'information de gestion, ou la gestion des télécommunications ne rentrent pas dans son domaine d'action. Si certains auteurs prônent un rapprochement de toutes les activités liées à l'information et à la communication dans l'entreprise, ce n'est pas une réalité dans l'entreprise aujourd'hui.

4 Les composantes de la fonction communication

La fonction communication d'entreprise peut donc être envisagée, au vu des travaux précédents, comme recouvrant la mise en oeuvre de trois composantes, que nous allons requalifier pour plus de clarté :

- la communication marchande, liées à la vente des produits ou service;
- la promotion institutionnelle qui regroupe les activités de promotion non directement liées à la vente,
- la communication interne, qui concerne tous les publics internes de l'organisation.

Afin d'être à même d'identifier dans les organigrammes des entreprises que nous allons étudier, les unités relevant d'une composante de la communication (marchande, de promotion institutionnelle ou interne), nous allons développer la nature des activités liées à chaque composante de la communication envisagée.

4.1 La communication marchande.

La communication marchande parfois appelée communication marketing est attachée à la vente des produits ou services. Plus l'entreprise axera son développement sur le marketing, plus cette communication sera développée.

Ses moyens d'actions principaux sont ¹³:

- *La publicité* qui utilise les médias (presse, affichage, radio, télévision, cinéma) ;

- *Le design* pour la création de produit, l'esthétique d'un produit influant considérablement sur ses ventes ;

- *Le packaging*, la mise au point d'emballages attractifs ;

- *Le merchandising*, terme emprunté à la distribution, qui concerne l'agencement des linéaires ou l'organisation de l'espace sur le lieu de vente¹⁴ ;

- *La communication directe* qui se développe de plus en plus avec les mailings, le télémarketing, la télématique, les services téléphoniques en appel gratuit, etc. ;

- *Les animations sur le lieu de vente* ;

- *Les promotions grand public, jeux, cadeaux* ;

- *La stimulation de la force de vente ou de la distribution* ;

Le produit ou service, bâti d'après une étude de marché, doit être vendu à une cible identifiée qu'il s'agit d'atteindre pour l'inciter à l'achat. On peut agir directement auprès de la cible ou auprès des intermédiaires (force de vente ou distribution) chargés de la vente du produit.

4.2 La promotion institutionnelle

Cette forme de communication, parfois appelé *corporate*, vise à accroître la notoriété de l'entreprise, à souligner son rôle social et économique, à mettre en avant sa mission et ses valeurs. Le discours peut appartenir à différents registres suivant la cible visée. C'est une communication qui exalte "l'image voulue"¹⁵ de l'entreprise, qui

¹³REGOUBY, A., *La communication globale : comment construire le capital image de l'entreprise*, Paris, Editions d'organisation, 1988, p 78-79

¹⁴LAVAYSSIERE, B., "Le merchandising pour les services financiers" *in Banque et stratégie* n° 84, mai 1992, pp1-4

¹⁵SCHWEBIG, op. cit. p 60

constitue à la fois un discours social et culturel en positionnant l'entreprise face à ses concurrentes. Elle seconde la direction dans ses rapports avec l'environnement.

Elle peut être mise en oeuvre par différents moyens suivant les publics visés :

- par des médias (presse, radio, télévision, affichage, cinéma), si les publics sont dispersés, et/ ou nombreux, s'il s'agit du grand public. Elle est en général peu ou pas interactive ;

- par des relations personnalisées : les relations publiques, les relations presse, lorsque des contacts personnalisés sont jugés nécessaires. Cette forme de communication est, bien sur, plus interactive.

Rentrent dans cette catégorie de communication :

- La communication *de prestige ou de notoriété*, qui peut avoir ces cibles très variées ;

- La communication *d'affaires*, organisation de séminaires, de réunions d'information pour des entreprises clientes ;

- La communication *financière* , en direction des milieux financiers, boursiers, des actionnaires ;

- La communication de *recrutement* en direction des écoles ;

- La communication *à opinion*, soit la prise de position sur des événements d'actualité, l'environnement ;

- *Le lobbying*, qui consiste à mettre en oeuvre des actions visant à influencer, les milieux législateurs - dans la majorité des cas- pour que les futures lois ou règlements ne portent pas préjudice à l'activité de l'organisation ;

- *Le parrainage* soit le mécénat et le sponsoring¹⁶ ;

- *Les relations presse*, qui visent à entretenir de bonnes relations avec les journalistes et à pouvoir faire parler de l'entreprise quand elle le juge nécessaire ;

¹⁶Nous invitons notre lecteur à se reporter Partie 2, section 1 pour une définition plus précise de ces deux termes.

- Les relations publiques, l'organisation d'évènements, expositions, salons... Les cibles peuvent être les leaders d'opinion, les collectivités locales, les associations de consommateurs, les milieux politiques, les syndicats patronaux, les milieux associatifs ou éducatifs, les groupements divers à communautés d'intérêt, etc.

La promotion institutionnelle en mettant en avant les missions sociales de l'entreprise peut développer la fierté d'appartenance chez les publics internes. Cette importance pour la communication interne, même si elle n'est pas conçue dans ce but au départ, est souvent soulignée.

Notons que de plus en plus, dans les entreprises de services, on utilise des actions de promotion institutionnelle à des fins marchandes, le discours sur les valeurs de l'entreprise étant maintenant utilisé pour faire vendre des produits qui ne se distinguent plus par leurs performances. Néanmoins, ceci n'est souvent vrai que pour certaines entreprises où la marque se confond avec l'institution. Les autres aspects de la promotion institutionnelle n'en restent pas moins distincts de la communication marchande.

4.3 La communication interne

L'intervention de la communication interne se situe selon l'A.P.E.C.¹⁷ à trois niveaux :

- au niveau des structures de l'entreprise, il faut faire connaître l'entreprise à tous les membres de la communauté sociale qu'elle représente en développant des livrets d'accueil, des séminaires d'intégration, etc.

- au niveau de l'actualité de l'entreprise, en élaborant et en diffusant, par exemple, un journal interne.

- au niveau des structures participatives en gérant l'organisation de groupes d'expression, groupes de projets, cercles de qualité, etc.

Il est assez rare que l'animation de structures participatives soit mentionnée dans les objectifs de la communication interne, plus classiquement, elle est décrite

¹⁷ Description de fonction du Responsable de communication interne, in *Courriers Cadres*, 15 mars 1991, p 118

comme ayant à faciliter les communications *descendantes, ascendantes et latérales*.¹⁸
On souligne dans ce cas l'importance :

- des supports *d'information et d'expression* (oraux, écrits, audio-visuels, télématiques etc...) pour assurer l'information descendante et latérale,

- des outils *d'écoute* (élaboration de "baromètres" d'image interne, mise en place de panels d'individus représentatifs, réunions d'information, etc...) pour assurer l'information ascendante.

5 Conclusion

La fonction communication sera envisagée dans la suite de ce travail, comme recouvrant trois composantes, la *communication marchande, la promotion institutionnelle et la communication interne*.

Le contenu et les principaux moyens d'action de chaque composante étant clarifiés, nous serons en mesure, en observant un organigramme de dire si une unité relève de la fonction communication ou pas, et de dire si elle relève d'une composante plutôt que d'une autre. Nous sommes désormais à même de décrire des structures de la fonction communication.

¹⁸Nous aurons l'occasion de revenir beaucoup plus longuement sur la communication interne et les concepts utilisés pour sa description dans la quatrième partie de ce travail.

Conclusion

A l'issue de cette première partie, nous sommes en mesure d'envisager l'étude des structures de communication d'entreprises qui doit montrer la validité de la première proposition de notre problématique.

Nous avons répondu à la question : quels éléments structurels doit-on prendre en compte si l'on veut observer et comparer les structures de communication de plusieurs entreprises? Les deux caractéristiques structurelles que nous avons retenues sont la *départementalisation* et le *rattachement hiérarchique*. Nous avons vu, de plus, que ces caractéristiques étaient identifiables dans les organigrammes et autres documents formels de l'organisation. Ceci nous conduit à envisager l'étude des structures de communication que nous voulons mener à partir de l'étude de ces documents. Nous avons montré, en effet à partir des résultats contradictoires entre plusieurs enquêtes, citées section 1, qu'une étude de structures à partir de questionnaires auto-administrés, était sujette à de multiples biais, surtout dans la mesure où le titre de responsable de la communication est fréquemment partagé par plusieurs personnes dans les organisations.

Nous avons également répondu à la question : Qu'est-ce que recouvre le terme fonction communication et qu'est-ce qui relève d'une telle fonction dans une organisation? Nous avons analysé la fonction communication comme recouvrant trois composantes, au vu des descriptions de cette fonction faites par l'A.P.E.C et le C.E.R.E.Q.: la *communication marchande*, la *promotion institutionnelle* et la *communication interne*. Nous avons, de plus, considéré brièvement le contenu de ces composantes, de façon à être en mesure d'identifier les unités relevant de ces composantes dans un organigramme.

Nous sommes à même de décrire des structures de la fonction communication et nous pouvons donc envisager de montrer la validité de notre première proposition soit l'insuffisance des modèles théoriques des déterminants structurels expliquant la diversité des structures de communication par le contexte et par la stratégie. Ce sera l'objet de la Partie 2.

PARTIE 2

ENVIRONNEMENT ET STRATÉGIE SONT-ILS DÉTERMINANTS DANS L'ADOPTION D'UNE STRUCTURE DE LA FONCTION COMMUNICATION?

Introduction

Dans cette deuxième partie, nous montrerons que les modèles théoriques des déterminants structurels qui font de la stratégie et de l'environnement les deux facteurs pouvant expliquer la diversité des structures, ne rendent pas compte de la réalité des structures de communication.

Notre proposition de base sera décomposée en deux propositions, à savoir :

- 1- *L'environnement n'est pas un facteur déterminant pour l'adoption d'une structure de la fonction communication.* Pour envisager la validité de cette proposition, nous observerons les structures de communication de 47 entreprises évoluant dans un environnement particulièrement homogène et présentant des caractéristiques très semblables : des Caisses Régionales de Crédit Agricole. Nous serons amenée à présenter cet échantillon d'entreprises tout à fait remarquable, puisque bien que chacune d'entre elles fasse partie du groupe Crédit Agricole, elle a toute latitude du point de vue de son organisation. (Section 1) Nous pourrons ensuite constater la validité de cette proposition au vu des résultats d'une investigation effectuée à partir d'une analyse des organigrammes de ces organisations. (Section 2)

- 2 - *La stratégie de communication n'est pas le critère déterminant l'adoption d'une structure de communication.* Nous montrerons, à partir de l'interview de cinq directeurs généraux de Caisses Régionales de Crédit Agricole, que d'autres facteurs peuvent être à l'origine du choix de structure de communication, et que la stratégie n'a pas un caractère déterminant. Les entretiens seront du type *analyse biographique, analyse rétrospective de l'action*.¹ (Section 3)

¹BLANCHET, A.,GHIGLIONE, R.,MASSONNAT, J.,TROGNON, A., Les techniques d'enquête en sciences sociales, op. cit. p 85

Section 1

Le groupe Crédit Agricole et les Caisses Régionales de crédit agricole

1. Le groupe Crédit Agricole, première banque française et européenne

Le Crédit Agricole est une banque de crédits et de dépôts à caractère coopératif. Si à l'origine, son champ de compétence était l'agriculture et le monde rural, il s'est sans cesse élargi pour être, depuis 1990, universel. Aujourd'hui, 83 % des prêts aux agriculteurs sont encore distribués par les Caisses Régionales¹, mais dans le total des crédits distribués, l'agriculture ne représente plus que 13 %, contre 39 % par exemple pour les crédits à l'habitat.

Le Crédit Agricole a environ un siècle, les premières Caisses locales ayant été créées en 1894, grâce à la loi du 6 novembre 1894, proposée par le parlementaire et futur Ministre de l'agriculture Jules Méline (1838-1925) donnant un statut légal à des Caisses de crédit mutualistes à responsabilité limitée². Le modèle mutualiste et coopératif retenu trouve son inspiration en Allemagne où depuis 1862 existaient de petites caisses de crédit rurales et coopératives fondées par Frédéric-Guillaume Raiffeisen.

Sans entrer dans le détail de l'histoire du Crédit Agricole³, on peut néanmoins noter que le développement des Caisses de Crédit Agricole a été soutenu financièrement par l'état au travers d'un établissement public, la Caisse Nationale de Crédit Agricole, jusqu'en 1963, date importante à partir de laquelle la banque a commencé à collecter plus qu'elle n'a prêté.

¹ Source : Rapport annuel 1991, Crédit Agricole, p 12.

² BOSSENO C., Mission Archives Histories, "La caisse Nationale dans le Crédit Agricole... Une histoire dans l'histoire", document Caisse Nationale de Crédit Agricole.

³ Nous avons porté en annexe un résumé de cet histoire. Par ailleurs l'histoire du Crédit Agricole et des Crédits agricoles a suscité de nombreux travaux érudits auxquels nous renvoyons nos lecteurs, dont principalement GUESLIN, A., *Histoire des crédits agricoles*, T1 : l'envol des Caisses mutuelles (1910-1960), T2 : Vers la banque universelle (depuis 1960), Paris, Economica 1984

En 1967 la Caisse Nationale devient indépendante financièrement : elle ne transfère plus au Trésor, les ressources d'épargne collectées par les Caisses Régionales et en assure librement la gestion notamment sur le marché monétaire. Elle joue un rôle de caisse centrale pour le groupe et assure la péréquation financière entre les caisses excédentaires en collecte et les caisses déficitaires.

Il faudra attendre une date récente, 1988, pour que cet organisme cesse d'être un établissement public, en étant "racheté" par les Caisses Régionales de Crédit Agricole. La loi n° 88. 50 du 18 janvier 1988, dite loi de "mutualisation" en a fait une société anonyme au capital de 4,5 milliards de francs. La Caisse Nationale de Crédit Agricole est désormais une entreprise privée détenue à 90 % par les Caisses Régionales et à 10 % par les salariés du groupe.

Le Crédit Agricole est aujourd'hui la première banque française, par les fonds propres, le résultat net et le bilan. C'est également la première banque européenne et la cinquième banque mondiale derrière quatre banques japonaises⁴. Elle emploie en 1991, 74 113 salariés et possède 5768 bureaux permanents⁵.

1.1 Une structure à plusieurs étages

L'organisation de la banque comporte plusieurs niveaux que nous allons détailler : les Caisses Locales, les Caisses Régionales, la Caisse Nationale et la Fédération Nationale. La représentation graphique (fig.) permet d'avoir une vue d'ensemble de cette structure à étages.

1.1.1 Les Caisses Locales

Ce sont des sociétés coopératives de droit privé. Elles constituent l'élément le plus ancien du Crédit Agricole puisque la première création date de 1894. Elles sont le trait essentiel du caractère mutualiste du Crédit Agricole, caractère que nous aurons l'occasion d'aborder dans le développement de ce chapitre. Elles réunissent les sociétaires, porteurs de parts sociales du Crédit Agricole, acquises à l'occasion d'un

⁴"Les quinze premières banques mondiales" in *AGEFI*, du 19/08/92, classement 1991, le Crédit Agricole est classé sixième en 90. A titre de comparaison la Compagnie Financière de Paribas est classé onzième, Le Crédit Lyonnais douzième et la BNP quinzisième.

⁵Source: Chiffres clés 1991, mai 1992, Direction de la communication de la CNCA

prêt, en assemblée générale annuelle. Elles sont gérées par un conseil d'administration élu par l'assemblée générale des sociétaires.

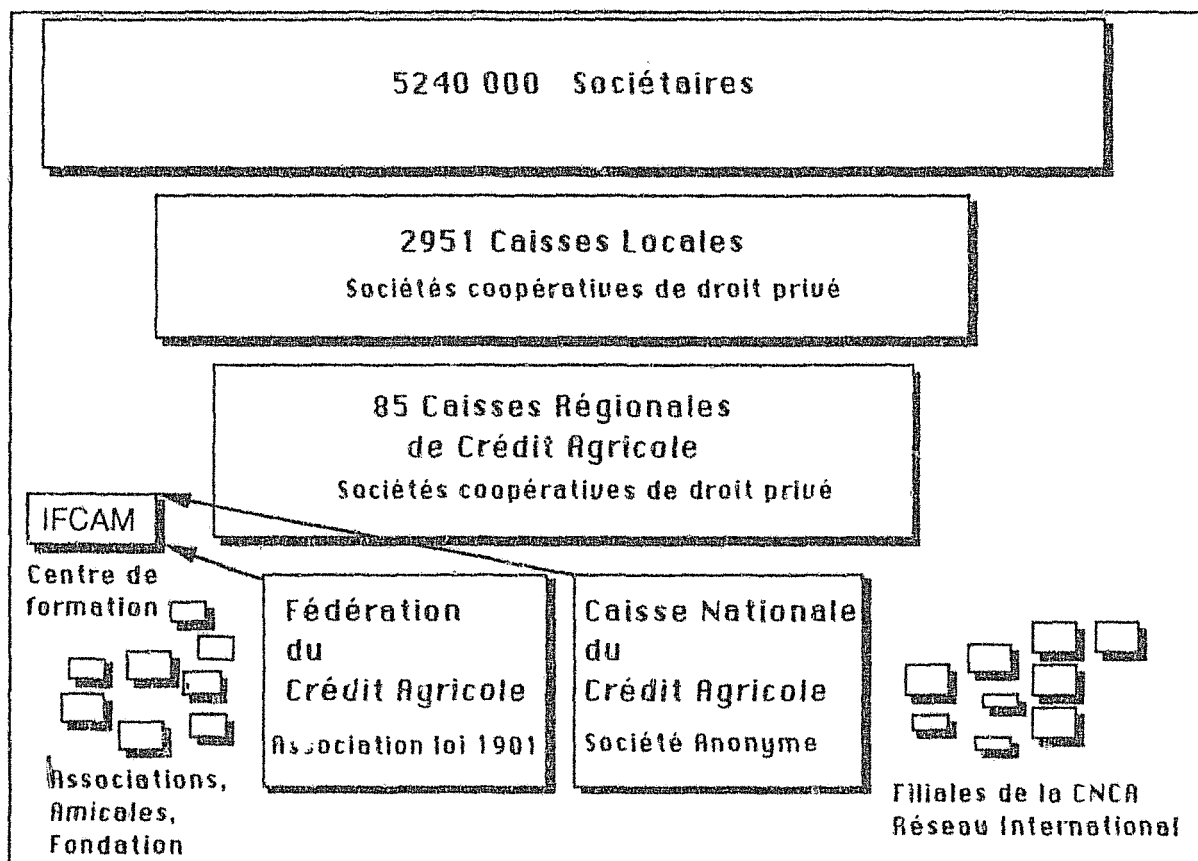


Fig 13 Le groupe Crédit Agricole en 1976⁶

Les administrateurs, bénévoles, participent à l'examen des dossiers de prêts consentis aux sociétaires dans le cadre de la délégation qui leur a été accordée par le conseil d'administration de la Caisse Régionale. Ils donnent un avis sur les demandes de prêts au sein d'un comité des prêts ou comité d'escompte, formation restreinte du conseil d'administration.

Les Caisses Locales sont souvent établies au niveau d'un canton. La Caisse Locale, n'a en général, ni personnel fixe, ni locaux propres, elle se réunit le plus

⁶Cette représentation en pyramide inversée nous est propre et n'est pas empruntée à un document du groupe.

souvent dans l'agence du bureau de Crédit Agricole et son secrétariat est habituellement assuré par le personnel des agences de Crédit Agricole, en général, le chef de bureau. Elle ne collecte pas les dépôts, ni ne réalise les crédits. Elle recueille le capital social souscrit par les sociétaires à l'occasion des opérations de prêt, capital qui est rémunéré au taux maximum de 8 % et bloqué pendant 5 ans en cas de remboursement. Contrairement à d'autres sociétés de forme coopérative, les services du Crédit Agricole ne sont pas réservés qu'aux sociétaires, beaucoup d'utilisateurs des services bancaires sont des "usagers", des clients, qui ne détiennent pas de parts sociales.

Les Caisses Locales sont de taille et d'importance variables ; on en dénombre 2951 en 1991⁷ au niveau national, soit en moyenne 35 Caisses locales par Caisse Régionale. Elles comprennent en tout 5 240 000 sociétaires.

Historiquement de tradition agricole, le sociétariat évolue sensiblement⁸ ; aujourd'hui, on ne compte que 16 % de sociétaires agriculteurs contre encore 29 % en 1987. Par contre au sein des conseils d'administration des Caisses Locales, les agriculteurs sont très présents puisqu'ils représentent 75 % des administrateurs et 89 % des présidents de Caisses Locales. Il est également intéressant de savoir qu'en moyenne un administrateur sur trois est un élu local.

1.1.2 Les Caisses Régionales

Les Caisses Régionales sont des sociétés coopératives de droit privé, banques régionales de plein exercice multi-services et multi-marchés. Leurs principaux sociétaires sont les Caisses Locales de Crédit Agricole. Bien qu'appelées "Régionales", elles sont pour la plupart encore à circonscription départementale. Néanmoins le projet de groupe du Crédit Agricole, mené en 1988, prévoit des regroupements de Caisses Régionales par fusion et il est vraisemblable que beaucoup d'entre elles acquerront de ce fait une circonscription élargie. Ce mouvement de concentration est d'ailleurs une préoccupation très importante actuellement puisqu'il est prévu de passer de 85 Caisses aujourd'hui (91 en 1989) à une cinquantaine de Caisses dans un avenir assez proche.

⁷FNCA, "Le réseau mutualiste du Crédit Agricole" *in Relais*, Bulletin de liaison des chargés des relations extérieures et de la communication du Crédit Agricole Mutuel, numéro spécial, février 1992

⁸Idem

Elles sont gérées par un conseil d'administration élu par l'assemblée générale des sociétaires. Elles disposent d'une autonomie de gestion dans le cadre de la réglementation bancaire. Elles élaborent elles mêmes leur politique. Elles distribuent les crédits, placent leurs excédents ou se procurent des ressources supplémentaires auprès de la Caisse Nationale de Crédit Agricole ou, plus récemment, directement sur les marchés financiers. Ce sont de véritables P.M.E. bancaires de 800 salariés en moyenne, qui ont la responsabilité de leur compte d'exploitation et leur organisation propre.

Les Caisses Régionales sont "maîtresses de leurs stratégies dans le cadre du projet de Groupe"⁹. Elles ont toute latitude pour définir leurs politiques sectorielles, y compris leurs tarifications des services, qui sont très variables, même si une certaine harmonisation commence à être recherchée pour des raisons d'image. En effet, lorsqu'une Caisse Régionale prend une initiative impopulaire et décide de ne plus garder les "petits comptes", comme cela s'est passé dans le Sud-Est de la France, les réactions provoquées affectent l'ensemble du groupe, qui bien sûr n'a aucun intérêt à une telle publicité...

C'est cette autonomie dans les modes d'organisation et les politiques qui fait de l'ensemble des Caisses Régionales un échantillon remarquable pour étudier des structures de communication. En effet tout en évoluant dans un contexte très similaire avec les mêmes contraintes techniques, législatives, juridiques, les Caisses Régionales ont toute autonomie pour s'organiser et évoluer comme elles le souhaitent. Evidemment cette autonomie tient à la structure fédérale et mutualiste, mais pas uniquement comme peut le suggérer la comparaison avec le Mouvement Desjardins au Québec, fédération de Caisses de Crédit à forme coopérative. L'homogénéisation des pratiques dans le domaine de la communication paraît en effet beaucoup plus grande dans cette institution¹⁰.

1.1.3 La Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA)

Les Caisses Régionales se sont associées au sein de la Fédération Nationale du Crédit Agricole, association de type loi 1901 créée en 1945. La Fédération était avant la mutualisation de la Caisse Nationale de Crédit Agricole, le porte-parole des Caisses Régionales auprès des pouvoirs publics. Elle a gardé de ce fait certaines prérogatives

⁹Source : Rapport annuel 1991 du Crédit Agricole, première de couverture.

¹⁰BEAUCHAMP, M., *La communication dans les organisations coopératives, le cas du Mouvement des Caisses Desjardins*, Québec, Gaëtan Morin, 1989, 190 p

en matière de communication sur lesquelles nous reviendrons. Elle est l'instance de réflexion et de concertation du Groupe Crédit Agricole - on a pu parler de "Parlement" où s'élabore le consensus - et représente le réseau mutualiste du groupe au niveau national. C'est, en quelque sorte, le contre-poids mutualiste à la Caisse nationale qui, bien qu'administrée en grande partie par des élus, peut être assimilée à une technostucture. La Fédération est administrée par un comité central. Les présidents de Caisses Régionales (élus) et les directeurs de Caisses Régionales (salariés) participent à parts égales et avec les mêmes pouvoirs aux instances de décision. Des travaux de réflexion sont menés dans le cadre de commissions. La Fédération est par ailleurs "responsable de la coordination et de l'évolution de la gestion des personnels des Caisses Régionales"¹¹.

Autour de la Fédération, gravitent un certain nombre d'organisations de type associatif, telles que des amicales régionales, regroupant périodiquement les responsables de Caisses Régionales, des Fédérations régionales, des associations de présidents, des associations de directeurs généraux, des associations ayant une vocation de parrainage et une fondation, la Fondation des Pays de France intervenant dans le domaine du patrimoine, sur laquelle nous reviendrons.

1.1.4 La Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA)

Créée en 1920 sous forme d'un Office du Crédit Agricole, puis transformée en 1926 en établissement public, elle est devenue société anonyme en 1988, comme nous l'avons déjà mentionné. Les Caisses Régionales détiennent donc 90 % de son capital et les salariés du groupe 10 %.

Elle remplit vis à vis des Caisses Régionales :

- une *fonction de tutelle et de contrôle*,¹² en procédant à l'approbation des comptes et des bilans des Caisses Régionales, en approuvant la nomination des directeurs, et, d'une manière générale, en contrôlant la régularité des opérations des Caisses Régionales par des audits. Elle est responsable de la liquidité et de la solvabilité de l'ensemble des entités du groupe Crédit Agricole.

- une *fonction financière* en centralisant et en répartissant entre les Caisses Régionales les ressources collectées et en gérant les excédents ne pouvant être utilisés en prêts.

¹¹Source : rapport annuel 1991 du Crédit Agricole, première de couverture.

¹²Source : document fourni par la Caisse Régionale du Maine et Loire

- une fonction d'assistance, de promotion et de coordination, à travers notamment les plans marketing et la publicité. Elle veille notamment au respect des orientations du projet de groupe défini en 1988,

- une fonction d'exploitation du réseau international, qui se compose de 27 implantations dans 17 pays.

- une fonction d'animation de l'ensemble des filiales spécialisées du Crédit Agricole, sauf une, l'IFCAM, Institut de Formation du Crédit Agricole, créé en 1976, qui est co-géré avec la Fédération, soit environ 149 filiales qui apparaissent en comptes consolidés (dont le total du bilan est supérieur à 70 millions de francs et dans lesquelles le Crédit Agricole détient plus de 20 % du capital) plus environ une trentaine qui n'apparaissent pas en comptes consolidés pour lesquelles la participation du Crédit Agricole est inférieure¹³.

La Caisse Nationale emploie 2159 personnes, son conseil d'administration, élu en assemblée générale, est composé en majorité par des présidents de Caisses Régionales¹⁴, donc des élus.

1.2 Une appartenance à l'économie sociale

Le Crédit Agricole est *mutuel*¹⁵, même si ce terme est depuis quelque temps laissé de côté dans l'appellation de la banque. La forme *coopérative* des Caisses Régionales et des Caisses Locales fait entrer le Crédit Agricole dans ce que l'on dénomme l'économie sociale.

Ce terme d'économie sociale mérite quelques éclaircissements. Il n'entre pas dans le cadre de ce travail de le questionner¹⁶, ni d'en recenser toutes les définitions - nombreuses - aussi nous satisferons nous de la définition donnée dans un rapport du Conseil Economique et Social¹⁷. L'économie sociale est définie très simplement comme rassemblant, l'économie coopérative, mutualiste et associative. Notons tout de même que ce terme est entré dans le vocabulaire du Droit Public Français en 1981, lorsque par décret du 15 décembre 1981, le gouvernement socialiste a créé une "Délégation à

¹³Source : Bilan annuel 1991 du Crédit Agricole.

¹⁴Idem, p 38

¹⁵Si on parle de Crédit Agricole mutuel, c'est par référence au mutualisme et au principe fédératif, la banque ne fait pas partie de la Mutualité c'est à dire de l'ensemble des entreprises d'assurance ayant pour objet la prévoyance, la solidarité et l'entraide.

¹⁶Pour une réflexion érudite sur cette notion nous renvoyons notre lecteur à DESROCHE, H., *Pour un traité d'Economie sociale*, Paris, Coopérative d'Information et d'édition mutualiste, 1983.

¹⁷DAVEZAC, G., Les entreprises de l'Economie Sociale, in *Journal officiel de la République Française*, n° 22, décembre 1986, Rapport présenté au nom du Conseil Economique et Social.

l'économie sociale", mise à la disposition du ministre du Plan pour aider au développement des organisations de ce secteur¹⁸.

Il s'agit à l'origine d'un mouvement social qui s'est développé au début du XIXème siècle, porté par les nombreux courants utopistes nés avec les débuts de l'industrialisation. En France, on y associe les noms de Fourier, Proudhon, Saint Simon, Buchez, Le Play, en Allemagne celui de Raiffeisen, en Grande Bretagne celui d'Owen. Les projets utopiques développés par ces hommes ont favorisé la naissance de coopératives, de sociétés de secours mutuel, autant de structures qui visaient à améliorer la condition ouvrière particulièrement difficile à cette époque, à sauvegarder l'individualité et à soulager la misère.

Plusieurs courants de pensée coexistent au sein de l'économie sociale¹⁹, mais un certain nombre de principes communs fédèrent les organisations qui s'en réclament. Ils reposent sur *le volontariat, le fonctionnement démocratique et le but non lucratif*. Ces principes ont été consignés récemment, en 1982, dans une Charte que nous reproduisons ci-après.

¹⁸NEURRISSE, A., *L'économie sociale*, Paris, PUF, 1983, 127 p. bibliogr (1 p ref.) (coll. Que sais-je ? n° 2131)

¹⁹A. NEURISSE (op. cit. p 10) distingue par exemple, l'Associationnisme du Profit et le Coopératisme, Le Mutuellisme et Proudhon, le Mysticisme social et le Solidarisme.

TEXTE DE LA CHARTE DE L'ECONOMIE SOCIALE²⁰

ARTICLE 1

Les entreprises de L'Economie sociale fonctionnent de manière démocratique, elles sont constituées de sociétaires solidaires et égaux en devoirs et en droits.

ARTICLE 2

Les sociétaires, consommateurs ou producteurs membres des entreprises de l'Economie sociale s'engagent librement, suivant les formes d'action choisies (coopératives, mutualistes ou associatives) à prendre les responsabilités qui leur incombent en tant que membres à part entière des dites entreprises.

ARTICLE 3

Tous les sociétaires étant au même titre propriétaires de moyens de production, les entreprises de l'Economie sociale s'efforcent de créer, dans les relations sociales internes, des liens nouveaux par une action permanente de formation et d'information dans la confiance réciproque et la considération.

ARTICLE 4

Les entreprises de l'Economie sociale :

- * revendiquent l'égalité des chances pour chacune d'elles,
- * affirment leur droit au développement dans le respect de leur totale liberté d'action.

ARTICLE 5

Les entreprises de l'Economie sociale se situent dans le cadre d'un régime particulier d'appropriation, de distribution ou de répartition des gains. Les excédents d'exercice ne peuvent être utilisés que pour leur croissance et pour rendre un meilleur service aux sociétaires qui en assurent seuls le contrôle.

ARTICLE 6

Les entreprises de l'Economie sociale s'efforcent par la promotion de la recherche et l'expérimentation permanente dans tous les domaines de l'activité humaine, de participer au développement harmonieux de la société dans une perspective de promotion individuelle et collective.

ARTICLE 7

Les entreprises de l'Economie sociale proclament que leur finalité est le service de l'Homme.

Fig 14 Texte de la Charte de l'Economie sociale

²⁰ Le texte de cette charte a été adopté le 22 mai 1982 par les représentants des organismes suivants :

Fédération Nationale de la Mutualité Française (F.N.M.F.); Assurances à caractère mutuel; Groupement National de la Coopération, Comité de coordination des Oeuvres Mutualistes et Coopératives de l'éducation Nationale (C.C.O.M.C.E.N.); U.N.I.O.P.S.S.; Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives (C.N.L.A.M.C.A.); Fondation des Associations (FONDA)

Source : revue *RECMA*, Revue des Etudes coopératives, mutualistes et associatives, n° 9, 1983

L'économie sociale a un poids important dans le secteur bancaire²¹. Le groupement des banques coopératives représentent 17 % du marché bancaire européen. En chiffre absolu, un total de bilan de 900 milliards d'Ecus, environ 350 000 employés, 52 000 guichets et 30 millions de membres. Si on considère le groupe de pays composé de la France, l'Autriche, l'Allemagne, la Hollande ou l'Italie, les parts de marché varient entre 20 et 40%, par exemple pour la Rabo Banque en Hollande.

Il est permis de s'interroger, bien sûr, sur les particularités ou les spécificités éventuelles d'un établissement de crédit coopératif, par rapport aux autres établissements de crédit et sur les modalités de mise en oeuvre de la finalité sociale²² inscrite dans la Charte que nous avons reproduit. D'une part comme le souligne François Marc²³:

"nées pour faire autre chose que les banques traditionnelles, les coopératives de crédit ont, du fait de la concurrence et sous le poids d'une réglementation parfois très contraignante, vu leur champ d'activité se confondre progressivement avec celui des réseaux concurrents".

D'autre part la concentration des réseaux de collecte et l'accroissement de la concurrence tendent à homogénéiser les pratiques au sein des établissements de crédits tous à la recherche de rentabilité. Le projet de groupe du Crédit Agricole affirme par exemple :

" Un mutualisme responsable ne peut vivre aujourd'hui sans la rentabilité. Si au Crédit Agricole, le profit n'est pas une fin en soi, il n'en constitue pas moins une impérieuse nécessité"²⁴

Et, si les valeurs du mutualisme sont réaffirmées dans le projet de groupe du Crédit Agricole, elles le sont *après* - au sens propre - des valeurs dites "d'entreprise", c'est à dire non-spécifiques à l'économie sociale.

" Le Crédit Agricole puise ses valeurs à deux sources :
Ce sont, pour l'une, des valeurs d'entreprise : l'efficacité, le professionnalisme.
Ce sont pour l'autre, les valeurs du mutualisme."

²¹RAVOET, G., "L'Europe et la Banque : une approche plus favorable; des règles spécifiques aux banques" in *RECMA*, Revue des Etudes coopératives, mutualistes et associatives n° 37, 1991, p 89

²²Peut-être, d'ailleurs, certains de nos lecteurs découvriront-ils dans ces lignes l'appartenance du Crédit Agricole au secteur de l'Economie Sociale.

²³MARC, F., "La stratégie coopérative face au modèle managérial, le cas des banques mutualistes" in *RECMA*, n° 1986, pp 25-46

²⁴"Ensemble, exceller dans nos métiers, gagner en Europe", Projet de groupe du Crédit Agricole p

Ces constatations rapides ne suffisent cependant pas pour conclure à une "banalisation" des pratiques des entreprises de crédit coopératif ; de plus il n'entre pas dans le cadre de ce travail d'interroger "l'intensité mutualiste" du Crédit Agricole ou des banques coopératives, dans leurs produits, leurs méthodes de gestion ou d'organisation, bien que cette question soit intéressante. Tout au plus pourrions nous émettre des hypothèses sur une spécificité éventuelle des modes de gestion de la communication à l'issu de cette recherche.

Certains chercheurs s'intéressent de près aux spécificités de la gestion des entreprises²⁵ de l'Economie sociale. Notons qu'ils ont montré qu'il existe un certain cycle de vie des organisations de ce type qui conduit les gestionnaires à développer des protections pour leurs activités essentielles et à s'émanciper progressivement de la tutelle des administrateurs, développant ainsi la prééminence de la technocratie dirigeante. Cette évolution "naturelle" pouvant être plus ou moins contrecarrée par des politiques volontaristes de regain mutualiste.

L'histoire des organisations coopératives semble en effet ponctuée de réactions contre l'emprise grandissante des technocraties. Les difficultés à faire vivre les réseaux mutualistes sont souvent évoquées ; déjà en 1970, la moyenne d'âge des présidents de Caisses Locales étant de 70 ans, on parle au Crédit Agricole de "gérontocratie des caciques de villages" et l'on cherche à revivifier les structures de Caisses Locales. En 1972, A. Costabel, alors secrétaire général de la FNCA dit au cours de la 15^{ème} réunion générale :

"Le temps est passé où la participation pouvait s'exprimer simplement par un banquet annuel. Les hommes qui montent dans nos provinces ont besoin d'autre chose et je crois qu'il faut répondre à ce besoin en leur apportant de nouvelles structures de répartition des décisions. Il fut un temps dans le Crédit Agricole où les Caisses Régionales centralisèrent les opérations des Caisses Locales dans un but d'efficacité, de précision, de bon fonctionnement. Ce temps est passé. Nos méthodes techniques de gestion sont telles à l'heure actuelle que nous pouvons, après une phase de centralisation revenir à la décentralisation"²⁶

Les difficultés de la démocratie coopérative n'épargnent pas le Crédit Agricole aujourd'hui, mais s'il revendique les valeurs du mutualisme dans son projet de groupe, une politique très active de regain mutualiste n'est pas perceptible à travers la presse

²⁵MARC, F., "La stratégie coopérative face au modèle managérial, le cas des banques mutualistes" in *RECMA*, n° 1986, pp 25-46

²⁶ cité par GUESLIN, A., *Histoire des crédits agricoles*, T2 : Vers la banque universelle (depuis 1960), Paris, Economica 1984, p 282

interne du groupe, même si la Fédération a mis en place une cellule et un groupe de réflexion sur les Caisses Locales. La politique actuelle de fusion des Caisses Régionales, et l'éloignement des centres de décisions du terrain qui en découle, ne va pas non plus dans le sens d'une réactivation du sociétariat, même si par ailleurs ce souci de la proximité qui a fait le succès du Crédit Agricole est souvent mis en avant par les instances nationales²⁷.

En terme d'image, l'appartenance à l'Economie sociale est en fait très différemment revendiquée par le Crédit Agricole suivant les publics internes ou externes auxquels il s'adresse.

Nous ne prendrons qu'un exemple pour illustrer cet état de fait. Alors que dans la revue que la FNCA réalise pour les administrateurs (élus), les principes mutualistes et coopératifs sont très souvent célébrés, les documents produits par la CNCA en direction des milieux d'affaires n'y font jamais allusion. Le Bilan Annuel du Crédit Agricole 1991, par exemple, s'il mentionne que les Caisses Régionales détiennent à 90 % la Caisse Nationale, n'utilise pas une seule fois le terme mutualisme (ou ses dérivés) sur 71 pages. L'appartenance à l'économie sociale et les valeurs du mutualisme ne sont pas du tout utilisées dans ce type de communication. Un récent article paru dans *Entreprises* ²⁸ illustre également assez bien cet état de fait sans qu'il soit besoin de multiplier les exemples. L'auteur note en effet " En terme de pouvoir, l'organisation du Crédit Agricole est inversée, c'est la base qui gouverne le sommet." Cet état de fait qui semble étrange à l'auteur de l'article n'est jamais associé à aucun moment de ce long article au statut coopératif de la banque ou au mutualisme, termes qui ne sont jamais évoqués. L'appartenance à l'Economie sociale n'est, par ailleurs, pas du tout utilisée en publicité, comme nous pourrions le constater lorsque nous aborderons les campagnes du groupe.

2. Les Caisses régionales de Crédit Agricole : des entreprises de service à réseaux "intégré" et "fédéré"

Après avoir brossé un rapide tableau du Groupe Crédit Agricole, nous allons nous intéresser de plus près aux Caisses Régionales, qui constituent les entreprises de

²⁷ voir par exemple BARSALOU, Y., "Les Caisses Régionales veulent rester des banques de proximité" in *Les Echos* du 26/10/1990 p 25 et DECOMBE, C., "Assemblée générale de la CNCA, Proximité, solidarité, ténacité" in *En-Tête*, Magazine mensuel d'entreprise du groupe CNCA, n° 23, juin/juillet 92 pp 8-9

²⁸ QUIOC, G., "Crédit Agricole: la stratégie du bulldozer" in *Entreprises* du 18 mai 1992 pp3-8

notre échantillon. Notons que, si leur statut juridique est particulier de par leur appartenance à l'économie sociale, ce sont des entreprises commerciales à part entière. Elles ont la particularité d'être des entreprises "de service" et d'avoir si l'on adopte la terminologie de Pierre BOULANGER et Guy PERELMAN²⁹, un double réseau "intégré" et "fédéré"

2.1 Des entreprises de service à réseau "intégré"

2.1.1 Des entreprises de service

On appelle entreprise de service, des entreprises œuvrant dans le secteur tertiaire. Un certain nombre de particularités au sein des entreprises de services ont été soulignées, entre autres par J.P.FLIPO³⁰ ; rappelons les principales, il s'agit :

- de la nature de l'offre souvent intangible ; l'intangibilité étant définie de la façon suivante : le service avant, pendant ou après l'achat, ne peut être appréhendé par aucun des cinq sens humains.

- des méthodes de production qui sont différentes ; un néologisme a même été créé pour désigner l'acte de création d'un service "la servuction"³¹, qui s'oppose à la "production" classique, terme qui se référerait trop aux processus industriels ,

- d'une exécution du travail en général hors de la présence de la hiérarchie, comme pour le livreur, l'éducateur, le vendeur,³²

- de la simultanéité de la production et de la consommation du service,

- de la quasi-impossibilité de distribuer des services en séparant le lieu de production de celui de la vente,

- d'une plus faible standardisation par rapport aux "produits" et de la nécessité d'une personnalisation des rapports commerciaux,

- de la difficulté à proposer des innovations, le comportement du consommateur ayant un impact très grand sur la nature du service commercialisé.

²⁹BOULANGER, P. et PERELMAN, G., *Le réseau et l'infini. 14 Scénarios pour réconcilier les distances dans l'entreprise et ailleurs*, Paris, Nathan, 1990, p 37

³⁰FLIPO, J.P., *Le management des entreprises de service*, Paris, Ed d'organisation, 1984, p 52

³¹EIGLIER, P., LANGEARD, E., *Servuction, le marketing des services*, Paris, Mac Graw Hill, 1987

³²MORIN, P., "Du macro-management au micro management" *in* *Revue Française de gestion*, n° 77, janv/fév 1990, p 117

Les conséquences de ces particularités des entreprises de service en terme de communication sont importantes. D'une part, l'aspect intangible du service va nécessiter une gestion soignée de l'image de l'entreprise à travers tout ce qui sera tangible, marques d'identité, logo, enseigne, et agencement des agences. Celui-ci s'intègre dans ce que l'on appelle désormais le merchandising³³.

D'autre part, la quantité de travail, la qualité du service rendu et la satisfaction de la clientèle va dépendre directement de la bonne volonté, de la motivation, de l'enthousiasme et des compétences de communication des personnels en contact avec cette clientèle. L'importance de la communication en direction des personnels et de la formation à la communication devient donc primordiale en terme de développement. W.R. GEORGE et L.L. BERRY³⁴ soulignent que le personnel en contact devra également être impliqué dans la publicité, car *faire de la publicité pour un service, c'est faire de la publicité pour les gens qui le délivrent.*

2.1.2 Des entreprises à "réseau intégré" cultivant la proximité

Les Caisses Régionales de Crédit Agricole sont également des entreprises commerciales à réseau intégré ; chacune d'entre elles possède un réseau d'agences ou de bureaux très développé comme l'illustre le célèbre slogan utilisé il y a quelques années "Il y a toujours un Crédit Agricole près de chez vous". Ce terme de "réseau intégré" est emprunté à Pierre BOULANGER et Guy PERELMAN³⁵ qui ont tenté une typologie des entreprises à réseau. Ils en donnent une définition simple : dans un "réseau intégré", la stratégie émane du centre. Le réseau est constitué d'unités déconcentrées géographiquement dépendant hiérarchiquement d'un centre : le siège. Dans le cas présent, la stratégie commerciale émane de la Caisse Régionale, le siège, les agences étant dispersées sur un territoire départemental ou élargi si une fusion d'établissements a déjà eu lieu. Une proportion importante des salariés se trouve donc déconcentrée par rapport au siège.

³³PELOSSE, F., "Le merchandising bancaire" et LAVAYSSIERE, B., "Le merchandising pour les services financiers" in *Banque et Stratégie*, n° 84, mai 1992, pp5-7 et 1-4

³⁴GEORGE, W.R., BERRY, L.L., "Guidelines for the advertising of services" in *Business Horizons*, July-august 1981, cité par FLIPO, J.P., p 85

³⁵BOULANGER, P. et PERELMAN, G., *Le réseau et "infini. 14 Scénarios pour réconcilier les distances dans l'entreprise et ailleurs*, Paris, Nathan, 1990, p 35

2.2 Des entreprises à réseau "fédéré"

Les Caisses Régionales sont des entreprises coopératives. Elles possèdent de fait un réseau "fédéré" de sociétaires, toujours selon la terminologie de Pierre BOULANGER et Guy PERELMAN³⁶, le pouvoir prenant sa source dans les unités de base que sont les Caisses Locales. Le "réseau fédéré" est un "groupement constitué à partir de personnes morales ou physiques, qui se reconnaissent des besoins similaires et veulent se donner des moyens communs de les satisfaire"³⁷.

Le secteur coopératif comporte des organisations de type différent. P. KAMINSKI³⁸ est amené à définir au sein de l'économie sociale une filière économique (coopératives, mutuelles...) et une filière sociale (oeuvres de bienfaisance, fondations...). La distinction qu'il opère au sein de la filière économique entre trois types d'entreprises et les représentations graphiques qu'il en donne permet de se représenter le fonctionnement d'une Caisse Régionale de Crédit Agricole et de saisir ses particularités par rapport à d'autres formes d'entreprises de l'Economie sociale.

Le premier type d'entreprise (cf figure 15) est celui où les fournisseurs de l'entreprise sont également des sociétaires. On rencontre ce type d'entreprise dans la coopération agricole et maritime avec, par exemple, les coopératives de production conditionnant ou transformant des produits agricoles.

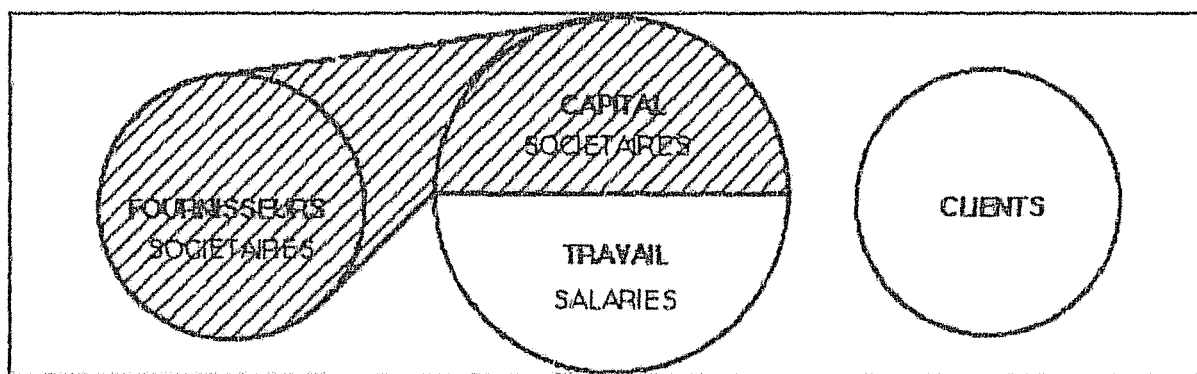


Fig 15 Entreprise d'Economie sociale de type I

³⁶BOULANGER, P. et PERELMAN, G., op. cit., p 37

³⁷Idem, p 44

³⁸KAMINSKI, P., "Proposition de classement des entreprises qui constituent l'économie sociale" in *RECMA*, n° 37, 1991, pp 27-34

Le second type d'entreprise est celui où les salariés sont sociétaires. L'exemple type en est la SCOP, la Société Coopérative Ouvrière de Production, modèle quasi-mythique de l'entreprise auto-gérée. Il existe selon P. OLHAGARAY³⁹, de l'Union des SCOP, 1260 entreprises de cette nature en France.

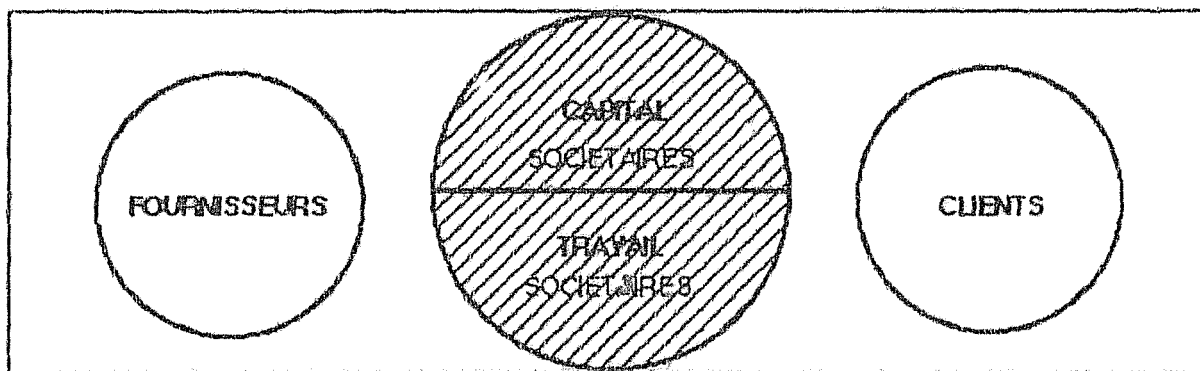


Fig 16 Entreprise d'Economie sociale de type 2

Le troisième type est celui dans lequel le sociétariat est composé de clients, qu'il s'agisse de l'ensemble des clients ou d'une partie d'entre eux. C'est le type dit-il "le moins impliquant, car les clients sont en règle générale plus nombreux, plus lointains et plus diversifiés que ne le sont les fournisseurs et les salariés." C'est le type qui correspond aux Caisses Régionales de Crédit Agricole. Comme nous avons déjà pu le souligner tous les utilisateurs de services bancaires ne sont pas des sociétaires.

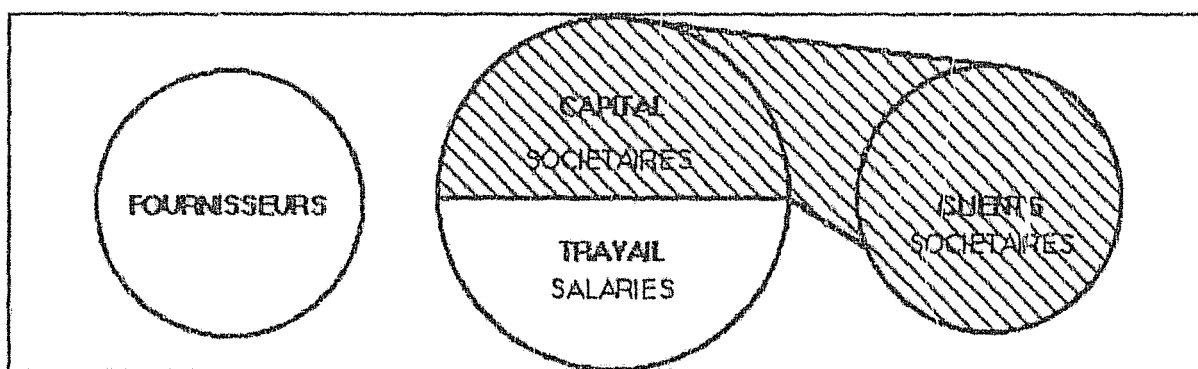


Fig 17 Entreprise d'Economie sociale de type 3

³⁹OLHAGARAY, P., Table ronde : La structure juridique de l'organisation, in *Actes du 5ème Colloque Entreprise et Communication*, ISIC, Université Michel de Montaigne, Bordeaux 3, 1990, Textes réunis par H.HOTIER

Si pour P. KAMINSKI, la présence de sociétaires est une caractéristique des entreprises de l'Economie sociale, les travaux d'Henri Desroches⁴⁰ ont poussé plus loin l'analyse des publics internes des coopératives. Les populations internes des coopératives recensées par cet éminent spécialiste de l'économie sociale sont au nombre de quatre et peuvent être représentées dans ce qu'il nomme le quadrilatère coopératif

- La population des sociétaires (S) ;

- La population des administrateurs élus ; la démocratie directe n'étant pas très longtemps praticable, l'assemblée des sociétaires délègue ses pouvoirs à un Conseil d'Administration élu (A) ;

- La population des managers nommés précisément par ces administrateurs élus, c'est à dire les dirigeants (M) ;

- La population des employés salariés (E).

Ces populations peuvent être représentées sur le quadrilatère suivant :

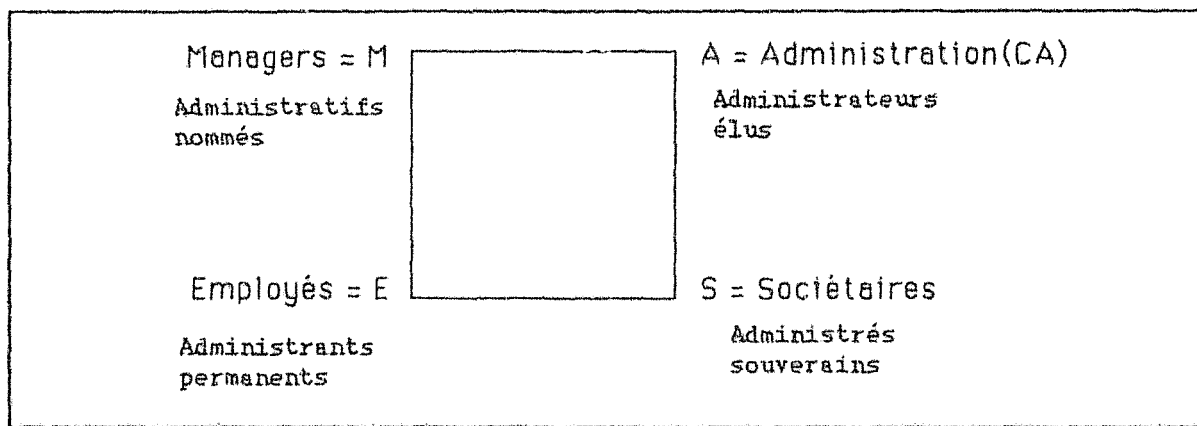


Fig 18 Le quadrilatère d'H.Desroche⁴¹

⁴⁰ DESROCHE, H., *Le projet coopératif*, Paris, Les Editions ouvrières, 1976

⁴¹ Voir également DESROCHE, H., "Communication et coopération ou le projet coopératif commutativement révisé" in *Communication & Organisation*, n° 2, novembre 1992, (Revue publiée par L'ISIC, Université Michel de Montaigne, Bordeaux 3)

On peut d'ores et déjà supposer que les Caisses Régionales de Crédit Agricole que nous allons étudier auront des pratiques de communication interne en relation avec cette complexité de leurs publics.

2.3 Des entreprises qui vivent une période agitée

Sans nous apesantir sur les évolutions récentes du secteur des services financiers, qui ont données lieu à de nombreuses études ⁴², notons que ce secteur est touché depuis la fin des années 70 par une intensification de la concurrence et par une transformation rapide des marchés. Plusieurs phénomènes sont observables⁴³ :

- la saturation des marchés et le passage à une croissance plus qualitative, fondée sur le développement de nouveaux produits et non plus seulement l'augmentation du nombre des clients. Aujourd'hui, en effet, pratiquement 100% de la population est bancarisée.

- la désintermédiation - processus suivant lequel les utilisateurs des services financiers satisfont leurs besoins en dehors des institutions et des réseaux traditionnels, les entreprises pouvant par exemple se procurer directement des fonds sur les marchés financiers en émettant des "billets de trésorerie" - a intensifié la concurrence sur les marchés professionnels.

- la "libéralisation" des marchés financiers, encore appelée "déréglementation" a supprimé certaines situations de monopoles et a provoqué une réduction très importante des profits. Cette situation a engendré une recherche de nouvelles sources de rémunération pour les établissements financiers, qui passe, par exemple, par la mise en place de politiques de facturation des services jusque là gratuits et par la diversification des produits distribués dans l'assurance.

Les Caisses Régionales évoluent donc dans ce contexte assez turbulent. Rajoutons à ce contexte général, qui concerne tous les établissements financiers, les

⁴²Voir à ce sujet : PASTRE, O., *La modernisation des banques françaises*, Paris, La Documentation française, 1985 et METAIS, J., SZYMCZAK, P., *Les mutations du système financier français*, Paris, La Documentation française, 1986, Notes et Etudes documentaires n° 4820

⁴³BERTRAND, O., NOYELLE, T., *Ressources humaines et stratégies des entreprises. Changement technologique dans les banques et assurances : Allemagne, USA, France, Japon, Suède*, Paris, OCDE, 1988

projets de fusion d'établissements propres au Groupe Crédit Agricole et que nous avons précédemment évoqués.

Enfin dernier élément important, une complexification des publics des Caisses Régionales est à prévoir avec la nouvelle loi sur la Coopération qui est en préparation au Parlement. En effet, une loi visant à l'amélioration des fonds propres des coopératives est à l'étude, qui ouvrirait le capital des coopératives à des non-sociétaires et qui permettrait de voir siéger aux conseils d'administration des Caisses Régionales, des actionnaires "capitalistes" à côté des sociétaires, ce qui serait un nouvel élément important pour la communication de ces entreprises. Certaines d'entre elles ont par ailleurs déjà émis des Certificats Coopératifs d'Investissement⁴⁴ pour renforcer leur fonds propres et sont cotées en bourse au second marché ; elles sont donc déjà amenées à avoir une communication en direction des milieux financiers.

3. La communication dans le groupe Crédit agricole

La communication nationale du groupe Crédit Agricole est prise en charge par la Caisse Nationale de Crédit Agricole et la Fédération du Crédit Agricole. Les politiques sont harmonisées et finalisées au sein d'un *Comité d'Orientation de la Publicité*, instance paritaire, qui réunit ces deux institutions et les représentants des Caisses Régionales. Nous allons détailler quelque peu les prérogatives de ces instances nationales avant de nous intéresser aux Caisses Régionales, qui bénéficient, comme nous le verrons d'une très grande autonomie dans ce domaine.

3.1 Les attributions de la Caisse Nationale en matière de communication

⁴⁴ Les Certificats Coopératifs d'Investissement ou CCI, sont des actions sans droit de vote. Elles font d'abord l'objet d'une émission auprès du public avant d'être introduite en Bourse pour assurer une liquidité aux porteurs. (Cf *Les Echos* du 26/10/90 p 24)

La Caisse Nationale possède un important service de communication, comportant 75 personnes⁴⁵. Il comporte un département communication publicitaire, qui gère également les études marketing (26 personnes), un service communication interne (23 personnes), un service communication presse (7 personnes), un service communication événementielle (9 personnes), une Direction et un service de gestion administrative (10 personnes).

Traditionnellement, la Caisse Nationale gère la publicité et les opérations de parrainage nationales du groupe Crédit Agricole. Il s'agit bien entendu des campagnes nationales, les Caisses Régionales étant libres de mener des campagnes publicitaires sur des actions propres et de s'engager dans des opérations de parrainage locales comme nous le verrons par la suite. La Caisse Nationale joue également un rôle de coordination. Si elle possède un service de communication interne, celui-ci n'intervient qu'au sein du Groupe Caisse Nationale (CNCA + filiales) et pas du tout avec les Caisses régionales.

La publicité

On peut situer l'origine du service⁴⁶ de publicité à la Caisse Nationale en 1967 ; à l'époque, il s'appelle Bureau de la publicité. On le charge de dresser un protocole entre la CNCA et les Caisses Régionales et on le dote d'un budget pour financer les actions de publicité. L'objectif est d'assurer et de promouvoir l'image nationale du Crédit Agricole, de fédérer une image homogène du groupe au travers d'un fil conducteur.

Les premières campagnes sont engagées dès 1967, et mettent l'accent sur la proximité du réseau, la qualité du service et du conseil. C'est en 1976 qu'est lancé le slogan qui a fait date: *"le bon sens près de chez vous"*.

Ce slogan accompagnera le développement de la banque jusqu'en 1986. D'abord en investissant sur la proximité géographique et psychologique de 1976 à 1979 ; la déclinaison du concept donne alors *"Là où il y a de la vie , il y a du bon sens"* (1977), nous sommes dans la période d'extension du réseau, puis *"Pour nous, un quartier, c'est comme un village"* (1978), l'accent est mis sur la proximité et les qualités de dialogue et de conseil, enfin *"Les clients du Crédit Agricole font sa publicité"*, (1979), les clients

⁴⁵Source : organigramme direction de la communication, décembre 1991, sans compter l'équipe d'UNI-EDITIONS, filiale d'édition qui compte 19 personnes.

⁴⁶Nos références pour cette partie historique sont issues de POTARD, J., ROBICHON, P., "Le bon sens ou le sens de l'histoire", *in CNCA Informations, Revue Interne de la CNCA*, n° 100, p17

témoignent de leur satisfaction et de leur attachement au Crédit Agricole, à travers des dessins et des films. Le Crédit Agricole représente un capital de chaleur et de sympathie.

De 1980 à 1983, l'accent sera mis sur la compétence polyvalente. La signature, "*Le bon sens près de chez vous*" est toujours présente, mais l'accent est mis sur les hommes, leur compétence et leur technicité avec des déclinaisons "*Le bon sens, ça s'apprend*" (1980). Le Crédit Agricole cherche à s'affirmer comme une banque polyvalente qui peut répondre aux attentes diversifiées de sa clientèle, il cherche à se présenter comme un groupe financier puissant "*Ensemble, défrichons l'avenir*" (1982) et il part à la conquête de l'avenir et du monde, en s'ouvrant sur l'univers des entreprises "*Faisons rayonner vos entreprises*" (1983).

De 1984 à 1986, toujours la même signature : "*le bon sens près de chez vous*", mais avec une déclinaison mettant en avant l'idée de partenariat. La banque veut apparaître comme dynamique et entreprenante : "*Avec le Crédit Agricole, donnez vie à vos quartiers*" (1984), "*la réponse du bon sens à l'audace*" (1985), le concept du bon sens est de nouveau décliné "*Ça tombe sous le sens*" "*Ça n'a pas de sens*" etc...

L'année 1987 marque une étape importante dans l'histoire de la publicité du groupe, parce qu'on substitue au slogan célèbre celui du "*bon sens en action*". Désormais, c'est cette signature que l'on retrouvera au bas de tous les documents publicitaires. L'idée de proximité n'est plus l'attente prédominante du public. A la sympathie et la proximité, sont préférés les concepts de réussite et d'efficacité.

En 1988 est introduite une nouvelle variation, c'est celle du "*6ème sens*" avec "*Le bon sens est notre force, notre 6ème sens*". Le symbole de l'avion et du pilote qui est décliné veut donner une image de compétence et professionnalisme. L'année 1988 est également celle du changement de signalétique et de la création du nouveau "logo". C'est également l'année où est lancé le projet d'entreprise du Groupe Crédit Agricole, qui vise à définir les perspectives d'évolution du groupe et à élaborer une stratégie d'ensemble.

Les années 1989 à 1991 vont être marquées par un retour à une intensification de la publicité produit avec respectivement les lancements des actions autour des produits de placement Varius, les Plans d'Épargne Populaires, les PEP'S, "*Goûtez les joies du capitalisme*" et la campagne sur l'Épargne Garantie, "*Le taux de sérénité le plus élevé du marché*". Les campagnes institutionnelles sont momentanément mises de côté.

L'intensification de la concurrence en matière de communication bancaire, va amener le Crédit Agricole à reprendre ses campagnes institutionnelles. La "part de voix", qui est mesurée par le montant annuel des investissements publicitaires en millions de francs rapporté aux investissements publicitaires des établissements financiers dans leur ensemble, est en effet passée de 18,6 % en 1986 à 11,8 % en 1989⁴⁷.

A la suite d'une étude spécifique de motivations sur "la Banque idéale des années 90" menée par le Centre de Communication Avancée (C.C.A), les dernières campagnes 1991 et 1992, qui s'appuient, en outre, sur les orientations du projet d'entreprise, et les plans marketing, vont essayer de montrer une banque "puissante " et "proche", capable de donner des réponses adaptées aux préoccupations de tous ses clients. En 1991, les documents audio-visuels cherchent à montrer la capacité du Crédit Agricole à écouter, à comprendre le client, et à lui fournir des solutions adaptées, *"Parce qu'on a chacun un sens différent de l'argent, on attend d'une banque qu'elle écoute et qu'elle s'engage. C'est ça le bon sens"*.

Intelligence partagée, proximité d'affinité, promesse de personnalisation, relation individualisée, autant de concepts déclinés dans ces deux campagnes : *"Ce que j'attends, c'est des propositions que je n'attends pas"*, *"Je n'ai jamais vu de solutions toutes faites qui étaient faites pour moi"* (1992) Sont mis en scène, les responsables de clientèle , conseillers privés pour les particuliers aisés, chargés d'affaires entreprises pour les PME-PMI, pour valoriser la compétence du Crédit Agricole.

La signature devient dans le même temps , *"Crédit Agricole , le bon sens"* ; on ne conserve plus les adjonctions antérieures, *"près de chez vous"* ou *"en action"*, les études montrant qu'elles affaiblissent la signification première.

Notons dans cette brève présentation de la publicité du Groupe Crédit Agricole, la fidélité très importante du groupe à ses prestataires de service, puisque pendant 26 ans, jusqu'en 1991, c'est l'agence Havas (H.D.M) qui a toujours été sollicitée pour les campagnes nationales. Depuis 1991, c'est désormais l'agence F.C.B, filiale de Publicis et dirigée par Philippe Gaumont qui a été sélectionnée par le Comité d'Orientation de la Promotion.

⁴⁷VALAXT, M.C., "L'écoute de la différence : campagne publicitaire 1991" in *En Tête*, Magazine mensuel d'entreprise du groupe CNCA, n° 11, avril 1991

Le parrainage : sponsoring et mécénat.

La Caisse Nationale ne gère qu'une partie de la politique du Crédit Agricole dans ces domaines. En effet les Caisses Régionales sont très actives dans ce secteur. Clarifions très rapidement dans un premier temps ces termes de parrainage, sponsoring et mécénat, dont les définitions sont souvent floues.

On parle généralement de *mécénat*, lorsqu'une entreprise mène une opération de communication où elle affirme son rôle dans le financement de la culture, donnant ainsi un message de citoyenneté⁴⁸. Lorsqu'elle signe - ce n'est pas toujours le cas - elle le fait très sobrement. La mise en valeur de la signature est obtenue par les moyens des relations publiques et des relations presse.

On parle plus généralement de *sponsoring* dans le cas de l'utilisation d'un événement, très souvent sportif, mais pas uniquement - ce peut être un produit également, par exemple SEITA finance une collection de disques Gitane-Jazz et la marque est mise en évidence sur l'objet - comme moment privilégié et support d'une campagne publicitaire. L'événement ou le produit deviennent espaces publicitaires. Le but est que le nom de l'entreprise ou la marque soient identifiés et vus par le plus grand nombre.

Le terme de *parrainage* est souvent employé comme regroupant les deux termes de sponsoring et mécénat s'alignant ainsi sur le terme de "sponsorship" utilisé indifféremment aux USA pour le sponsoring et le mécénat, c'est à dire dans les cas où une entreprise soutient un domaine qui lui est à priori étranger et que ce financement n'est pas désintéressé. Par ailleurs, la fiscalité du mécénat et du parrainage, fixée par la loi du 23 juillet 1987, les distingue et accorde au mécénat dit "sans contrepartie" une déduction fiscale plafonnée à 2/1000 du chiffre d'affaires - voire 3/1000 pour les dons à une association d'utilité publique, alors que le parrainage caractérisé par une contrepartie est soumis au régime général des frais généraux.

Les banques ont toujours été très actives et à l'avant-garde dans cette forme de communication ; l'ADMICAL, L'Association pour le développement du mécénat industriel et commercial, a montré qu'elles apportaient le quart des fonds dévolus à la culture. Traditionnellement, le Crédit Agricole est sollicité dans chaque département pour tous les événements en milieu rural, il est donc très actif au niveau local et sa politique de parrainage très dynamique. L'ADMICAL⁴⁹ souligne en 1987, qu'en

⁴⁸PIQUET, S., U.D.A. Sponsoring, Paris, Vuibert Gestion, 1985

⁴⁹Rapport ADMICAL 1987, pp 119-121

additionnant tous les budgets consacrés au mécénat, il est probablement le premier mécène français. La part la plus importante du parrainage du Crédit Agricole est donc gérée par les Caisses Régionales, néanmoins la Caisse Nationale mène une action nationale d'importance que nous allons évoquer⁵⁰.

Les actions privilégiées sont celles qui peuvent se décliner en challenges régionaux et être couronnées par une manifestation nationale. Elles s'adressent prioritairement au grand public et aux jeunes. La banque est également présente sur quelques événements médiatiques.

En Sport, depuis une décennie, le Crédit Agricole organise avec la Fédération Française de football, *Le Challenge de l'offensive*, réservé aux joueurs amateurs. Soixante Caisses Régionales y participent. Il soutient la candidature de la France à la coupe du monde 1998. Depuis cinq ans, il parraine le *Challenge golf*, réservé également aux amateurs, auquel 34 Caisses Régionales participent. Le but est de faire éclore de jeunes talents en leur offrant des stages. Autre manifestation sportive soutenue, le Raid Gauloises. Elle est le support d'une opération de communication interne médiatisable à l'extérieur, mobilisant une équipe de sept salariés portant les couleurs du Crédit Agricole. Enfin citons dans les projets, *Les jeux Méditerranéens* (93) et si le parrainage de Philippe Jeantot et de son bateau a pris fin, la voile n'est pas abandonnée ; deux événements médiatiques ont été retenus, le *Rassemblement des vieux gréements* à Brest en juillet 92 et "l'Armada de la liberté" à Rouen en juillet 1993.

D'un point de vue culturel, les championnats mondiaux d'orthographe se sont arrêtés après sept ans de "dictées" et le Crédit Agricole soutiendra un nouveau jeu culturel en 93, toujours mené par Bernard Pivot : les "Charlemagne". Le Printemps de Bourges, premier festival musical est également soutenu au niveau national depuis un an, il l'était par la Caisse Régionale du Cher depuis plusieurs années.

Enfin la Caisse Nationale participe à l'animation d'une fondation - qui oeuvre dans le domaine du patrimoine - et de deux associations - qui interviennent dans le domaine de la recherche et de la coopération - sur lesquelles nous reviendrons.

⁵⁰Henaff, J., "Parrainage, le changement dans la continuité", *En-tête*, Le magazine mensuel d'entreprise du groupe CNCA, n° 21, avril 1992, pp14-15

Autres actions

La Caisse Nationale a pendant un certain temps publié une lettre et un magazine "ECHANGES" - sous-titré *Magazine d'informations, d'expérience marketing et de communication des Caisses Régionales de Crédit Agricole* - à destination des responsables de communication des Caisses Régionales, qui a cessé de paraître en 1990 à l'occasion d'un changement à la Direction de la Communication de la CNCA. La Caisse Nationale possède des outils d'information interne propres, dont un journal d'entreprise *En-Tête*, et, si elle publie quelques supports, comme le bilan annuel du Crédit Agricole, ou "les chiffres-clés", dépliant de poche à l'usage des cadres, elle n'a pas vraiment de politique éditoriale en direction des Caisses Régionales. Elle publie un mensuel *EFA, Economie & Finances Agricoles*, qui n'est pas à diffusion strictement interne⁵¹, mais qui est adressé aux Caisses Régionales. Ce magazine publie des dossiers concernant l'économie en général, souvent l'économie agricole et agro-alimentaire et la banque. Il a une vocation documentaire puisqu'il se définit comme se voulant "une véritable base de "documents de référence"⁵². Cependant la fonction documentaire du Groupe Crédit Agricole est assurée par le département Juridique Fiscal et Documentaire de la CNCA et non par le service Communication. C'est apparemment un organe de promotion des idées du Crédit Agricole dans le monde agricole.

Dans le domaine du service aux Caisses Régionales quelques initiatives méritent d'être mentionnées. Le service communication de la Caisse Nationale a mis au point en 1988 un instrument de mesure de la qualité des services bancaires du Crédit Agricole, *Qualitest*, qu'elle propose depuis 6 ans aux Caisses Régionales⁵³. Cet instrument, qui au départ servait à mesurer la qualité des services auprès de la clientèle particulière, se décline depuis quelque temps en *Qualitest interne*, pour mesurer la qualité de service perçue par les salariés (1988), en *Qualitest Agriculteurs*, depuis 1989, en *Qualitest Administrateurs*, depuis 1990, en *Qualitest Artisans-commerçants* depuis 1991 et d'autres projets sont à l'étude pour des segments particuliers de clientèle.

Il existe également un guide *La Charte du parrainage*,⁵⁴ édité par le service communication événementielle de la CNCA, qui définit les grands axes et les principales règles du parrainage pour le groupe Crédit Agricole.

⁵¹ Il est accessible par abonnement aux personnes extérieures au Crédit Agricole.

⁵² *EFA, Economie & Finances Agricoles*, n° 258, janvier 1991, p 48, mensuel publié par la CNCA

⁵³ VALAXT, M.C., "Qualitest, un baromètre de qualité", in *En-Tête*, magazine mensuel d'entreprise du Groupe CNCA, n° 23, juin/juillet 1992, pp16-17

⁵⁴ GAGNA, C., "Parrainage : servir l'image du Crédit Agricole", in *Echanges*, Magazine d'informations, d'expérience marketing et de communication des Caisses Régionales de Crédit Agricole, n°42, juin 1990

Mentionnons un rôle de conseil un petit peu indirect, puisqu'une filiale de la Caisse Nationale, SEGESPAR Titres, filiale de gestion de valeurs mobilières du groupe a publié en 1989 à l'intention des Caisses Régionales introduites au second marché au travers de l'émission de certificats coopératifs d'investissement, un "ABC de la communication financière", qui présente sous forme de fiches réactualisables, la communication des marchés, des opérations et des produits financiers⁵⁵.

L'harmonisation de la signalétique, des documents destinés à la clientèle, l'harmonisation des annonces presse, sont autant de rôles de coordination que la Caisse nationale souhaiterait renforcer et commence à renforcer, dans un souci de cohérence. Ce travail de coordination se fait notamment au travers de groupes de travail thématiques, destinés aux cadres de la communication du groupe et mis en place en 1990.⁵⁶

Notons que le lourd travail d'harmonisation des 120 services videotex différents (services télématiques offerts par l'intermédiaire ou minitel) qui existaient au niveau des Caisses Régionales, et qui a abouti à la naissance du 36 15 CA⁵⁷, n'a pas été piloté par la Communication, mais par la Direction du Marché des particuliers et des professionnels⁵⁸ qui promeut également *Filvert* un service vocal de consultation de comptes.

Un Système d'Information Documentaire⁵⁹ est accessible aux Caisses Régionales, mais ne dépend pas de la direction de la Communication. Une base de données, REBECCA⁶⁰, a été bâtie et permet d'offrir des prestations à la carte au sein de la CNCA, sous forme de réponses aux questions, de bulletins de références bibliographiques (il existe neuf bulletins appelés *Sélections Documentaires*, sept sont

⁵⁵BERNIER, P., (popos recueilli par) "Un ABC pédagogique : entretien avec Monique Bourven et Anne Pagnet" in *L'Administrateur du Crédit Agricole*, Revue interne de la FNCA, n°117, juillet 1989, p 30

⁵⁶Information donnée par Mme F.DUBUISSON, Chargée de la relation avec les Caisses Régionales, Direction de la Communication de la CNCA, au cours d'un entretien le 4/09/90.

⁵⁷Par une technique dite de "reroutage", le client d'une Caisse Régionale, peut accéder au videotex en faisant le code de la Caisse, obtenir les renseignements relatifs à sa situation bancaire et être "rerouté" automatiquement sur le service national. A l'inverse, un prospect ou un client d'une Caisse Régionale peut très bien à partir du 36 15 CA, être basculé sur l'offre de la Caisse Régionale, le reroutage étant complètement transparent pour l'utilisateur.

⁵⁸GAGNA, D., "La saga de la télématique" in *En-Tête*, magazine mensuel d'entreprise du Groupe CNCA, n° 21, avril 1992, pp12-13

⁵⁹VALATX, M.C., "Un homme informé en vaut deux", in *En-Tête*, magazine mensuel d'entreprise du Groupe CNCA n° 17, décembre 1991, pp12-15

⁶⁰REseau de la Base de données EConomiques et juridiques du Crédit Agricole

hebdomadaires et deux sont mensuels, envoyés sur abonnement) ou sous forme de prêts de documents. Les Caisses Régionales peuvent bénéficier du fond documentaire, en s'abonnant et en le recevant sous forme de micro-fiches ou en sous-traitant leurs besoins. Par ailleurs une nouvelle base de données d'informations rapides MIRIADE⁶¹ doit voir le jour et la gestion électronique des documents (numérisés et stockés sur disques optiques numériques) devrait pouvoir permettre dans un proche avenir (93) de transmettre les documents demandés par les Caisses Régionales par télécopie ou via le réseau Numéris⁶².

3.2 Les attributions de la Fédération Nationale

La Fédération du crédit Agricole comporte un département Communication bien moins étoffé que celui de la Caisse Nationale puisqu'il compte 8 personnes. Il remplit plusieurs missions.

La coordination de la promotion institutionnelle relationnelle⁶³

o

Notamment les contacts avec la Presse et le Parlement, les professions agricoles et bancaires, les Pouvoirs Publics, l'Economie sociale, les Organismes internationaux,

L'animation du réseau mutualiste du Crédit Agricole,

- par la publication d'une revue bimestrielle *l'Administrateur de Crédit Agricole*, revue très professionnelle et très bien faite à caractère pédagogique d'une quarantaine de pages qui paraît depuis 1968. Les Caisses régionales ont la possibilité d'abonner leurs administrateurs et ceux des Caisses Locales ; une majorité d'entre elles choisit d'abonner tous les administrateurs (80%), les autres choisissent de n'abonner que les administrateurs des Caisses Régionales et les présidents de Caisses Locales (20%)⁶⁴. Certaines Caisses Régionales abonnent également leur cadres, voire d'autres publics extérieurs (notaires, presse, élus locaux, milieux enseignants).

- par la mise en place d'une mission d'appui aux Caisses Régionales pour l'animation des Caisses Locales, et

⁶¹Mémoires s'Informations Rapides Intégrées et actualisées de Données Economiques

⁶²VALATX, M.C., "Un homme informé en vaut deux", in *En-Tête*, magazine mensuel d'entreprise du Groupe CNCA n° 17, décembre 1991, pp12-15

⁶³Voir définition Partie 1, section 3

⁶⁴Source FNCA, "La communication dans les Caisses Régionales" 1987

- par la publication d'un "*Guide de l'Administrateur du Crédit Agricole*" sorte de vademecum à l'usage des élus.

L'animation du réseau des responsables de communication des Caisses Régionales,

- en éditant un bulletin mensuel intitulé *Reliaisons*, sous-titré : *Bulletin des chargés des relations extérieures et de la communication du Crédit Agricole Mutuel*. Ce bulletin se veut une feuille d'échange d'expériences et d'informations sur tous les aspects de la communication du groupe ; elle se présente comme un document agraffé d'une quinzaine de pages.

- en apportant appui et conseil en matière de communication aux Caisses Régionales. Elle a édité un "*Guide pratique des relations publiques*" et est, par exemple, à leur disposition pour les aider à trouver des animateurs pour leurs Assemblées Générales.

- en réalisant un magazine vidéo *VIDEOCAM* - qui comprend des sujets clés en main à utiliser dans les supports d'information vidéo des Caisses Régionales - accessible sur abonnement⁶⁵.

L'information des responsables du Crédit Agricole

Les responsables du Crédit Agricole sont informés, notamment sur les travaux de réflexion des instances de la Fédération par la publication "*Bulletin Vert*", qui rend compte chaque mois des travaux et des orientations décidées en commun. Elle est adressée aux cadres de direction et responsables du groupe.

Le service collabore à l'élaboration de la stratégie d'image du groupe par sa participation aux instances du *Comité d'Orientation de la Promotion (COP)* et gère l'unité documentation de la FNCA.

Par ailleurs trois organismes proches de la Fédération (de par leurs statuts associatifs ou de fondation) ont été créés à l'initiative des Caisses Régionales, qui ont un rôle important dans le domaine du parrainage.

⁶⁵En 1987, 34 % des Caisses Régionales étaient abonnées, source FNCA.

- L'Union pour l'Innovation (UNICAM)⁶⁶

Cette association à but non lucratif créée en 1980 et alimentée par des Caisses Régionales, les filiales et la Caisse Nationale "intervient tout au début d'un projet pour le valider, là où aucun financier ne s'aventure" explique Jean-louis Cayeux son directeur. Une quinzaine de projets sont dotés chaque année par UNICAM, pour une moyenne de 1,5 million de francs. Les projets vont de la chaise longue pour s'allonger sur le ventre à des procédés de séchage des algues pour l'industrie pharmaceutique, d'un procédé de traitement industriel des déchets par vitrification à la fabrication d'une pré-série de side-cars pour VTT...

- Le Fonds de coopération⁶⁷

Créé en 1983, ce fonds soutient des actions de développement dans le tiers monde en combattant la notion d'"assistance". Au titre de l'année 1990, il s'est engagé à hauteur de 1157 254 F, sur neuf projets, 5 présentés par des Caisses Régionales, 3 présentés par des organismes non gouvernementaux (ONG) et 1 par la Caisse Nationale⁶⁸.

En 1991, par exemple, le Fonds a décidé d'aider un centre d'élevage dans le département de Kolda au Sénégal, un réseau d'Épargne et de crédit au Chili, des projets agricoles en Bolivie, au Tchad, au Bénin, une action de formation de directeurs d'agences bancaires en Pologne etc...

⁶⁶DEVAUTON, M., "Les Mécènes masqués" in *L'Administrateur du Crédit Agricole*, Revue Interne de la FNCA, n° 128, mai-juin 1991, p 35

⁶⁷Idem

⁶⁸*Relais* , Bulletin de liaison des chargés de relations extérieures et de la communication du Crédit Agricole Mutuel , n° 92, juillet 1991 p 9

- La fondation des Pays de France

En 1979, pour permettre la valorisation des opérations de mécénat menées par les Caisses Régionales, une Fondation, reconnue d'utilité publique par le Conseil d'Etat fut créée et dotée d'un capital inaliénable : la Fondation des Pays de France. Celle-ci porte un nom délibérément différent du Crédit Agricole et soutient une trentaine de projets par an proposés par les Caisses Régionales et choisis par un comité composé pour moitié de personnalités étrangères à l'entreprise et pour moitié de responsables des relations extérieures du Crédit Agricole. Elle doit participer à "des actions destinées à protéger, restaurer ou mettre en valeur le patrimoine rural et à créer ou développer des activités contribuant à l'animation du milieu rural"

Sur les neufs dernières années⁶⁹, son activité a été très importante : 296 projets ont été financés dans des domaines variés comme l'illustre le tableau suivant.

OBJET	Nbre de projets	Montant en F
Réutilisation du patrimoine à des fins culturelles	69	11.162.000 F
Restauration de bâtiments industriels ou ruraux témoins de l'évolution de l'économie rurale maritime	40	6.155.000 F
Musées et écomusées	50	8.338.000 F
Actions sur les sites, archéologie	35	10.489.000 F
Arts et culture	50	7.827.000 F
Animation en milieu rural	52	7.042.250 F
TOTAL	296	51.013.250 F

Fig 19 Nombre et montant des projets financés par la Fédération des Pays de France sur 9 ans

3.3 Conclusion

Cette synthèse des activités de communication nationale du Crédit Agricole nous permet de constater que :

⁶⁹D'AUZAY, J., "Neufs années d'activités de la fondation" in *Relais*, Bulletin de liaison des chargés de relations extérieures et de la communication du Crédit Agricole Mutuel, n°99, mars 1992, p8

- la Caisse Nationale joue un rôle prédominant en matière de communication marchande et de promotion institutionnelle médiatisée au niveau national, mais son rôle en communication interne est minime. Elle ne diffuse par exemple aucun support d'information interne vers le reste du groupe ;

- la Fédération, a un rôle prédominant en matière de promotion institutionnelle relationnelle et de communication interne ; elle a un rôle d'information en direction des dirigeants des Caisses Régionales, des élus et des responsables de la communication des Caisses Régionales ;

- le secteur de la promotion institutionnelle se trouve donc réparti entre CNCA et FNCA sans que les frontières entre les missions soient très claires pour l'observateur. Si la CNCA s'occupe du parrainage national dans le domaine culturel et sportif, les deux instances ont conjointement un rôle important dans le domaine du patrimoine, de la recherche et de la coopération à travers les trois organismes gérés en commun que nous avons cités ; La CNCA joue, par ailleurs, un rôle moteur pour la signalétique, la communication financière du groupe et, depuis quelques mois, la communication de recrutement ⁷⁰ ;

4. La communication des Caisses Régionales

La Fédération du Crédit Agricole a mené quelques études sur la communication non-marchande des Caisses Régionales, qui ont été utiles à notre compréhension globale des pratiques du groupe. Si l'objet de ces travaux était au départ de cerner les besoins en service dans le domaine de la communication des Caisses Régionales pour mieux les épauler, elles comportent des informations intéressantes sur les moyens, les actions, les responsables de communication. Nous nous y référerons et utiliserons donc un certain nombre d'informations contenues dans ces enquêtes, quand elles pourront éclairer notre analyse.

Lorsque nous avons entrepris notre recherche, nous avons pris connaissance notamment d'une étude de 1987⁷¹, qui montrait que dans 97 % des cas la fonction communication était répartie entre plusieurs services.

⁷⁰Des espaces sont achetés au niveau national et les Caisses Régionales peuvent en profiter pour faire passer leurs annonces dans une mise en page normalisée.

⁷¹FNCA, "La communication dans les Caisses Régionales" 1987

Si une partie de la communication des Caisses Régionales, particulièrement une partie des activités publicitaires et de promotion institutionnelle est traitée par les instances nationales, celles-ci gardent cependant une grande autonomie dans les autres domaines.

- Elles ont toute latitude pour leur communication interne, rappelons qu'aucun organe d'information du groupe n'est envoyé aux simples salariés : seuls les administrateurs élus - et pas forcément tous, comme nous l'avons vu - et les managers salariés, pour reprendre le vocabulaire d'Henri DESROCHE, reçoivent de l'information en direct d'une instance nationale. L'information interne est par ailleurs assez développée puisque l'enquête 1987 précédemment citée nous apprend que 76% des Caisses Régionales utilisent le journal d'entreprise comme support d'information interne en direction de leurs salariés, que 81% possèdent une publication destinée aux administrateurs et que 49% réalisent également des magazines vidéos.

- Elles ont également toute latitude pour leur promotion institutionnelle relationnelle ou médiatisée, souvent développée parce qu'elles sont très intégrées dans leur milieu et ont fait de l'idée de proximité une de leur valeurs. Une étude de la Fédération révèle que les Caisses d'importance moyenne (entre 500 et 900 salariés) investissent en moyenne 711 000 F par an en parrainage⁷². Certaines d'entre elles développent de plus une communication financière lorsqu'elles ont émis des Certificats Coopératifs d'Investissement.

- En communication marchande, elles gèrent la publicité locale, les achats d'espace en région, la communication avec les usagers par le biais, entre autres, de lettres commerciales et d'autres méthodes de communication directe, la communication avec les prescripteurs, les services de banque à domicile, le merchandising, ce qui représente une part plus que non-négligeable de ce domaine de la communication.

5. Conclusion

Cette présentation du Crédit Agricole et des attributions respectives des différentes instances qui constituent le groupe, en matière de communication, nous montre que les Caisses Régionales de Crédit Agricole sont de véritables P.M.E bancaires

⁷²Source *Reliaisons*. Bulletin de liaison des chargés de relations extérieures et de la communication du Crédit Agricole Mutuel, numéro spécial, avril 1991, p 11

dotées d'une grande autonomie et présentant des particularités du point de vue de leurs publics internes que nous serons amenée à prendre en compte.

Cette autonomie dans les modes d'organisation, qui n'existe pas, rappelons le, dans la plupart des autres entreprises bancaires non mutualistes - les "délégations" régionales sont généralement organisées sur un modèle établi par le siège national - fait des Caisses Régionales un échantillon d'une homogénéité remarquable pour une étude sur les structures de la fonction communication. De plus, ces entreprises, qui ont des pratiques de communication très développées depuis assez longtemps, ont acquis une certaine maturité dans ce domaine et l'intérêt de l'étude ne peut qu'en être augmenté.

Section 2

Quelles structures pour la fonction communication dans un environnement homogène ?

Si l'environnement n'est pas un facteur déterminant pour l'adoption d'une structure de communication, alors, dans un environnement homogène, on trouvera des structures de communication variées. C'est ce que nous nous attacherons à montrer dans cette section, en présentant une étude sur les structures de communication de 47 Caisses Régionales de Crédit Agricole. Nous avons pu constater après la présentation de ces entreprises, qu'elles étaient soumises aux mêmes contraintes juridiques, législatives, qu'elles travaillaient sur les mêmes marchés, dans le même groupe. Les entreprises que nous avons retenues pour notre enquête présentent donc des grandes similitudes du point de vue de l'environnement assez difficiles à réunir sur un nombre aussi important d'organisations.

Peux-t-on dire qu'elles évoluent dans le même environnement? Une rapide mise au point sur le terme d'environnement s'impose. Parmi les théories de la *contingence*, en organisation, on distingue, comme facteurs pouvant avoir une influence sur les structures, l'environnement, soit les caractéristiques du milieu où l'entreprise évolue, la technologie et la taille. Parfois on emploie le terme de contexte pour regrouper caractéristiques du milieu, taille et technologie. Nous avons vu que les Caisses Régionales étaient soumises à des contraintes du milieu très similaires, elles évoluent donc dans un environnement homogène. Une seule chose peut peut-être les distinguer, c'est le taux de concurrence qu'elles affrontent localement. Par ailleurs, elles sont soumises aux mêmes impératifs technologiques, puisqu'elles font le même métier. Enfin, du point de vue de la taille, il peut y avoir quelques variations. Nous serons donc amenés dans cette section à considérer un certain nombre d'éléments structurels, tels que la taille ou le nombre de bureaux ou encore le taux de concurrence bancaire et la rentabilité des entreprises de l'échantillon de façon à montrer que ces entreprises non seulement évoluent dans le même *environnement*, mais aussi dans un *contexte* homogène.

Nous présenterons notre démarche d'investigation, la méthode d'enquête, la collecte des données, les documents reçus et leur traitements. Puis, nous considérerons les résultats attendus, soit :

- la départementalisation de la fonction communication et le regroupement des composantes de la communication avec d'autres fonctions hors communication.

- le rattachement hiérarchique des différentes composantes de la communication.

Enfin, nous nous attacherons à interpréter les résultats obtenus, en regard de la proposition que nous avons énoncée.

1 L'enquête

Ainsi que nous l'avons défini préalablement, la structure de la fonction communication sera abordée par deux caractéristiques, la départementalisation et le rattachement hiérarchique. La fonction communication sera considérée comme la mise en oeuvre de trois composantes, la communication marchande, la promotion institutionnelle et la communication interne. Etant donnée la spécificité des publics internes des sociétés coopératives évoquée dans la section précédente, nous scinderons la communication interne en deux soit la communication salariés et la communication administrateurs élus.

1.1 Méthode d'enquête

L'enquête s'appuie sur une étude documentaire, soit une analyse des organigrammes des entreprises ayant participé à l'étude. Il s'agit d'une observation si l'on se réfère à la définition de l'observation de A. BLANCHET¹ : "Observer, c'est résumer en classant". Les indicateurs d'observation seront la départementalisation et le rattachement hiérarchiques des composantes de la fonction communication.

Nous avons pu déjà mentionner les limites des questionnaires auto-administrés pour une étude sur les structures, surtout dans la mesure où il y a souvent partage des

¹BLANCHET, A et alii, *Les techniques d'enquêtes en sciences sociales*, Paris, Dunod, 1987

responsabilités de communication entre plusieurs "responsables de la communication". Les réponses peuvent en effet différer sensiblement suivant la personne répondant à un questionnaire de ce type. Par ailleurs les caractéristiques retenues pour décrire les structures de la fonction communication sont identifiables sur un organigramme. Cette méthode d'enquête nous semble donc la plus fiable et celle susceptible de présenter le moins de biais.

Nous avons, préalablement à l'enquête, pris des contacts nationaux, auprès de la Fédération du Crédit Agricole, et de la Caisse Nationale du Crédit Agricole pour les informer de notre démarche. Nous avons ensuite fait une pré-enquête auprès d'une dizaine de Caisses Régionales, pour nous assurer de faisabilité de notre étude et voir si ces entreprises acceptaient de nous fournir les documents nécessaires à notre investigation. L'accueil ayant été très bon, nous avons entrepris de solliciter toutes les Caisses Régionales de Crédit Agricole, soit à l'automne 1990, 88 entreprises. Les processus de fusion de Caisses Régionales étant déjà amorcés à cette date, il faut signaler que certaines Caisses Régionales étaient à l'époque en pleine démarche de rapprochement.

1.2 Collecte

Nous avons élaboré une lettre² à l'attention des directeurs généraux des Caisses Régionales, les sollicitant pour l'envoi d'un certain nombre de documents :

- 1 Organigramme général de l'entreprise,
- 2 Organigramme détaillé du secteur communication,
- 3 Description des fonctions ou postes.
- 4 Document(s) expliquant les missions assignées au service communication
- 5 Charte de fonctionnement du service communication.

D'autres documents pouvaient être joints, explicitant des choix d'organisation ou commentant un changement d'organisation récent. Le nombre important de documents demandés s'explique par le souci d'avoir suffisamment d'informations

²Voir annexe 2

pertinentes, notre pré-enquête nous ayant montré que les organigrammes généraux ne suffisaient pas dans la majorité des cas pour obtenir les informations souhaitées.

A la lettre proprement dite s'ajoutait une fiche de participation à l'étude³, sur laquelle étaient inventoriés les documents que nous venons de citer. Le correspondant avait à cocher dans une liste, la liste des documents envoyés. L'intégralité des documents demandés n'était pas forcément à fournir. Nous avons sollicité toutes les Caisses Régionales soit 88 entreprises à la date de l'enquête.

Après l'envoi du courrier, nous avons fait une relance téléphonique, de façon à prendre contact personnellement avec les personnes chargées de répondre à notre demande. Il nous est apparu alors très clairement que le terme de "responsable de communication" posait souvent problème pour notre correspondant(e) standardiste, qui ne savait bien souvent pas à qui nous adresser. Nous avons très souvent été aiguillée sur des personnes qui n'avaient pas été informées de notre démarche et qui s'en trouvaient agacées. Par deux fois aussi, notre courrier adressé au directeur général, a été retransmis à plusieurs responsables, qui nous ont envoyé en retour, une fiche non recevoir pour l'un et une réponse très favorable pour l'autre. Certaines Caisses Régionales nous ont fait savoir qu'elles n'étaient pas en mesure de répondre à la demande, car le type de document demandé était confidentiel et ne devait pas sortir de l'entreprise, d'autres n'avaient pas de documents disponibles. Elles étaient soit en pleine réorganisation, soit les documents n'étaient pas à jour. L'accueil à notre demande a été dans l'ensemble très bon, puisque nous avons reçu 54 réponses positives (soit 60% des entreprises contactées et plus de la moitié de l'échantillon total des Caisses Régionales) parmi lesquelles 47 étaient totalement exploitables, les autres étant trop imprécises.

Certains envois insistaient sur le contenu confidentiel des documents. La lettre envoyée aux directeurs, garantissait un traitement anonyme des renseignements. Nous ne mentionnerons donc pas dans ce travail le nom des Caisses Régionales ayant participé à l'étude.

³Voir annexe 3

1.3 Quelques données chiffrées sur les entreprises de l'échantillon

Nous avons vu que les Caisses Régionales fonctionnaient avec des contraintes véritablement similaires. Nous considérerons de surcroît, quelques éléments complémentaires de contexte et d'environnement pour les 47 entreprises dont nous étudierons les structures de façon à vérifier qu'elles évoluent non seulement dans un environnement homogène, mais aussi dans un contexte homogène.

Nous observerons :

- le nombre de salariés⁴,
- le nombre de bureaux⁵,
- le nombre de caisses locales⁶,

- le niveau de concurrence bancaire sur la zone géographique de la Caisse Régionale. Nous l'approcherons par le ratio suivant : nombre de guichets permanents bancaires hors Crédit Agricole / nombre de guichets permanents total (dont ceux du Crédit Agricole). Evidemment, il s'agit d'une approche uniquement numérique : les agences des autres banques sont-elles plus ou moins actives? Ont-elles plus ou moins de moyens? Sont-elles spécialisées sur tel ou tel secteur d'activité?

- la rentabilité⁷, soit le résultat brut d'exploitation 1990

Nous nous sommes engagée à traiter les renseignements qui nous étaient fournis de manière confidentielle. Nous ne pourrions donc pas donner tous ces éléments de manière détaillée pour toutes les entreprises ayant participé à l'étude, car cela permettrait de les identifier. Pour chacun de ces facteurs, nous calculerons la moyenne et l'écart-type pour l'ensemble des 47 Caisses Régionales, de façon à voir si notre échantillon est homogène. Les résultats sont retracés dans le tableau ci-après.

⁴Source Fédération du Crédit Agricole, 1990

⁵Crédit Agricole, Rapport annuel 1991

⁶Crédit Agricole, Rapport annuel 1991

⁷Source FNCA, 1990

Base 31/12/1990	Moyenne de l'échantillon	Ecart-type	Moyenne En s. CR
Nombre de salariés	806	403	787
Nombre de bureaux	65	39	67
Nombre de Caisses Locales	34	16	35
Niveau de concurrence bancaire	72%	8,5%	77%
Rentabilité	0,60%	0,31%	0,67%

Fig 20 Comparaison des données de contexte des Caisses Régionales

Les données de notre échantillon montrent d'une part, que celui-ci est représentatif des Caisses Régionales, puisque les moyennes sont très proches des moyennes de l'ensemble des Caisses Régionales. D'autre part, les comparaisons de l'écart-type et de la moyenne sur ces caractéristiques confirment que nous sommes en présence d'un échantillon d'entreprises pouvant très valablement être comparées et évoluant dans des contextes très semblables.

1.4 Les documents reçus

Nous avons donc reçu 54 envois dont 47 étaient exploitables. Certaines réponses donnaient en effet des renseignements sans envoyer d'organigramme ou de documents formels "officiels". Dans un souci d'homogénéité des réponses, nous n'en avons pas tenu compte. Les Caisses Régionales prises en compte, nous ont toutes fournies des documents permettant à la fois l'identification des différentes composantes de la communication, l'étude de la départementalisation et celle du rattachement hiérarchique de ces composantes. Voici le détail des documents reçus :

Document fournis	Nombre	Pourcentage sur 47 CR
Organigramme général	40	85%
Organigramme détaillé du secteur communication	20	42,5%
Descriptions de fonctions ou postes	13	27%
Missions	14	29%
Charte de fonctionnement	0	0
Autres documents	12	26%

Fig 21 Documents reçus

Pratiquement toutes les entreprises de l'échantillon ont envoyé un organigramme général de l'entreprise, presque la moitié un organigramme détaillé du ou des secteurs communication. Pour celles qui n'ont pas envoyé l'organigramme général, les informations nécessaires à notre analyse étaient contenues dans les organigrammes détaillés des services communication.

Une entreprise sur trois a envoyé des descriptions de postes ou de fonctions, des documents donnant les missions de la communication ou service traitant de communication, des documents complémentaires. Aucune charte de fonctionnement ne nous est parvenue.

En définitive le contenu informationnel de l'ensemble des documents permet dans chaque cas d'avoir une vue claire de la structure et de la place de la communication dans l'entreprise. Notons quelques remarques générales :

- Les organigrammes généraux se révèlent parfois insuffisants pour décrire la structure, car certains sont peu précis, ne donnant que le nom des directions. Si certaines entreprises en ont fait des documents de communication, en les rendant diffusables par leur clarté ou la qualité de leur mise en page et de leur impression, elles ne sont qu'une minorité.

- Les organigrammes détaillés permettent en général, de mieux appréhender la place et les composantes de la communication prises en compte.

- Les descriptions de postes sont, parfois des documents de communication, qui indiquent à l'ensemble du personnel, qui contacter pour un besoin ou un problème

particulier de communication. Dans la majeure partie des cas, ce sont des documents issus d'un manuel d'organisation et qui intéressent le titulaire du poste exclusivement.

- Les documents sur les missions assignées à la communication sont hétérogènes. Il ne s'agit souvent que des missions assignées à une composante de la communication, voire de la documentation. Il s'agit rarement d'un document de principe sur la façon dont la communication doit être prise en compte dans l'entreprise.

- Aucune charte de fonctionnement n'a été envoyée. On peut penser que ce document n'existe pas dans la plupart des cas.

- Une entreprise sur trois a envoyé un document complémentaire. Il s'agit très souvent du journal d'entreprise ou de la plaquette de présentation de celle-ci.

Nous ne tiendrons compte dans l'ensemble de ces documents qui représentent une source d'informations importante, que des éléments qui nous permettront d'appréhender la structure de la fonction communication. Nous n'aurons recours aux documents expliquant les missions et aux descriptions de fonctions ou postes, que dans la mesure où ils pourront clarifier une incertitude sur la prise en compte d'une composante de la communication ou de sa place dans l'entreprise, ceci de façon à ce que l'analyse porte sur le même genre d'information pour toutes les entreprises.

Nous avons vu dans la première partie de ce travail, que les organigrammes pouvaient avoir des représentations graphiques différentes. Nous faisons le bilan, dans le tableau ci-après des différents types d'organigrammes généraux qui nous sont parvenus.

ORGANIGRAMME général	Nombre	Pourcentage su. 40 org.G
En grappe ou arbre généalogique	23	57,5%
En bannière	1	2,5%
De type AFNOR	3	7,5%
En lambda	0	0
Replié	2	5%
En cible	0	0
En disque	0	0
Graph. non identifié	9	22,5%
Non graphique	2	5%

Fig 22 Types d'organigramme reçus

Nous voyons que la majorité des organigrammes généraux sont du type "en grappe", tel que nous l'avons déjà défini. C'est apparemment la représentation la plus courante. Nous avons également trois organigrammes présentant de très nombreuses ressemblances, avec l'organigramme AFNOR, sans pour autant toujours donner autant de renseignements que dans la norme.⁸ Cette norme semble être très peu respectée. Par ailleurs plusieurs types d'organigrammes décrits ne sont pas du tout identifiés, il s'agit des organigrammes en disque, en cible et en lambda.

Un nombre relativement important d'organigrammes ne ressemblent pas à ceux décrits en première partie ; ils ont globalement une structure verticale sans pour autant s'apparenter aux types présentés. Nous les avons qualifiés dans le tableau d'organigrammes graphiques non identifiés.

Enfin, deux organigrammes n'en sont pas vraiment, puisque ce ne sont pas des représentations graphiques mais des listings informatiques reprenant l'ensemble des services par départements ou directions. Les documents comportent néanmoins des indications sur le rattachement hiérarchique et la composition des services traditionnellement présents dans un organigramme.

Tous les organigrammes présentent une structure composée d'un Directeur général (DG), d'un Directeur Général adjoint (DGA) et de plusieurs directions.⁹, comprenant elles mêmes plusieurs unités. Les ressemblances s'arrêtent là, dans la

⁸Il ne contient pas le numéro des comptes au budget, ni l'effectif total.

⁹Quelquefois appelée Département.

mesure où les missions confiées aux directeurs sont différentes pour chaque entreprise. Notons que les trois quarts des entreprises sont organisées par opération et plus précisément par marché¹⁰, et que les autres sont organisées par fonction. Seul un organigramme présente les administrateurs élus au sommet de la pyramide, les autres font très rarement mention de la structure élue.

En conclusion les organigrammes ne sont considérés encore qu'occasionnellement comme des documents de communication, voués à une diffusion régulière ; ils sont dans la très grande majorité des cas photocopiés, et ne bénéficient pas d'une mise en page élaborée. Ceci est assez étonnant d'autant que de nombreuses Caisses Régionales nous ont fait parvenir des documents complémentaires d'une grande qualité graphique.

2 Les résultats

2.1 Prise en compte des composantes

Parmi les 47 entreprises étudiées, toutes les composantes de la fonction communication que nous avons recensées sont identifiables dans les documents fournis, sauf dans une entreprise où il n'existe pas de communication salariés, ce qui est confirmé par un courrier accompagnant les documents.

- la communication "salariés", est appelée le plus souvent "Communication interne" ou "information/communication" ;

- la communication "élus", est appelée le plus souvent "Relations Caisses Locales", ou "Animation Caisses Locales";

- la promotion institutionnelle, est appelée le plus souvent "Relations publiques", "Relations extérieures", "Communication externe";

- la communication marchande, est appelée très souvent "Promotion", "Publicité", "Communication commerciale";

¹⁰Une entreprise organisée par marché comporte une organisation par opération et plus particulièrement par public, si l'on considère la classification développée par R.A.THIEPART évoquée Partie 1 . Il existe généralement plusieurs marchés définis: le marché des particuliers, le marché des professionnels, etc.

Aucune entreprise n'assimile la communication élus et la communication salariés. Ces deux formes de communication que nous associons à la communication avec les publics internes sont toujours traitées par des unités séparées. La spécificité des publics internes, soulignées dans la présentation des Caisses Régionales, donne donc lieu à la mise en place d'unités spécifiques pour gérer la communication avec les sociétaires élus.

2.2 Départementalisation

La départementalisation, c'est le choix de regroupement des unités en services ou départements, ainsi que nous l'avons définie dans la première partie de ce travail. Nous observerons dans un premier temps le regroupement des composantes de la communication entre elles, soit la configuration de la fonction. Sont-elles réunies toutes ensemble? Sont-elles dispersées dans la structure?

Puis nous observerons les regroupements de ces composantes de la communication avec d'autres unités qui ne peuvent être considérées comme relevant de la fonction communication.

2.2.1 Les composantes de la fonction entre elles

Si l'on observe les modes d'agencement des différentes composantes de la communication entre elles on ne trouve pas moins d'une dizaine de configurations différentes mises en oeuvre. Trois configurations correspondent néanmoins à la situation de 35 entreprises sur 47 soit les trois quarts de l'échantillon. Nous les présentons Fig 23.

Il s'agit des cas :

- où toutes les composantes sont réunies (16 entreprises),
- où tout est réuni sauf la communication marchande (11 entreprises),
- où les communications internes (élus et salariés) sont réunies, ainsi que la communication marchande et la promotion institutionnelle, mais dans deux unités distinctes (8 entreprises).

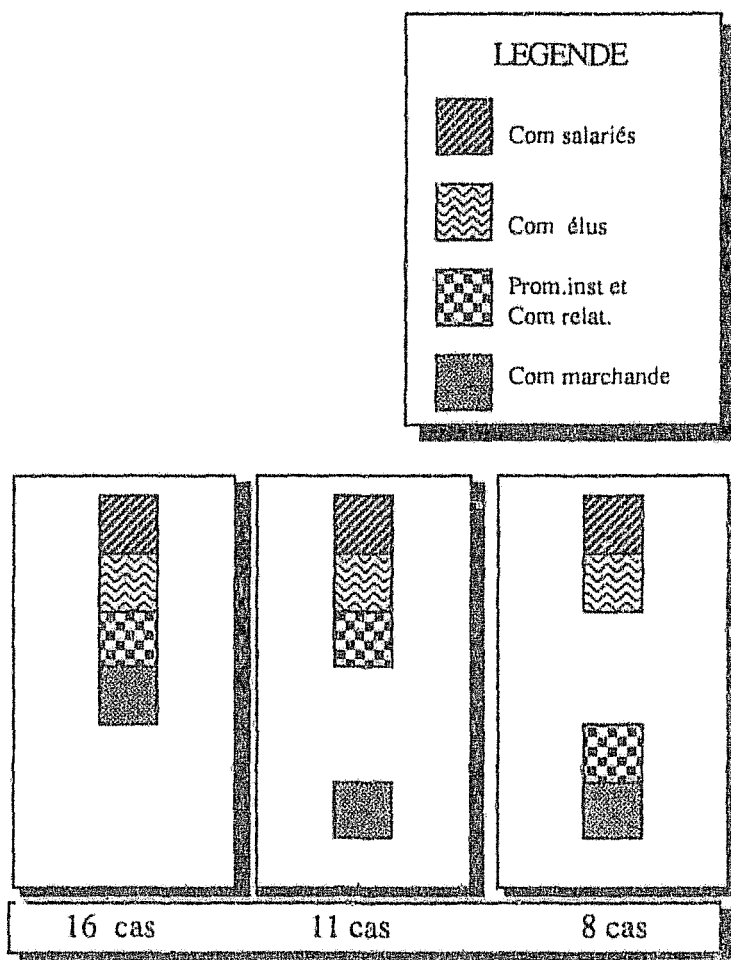


Fig 23 Départementalisation : les trois configurations principales

Les douze entreprises restantes ont des départementalisations de la fonction communication très variées, puisqu'on ne trouve pas moins de sept configurations possibles.

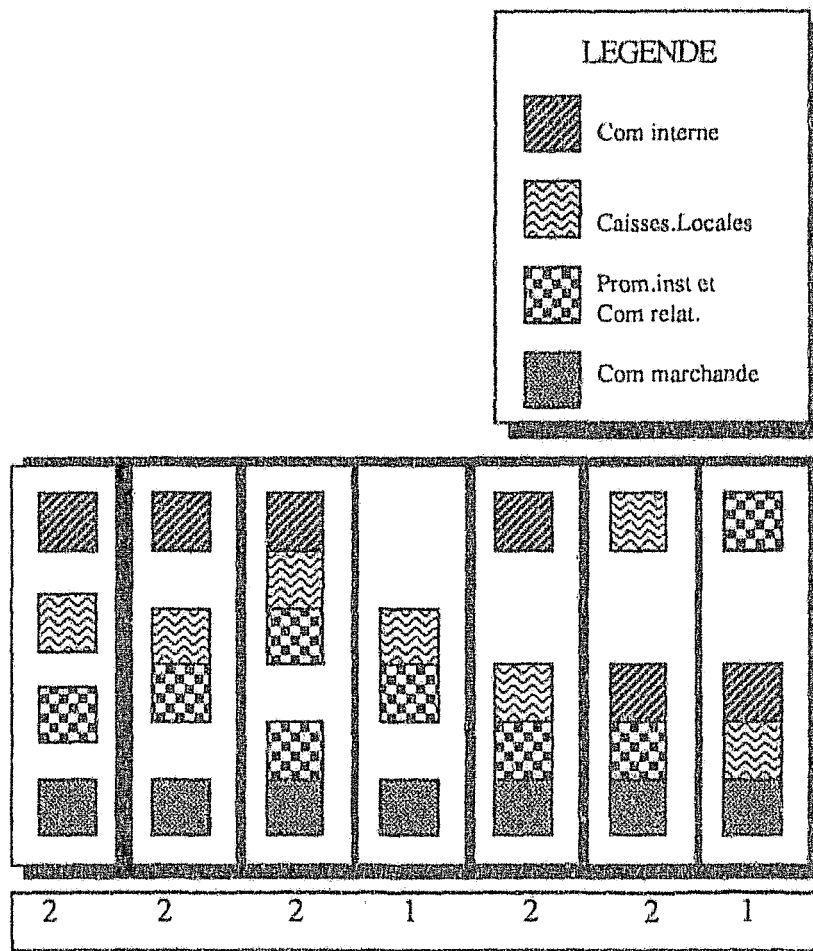


Fig 24 Départmentalisation : les autres configurations

En définitive, il n'existe pas moins de douze départmentalisations différentes pour 47 entreprises. On peut donc dire que du point de vue de la départmentalisation, les structures de la fonction communication sont très variées.

2.2.2 Etude de la configuration la plus représentée

Une configuration est plus représentée que les autres puisqu'elle rassemble 16 entreprises. Nous allons l'étudier d'un peu plus près. Dans cette configuration toutes les composantes de la fonction communication sont rassemblées. Peut-on parler pour autant d'une forme homogène. Toutes les unités peuvent être rassemblées au sein d'une unité d'une direction indépendante ou encore être regroupées avec d'autres fonctions ou unités au sein d'un service, département ou direction. Nous avons observé dans ces 16 cas, pas moins de huit regroupements avec d'autres fonctions. Il

faut noter que la fonction communication unifiée n'est indépendante que dans 2 cas sur 16.

La fonction communication unifiée est :	
In dépendante	2 CR.
Avec secrétariat général	1 CR.
Avec uniquement les R.H	3 CR.
Avec uniquement marketing ou réseau	3 CR.
Avec uniquement les finances	1 CR.
Avec R.H. et moyens généraux	2 CR.
Avec marketing et finances	3 CR.
Avec compla. et moyens généraux	1 CR.
Total =	16 C.R.

Fig 25 Regroupement de la fonction communication unifiée avec d'autres fonctions

En définitive, les modes de structuration de la fonction communication s'avèrent très différents d'une entreprise à l'autre, du point de vue de la départementalisation.

2.2.3 Les composantes de la fonction avec d'autres unités

Nous allons observer le nombre de fois où une composante de la communication apparaît avec d'autres fonctions ou d'autres unités, hors fonction communication, dans la même direction.

Nous considérerons la documentation et l'audio-visuel dans la liste des fonctions hors communication, qui, bien que servant à la mise en oeuvre de la communication, ne peuvent être rattachées *a priori* à une composante de la communication plutôt qu'à une autre. Ces unités n'étaient pas décrites comme faisant partie de la fonction communication dans les définitions de celle-ci citées dans la Partie 1.

	COMMUNICATION SALARIÉS	COMMUNICATION SOCIÉTAIRES	COMMUNICATION MARCHANDE	PROMOTION INSTITUTIONNELLE
Ressources Humaines	18	13	5	9
Formation	12	8	4	5
Documentation	18	14	8	13
Audio-visuel	12	11	8	11
Moy. Généraux	9	6	3	5
Aff. Juridiques	2	2	0	1
Contentieux	1	1	0	0
Sécurité	1	1	0	0
Gestion / Finance Compta/ fiscalité	4	3	4	5
Marketing	7	8	24	9
Organisation	1	1	1	1
Audit	2	2	1	3

Fig 26 Regroupement des composantes de la communication avec d'autres unités

Quels sont les regroupements les plus fréquents? On peut envisager que ceux-ci, traduisent des affinités, des convergences, ou des synergies entre les domaines concernés.

- Le regroupement le plus fréquent est celui du marketing avec la *communication marchande* (24 occurrences) ;

- La *communication salariés* est souvent regroupée avec les ressources humaines ou la documentation (18 occurrences). Elle est aussi regroupée parfois avec la formation ou l'audio-visuel (12 occurrences) ;

- La *communication élus* est assez fréquemment regroupée avec les ressources humaines (13 occurrences), la documentation (14 occurrences) et l'audio-visuel (11 occurrences) ;

- La *promotion institutionnelle* est regroupée assez souvent avec la documentation (13 occurrences) et l'audio-visuel (11 occurrences).

En définitive, il n'y a que le regroupement de *la communication marchande* avec le marketing qui ait un caractère de tendance forte, puisqu'il concerne la moitié de l'échantillon.

2.3 Rattachement hiérarchique

Nous observerons le rattachement hiérarchique des composantes de la communication une par une.

Les types de rattachements hiérarchiques que nous considérerons sont :

- Le rattachement à la Direction générale (D.G), à la Direction Générale adjointe (DGA) et au Secrétariat général.
- Le rattachement à une Direction, hors Secrétariat général, intégrant les Ressources Humaines (RH)
- Le rattachement à une Direction à dominante marketing ou à une Direction de Marché.
- Le rattachement à une autre Direction, ne comprenant pas les Ressources Humaines.

2.3.1 La communication salariés

Nous voyons sur le tableau reprenant les résultats (Fig 27) que la communication interne est rattachée dans 40 % des cas à la Direction Générale, à la Direction Générale Adjointe ou au Secrétariat général.

Dans 30% des cas le rattachement se fait à une direction comprenant les Ressources Humaines, ce qui est également important.

En revanche, on peut constater que le rattachement à une direction à dominante marketing, ou à une autre direction, reste l'exception.

RATTACHEMENT	COMMUNICATION SALARIÉS
DC/DGA, Secrétariat général	19
Direction comprenant les R.H hors Secrétariat général	15
Direction Marketing ou de Marché	8
Autre Direction ne comprenant pas les R.H	4

Fig 27 Rattachement hiérarchique de la communication salariés

2.3.2 La communication élus

RATTACHEMENT	COMMUNICATION ELUS
DC/DGA, Secrétariat général	20
Direction comprenant les R.H hors Secrétariat général	13
Direction Marketing ou de Marché	9
Autre Direction ne comprenant pas les RH	5

Fig 28 Rattachement hiérarchique de la communication élus

Le rattachement de cette composante de la fonction communication est assez peu différent de celui de la communication salariés. Le rattachement le plus fréquent

se fait aux instances de direction générale et d'une manière également assez régulière à une direction comprenant les Ressources Humaines.

2.3.3 La promotion institutionnelle

RA TTA CHEMENT	PROMOTION INSTITUTIONNELLE
DC/DGA, Secrétariat général	19
Direction comprenant les R.H hors Secrétariat général	7
Direction Marketing ou de Marché	15
Autre Direction ne comprenant pas les RH	6

Fig 29 Rattachement hiérarchique de la Promotion Institutionnelle

Le rattachement le plus fréquent, se fait aussi pour cette composante à une instance de direction générale (40% des cas), la seconde possibilité la plus représentée étant une direction marketing ou de marché (30% des cas).

2.3.4 La communication marchande

Cette composante se voit rattachée dans 70% des cas à une direction marketing ou de marché, ce qui est une tendance importante, les autres rattachements possibles étant très peu fréquents.(Fig 30)

RATTACHEMENT	COMMUNICATION MARCHANDE
DC/DGA, Secrétariat général	8
Direction comprenant les R.H hors Secrétariat général	3
Direction Marketing ou de Marché	33
Autre Direction ne comprenant pas les RH	3

Fig 30 Rattachement hiérarchique de la communication marchande

En définitive, les rattachements hiérarchiques des composantes de la fonction communication sont variés. Les composantes de *communication interne* sont le plus souvent rattachées aux instances de direction générale ou à une direction intégrant les ressources humaines ; *la promotion institutionnelle* aux instances de direction générale ou à une direction de marché ou marketing ; *la communication marchande*, elle, est le plus souvent rattachée à une direction de marché ou marketing.

3 Interprétation des résultats

Plusieurs résultats méritent un commentaire en regard de la proposition qui a motivé l'étude.

3.1 La similitude dans la prise en compte des composantes de la communication

Toutes les entreprises de notre échantillon ont mis en place une unité distincte pour gérer la communication avec un public particulier au secteur coopératif : les administrateurs élus. Cette forme de communication ne se confond jamais avec la communication salariés, seule communication à recevoir le qualificatif de communication interne dans la majorité des cas. La mise en place d'unités spécifiques dans toutes les entreprises semble correspondre à un besoin si ce n'est une nécessité et sur ce point la forme coopérative des Caisses Régionales est en toute évidence déterminante.

3.2 L'hétérogénéité de la départementalisation

Nous avons vu qu'une dizaine de départementalisations de la fonction communication étaient observables. Si l'on considère la structure de communication sous l'angle de la départementalisation, notre proposition se trouve confirmée : *a priori*, l'environnement n'est pas déterminant dans le choix d'une départementalisation de la fonction communication.

3.3 L'hétérogénéité des rattachements

Nous avons pu observer que le rattachement des différentes composantes de la communication était varié. Une seule tendance a été mise à jour, celle d'un rattachement plus fréquent de la communication marchande à une direction marketing ou de marché. Du point de vue du rattachement hiérarchique, l'environnement ne semble donc pas déterminant dans l'adoption d'une structure.

4 Conclusion

La similarité dans la prise en compte des composantes de la fonction communication et particulièrement l'existence d'unités spécifiques pour la communication élus, semble liée à la forme coopératives des Caisses régionales. Si l'on associe les deux paramètres, départementalisation et rattachement hiérarchique, il faut conclure cependant à une **hétérogénéité des structures de la fonction communication** sur l'échantillon des 47 entreprises observées. L'environnement n'est donc pas déterminant dans l'adoption d'une structure de communication. Ce n'est pas la cause expliquant systématiquement la configuration structurelle adoptée.

Section 3

La structure de la fonction communication est-elle le fruit d'une stratégie de communication ?

Si la stratégie de communication n'est pas un facteur déterminant dans l'adoption d'une structure de communication alors certaines structures de la fonction communication ont pu être mises en place pour des raisons qui ne sont pas liées à des objectifs de communication. C'est ce que nous nous attacherons à montrer dans cette section, à partir d'une étude reposant sur cinq entretiens avec des directeurs généraux de Caisses Régionales ayant opté pour une structure de communication unifiée, c'est à dire où toutes les composantes de la communication sont réunies.

Nous montrerons que les raisons à l'origine du choix de structure peuvent être de plusieurs natures et, pour certains dirigeants ne pas être du tout reliées à des préoccupations de communication.

1 Méthode d'investigation retenue

Dans la théorie du choix *stratégique*, que nous avons décrite, c'est le dirigeant qui pilote l'organisation, qui décide de la stratégie et qui est à l'origine du choix des structures qui doivent permettre de mettre en oeuvre la stratégie. Celles-ci sont, dans cette théorie, déterminées par la stratégie. Le dirigeant est donc la personne susceptible d'explicitier les raisons stratégiques qui ont motivé le choix de structure. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi l'entretien de directeurs généraux comme mode d'investigation.

L'entretien de recherche est une technique d'enquête spécifique. Il peut être défini comme :

"Un entretien entre deux personnes, un interviewer et un interviewé, conduit et enregistré par l'interviewer ; ce dernier ayant pour objectif de favoriser la production d'un discours linéaire de l'interviewé sur un thème défini dans le cadre d'une recherche. L'entretien de recherche est donc utilisé pour étudier les faits dont la parole est le vecteur :

- Etudes d'actions passées (approche biographique, constitution d'archives orales, analyse rétrospective de l'action, etc...)
- Etudes des représentations sociales (systèmes de normes et de valeurs, savoirs sociaux, représentation d'objets, etc...)
- Etude du fonctionnement et de l'organisation psychique (diagnostic, recherche clinique, etc...)

L'entretien de recherche peut également être utilisé, pour étudier le fait de parole lui-même (mécanismes de persuasion, d'argumentation, de modalisation, etc...)"¹

Les entretiens des dirigeants seront du type *analyse rétrospective de l'action*. Les directeurs devront retracer l'histoire du ou des services communication, les modifications qu'ils ont apporté à leur arrivée dans l'entreprise à la fonction communication, et les raisons qui les ont conduits à opter pour la structure en place. Nous chercherons à à savoir comment s'est fait le choix de structures de façon à voir si les raisons à l'origine du choix relèvent d'une stratégie de communication ou non. Comment définir qu'une raison évoquée relève d'une stratégie de communication?

La définition *opératoire* de la stratégie utilisée sera celle de R. A. THIETART :

"La stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif"²

Les raisons évoquées par les directeurs généraux seront considérées comme relevant d'une stratégie de communication, si elles sont mises en rapport avec un objectif assignable à la communication.

Nous avons choisi des dirigeants ayant tous opté pour une structure de communication où toutes les composantes de la fonction sont réunies. Ceci nous permettra de voir également si un même choix de structure est motivé par des raisons de même nature ou non.

¹ BLANCHET, A., GHIGLIONE, R., MASSONNAT, J., TROGNON, A., *Les techniques d'enquête en sciences sociales*, Paris, Dunod, 1987 p 85

² THIETART, R.A., *La stratégie d'entreprise*, 1 ed., Paris, Mac Graw Hill, 1984, p 1

1.1. Des entretiens semi-directifs avec 5 directeurs généraux de Caisses Régionales de Crédit Agricole

Quelques précisions sont nécessaires sur la validité de la technique de l'entretien dans la recherche. La technique de l'entretien soulève, en effet, un certain nombre de problèmes méthodologiques, qui ont été dénoncés par de nombreux auteurs :

- il existe peu de règles pour régir la conduite des interviewers,
- il est difficile de mesurer l'influence de celui-ci sur la production des données,
- le statut scientifique des données recueillies n'est pas vraiment défini.

Souvent l'attention est essentiellement concentrée sur les données produites et pas du tout sur les conditions de production des données par entretien. Ce qui permet à certains de dire :

"L'entretien reste une méthodologie irrecevable du point de vue de l'idéal scientifique."³

Si celui-ci reste utilisé, malgré ces problèmes méthodologiques, c'est parce que les discours produits sont souvent beaucoup plus riches que ceux produits avec d'autres méthodes comme le questionnaire. Dans celui-ci les questions sont rédigées à l'avance et posées à l'interviewé, ce qui favorise la production de discours fragmentés et délinéarisés beaucoup moins intéressants pour analyser un phénomène en profondeur.

Deux règles doivent être respectées pour que les données produites par entretien aient une certaine valeur scientifique. Il faut essayer d'avoir des conditions d'entretien les plus proches possibles lorsque l'on doit en réaliser plusieurs. Il faut définir un contrat initial et des consignes qui soient similaires pour tous les entretiens d'un même corpus. Notre étude remplit ces deux conditions.

³BLANCHET, A., et alii, *Les techniques d'enquête en sciences sociales*, op. cit. p 85

1.1.1. Les conditions d'entretiens

Les entretiens d'une durée de 20 à 30 minutes ont eu lieu la même semaine, en mai 1992, au cours d'un congrès qui réunissait des dirigeants du Crédit Agricole, et auquel nous avons été conviée. Aucun de ces entretiens n'a donc eu lieu dans les entreprises. Les dirigeants, très difficiles à rencontrer étant donné leurs emplois du temps surchargés étaient dans ces conditions beaucoup plus disponibles et détendus. Les entretiens se sont donc déroulés dans des conditions très similaires, dans un salon privatif et au bar du lieu d'hébergement du congrès, et dans une période de temps très réduite. L'accueil fait à notre étude a été très bon.

1.1.2. Contrat initial de l'entretien,

Pour que s'instaure la communication, l'interviewer est tenu de dire à l'interviewé, le pourquoi de la recherche, le pourquoi de son choix comme interviewé, et ce qu'on attend de lui exactement. Ceci constitue ce qui est appelé parfois le *contrat initial de communication* :

"l'ensemble des savoirs partagés des interlocuteurs sur les enjeux et les objectifs du dialogue"⁴.

Le contenu du contrat initial gagne à être précisément décrit. Il est indispensable, que les termes de ce contrat soient les mêmes pour tous les entretiens, qu'ils soient standardisés. Les premiers échanges auront de cette façon une base commune.

Le contrat initial pour les entretiens que nous avons menés a été défini de la manière suivante:

" Je réalise une recherche dans le cadre d'un doctorat en Sciences de l'information et de la communication, de l'Université de Bordeaux III, et j'aimerais vous poser quelques questions sur la communication dans votre entreprise. J'ai déjà réalisé une enquête auprès de toutes les Caisses Régionales de Crédit Agricole sur leurs structures de communication, et maintenant je m'intéresse plus précisément à celles qui ont choisi de

⁴GHIGLIONE, R., *L'homme communiquant*, Paris, A.Colin, 1986, cité par BLANCHET, A., et alii, op. cit.

regrouper toutes leur unités de communication au sein d'un même service. C'est la raison pour laquelle je m'intéresse plus particulièrement à la communication de votre entreprise ; j'aimerais que vous me fassiez part de votre expérience et votre point de vue concernant ce domaine."

1.1.3. Consignes et conduite de l'entretien

Le contrat initial ne s'assimile pas à une consigne. Une consigne vise à définir le ou les thèmes du discours de l'interviewé. L'entretien peut être du style non-directif, s'il n'existe qu'une consigne inaugurale, il peut être semi-directif, si plusieurs consignes se succèdent dans l'entretien. C'est cette deuxième formule, que nous avons choisie, car elle est adaptée à l'entretien *d'analyse rétrospective de l'action* ; les entretiens non-directifs sont plus adaptés à l'étude du fonctionnement et de l'organisation psychique : étude diagnostique et recherche clinique. Plusieurs questions ont été posées aux dirigeants, portant principalement sur *l'histoire du service*, soit :

-A votre arrivée dans l'entreprise, quand vous avez pris vos fonctions, quelle était l'organisation de la communication ?

- Quelles sont les modifications que vous avez apportées à cette organisation? Pourquoi?

- Quel est d'après vous l'intérêt de l'organisation adoptée par rapport à d'autres solutions? ⁵

Pendant la conduite de l'entretien, nous avons évité de faire des interventions, qui empêchent la linéarité du discours produit et les avons réduites, lorsqu'elles étaient nécessaires à des interventions prenant pour objet le discours de l'interviewé.

⁵Nous avons interrogé les dirigeants sur trois autres questions qui ne sont pas directement liées à cette recherche, mais qui nous serviraient à des travaux ultérieurs, soit : quels sont les indices d'une mauvaise communication interne? Si vous ressentiez la nécessité d'un audit de communication à qui le confieriez-vous?, Voyez-vous un rapport entre la qualité et la communication? Les entretiens sont retranscrits intégralement en annexes.

1.2. Type d'analyse des contributions

Les entretiens feront l'objet d'une analyse thématique. Il ne s'agira pas d'une analyse de contenu. Celle-ci, souvent utilisée pour l'analyse de données recueillies par entretien est surtout adaptée à l'étude des représentations sociales, attitudes, valeurs ; elle a, en effet, pour but :

"l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production (ou éventuellement de réception) à l'aide d'indicateurs (quantitatifs ou non)."⁶

Nous nous intéressons ici au contenu informatif littéral des messages et non aux conditions de production et aux valeurs qu'ils peuvent véhiculer ; pour cette raison notre méthode d'analyse ne sera pas exactement une analyse de contenu. Si nous n'utilisons pas l'ensemble des méthodes d'analyse de contenu, telles qu'elles sont décrites par Laurence BARDIN⁷, parce qu'elles ne sont pas pertinentes par rapport à notre projet, nous définirons cependant des indicateurs de façon procéder à une analyse rigoureuse.

Nous travaillerons sur un *thème* :

Nous repérerons les "noyaux de sens" assimilables à *des raisons explicatives d'un choix de structure* ;

Les trois indicateurs, observables dans les entretiens, sur lesquels on s'appuiera pour l'analyse terminale seront :

1- *La présence ou l'absence de raisons explicatives du choix de structures sans lien avec la communication* ;

2- *La présence ou l'absence de raisons explicatives du choix de structures en lien avec la communication* ;

3- *L'ordre d'énonciation des raisons explicatives, si elles sont de plusieurs natures dans le même discours* : l'ordre sera un indicateur de l'importance relative accordée aux raisons énoncées.

⁶BARDIN, L., *L'analyse de contenu*. P.U.F. Paris, 1977, p 39

⁷BARDIN, L., *L'analyse de contenu*, op. cit.

2 Résultats

Nous allons reprendre les observations faites, à partir des indicateurs énoncés et nous mentionnerons des remarques générales sur les structures faites par les directeurs généraux. Pour chaque point abordé, nous citerons le passage de l'entretien auquel nous faisons référence. Les cinq entretiens retranscrits intégralement sont numérotés et annexés à la fin de ce travail.

2.1 Les raisons explicatives de mise en place de la structure sans lien avec la communication

Parmi les raisons évoquées qui sont intervenues dans le choix de la structure de communication, certaines ne peuvent être reliées à un objectif de communication : elles ne relèvent donc pas d'une stratégie de communication. Notons que les cinq dirigeants ont mentionné des raisons qui ne relèvent pas d'une stratégie de communication. Les raisons du choix sont de plusieurs natures.

2.1.1 Un souhait d'implication personnelle

Pour trois directeurs généraux, le rattachement hiérarchique a été choisi parce qu'ils avaient un souhait d'implication personnelle dans la politique de communication.

"Je voulais avoir une prise directe sur la Communication et je voulais impulser un certain nombre d'idées, un certain nombre de messages" Entretien n° 4 p 2

"Le rattachement direct, c'est pour moi une nécessité; c'est le seul moyen d'être au service de toute l'entreprise alors que s'il était rattaché à une direction opérationnelle, il serait automatiquement davantage utilisé par cette direction et il y aurait forcément un manque quelque part dans la maison, tandis que là, il est ...

Non seulement, j'ai beaucoup de contacts, mais physiquement parlant, il est dans le bureau d'à côté et bien qu'il soit rattaché au Directeur Adjoint, il ne se passe pas... je le vois tous les jours, à tout propos...donc je dirais que son management administratif est sous l'autorité du Directeur Adjoint, en fait il travaille avec moi." Entretien n° 1 p 2

"Si c'était rattaché ailleurs, il faut bien que ce soit rattaché, in fine à un cadre de direction, ça ajouterait un échelon de plus, alors que là c'est en relation directe. Moi, je tranche assez vite, par rapport... Il y a bien sûr un programme annuel de communication, un budget de promotion géré par XXXXX la plupart des options sont déjà prédéterminées à l'avance, il n'y a pas énormément de surprises, mais on peut toujours être amené à supprimer soit une action, soit à en engager une autre et à ce moment là, ça se passe directement en général." Entretien n° 2 p 3

2.1.2 Un choix budgétaire

Pour deux directeurs généraux, des raisons budgétaires sont intervenues dans leur choix : le souci d'économies.

"Alors depuis, moi, quand ce garçon a été parti, je me suis contenté de le remplacer. Et puis il y a deux ou trois ans, j'ai fait maigrir cette unité parce que je trouvais qu'elle était trop importante et que ça coûtait cher, ce qui fait que je l'ai faite maigrir et que maintenant les missions sont toujours les mêmes, mais celui qui fait ça, XXXXX est encore plus occupé que son prédécesseur : et puis je dois dire que sans doute, il s'en fait un petit peu moins que ce qu'il s'en faisait. Sur l'extérieur il s'en fait toujours autant vis à vis des journalistes etc., mais sur l'intérieur on doit être moins performant qu'on l'a été, mais c'est comme ça.

C'est un choix budgétaire. Chaque chef de département ayant pour mission de faire passer l'information à son niveau, à son équipe et à son personnel." Entretien n° 1 p 1

"C'est sans doute plus économe en moyen, on a moins de personnes, si c'est regroupé, que si on a deux services et on est sûr d'avoir le même message." Entretien n° 5 p 1

"Moi, j'ai quand même des positions très, un peu restrictives sur les effectifs en général et sur les effectifs en particulier des services fonctionnels. Que ce soit l'Organisation, que ce soit la Communication, que ce soit la Formation, c'est des services où vous pouvez toujours rajouter du monde. (...) je pense qu'on ne résout pas quand même les problèmes de communication, comme on ne résout pas les problèmes d'organisation et les problèmes de gestion en mettant des services pléthoriques. Je pense qu'il faut des structures simples, qui sachent bien ce qu'elles ont à faire et pas de structures très lourdes." Entretien n° 5 p 5

2.1.3 L'optimisation des ressources humaines

Pour un dirigeant, il faut des hommes disponibles pour "incarner" la structure. L'organisation doit optimiser ses ressources humaines et la mise en place d'une structure doit prendre en compte ce phénomène. Il peut donc exister des raisons circonstanciées.

" mais l'organigramme, c'est les hommes de l'entreprise, entre l'organigramme théorique et celui qu'on met pratiquement en place, il peut y avoir des écarts importants, donc il faut aussi chercher à optimiser les ressources humaines dont on dispose. Et à ce moment là de l'histoire de la Caisse Régionale, j'ai pensé que mettre en place cette Direction de la Communication et des Ressources Humaines c'était utile et intéressant pour l'entreprise et qu'il y avait les hommes qui permettaient de l'assumer dans de bonnes conditions " Entretien n° 3 p 3

2.2 Les raisons explicatives de mise en place de la structure liées à la communication

Quatre dirigeants sur cinq mentionnent des raisons explicatives du choix de structures qui peuvent être considérées comme relevant d'une stratégie de communication, puisqu'elles sont mises en rapport avec des objectifs assignables à la communication. Il s'agit du souci de cohérence des messages, de l'importance symbolique d'un service communication important, de l'aspect facilitateur voire entravant de certaines positions dans la structure pour mettre en œuvre la communication. Notons qu'un dirigeant sur cinq ne mentionne aucune raison en lien avec une stratégie de communication.

2.2.1 Le souci de cohérence des messages

La volonté d'une unité et d'une cohérence dans les messages est citée par trois dirigeants.

"Alors la communication, ça évoque bien sur la communication interne + externe, et nous, si on a voulu regrouper, c'est qu'on souhaitait avoir la même communication."

Entretien n° 5 p 1

"je considère qu'on a intérêt à essayer d'avoir, même si les messages ne sont pas délivrés exactement de la même façon, qu'il y ait une unité au départ, qu'il y ait un seul, un centre d'animation principal" Entretien n° 2, p 1

"Etant donnée l'importance de la communication et le besoin d'unité sur le plan des messages, j'ai décidé en janvier 1987 de créer une Direction de la Communication (...)" Entretien n° 3 p 2

2.2.2 L'importance symbolique de la fonction

Un dirigeant dit avoir créé une Direction de la communication, pour bien faire percevoir l'importance que l'entreprise accorde à la communication. Il s'agit d'une initiative à caractère symbolique.

" (...) J'ai décidé en janvier 1987 de créer une Direction de la Communication avec les quatre cibles de la communication et en fixant un certain nombre d'objectifs pour ces quatre cibles, et pendant deux ans, même si ce n'était pas une Direction employant à plein temps un sous-directeur, ça permettait de bien marquer quand même l'importance de la communication dans l'entreprise et de la faire percevoir. Je crois que c'est bien passé et après, quand on a changé l'organigramme, deux ans après, on y a rajouté les Ressources Humaines et le service Formation." Entretien n° 3 p 2

2.2.3 L'aspect facilitateur, voire entravant de certaines positions dans la structure

Deux dirigeants soulignent que certains rattachements peuvent être un frein à une bonne communication alors que d'autres, au contraire, peuvent être facilitateurs et permettent de forcer des axes stratégiques. Le premier souligne les désavantages des rattachements à la Direction Générale et aux Ressources Humaines et donne les raisons de son choix de rattachement à une direction du Marketing et du Réseau.

"J'ai considéré qu'à partir d'un certain stade, le rattachement à la Direction Générale n'était plus nécessaire et pouvait même constituer un obstacle, une difficulté. On pouvait tomber dans la situation du type "la voix de son maître", parce

que rattaché à la Direction Générale, et surtout au Directeur Général, c'était très aisé pour permettre de répondre à l'attente du Directeur Général, mais par contre, par rapport à l'exploitation des événements ou des opportunités qu'il fallait traiter dans le cadre de la communication interne, il y avait quand même un décalage par rapport à ce qui se passait dans l'entreprise elle-même ; donc, en plus, il n'y avait plus vraiment nécessité que je m'exprime trop fréquemment sur un certain nombre de sujets ; " Entretien n° 4 p 4 p 3

" (Le DRH) Ce n'est pas quelqu'un de disponible. En fait, l'entreprise, c'est un peu plus de 1000 personnes, 370 au siège, le reste c'est du personnel dans le Réseau et, en plus, 500 administrateurs de Caisses Locales. Or, le DRH, déjà, uniquement par rapport à ces populations, le DRH, il a une assez bonne vision du personnel, et encore, du personnel du siège, donc on a ce risque, en plus, de voir plutôt évoquer en fait, des événements et centrer sa communication sur le personnel du siège, consciemment ou inconsciemment, alors que justement, notre préoccupation, l'une de nos préoccupations c'est d'essayer de développer une communication qui permette de fédérer, et le plus difficile à fédérer, c'est le personnel du Réseau, qui est éclaté dans l'espace. Donc ça, c'est une idée qui ne m'a jamais effleuré." Entretien n° 4 p 5

Toujours pour ce premier dirigeant, un rattachement à une direction du Marketing et du Réseau est intéressant parce qu'il s'agit d'un carrefour de communication.

"La communication, elle est UNE et le rattachement que j'ai fait, je l'ai fait par rapport à la Direction du Marketing et du Réseau dans la mesure où la Direction du Marketing est en prise sur tout ce qui se passe dans l'entreprise à un moment ou à un autre puisqu'elle conçoit la totalité des offres, donc elle est amenée - enfin, les offres destinées à la clientèle - elle est amenée donc, étant en relation à l'intérieur de l'entreprise avec tous ceux qui participent à un moment ou à un autre à élaborer, en fait cette offre. La Direction du Marketing mesure les résultats de production, donc elle est aussi très étroitement liée à ce titre au Réseau, au personnel du Réseau et puis aussi à un certain nombre de Directions de Marché qui sont au siège et qui sont étroitement intéressées par la nature et la qualité de cette production. En plus, dans cette Direction des Réseaux, je parle au pluriel, il y a le Réseau d'Agences traditionnel et il y a les Réseaux de marketing direct par le biais des mailings, phonings et autres, et il y a un Réseau de Caisses Locales. Donc tout ça est rattaché, fait partie de la même Direction, et la relation avec les Caisses Locales est aussi sous

l'autorité de XXXXXX. Je pense qu'il est à un carrefour là aussi de communications, un carrefour de relations, d'échanges d'informations, qui n'est peut-être pas le meilleur que l'on puisse trouver, mais à mon avis, le meilleur que l'on puisse trouver dans notre entreprise." Entretien n° 4 p 4

Le second dirigeant donne les raisons de sa préférence à un rattachement à une direction comprenant les Ressources Humaines : cela permettrait de renforcer l'axe communication interne.

Le regroupement avec les Ressources Humaines, ce n'est pas une nécessité absolue. J'ai considéré, qu'au moment de l'histoire de la Caisse Régionale - peut-être que dans d'autres Caisses Régionales, qui sont à un autre moment de leur histoire, on peut faire différemment - on avait besoin d'impulser beaucoup de choses, besoin de motiver énormément parce qu'il y avait un développement fort. Il fallait que les agents se sentent partie prenante, par conséquent il fallait qu'il y ait une forte communication et, dans la mesure où c'était relié au département Ressources Humaines et à la formation, ça permettait de renforcer cet axe communication interne ; Entretien n° 3 p 3

2.3 Importance relative des différentes raisons explicatives

Si l'on recense l'ordre dans lesquels les arguments et les raisons explicatives du choix de structure sont énoncés dans les entretiens on obtient les résultats suivants :

- | | |
|----------------|---|
| Entretien n° 1 | 1- Choix budgétaire ;
2- Volonté d'implication ; |
| Entretien n° 2 | 1- Argument lié à une stratégie de communication ;
2- Volonté d'implication ; |
| Entretien n° 3 | 1-Argument lié à une stratégie de communication ;
2-Argument lié à une stratégie de communication ;
3- Optimisation des ressources humaines ; |
| Entretien n° 4 | 1- Volonté d'implication ;
2- Argument lié à une stratégie de communication ; |
| Entretien n° 5 | 1-Argument lié à une stratégie de communication ; |

2- Choix budgétaire ;

L'ordre d'énonciation peut être considéré comme un indice de l'importance relative attribuée aux raisons énoncées. Deux dirigeants donnent donc une place prépondérante à des raisons sans rapport avec une stratégie de communication, dans le choix des structures qu'ils ont mises en place.

2.4 Importance accordée aux structures en général et à la structure de communication

Un certain nombre de commentaires sur l'importance des structures en général, voire des structures de communication, ont été faits par les dirigeants. L'intérêt accordé aux structures de communication est plus ou moins important.

° - Deux dirigeants soulignent l'importance de la structuration des activités et des structures de communication. Pour l'un, seule une organisation et une structure pertinente permettent de mettre en place une politique cohérente. Pour l'autre, la structure est importante au point de faire des changements de structures un principe de management. Il faut, selon lui, changer fréquemment de structure pour maintenir le dynamisme des équipes. Une structure qui a vécu quatre ans, a selon lui, déjà perdu sa capacité dynamisante.

"Avant cette date, il n'y avait rien de formalisé, en particulier pas de politique de communication cohérente et donc pas d'organisation. Une volonté, même si elle existe au plan politique, si elle ne s'appuie pas sur une organisation parfaitement pertinente, ça ne reste, à mon avis qu'un vœu dont l'expression est tout à fait désordonnée." Entretien n° 4 p 1

"Je ne crois pas aux organigrammes immuables, je crois, et c'est vrai pour la communication comme pour les autres Directions, je crois qu'il faut faire bouger les organigrammes et il faut faire bouger les hommes - pas forcément en même temps. On peut faire bouger les hommes sans que les organigrammes bougent et on peut faire bouger les organigrammes sans pour cela systématiquement que les hommes bougent et je crois qu'au bout de quelques années d'abord, ça permet de casser des habitudes. (...) Je crois qu'un organigramme qui tient 4 ans, c'est bien, d'autant plus que vous vous apercevez qu'un organigramme mis en place se déforme dans sa réalité. Et si vous prenez le manuel d'organisation de l'entreprise, par exemple où tout est défini, vous avez toutes les missions, les définitions des tâches et puis vous

le refermez et vous regardez quatre ans après l'organigramme, il y a des écarts considérables entre la réalité des choses et puis l'organigramme théorique que vous avez dans votre... C'est bien la preuve que bien sûr, les choses vivent, les choses bougent et que périodiquement il faut adapter l'organigramme. Vous pouvez avoir d'autres objectifs, d'autres priorités et puis il ne faut pas que les hommes s'assoupissent. Personne, surtout pas le Directeur Général. Personne. On prend des habitudes : si on veut du dynamisme, il faut faire bouger. Entretien n° 3 p 5-6

- Deux dirigeants soulignent que la structure de la fonction communication, n'a pas une très grande importance. Le rôle d'une structure de communication peut même paraître minime en regard du rôle important de l'encadrement en général, en matière de communication.

"La communication ce n'est pas seulement une affaire de structure, ni une affaire de bonhomme, c'est une affaire d'état d'esprit dans la maison; je veux dire par là que c'est pas parce que vous allez un beau jour dans une entreprise où il n'y avait rien décider qu'il y a un Monsieur ou une Dame qui s'occupe de la communication et que vous lui mettez un certain nombre de moyens, c'est pas à cause de ça que ça va bien se passer. Je crois que au delà de ça, il y a surtout la mission permanente de chacun des membres de l'encadrement de savoir que la communication fait partie de ses missions et qu'il lui appartient à lui d'être un élément de passage et de communication" Entretien n° 1 p 5

" Quand même la communication, c'est sûr que c'est quelque chose d'important, mais ça ne peut pas être le fait simplement d'un service. Je crois que la gestion du personnel, c'est quelque chose d'important. S'il y a une Direction des Relations Humaines qui coordonne, ce n'est pas que le DRH qui s'occupe du personnel. Les responsables de service, les responsables de département, ça fait partie de leurs missions, c'est vrai en matière de communication. La communication, c'est pas uniquement le service de communication qui peut s'occuper de communication." (...). Voilà, enfin, la communication, c'est important de bien communiquer dans une entreprise, mais je ne suis pas sûr, que ce soit quand même le fait essentiel d'un service Communication. " Entretien n° 5 p 5- 6

Les deux dirigeants qui accordent le moins d'importance à la structure de communication sont ceux qui ont évoqué des raisons budgétaires à l'origine de leur choix. La communication par le canal hiérarchique est la forme de communication implicitement privilégiée par ces deux dirigeants, qui accordent un rôle déterminant

au management dans la communication. On peut se demander si ce choix apparemment revendiqué comme relevant d'une conception de la communication, n'est pas une justification *a posteriori* d'un choix financier.

3 Interprétation des résultats et conclusion

Nous allons interpréter les résultats à partir des indicateurs que nous avons définis préalablement.

1- *La présence ou l'absence de raisons explicatives du choix de structures sans lien avec la communication.*

Tous les dirigeants ont émis au moins une raison à l'origine de leur choix de structure qui n'est pas en lien avec une stratégie de communication. Etant donnée la diversité des raisons citées, raison budgétaire, optimisation des ressources humaines, souhait d'implication, il semble que le choix de la structure de communication obéisse à des logiques variées. Elles peuvent être en lien avec une stratégie globale de l'entreprise comme dans le cas des raisons budgétaires, ou de l'optimisation des ressources humaines, elles peuvent être en lien avec un mode de management particulier dans le cas de l'implication personnelle. Cette multiplicité des raisons à l'origine du choix de structure montre que des logiques différentes sont mises en oeuvre par les chefs d'entreprise. Les dirigeants interrogés ayant opté pour la même départementalisation de leur fonction communication, il s'avère qu'un même choix peut être le résultat de logiques variées. Cette observation ébranle le modèle de décision mono-rationnel qui voit dans l'adoption de structures similaires le résultat d'un processus de décision obéissant à des logiques analogues.

2- *La présence ou l'absence de raisons explicatives du choix de structures en lien avec la communication ;*

Si quatre dirigeants ont énoncé des raisons explicatives du choix de leur structure en lien avec la communication, qui peuvent donc relever d'une stratégie de communication, un dirigeant n'en a énoncé aucune. Cette absence d'argument relevant d'une stratégie de communication plaide pour un caractère non déterminant de la stratégie de communication dans le choix de structures de communication. C'est un premier élément venant confirmer notre proposition de départ.

3- L'ordre d'énonciation des raisons explicatives.

L'ordre est un indice de l'importance relative accordée aux raisons énoncées. Si pour un dirigeant seulement, le choix de structure n'est pas en lien avec une stratégie de communication, au vu de l'indicateur précédent, nous nous apercevons ici que pour deux dirigeants, la raison principale du choix, soit le premier argument cité, n'est pas en lien avec une stratégie de communication. Pour deux directeurs généraux les arguments énoncés en premier dans leur discours, et donc les plus importants sont *un choix budgétaire et un choix d'implication personnelle*. Ce deuxième constat vient renforcer notre proposition, et montre que dans certains cas des arguments autres que ceux liés à la communication peuvent avoir eu un caractère plus important.

En conclusion, on constate que les cinq chefs d'entreprise interrogés ont mis en place la même départementalisation de leur fonction communication pour des raisons diverses. Ces raisons sont de plusieurs natures et peuvent ne pas être reliées à des préoccupations de communication. Notre proposition, à savoir *la stratégie de communication n'est pas déterminante dans le choix d'une structure de communication* se trouve donc vérifiée. Si pour certains dirigeants, aucune raison liée à la communication n'est intervenue dans le choix de la structure de la fonction communication, la stratégie de communication ne peut avoir un caractère déterminant dans ce choix. Si une stratégie de communication peut intervenir comme *un des facteurs à prendre en compte*, si elle a une importance certaine pour quelques dirigeants, elle n'a donc pas de caractère déterminant. Ce n'est pas la cause expliquant systématiquement la structure adoptée.

Conclusion

Au terme de cette partie, nous avons montré que ni l'environnement, ni la stratégie de communication n'étaient déterminants dans l'adoption d'une structure de communication. L'un et l'autre sont des facteurs influençant la structure puisque nous avons vu que les Caisses Régionales avaient été amenées à mettre en place des unités spécifiques pour gérer leur communication interne avec les administrateurs élus, et que la majorité des dirigeants citaient des raisons en lien avec une stratégie de communication, lorsqu'on les interrogeait sur les raisons de leur choix. Cependant la multiplicité des départementalisations recensées et la variété des rattachements hiérarchiques ne plaident pas en faveur d'une importance déterminante de l'environnement sur la structure de communication. De même, les raisons énoncées par les dirigeants comme étant à l'origine du choix de structure ne sont pas forcément pour tous des raisons liées à une stratégie de communication. Cette constatation ne plaide donc pas en faveur d'une importance déterminante de la stratégie de communication sur les structures de communication.

Les modèles des déterminants structurels issus des théories du *choix stratégique* et de la *contingence* se révèlent donc insuffisants pour décrire la réalité des structures de communication des Caisses Régionales de Crédit Agricole. Il est impossible de mettre à jour une "structure idéale" parfaitement adaptée à un environnement particulier et rationnellement élaborée. Il semble qu'il faille abandonner cette idée de "structure idéale", basée sur l'idée de "*rationalité objective par justesse*" développée par Max WEBER¹, résultat de la façon dont plusieurs personnes affrontées au même type de problème finissent par trouver le même type de solution. Affrontées au même type de d'environnement, les organisations étudiées ont adopté des solutions structurelles variées. Par ailleurs les dirigeants peuvent adopter des solutions identiques - la départementalisation de leur fonction communication - pour des raisons différentes. Force est de constater que le modèle de décision mono-rationnel qui sous-tend les théories explicatives des déterminants structurels montre des faiblesses. D'autres modèles de décision et d'autres modèles d'analyse doivent être envisagés pour pouvoir progresser dans l'analyse des processus de gestion de la communication et dans celle des structures de communication.

¹Voir note 26 p 33

**Place dans la structure de l'entreprise de la
fonction communication et stratégies de
communication interne**

Valérie CARAYOL

Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication
sous la direction du Professeur Hugues HOTIER
Janvier 1993

Tome 2

Sommaire

tome 2

PARTIE 3.....	168
Vers la caractérisation de stratégies émergentes : un nécessaire détour théorique.....	168
Introduction.....	169
Section 1.....	175
Comment caractériser une stratégie de communication émergente?.....	175
1 Les études sur les stratégies de communication.....	176
1.1 Les tentatives de définitions par les outils et moyens.....	177
1.2 Les quatre styles de communication d'entreprise d'après C. JAEGER.....	177
1.3 La définition de <i>Stratégies</i> et de <i>Communic'Ray</i>	179
1.4 Synthèse.....	180
2 Comment définir une stratégie de communication?.....	181
2.1 Stratégie et sciences de gestion.....	182
2.2 Stratégie et communication.....	183
3 Passer d'une logique de l'élaboration à une logique de caractérisation des stratégies.....	185
3.1 En quoi consiste la caractérisation d'une stratégie de communication émergente.....	185
3.2 La construction d'une grille de caractérisation des stratégies passe par un modèle théorique des stratégies de communication...	186
4 Conclusion.....	187
Section 2.....	188
Les buts de l'information et de la communication en sciences des organisations.....	188
1. Buts et finalités de la communication.....	188
2. Les métaphores et les buts de l'information et de la communication en sciences des organisations.....	193
2.1.L'information "outil de transmission" des ordres pour l'Ecole classique.....	195
2.2. 'information "outil de motivation" pour l'école des Relations Humaines.....	198
2.3. L'information et la communication " outil de participation" pour le journal socio-technique.....	201

2.4. L'information, "instrument de contrôle et de domination" pour les auteurs du Courant Critique	203
2.5. L'information "ressource", "flux", "outil de régulation" pour les théoriciens de la théorie des systèmes et de la contingence.....	205
2.6. L'information "essence" de l'organisation pour les théoriciens des Systèmes Sociaux	207
2.7. L'information, "enjeu de pouvoir",.....	208
2.8. La communication "outil d'intégration" des approches contemporaines culturalistes	210
2.9. L'information, "construction de l'organisation".....	212
3. Synthèse et récapitulation.....	212

Section 3.....	215
Les buts de l'information et de la communication vus par les théoriciens de la communication.....	215

1 Les structurations du champ de la communication.....	219
1.1. Le recensement des "disciplines fondamentales" de la communication.....	219
1.2. Classification des recherches en fonction de la focalisation sur un élément d'un "schéma général de la communication",.....	221
1.3. La distinction de plusieurs paradigmes : fonctionnalisme / interprétatinnisme / critique	223
1.4. La structuration de KRONE, JABLIN et PUTNAM,.....	224
2 Les métaphores et les buts de la communication.....	230
2.1. La communication, processus de transmission	230
2.2. La communication, activité d'échanges de significations.....	231
2.3. La communication "effet des pensées, intentions, croyances" conscientes ou inconscientes.....	233
2.4. La communication comme pratique dépendant du contexte ou de contraintes techniques	234
2.5. La communication, compétence ou processus formalisable.....	236
2.6. La communication, action dirigée vers un but.....	237
2.7. La communication, ACTE organisant le monde, la société, l'identité	239
2.8. La communication production d'une communauté.....	241
3 Conclusion	242

Conclusion	245
-------------------------	------------

PARTIE 4.....	246
Proposition à partir d'une modélisation des stratégies de communication interne d'un outil de caractérisation des stratégies de communication interne émergentes et d'hypothèses affinées sur les relations stratégies/structures	246
Introduction.....	247
Section 1.....	249
Les dimensions de la stratégie de communication interne.....	249
1 La communication interne.....	249
2 Les classifications des buts de la communication interne dans la littérature professionnelle.....	253
2.1 La classification de Gérard DONADIEU.....	255
2.2 La classification de HENRIET et BONEU.....	256
2.3 La classification du cabinet INERGIE.....	257
2.4 Synthèse.....	258
3 Les cinq dimensions essentielles d'une stratégie de communication interne.....	260
3.1 La dimension gestion relationnelle.....	261
3.2 La dimension d'intégration.....	263
3.3 La dimension patrimoniale.....	264
3.4 La dimension maëutique.....	265
3.5 La dimension logistique.....	267
4 Conclusion.....	267
Section 2.....	269
Proposition d'une modélisation des stratégies de communication interne.....	269
1 Dimension gestion relationnelle.....	270
1.1. La vigilance.....	270
1.2. Gestion de la confiance.....	273
1.3. Synthèse.....	279
2 Dimension intégration.....	279
2.1. Entité d'intégration.....	281
2.2. Les modalités de l'intégration.....	281
2.3. Formes d'incitation.....	284
2.4. Synthèse.....	286
3 Dimension patrimoniale.....	287
3.1. Elaboration du patrimoine identitaire.....	288
3.2. Gestion de l'identité.....	292
3.3. Protection patrimoniale.....	294
3.4. Synthèse.....	294

4	Dimension maïeutique.....	295
	4.1. Gestion de la concertation ou de la "créativité solidaire".....	296
	4.3. Gestion des initiatives.....	298
	4.4. Gestion de l'innovation.....	299
	4.5. Synthèse.....	300
5	Dimension logistique.....	301
	5.1. Analyse des besoins d'informations et de communication.....	301
	5.2. Mise à disposition d'informations générales.....	301
	5.3. Prestations de service en communication.....	302
	5.4. Synthèse.....	303
6	Conclusion.....	304

Section 3.....	307
Proposition d'un outil de caractérisation des stratégies de communication interne émergentes et d'hypothèses affinées sur les relations stratégies/structures.....	307

1	Proposition d'un outil de caractérisation des stratégies de communication interne émergentes.....	308
	1.1 Quel apport à la gestion de la communication interne ?.....	307
	1.2 De la modélisation à l'outil de caractérisation.....	312
	1.3 Elaboration d'une grille de caractérisation adaptée à une Caisse Régionale de Crédit Agricole.....	314
	1.4 Test de la grille auprès d'une Caisse Régionale de Crédit Agricole.....	323
2	Proposition d'hypothèses sur les relations stratégies/structures.....	330
	2.2 En quoi la structure de communication peut-elle être habilitante ou contraignante par rapport à la stratégie ?.....	331
	2.3 Formulation de quelques hypothèses.....	333
3	Conclusion.....	336

Conclusion	337
------------------	-----

Conclusion générale.....	338
--------------------------	-----

Bibliographie.....	342
Ouvrages.....	342
Périodiques.....	355

Liste des annexes.....	363
------------------------	-----

Liste des graphiques.....	364
---------------------------	-----

Annexes	
---------	--

PARTIE 3

VERS LA CARACTÉRISATION DES STRATÉGIES ÉMERGENTES : UN NÉCESSAIRE DÉTOUR THÉORIQUE

Introduction

Le constat de la faiblesse des modèles déterministes dans l'explication de la diversité des structures de communication que nous avons fait, doit être mis en rapport avec un autre constat fait par Hamid BOUCHIKHI¹. Celui-ci a montré, que les approches déterministes étaient impuissantes à éclairer la structuration du champ de la micro-informatique à la R.A.T.P (Régie Autonome des Transports Parisiens) dans une étude menée sur la période 1986-87.

La structuration du champ de la micro-informatique à la R.A.T.P. n'a, en effet, pas été la concrétisation d'une stratégie *ex-ante*, de la direction de l'entreprise, puisque l'introduction des micro-ordinateurs a été le fait d'initiatives individuelles, qui se sont déroulées à une échelle locales et de manière très différentes d'un endroit à l'autre de l'entreprise. La Direction des systèmes d'information et la Direction générale ne se sont engagées dans la dynamique de structuration du champ de la micro-informatique qu'à un stade relativement avancé de celle-ci pour élaborer une stratégie d'ensemble. Par ailleurs la technologie, dans cette situation particulière ne pouvait être considérée comme une variable exogène dont on aurait cherché l'impact sur la structuration mais bien comme un domaine de choix des acteurs de l'organisation.

Ces constats montrent à la fois les limites du modèle de décision mono-rationnel et soulignent la complexité du phénomène de structuration qui gagne à être envisagé autrement que dans le cadre d'une causalité linéaire.

Pour progresser dans la recherche sur les processus de gestion et les structures de la fonction communication nous proposons de réintégrer les modèles de décision plus complexes que le modèle mono-rationnel et la réflexion des théoriciens ayant

¹BOUCHIKKI, H., "Vers une approche constructiviste des structures organisationnelles" in *Revue Internationale de Systémique*, vol 4, n° 4, 1990, pp 415-440

une vue non-déterministe de la relation stratégie/structure dans un projet managérial pour la communication interne.

Vers la prise en compte de stratégies de communication émergentes

D'une part, il nous paraît essentiel d'essayer de réfléchir à la gestion de la communication d'une organisation à partir de modèles décisionnels autre que le modèle mono-rationnel. Comment en effet continuer à proposer des modes d'actions qui soient basés sur un modèle décisionnel qui ne reflète pas du tout la réalité du processus de décision? Nous nous intéresserons particulièrement à l'idée développée par K.E. WEICK² de l'existence de stratégies émergentes. Nous tenterons de réintégrer cette idée de stratégie émergente, dans un projet managérial pour la communication interne. La difficulté réside dans le fait que les travaux de K.E. WEICK, en minimisant l'importance de l'intentionnalité des acteurs de l'organisation, s'opposent à l'idée même de projet qui anime toute la recherche en gestion. Pour autant, il nous paraît important d'essayer d'intégrer certains aspects de ces travaux dans une démarche de gestion.

Nous considérerons que les stratégies de communication peuvent avoir un caractère émergent et ne pas être que le résultat d'une intention de la direction de l'organisation mais le résultat de phénomènes d'auto-organisation. Sans abandonner l'idée que des stratégies puissent être énoncées par le management, il nous semble qu'envisager l'existence de stratégies de communication émergentes, c'est reconnaître que l'entreprise n'a pas attendu la mise en place d'une fonction communication pour avoir des pratiques de communication, et qu'elle ne peut pas *ne pas* communiquer. C'est également reconnaître que tout n'est pas susceptible d'une gestion *a priori* dans la communication d'une organisation. C'est reconnaître que les modes de gestion de la fonction communication doivent tenir compte de ce phénomène et que les pratiques quotidiennes des membres de l'organisation voire leurs initiatives participent aussi de la stratégie de communication. Comment réintégrer cette idée de stratégie émergente dans un projet managérial?

Nous proposerons un outil de caractérisation des stratégies de communication, qui permettra au gestionnaire d'identifier les pratiques de communication existantes

² Voir Partie I p. 47

et, partant, les stratégies émergentes afin de pouvoir les infléchir dans le sens souhaité. Certains diront que nous souhaitons construire un outil d'audit de la communication. Il ne s'agit pas de cela. Expliquons nous.

Selon la définition reconnue par la profession des auditeurs de Raymond VATIER³, l'audit est une démarche qui à partir de l'observation d'une organisation dans ses résultats, ses procédures de travail et ses mécanismes de contrôle et de régulation cherche à identifier des écarts, à les localiser, les mesurer, en exprimer la signification en termes :

- d'efficacité, soit les écarts entre résultats et objectifs, buts choisis et effets produits,

- d'efficience, soit l'économie de moyens dans l'obtention des résultats,

- de conformité, soit le respect des procédures et règles, le respect de la stratégie, la fiabilité.

- de pertinence, soit la capacité des voies et moyens choisis à atteindre les ambitions déclarées.

A partir de ces constats, l'auditeur démonte les mécanismes qui provoquent les écarts et les signale à l'attention du demandeur de l'audit comme lieux sur lesquels il faut peser pour faire évoluer la situation.

Comme cette définition le suggère, il s'agit de mesurer des écarts par rapport à des objectifs et des résultats attendus, des ambitions déclarées, et donc un référentiel connu. L'audit prend appui sur une stratégie, ou des objectifs énoncés.

La démarche que nous proposons est assez éloignée de la démarche d'audit puisqu'elle consiste à proposer un outil d'identification et de caractérisation de la stratégie poursuivie à partir de l'observation des pratiques et des actions mises en place. Elle postule justement que la stratégie n'est pas toujours énoncée. Il s'agit d'une identification des buts poursuivis.

En cela nous sommes tout à fait en accord avec Henry MINTZBERG qui dit :

"Les buts n'existent qu'en termes de comportements des organisations, spécifiquement comme les intentions qui peuvent être imputées à leur décisions, et

³VATIER, R., ANDCP. *Audit de la gestion sociale*. Paris, ed. d'Organisation, 1988, p 169 et 184

mieux encore à leurs actions. 'l est inacceptable de demander simplement aux membres d'une organisation, y compris à son président, quels sont les buts, ou de lire les déclarations concernant ce que nous avons appelé les *buts officiels*. Si le directeur a déclaré que quelque chose doit être considéré comme un but, il doit y placer des ressources."⁴

L'ambition d'un tel travail, nous a fait délimiter notre tâche à la construction d'un outil de caractérisation des stratégies de communication interne. En délimitant ainsi notre champ d'exploration, nous postulons que la communication interne d'une organisation présente des spécificités, mais nous pensons aussi qu'un travail ultérieur devra articuler cette réflexion à une vision plus globale de la stratégie de communication et envisager toutes ses dimensions. Cette délimitation permettra, nous l'espérons, un travail plus en profondeur.

En quoi les structures de communication peuvent-elles être habilitantes ou contraignantes pour la stratégie?

Certains travaux de théoriciens de l'organisation, et particulièrement les travaux d'A. ERALY suggèrent l'existence d'une relation récursive entre stratégie et structure. Celles-ci seraient des cadres à la fois habilitants et contraignants pour les stratégies. A partir de cette idée, nous affinerons des hypothèses sur la relation stratégie de communication/structure de communication pour voir en quoi, les structures peuvent être habilitantes ou contraignantes par rapport à la stratégie de communication.

Une réflexion sur les stratégies de communication est indispensable à la mise en oeuvre de ces deux projets. L'élaboration d'une grille de caractérisation des stratégies émergentes de communication interne comme l'élaboration d'hypothèses sur les interactions entre stratégies de communication et structures de communication nécessitent, en effet, l'utilisation d'un modèle théorique de la stratégie de communication.

Nous commencerons donc cette troisième Partie par une réflexion sur la stratégie de communication (Section 1). Une modélisation des stratégies de communication interne s'avérant nécessaire, à la fois pour bâtir un outil de

⁴MINTZBERG, H., *Le pouvoir dans les organisations*, op. cit. p 344

caractérisation des stratégies émergentes et pour éclairer les possibles liens entre stratégies et structures de communication, nous entamerons un détour théorique vers les sciences de l'organisation et les sciences de l'information et de la communication qui nous permettra de mettre à jour les principaux buts associés à l'information et la communication dans ces deux champs disciplinaires. Ce détour théorique sera un préalable à la proposition d'une modélisation des stratégies de communication interne que nous présenterons en quatrième partie et qui nous permettra de mettre en oeuvre nos deux projets.

Nous ferons porter notre réflexion sur la notion de buts et de finalités de la communication. Après avoir exposé quelques finalités attribuées à la communication par des auteurs ayant mené une réflexion de type axiologique, ce sont les sciences de l'organisation qui retiendront notre attention. Nous recenserons les buts attribués à l'information et la communication par les différents courants qui composent ce champ disciplinaire. (Section 2)

Nous nous tournerons ensuite vers les sciences de l'information et de la communication pour tenter le même travail de recensement. Nous nous heurterons alors à une difficulté majeure, celle d'une faible structuration de ce champ scientifique. Nous considérerons quelques structurations du champ et les commenterons. Considérant qu'elles ne nous permettent pas de recenser de manière satisfaisante les buts attribués à la communication, nous proposerons alors un travail de structuration original concomitant à notre recensement. (Section 3)

Pour ces deux investigations, notre démarche consistera à procéder à un inventaire des métaphores utilisées pour la communication, la métaphore nous conduisant ensuite assez facilement à l'élucidation, voire la formulation du ou des buts assignés à la communication. L'intérêt pour la métaphore dans le domaine scientifique a été formulé d'une manière convaincante par Richard BOYD⁵ et repris par Lucien SFEZ dans *Critique de la communication*.

La métaphore serait :

"constitutrice, c'est à dire fondatrice. La métaphore est un acte productif au sein de la science. Le chercheur fait office à la fois d'inventeur de la métaphore et de commentateur de ce qu'il propose. Cette production de la métaphore non seulement

⁵BOYD, R., "Metaphor and Theory change" in *Metaphor and Thought*, ouvrage collectif sous la direction d'Andrew Ortony, Cambridge University Press, 1979, cité par SFEZ, L. in *Critique de la Communication*, op. cité p 38

affecte le domaine qui emprunte son modèle à une autre science, c'est à dire l'objet secondaire de l'analogie, mais éclaire tout autant l'objet premier, celui qui est pris comme référence. "6

En reprenant les métaphores ou expressions métaphoriques les plus souvent utilisées par les chercheurs et théoriciens nous avons choisi également le raccourci qui nous semble le plus fidèle, pour une présentation rapide des différentes conceptions théoriques de la communication.

La confrontation des points de vue et des buts assignés à la communication par les chercheurs en sciences des organisations et en communication, à laquelle nous procéderons dans cette section sera l'occasion d'un important travail de synthèse qui nous fournira également un ensemble de repères permettant d'explicitier les postulats théoriques de notre analyse ultérieure.

6 SFEZ, L. *Critique de la Communication*, op. cité p 38

Section 1

Comment caractériser une stratégie de communication émergente ?

Penser en terme de stratégie de communication émergente, c'est penser la stratégie à l'envers. C'est envisager la stratégie sans la planification et sans l'intention. C'est admettre avec P. WATZLAWICK, J.H. BEAVIN et Don D. JACKSON que :

" tout comportement a la valeur d'un message, c'est-à-dire qu'il est une communication, il suit qu'on ne peut pas *ne pas* communiquer, qu'on le veuille ou non. Activité ou inactivité, parole ou silence, tout a valeur de message. De tels comportements influencent les autres, et les autres, en retour, ne peuvent pas *ne pas* réagir à ces communications, et de ce fait, eux-même communiquer. "1

C'est envisager que l'entreprise communique même si elle ne le fait pas intentionnellement et que tout ce qui touche à la communication dans l'organisation n'est pas susceptible d'une gestion *a priori*. C'est admettre que toute entreprise a une stratégie de communication, qu'elle l'ai énoncée ou pas, bref, qu'elle ne peut pas *ne pas* avoir de stratégie de communication.

Nous définirons la stratégie de communication émergente² comme *la stratégie de communication résultant des pratiques de communication multiples de l'entreprise*. C'est l'étude des pratiques de l'organisation qui doit permettre de la *mettre à jour*.

Il importe, selon nous d'identifier la stratégie émergente, pour pouvoir s'appuyer sur elle, voire l'infléchir dans le sens souhaité par le management. L'avoir identifiée peut permettre au gestionnaire de la communication de l'évaluer et d'éviter la mise en place d'actions au buts contradictoires.

¹ WATZLAWICK, P., HELMICK BEAVIN, J., JACKSON, Don D., op. cit. p 46

² Pour un approfondissement de l'idée d'émergence nous renvoyons notre lecteur à MORIN, E., *La Méthode. Tome 1 : La Nature de la Nature*, Paris, Seuil, 1977, p 106-109.

Comme on l'aura compris, le postulat de l'existence de stratégies de communication émergentes nous situe à l'opposé de la position d'A. LABRUFFE, pour qui les conditions de l'existence d'une stratégie de communication sont liées à une planification d'une grande précision :

" Il ne peut y avoir de stratégie (de communication) que s'il existe une prévision à chaque instant T, et en fonction d'un stimulus S, des possibilités réactionnelles R1 R2, Rn, et une planification associée des stimuli réactionnels SR1, SR2, SRn, capable d'approcher au plus près l'objectif visé"³

Nous avons utilisé précédemment une définition opératoire de la stratégie de R.A. THIETART que nous rappelons :

"La stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif"⁴

Cette définition est précise et claire. Nous avons besoin cependant d'une définition beaucoup plus complète de ce qu'est une stratégie de communication. En effet, comment caractériser une stratégie de communication émergente, comment réfléchir de manière approfondie aux possibles liens entre stratégies et structures de communication sans avoir au préalable explicité ce concept? C'est la quête d'une définition plus précise des stratégies de communication qui guidera notre travail dans cette section.

1 Les études sur les stratégies de communication

Plusieurs tentatives de classement ou de description de stratégies de communication ont été tentées qui pourront éventuellement nous aider à élaborer un outil de caractérisation des stratégies émergentes. Nous allons les considérer.

³LABRUFFE, A., *L'entreprise communicante : bases, méthodes, enjeux & stratégies de la Communication Sociale*, Socrate, Bordeaux, 1990, p 84

⁴THIETART, R.A., op. cit. p 1

1.1 Les tentatives de définitions par les outils et moyens

Les termes de stratégie et de politique de communication, renvoient relativement souvent à des listes d'outils ou de moyens, journal d'entreprise, actions diverses, dont l'énoncé tient lieu de stratégie ou politique.

L'exemple qui peut le mieux illustrer cette pratique est le livre de J. LAMBERT⁵, *Politiques globales de communication interne, 12 études de cas d'entreprise*, qui reprend pour décrire les douze politiques d'entreprises en questions, une liste de quelques outils et supports de communication utilisés par chacune. Ces moyens et outils ne sont pas mis en relation avec des objectifs généraux assignables à la communication, les alternatives d'actions possibles ne sont pas recensées, aucun argument n'est avancé sur l'opportunité d'avoir fait ces choix de moyens par rapport à d'autres. Si des actions sont décrites, les stratégies en tant que choix par rapport à des objectifs, ne sont pas mises en lumière. Voilà donc une approche sur laquelle on ne pourra pas s'appuyer.

1.2 Les quatre styles de communication d'entreprise d'après C. JAEGER

Christine JAEGER, dans un dossier consacré à la communication d'entreprise de *Télécoms International*⁶ observe que les entreprises ne communiquent pas toutes de la même façon, "ni avec les mêmes outils, ni avec les mêmes usages de ces outils". Elle distingue quatre styles de communication représentatifs des stratégies de communication observées, qui renvoient à des modes d'équipement et d'utilisation des outils de télécommunication différents.

1.2.1. Le style goutte à goutte,

Le style "goutte à goutte" caractérise les professions indépendantes et les P.M.E traditionnelles. Faute de temps, de moyens d'investissement et de moyens en

⁵LAMBERT, J., *Politiques globales de communication interne, 12 études de cas d'entreprise*, Paris, E.S.F, Entreprise moderne d'édition, 1981

⁶JAEGER, C., "Styles de communication, typologie de la réussite" in *Telecoms International*, juin 1989, pp 15-17

personnel, la communication ne fait pas vraiment l'objet d'une gestion. L'importance de la communication avec l'environnement externe conduit à l'utilisation de réseaux publics. Il n'y a pas d'implantation des outils de télécommunication, ni de gestion des usages, d'où l'expression de style "goutte à goutte". On agit au jour le jour.

1.2.2. Le style progrès technique

Le style "progrès technique" caractérise les entreprises de pointe ou celles leaders de leur branche. La culture de ces entreprises est technicienne. Elles sont "affamées" de nouvelles technologies et toutes les nouveautés sont expérimentées. Il existe des "schémas directeurs" informatiques, bureautiques, de télécommunication, des systèmes de communication intégrés.

1.2.3. Le style bureaucratique,

Le style "bureaucratique" caractérise les administrations ou les très grandes entreprises dont la partie administrative est prégnante. Des modes de communication différents sont utilisés suivant le niveau hiérarchique, les cadres utilisent des messageries, les secrétaires des systèmes de courrier électronique et d'archivage. Les différents départements ont aussi souvent leurs propres systèmes de télécommunication. L'intégration des différents outils est minimum, voire inexistante.

1.2.4. Le style progrès social

Le style "progrès social" caractérise les grandes entreprises leaders de leur branche et fortement orientées vers le marketing. La formation au nouveaux outils du personnel est très importante et se fait avant l'introduction de ceux-ci. La culture de l'entreprise est sociale. La priorité est donnée à la circulation d'informations opérationnelles. On n'utilise pas de réseau intégré sophistiqué, mais les réseaux publics et les outils les plus simples. Le matériel est souvent hétéroclite. On y trouve selon C. JAEGGER "sans doute les usages les plus performants des outils informatiques".

Cette typologie des entreprises suivant leurs usages des technologies télécommunicantes cherche à partir de réalisations observables à différencier des pratiques. Elle est intéressante en cela. Elle s'intéresse :

- au degré d'intégration des réseaux de télécommunication,
- au mode de planification et d'introduction des nouveaux outils.

- au type d'information circulant sur les réseaux,
- et au type de matériel utilisé.

On ne sait malheureusement rien du corpus d'entreprises, ni des modalités de recueil de des informations qui ont permis ce classement. Cette typologie s'intéresse essentiellement aux télécommunications, un champ qui n'entre pas dans les limites des attributions de la fonction communication telle que nous l'avons définie. De ce fait les observations faites ne concernent que ce champ et se révèlent insuffisantes pour nous aider à caractériser une stratégie de communication.

1.3 La définition de *Stratégies* et de *Communic'Hay*

Une "vaste"⁷ enquête du magazine *Stratégies* et du cabinet d'études *Communic'Hay*⁸ cherche à caractériser les stratégies de communication interne d'un groupe d'entreprise. Elle cherche à situer les entreprises :

"dans un *mapping* à deux axes : l'axe de la communication considérée comme facile/difficile et celui de la communication considérée comme sérieuse ou comme un gadget."

Quatre catégories de stratégies de communication interne sont mises à jour avec ce procédé, les stratégies des "caboteurs", des "plaisanciers", des "capitaines au long cours" et des "yachtmen".

1.3.1. Les stratégies des "caboteurs".

La communication est considérée comme difficile /futile. Généralement les responsabilités de communication sont éparpillées. Il n'y a pas de pilotage de la communication. Il s'agit souvent de P.M.E et P.M.I, de patrons "à l'ancienne" (sic) qui connaissent tout le monde et préfèrent la communication inter-individuelle à d'autres formes de communication.

1.3.2. Les stratégies des "plaisanciers"

⁷L'article ne dit rien du nombre d'entreprises interrogées.

⁸HALARY, C., "Communication interne, croisière ou galère ?" in *Stratégies* n°spécial, Guide de la communication pour les ressources humaines 1988, pp 23-29

La communication est considérée comme facile/sérieuse. Il existe de nombreux supports de communication ; le pilotage de la communication existe également : on a recours à des enquêtes. On a peu recours à la sous-traitance ; la communication interne est souvent privilégiée par rapport à d'autres formes de communication.

1.3.3. Les stratégies des "capitaines au long cours"

La communication est considérée comme difficile / sérieuse. Tout est organisé et piloté. Beaucoup d'actions sont mises en place. Les responsabilités de communication sont regroupées et centralisées. Il existe souvent une Direction de la communication ; les services communication sont importants et gèrent de gros budgets.

1.3.4. Les stratégies des "yachtmen"

La communication est considérée comme facile/futile. La politique d'image est souvent ostentatoire et décalée par rapport à la communication interne vécue comme un mal nécessaire. Les entreprises sont souvent de grande taille, les budgets de communication sont importants.

La question de l'intérêt de ce classement se pose. Les entreprises sont classées en fonction de l'attitude de leur responsable de communication ou de leur dirigeant face à la communication d'entreprise. Est-ce un critère de classement de stratégies de communication pertinent? Est-ce que cela reflète leurs pratiques? Les observations faites dans un deuxième temps sur chaque groupe sont trop peu systématiques - elles ne s'intéressent pas aux mêmes indicateurs pour chaque groupe - pour que la pertinence de cette typologie soit démontrée.

1.4 Synthèse

Les typologies présentées ne cherchent pas à mettre en lumière les stratégies en termes de choix de moyens pour atteindre des objectifs. La stratégie de communication est envisagée d'après des critères très différents :

- des attitudes face à la communication en général dans l'enquête de Communic'Hay,

-des pratiques observées non systématiquement, et seulement des pratiques de télécommunications, dans le travail de C. JAEGER.

Devant la diversité des modes d'appréhension des stratégies de communication et le peu d'outils récoltés pour caractériser une stratégie de communication émergente, la nécessité d'une définition plus précise des stratégies de communication s'impose.

2 Comment définir une stratégie de communication?

A l'origine, le terme de stratégie est un terme militaire. La *stratégie* constitue en effet, avec la *tactique*, les deux branches de l'art de la guerre. La *stratégie* se définit comme :

"L'ensemble des dispositions et des mesures à prendre, des précautions à observer, etc., pour conduire une armée en présence de l'ennemi"⁹

De même la tactique comprise comme *la science de la conduite du combat* se définit comme :

"L'art de disposer et d'employer les troupes sur le terrain où elles doivent combattre et où elles ont été amenées par les opérations dont l'ensemble constitue la *stratégie*"¹⁰

Cette origine militaire du terme de stratégie a inspiré Aimery de NARBONNE¹¹ qui dans son ouvrage *Communication d'entreprise, conception et pratique*, présente une conception de la communication assez particulière.

Le service communication est pour lui une "citadelle" qui nécessite des "défenseurs", possède "un état major" et doit pouvoir "faire face à des assauts". Le service communication doit par ailleurs "acquérir des réflexes", "s'entraîner à l'usage de matériel défensif, posséder des munitions et des vivres".¹²

⁹Définition extraite du *Larousse du XXème siècle*, sous la direction de P. AUGÉ, Paris, 1933, T 6, p 488

¹⁰Idem

¹¹NARBONNE, A. de, *Communication d'entreprise, conception et pratique*, Paris, Eyrolles, 1990

¹²NARBONNE, A. de, op. cit. p 50

Sans nous attarder sur cette conception guerrière et paranoïaque de la communication, nous allons tenter de cerner plus précisément ce terme de stratégie de communication.

2.1 Stratégie et sciences de gestion

Dans la littérature des sciences de gestion, la stratégie est vue comme le résultat d'un processus de planification. Qu'est-ce ce qu'elle recouvre? C'est ce que nous définirons avant d'envisager les façons dont on peut mettre à jour des stratégies qui n'ont pas été énoncées.

On distingue généralement trois niveaux de planification¹³ : la planification politique, la planification stratégique et la planification tactique.

- Le premier niveau, *la planification politique*, se caractérise par la détermination de politiques générales et globales : on parle de missions, de finalités, de philosophie, de raison d'être.

- Le second niveau, *la planification stratégique*, se caractérise par le choix des stratégies à partir d'un portrait des ressources internes pour réaliser la mission ou la politique. On parle de buts, d'allocations de ressources, de technologie, de répartition des rôles et des responsabilités.

- Le troisième niveau, *la planification tactique*, se caractérise par la programmation des opérations et par l'organisation pratique requise par la stratégie. On parle d'objectifs, d'opérations, de programmation, de règles, de méthodes, de procédures.

La phase de planification stratégique se décompose elle-même en plusieurs phases

Phase 1 - La détermination des buts, les résultats visés à moyen termes, concrétisant une situation désirable :

¹³BERTRAND, Y. et GUILLEMET, P., *Les organisations une approche systémique*. Montréal, Editions Agence d'Arc, Paris, Editions Chotard et associés, Ste Foy(Québec), Editions Télé-université, 1989, p 283

Phase 2 - La modélisation. La situation désirée étant connue, il faut découvrir les différentes façons de changer la situation, recenser la variété des interventions possibles, les ressources disponibles et les contraintes. La modélisation conduit à la formulation de plusieurs modèles possibles de stratégies.

Phase 3 - La sélection d'une stratégie. Il faut déterminer les critères de sélection d'une stratégie à partir des politiques de l'organisation. On peut éventuellement procéder à des expérimentations, avant l'adoption définitive.

2.2 Stratégie et communication

Dans la littérature consacrée à la communication des organisations, qu'en est-il des stratégies de communication? Certains manuels de communication expliquent comment élaborer une stratégie de communication. Ce sont surtout des ouvrages écrits dans une optique marketing et s'intéressant à la communication marchande.

Tous ne sont pas d'accord sur la place des activités de planification de la communication dans la démarche stratégique globale de l'entreprise. Certains voient les plans de communication, comme des démarches tactiques, ou opérationnelles, se rattachant plus globalement à des stratégies marketing. C'est le cas notamment de Pierre L. DESAULNIERS¹⁴. D'autres sous le vocable de stratégie de communication *globale*, donnent une certaine indépendance à la stratégie de communication par rapport au marketing, mais avec une priorité à la communication marchande et à la marque.

L'élaboration de "la plate-forme stratégique de communication globale"¹⁵ comporte, selon C. REGOUBY plusieurs étapes :

- la *définition des objectifs stratégiques* de la communication globale, qui doivent tenir compte des grands enjeux de l'entreprise,
- l'*identification et l'analyse des cibles de la communication globale*,
- l'*expression du positionnement de la marque*,
- le *choix et la définition de la stratégie à retenir*

¹⁴DESAULNIERS, P.L., *L'élaboration d'une campagne de communication*, Ste Foy, Les éditions P.Eldy, 1989, 218 p

¹⁵REGOUBY, A., *op. cit.* p 134

La manière d'opérer ce choix de la stratégie à retenir n'est pas décrite. Il n'y aurait "pas de méthode, d'analyse, d'étude ou de test" permettant de délivrer la stratégie à adopter, le choix relevant "pour beaucoup de l'imagination et de la créativité".

Si dans la réflexion stratégique au niveau général de l'entreprise, des moyens, des méthodes, des matrices de choix stratégiques existent pour aider à la planification, en revanche il n'existe pas grand chose d'équivalent en communication. Les arguments employés par REGOUBY, selon lesquels l'imagination et la créativité sont indispensables pour établir une stratégie de communication renvoie de nouveau à l'image d'un directeur de la communication nécessairement "talentueux". Effectivement, moins le domaine de décision est structuré, plus l'importance de la créativité et de l'initiative est grande.

De quoi est, selon lui, composée la stratégie de communication?

"Les composants de la stratégie vont s'articuler principalement autour :

- de la stratégie des cibles,
- de la stratégie des niveaux de discours,
- de la stratégie des techniques à mettre en oeuvre.

La stratégie de communication globale devra définir les inter-relations les plus efficaces entre ces trois paramètres afin d'assurer cohérence et synergie dans l'espace (pondération) et dans le temps (planification).¹⁶

On retrouve dans cette définition de C. REGOUBY, qui utilise parfois le terme de "stratégie" comme synonyme de celui de "choix", une définition de la stratégie proche de celle du Centre d'études et de Recherche sur les Qualifications (C.E.R.E.Q.) :

"Les relations publiques définissent la stratégie de communication en termes de priorités de publics, d'objectif d'image, de catégories d'informations à obtenir et à transmettre, de réseaux et moyens de communication à utiliser ou à mettre en place."¹⁷

En définitive, la stratégie de communication peut, au vue de ces définitions, être définie comme énonçant :

¹⁶Idem, p 137

¹⁷CFREQ, Répertoire des emplois, les emplois types de l'information et de la communication, T3, les emplois des relations publiques, p 89

- une priorité dans les publics ,
- des buts prioritaires pour chaque public, qui se déclinent en contenus de discours et moyens à mettre en place pour atteindre les objectifs.

3 Passer d'une logique de l'élaboration à une logique de caractérisation des stratégies.

Possédant dorénavant une définition de la stratégie de communication, nous allons pouvoir définir les étapes nécessaires conduisant à la caractérisation de stratégies de communication émergentes.

3.1 En quoi consiste la caractérisation d'une stratégie de communication émergente.

Si l'on considère la définition de la stratégie de communication que nous venons d'énoncer, caractériser une stratégie de communication émergente revient à identifier à travers les actions et les discours de l'entreprise :

le public prioritaire de l'organisation en terme de communication ;

- les principaux buts relatifs à la communication poursuivis pour chaque public et les moyens mis en œuvre pour cela.

Nous limiterons notre travail présent à la proposition d'un outil de caractérisation des stratégies émergentes de *communication interne*. Ce faisant nous postulons une certaine spécificité de la communication interne, mais nous pensons qu'un travail ultérieur devra élargir la réflexion aux autres composantes de la fonction communication.

Ainsi définie, la caractérisation d'une stratégie émergente de communication interne pose deux problèmes importants.

- D'une part, quelles actions et quels discours prendre en compte pour inférer des buts de communication poursuivis? Même si tous les comportements de l'organisation ont une valeur de communication, comme nous l'avons souligné en

introduction, toutes les actions de l'organisation ne peuvent faire l'objet d'une étude, même non exhaustive. Il devient nécessaire de savoir quoi observer.

- D'autre part, inférer les buts poursuivis à partir des actions de l'organisation implique d'avoir connaissance de ces buts pour les identifier et d'avoir établi un lien entre actions, discours et buts. Hors il n'y a pas de véritable consensus sur les buts attribuables à la communication interne et très peu de travaux ont développé ce que nous avons dénommé la phase de *modélisation* dans notre description de la planification stratégique, soit la description des différentes interventions possibles pour parvenir à l'accomplissement d'un but de communication.

3.2 La construction d'une grille de caractérisation des stratégies passe par un modèle théorique des stratégies de communication

Proposer la liste des différents buts que peut poursuivre une stratégie de communication interne et la liste des moyens et actions qu'elle peut utiliser pour réaliser ces buts consiste en fait à proposer une modélisation des stratégies de communication interne. La modélisation peut en effet être considérée comme une :

"action d'élaboration et de construction intentionnelle par composition de symboles, de modèles susceptibles de rendre intelligible un phénomène rendu complexe et d'amplifier le raisonnement de l'acteur projetant une intention délibérée au sein du phénomène. "18

Il devient clair que la proposition d'une modélisation des stratégies de communication interne s'impose avant l'élaboration d'un outil de caractérisation des stratégies émergentes.

Plusieurs auteurs ont souligné l'importance des modèles théoriques nécessaires à toute observation, si l'on ne veut pas tomber dans ce que A.F. CHALMERS appelle un inductivisme naïf.

"La science ne commence pas par des énoncés d'observation parce qu'il faut une théorie avant tout énoncé d'observation, et les énoncés d'observation, parce qu'ils sont

¹⁸ I.E. MOIGNE, J.L., *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod, 1990, coll. Afcet Systèmes

faillibles, ne constituent pas une base sûre sur laquelle la connaissance scientifique peut être fondée."¹⁹

Nous proposons donc d'élaborer une modélisation des stratégies de communication interne qui servira de base à l'élaboration d'un outil de caractérisation des stratégies de communication interne émergentes.

4 Conclusion

A l'issue de cette section, nous avons restreint notre objectif à la caractérisation des stratégies de communication *interne* émergentes. Nous avons établi que cette tâche nécessitait l'élaboration préalable d'une modélisation des stratégies de communication interne.

Pour établir la liste des buts attribuables à la communication interne, nous avons choisi, avant d'avoir recours à la littérature professionnelle en communication des organisations, de faire un détour théorique vers les sciences de l'organisation et de la communication. Nous recenserons dans les deux prochaines sections les buts attribuables à la communication dans ces deux champs disciplinaires.

¹⁹CHALMERS, A.F., *Qu'est-ce que la science? Popper, Khun, Lakatos, Feyerabend*. Paris, Editions la Découverte, 1987, p 66

Section 2

Les buts de l'information et de la communication en sciences des organisations

1. Buts et finalités de la communication

Dans notre recherche sur les principaux buts attribués à la communication, un écueil nous guette, qui consisterait à faire un amalgame entre buts et finalités de la communication. Aussi allons nous dès à présent lever l'équivoque.

Nombreux sont les auteurs qui s'intéressent aux finalités de la communication, soit aux principes et aux valeurs qui peuvent être attachés au concept de communication. Définir une finalité de la communication, c'est, en effet, émettre une sorte d'affirmation de principe sur sa valeur. La perspective d'approche de la communication de ces auteurs peut être qualifiée d'axiologique.

On peut parler d'axiologie, dès lors que l'on porte un jugement de valeur, implicite ou explicite. Aborder la communication sous l'angle axiologique, c'est envisager les problèmes qu'elle pose au niveau des valeurs. C'est donc forcément aborder la communication de façon "critique". La perspective axiologique n'est évidemment pas propre à la communication. De nombreux phénomènes peuvent faire l'objet d'une approche axiologique. Ce domaine prend en compte les positions exprimées généralement par les philosophes et les théoriciens du politique, les spécialistes de l'esthétique.

Tout comme les mathématiques ou la physique peuvent faire l'objet d'une perspective axiologique, "la communication" a fait l'objet d'innombrables travaux de ce type. La philosophie, mais aussi les sciences du politique sont les principales disciplines concernées par l'approche axiologique de la communication.

D'une part nous avons donc, dans la littérature, les auteurs s'intéressant aux valeurs et d'autres parts les chercheurs qui appartiennent à la "discipline"¹ proprement dite, qui s'intéressent aux "processus" de communication, aux "comportements" de communication, aux "objets" de communication, aux "situations", etc... ; ceux là s'intéressent plus aux *buts* de la communication, c'est à dire au résultat escompté de la ou de communications qu'ils étudient. Evidemment, rien n'interdit de s'interroger sur les valeurs et les finalités à tout moment, et la transition est quelquefois subtile. On pourrait même caractériser le courant appelé Courant Critique² en Sciences Sociales, par sa volonté de ne jamais dissocier cette recherche axiologique de la recherche plus disciplinaire. Cette distinction permet cependant de dissocier deux registres de travaux qui gagnent à être considérés séparément, car les aller-retours permanents entre perspective axiologique et perspective plus disciplinaire dans les discours sur la communication contribuent à rendre le "paysage communicationnel" assez opaque.

Raoul GIRARDET³ dans son livre érudit *Mythes et mythologies politiques* décrit, par exemple, le mythe de l'unité en relation avec une conception de la communication unificatrice. Le banquet, la communion, les repas pris en commun en sont les symboles. On retrouve dans cette vision de la communication ayant à accomplir l'unité du corps social, celle des visionnaires politiques du début du siècle comme St SIMON, qui dit "Une société dont les membres entrent en opposition les uns avec les autres tend à sa dissolution". Cette vision de la communication insiste comme toute la philosophie de l'unité sur:

"la volonté de rassembler et de fondre, la vision d'une société homogène et cohérente, la condamnation, au nom du bien commun, du repli de l'individu sur lui-même et sur ses intérêts, la crainte des schismes et des dissidences, la recherche d'une foi commune et l'exaltation des grandes effusions collectives."⁴

A cette vision, il oppose celle de Benjamin CONSTANT allant exactement à l'encontre et qui correspond à un autre courant idéologique - ces courants ne sont,

¹ Nous mettons ce terme entre guillemets car nombreux sont ceux qui s'interrogent sur le caractère disciplinaire des Sciences de l'Information et de la Communication, mais nous revenons sur cette question dans la suite de cette partie (Section 3) en nous interrogeant sur les différentes structurations de ce champ d'études.

² Le Courant Critique tient son nom d'une théorie développée par l'école de Francfort. L'École de Francfort est un mouvement qui s'est constitué dans l'entre-deux guerres à Francfort autour de T. Adorno, M. Horkheimer, W. Benjamin. D'inspiration marxiste, elle a élaboré une *Théorie Critique*, critique de la société industrielle et de ses expressions idéologiques et sociales.

³ GIRARDET, R., *Mythes et mythologies politiques*, Paris, Seuil, 1986, p 143

⁴ *Ibid* p 143

d'ailleurs, pas assimilables comme le souligne GIRARDET aux traditionnels courants politiques - qui dit : "La diversité, c'est la vie, l'uniformité, c'est la mort". Cet autre courant insiste sur :

"l'autonomie de l'individu et de ses capacités de libre disposition de lui-même, l'acceptation d'une société conflictuelle, de ses divisions et de ses différences, la méfiance tenace à l'égard de toutes les Eglises de leurs appareils et de leurs dogmes"⁵

De tels principes irréductibles irriguent bien des débats sur le terrain de la communication. L'obsession d'une relation harmonique du monde, du mythe de Babel aux *pasillales*, ces "langues artificielles destinées à tout l'univers par leur transparence et leur perfection"⁶, est, par exemple, identifiable dans de nombreux travaux sur la communication.

Michel MAFFESOLI⁷ dans son ouvrage *Au creux des apparences*, associe la volonté d'unité du corps social, la volonté de gommage des différences à ce qu'il appelle "l'âge classique" ou la "modernité" et l'oppose à l'éclatement des valeurs sociales, au relativisme idéologique, à la diversification des modes de vie, au métissage, au polyculturalisme, à l'éclectisme, caractéristiques de "l'âge baroque". Selon lui, nous serions en train de revivre une seconde "Renaissance", une seconde "baroquisation du monde", nous serions en train de passer d'une logique classique, rationnelle, mettant en oeuvre, la causalité, la linéarité et autres formes de déterminismes, à une logique du flou, du sensible, du complexe⁸. L'image dominante de la communication unificatrice cédera-t-elle le pas à une image moins globalisante?

Ces quelques réflexions mises à part, essayer de discerner ces principes irréductibles, ces différentes conceptions de la communication, pour repérer la démarche à caractère essentiellement axiologique de la démarche plus strictement disciplinaire nous semble intéressant, même si ces démarches ne sont pas toujours opposables.

⁵ Ibid p 143

⁶ HAGEGE, C., *L'homme de paroles*, Paris, Fayard, 1985, 314 p. (coll. le temps des sciences)

⁷ MAFFESOLI, M., *Au creux des apparences. Pour une éthique de l'esthétique*, Paris, Plon, 1990, p 153

⁸ On ne peut s'empêcher d'être sensible à cette argumentation lorsque la remise en cause du déterminisme et des causalités linéaires affectent toutes les sciences, dont nous l'avons vu les sciences de l'organisation, que les mathématiques travaillent les logiques floues, que l'idée de complexité défendue par E. MORIN (op. cit.) gagne du terrain dans les sciences sociales.

La démarche de J. HABERMAS se situe sans aucun doute possible dans une perspective axiologique quand il définit l'enjeu de la communication sociale comme étant :

"la libération des formes de domination et de servitude et leur remplacement par des formes de reconnaissance réciproque"⁹.

L. SPEZ, dans ses derniers ouvrages *Critique de la communication* ¹⁰ et *La communication* cherche à mettre à jour les principaux discours axiologiques sur la communication. Il attribue à sa démarche le qualificatif de *critique*. Voici la façon dont il définissait la théorie critique dans *Critique de la décision* :

"La théorie critique, par cette question qu'elle applique aux théories régnantes (pratiques théorisées) dénonce l'opération de cache idéologique qu'elles assurent. C'est en cela qu'elles sont dites théories critiques, et non parce que ces théories critiques sont plus récentes (comme s'il y avait progrès de la science) que les autres"¹¹

Il entend :

"capter la totalité des phénomènes et des domaines de la communication en les identifiant à trois métaphores fondatrices qui renvoient à trois visions du monde"¹²

Les trois métaphores qu'il met à jour sont celles :

- de la machine - ou encore de la boule de billard - qu'il associe à la *communication représentative* ; cette conception de la communication envisagée comme un mécanisme implique l'idée d'une maîtrise et d'un sujet intentionnel impliqué dans le processus communicationnel.

- de l'organisme, qu'il associe à la *communication expressive* ; cette conception de la communication envisagée comme un processus adaptatif renvoie à une conception systémique de la société.

- de Frankenstein, qu'il associe à la *communication confondante* ; cette conception de la communication envisagée comme un produit émergent et non contrôlé de la société technicienne renvoie à une conception totalitariste de la société.

⁹Cité par DUBAR, C., *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A.Colin, 1991

¹⁰SPEZ, L., *Critique de la communication*, 2^{ème} ed. revue, Paris, Le seuil, 1991

¹¹SPEZ, L., *Critique de la décision* Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1981

¹²SPEZ, L., *La communication*, Paris, P.U.F, 1991, p 13

Notons que si la finalité de la *communication confondante* est bien énoncée comme étant le totalitarisme, les finalités des *communications expressive et représentative* ne sont pas clairement énoncées, même si ces conceptions de la communication sont associées à des conceptions philosophiques cartésiennes ou spinozistes.

Isabelle ORGOGOZO propose de distinguer dans son dernier ouvrage *Les paradoxes du management, des châteaux forts aux cloisons mobiles*¹³ à la suite des travaux du philosophe allemand J. HABERMAS et de sa distinction opérée entre action instrumentale, action stratégique et action communicative¹⁴, trois modes de communication différents à l'intérieur des organisations :

- un mode *instrumental*, symbolisé par la consigne et la procédure directement en rapport avec le taylorisme;

- un mode *stratégique* dont le moyen principal serait la persuasion, symbolisé par la mystification, la propagande et la manipulation;

- un mode *communicationnel* dont les moyens seraient l'énoncé des problèmes, la discussion collective, la circulation des informations sur les faits, les valeurs et les points de vue.

Lorsqu'elle définit ce dernier mode comme la "seule vraie " communication, nous réalisons que nous sommes en présence d'une approche qui mêle intimement perspectives axiologique et disciplinaire¹⁵.

13 ORGOGOZO, I., *Les paradoxes du management, des châteaux forts aux cloisons mobiles*, Paris, ed. d'Organisation, 1991, p 138

14 Nous proposons de rappeler cette distinction pour plus de clarté : "Nous appelons instrumentale une action orientée vers le succès, lorsque nous la considérons sous l'aspect de la poursuite de règles techniques d'activité et que nous évaluons le degré d'efficacité d'une intervention en fonction du rapport entre les circonstances et les événements ; nous appelons stratégique une action orientée vers le succès, lorsque nous la considérons sous la poursuite de règles rationnelles de choix et que nous évaluons l'efficacité de l'influence sur les décisions d'un partenaire rationnel (...). (Je) parle d'actions communicatives, quand les plans d'action des acteurs participants ne sont pas coordonnés par des calculs de succès égocentriques, mais par des actes de compréhension." HABERMAS, J., *Theorie des kommunikativen Handelns*, T1, Francfort, Suhrkamp Verlag, 1981 p 385, cité par BERRARD, M., Diriger par la communication, in *Education & Management*, octobre 1989 p 34

15 Par ailleurs, il n'est pas sûr que la distinction opérée par J. HABERMAS entre action stratégique, instrumentale et communicationnelle ne soit pas abusivement réemployée ici. En effet J. HABERMAS distingue, ainsi que le souligne Claude DUBAR (La socialisation, op. cit.) entre

Après cette distinction entre finalités et buts de la communication, c'est vers les buts attribués à la communication par les théories de l'organisation que nous nous tournerons maintenant.

2. Les métaphores et les buts de l'information et de la communication en sciences des organisations

Il n'est pas rare de voir situer dans la littérature le début de l'intérêt pour la communication des organisations dans les années 1980. Il est vrai que c'est au début de cette décennie que l'on a vu fleurir des discours sur la société de communication, sur les nouvelles technologies de l'information ou de la communication - souvent évoquées par les sigles N.T.I. - N.T.C - discours qui ont mis en circulation ainsi que le souligne Jean BIANCHI¹⁶ un certain nombre d'utopies telles que celles de la délocalisation, de la dématérialisation du monde, de la déscolarisation de la formation, de la démocratie directe.

Il est vrai aussi que c'est au cours de cette décennie que les difficultés économiques ont commencé à lézarder les logiques managériales occidentales, en les obligeant à regarder vers le Japon où d'autres pratiques de communication en entreprise avaient cours, notamment les groupes de résolution de problèmes. Ces évolutions, ainsi qu'un contexte économique de plus en plus concurrentiel, ont contribué de manière significative à l'émergence de la fonction communication en entreprise. Mais il ne faudrait pas assimiler l'éclosion de cette nouvelle fonction et conséquemment celles des nouvelles professions qui l'accompagnent avec la réflexion sur la communication dans les organisations qui est une pratique bien plus ancienne.

Cette réflexion apparaît d'une manière plus ou moins explicite dans les théories des organisations où la science administrative¹⁷. Les chercheurs, praticiens et

l'action instrumentale et stratégique qui structure les processus de domination de la nature (travail) par des règles techniques et l'agir communicationnel ou relationnel qui structure les processus de communication sociale (interaction) par des normes juridiques. On peut s'interroger sur l'idée même d'une action communicationnelle à l'intérieur d'un processus de production ou d'une organisation à finalité productive. Cette notion cherche à décrire à l'origine un phénomène qui concerne la société entière et non l'organisation ayant une finalité définie. Il peut donc paraître abusif de la réutiliser d'une façon si éloignée de sa définition initiale.

¹⁶BIANCHI, J., "La société de communication : machines, discours et pratiques" in *Economie et humanisme*, n° 302, juillet/août 1988, pp 5-17

¹⁷ Voir Partie 1 section 2, pour la distinction entre ces deux disciplines.

théoriciens de ces deux champs d'études proposent des schémas pour analyser les organisations et bâtissent des modèles d'efficacité organisationnelle, en accordant une plus ou moins grande importance aux phénomènes d'information et de communication.

Les courants qui se sont succédés dans ces deux disciplines ont accordé une place plus ou moins importante aux notions d'information et de communication. Les définitions, les métaphores qui leur sont associées, les buts qui leur sont attribués sont différents suivant les approches. Recenser ces métaphores et ces buts, puisque tel est notre projet, oblige à considérer les structurations du champ des sciences de l'organisation.

Différentes façons de classer les théories organisationnelles ont été proposées. T.J. PETERS et R. WATERMAN les ont classées depuis 1900 en quatre périodes¹⁸:

- 1900-1930 : les modèles rationels fermés,
- 1930-1960 : les modèles sociaux fermés,
- 1960-1970 : les modèles rationels ouverts,
- 1970, jusqu'à aujourd'hui : les modèles sociaux ouverts.

M. BOIVERT¹⁹ a défini des écoles : l'école classique, l'école économique, la tradition personnalisante, la tradition analytique, la tradition décisionnelle et politique, l'école néo-classique.

G. MORGAN²⁰ a identifié huit registres métaphoriques utilisés en théorie de l'organisation et a distingué les courants considérant les organisations :

- en tant que machines,
- en tant qu'organismes,
- en tant que cerveaux,
- en tant que cultures,

¹⁸PETERS, T.J, WATERMAN, R. *Le prix de l'excellence Les secrets des meilleurs entreprises*, Paris, Interéditions, 1983

¹⁹BOISVERT, M., op. cit.

²⁰MORGAN, G., *Images de l'organisation*, Québec, Les Presses de l'Université Laval 1989

- en tant que systèmes politiques,
- en tant que prisons psychiques,
- en tant que flux et transformation...

Si notre tentative de recensement des métaphores de l'information et de la communication est d'ailleurs tout à fait dans l'esprit de ce travail de MORGAN, elle a puisé pour le recensement des différents courants en sciences de l'organisation à diverses sources, dont les travaux de BOIVERT, de SAINSAULIEU²¹ et de PETIT²².

Une définition opératoire de ces deux termes d'information et de communication semble nécessaire à ce stade de notre travail. Comme nous aurons l'occasion de le voir par la suite, la définition même de ces termes est un des objets des sciences de l'information et de la communication. Aussi utiliserons nous de manière *opératoire et provisoire* pour pouvoir mener à bien notre investigation, comme définitions des termes *information* et *communication*, celles que leur a données Bernard Galambaud²³, qui, tout en étant très simples nous semblent opérationnelles et suffisantes pour l'exposé qui suit.

Ces définitions sont les suivantes :

L'information :

" Un ensemble de pratiques qui cherche surtout à mettre des individus en relation avec des événements"

La communication :

"Un ensemble de pratiques qui cherche surtout à réaliser une mise en relation des individus entre eux"

2.1. L'information "outil de transmission" des ordres pour l'Ecole classique

²¹SAINSAULIEU, R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1987

²²PETIT, F., *Introduction à la psychosociologie des organisations*, Toulouse, Ed. Privat, 1988

²³GALAMBAUD, B., *L'information et la communication au service de l'entreprise*, Rapport de l'Institut Entreprise et Personnel, 1984, cité dans Les nouveaux cahiers de l'ANDCP, n° 37, décembre 1987, p 7.

Sous la dénomination d'école classique, on considère des théories dont la plus connue est certainement l'Organisation Scientifique du Travail ou O.S.T, théorie développée en 1911 par F.W TAYLOR. Ce courant regroupe d'autres auteurs, Max WEBER et Henri FAYOL.

Les travaux de ces trois contributeurs ont en commun une vision de l'organisation considérée comme un mécanisme rationnel. Leur vocation est d'énoncer des principes d'organisation et de définir les caractéristiques d'une "bonne structure". Ces travaux se distinguent néanmoins sur certains points. En voici brièvement les grandes lignes.

Pour TAYLOR, ingénieur américain, il existe à tout problème d'organisation une solution optimale, c'est le principe du *one best way*.

Celle qu'il préconise consiste à ²⁴:

- diviser les travailleurs en deux groupes, ceux qui conçoivent cette solution et ceux qui l'exécutent ;
- parcelliser les fonctions en tâches aussi élémentaires que possible ;
- rationaliser les tâches par des études de temps et de mouvements ;
- sélectionner les travailleurs les plus aptes à les exécuter;
- former ces derniers rapidement, en vue d'une exécution à la lettre des consignes ;
- motiver enfin les travailleurs par des primes ou un salaire au rendement.

L'effort de rationalisation porte sur la standardisation, considérée comme un procédé de coordination ; l'expert (staff), qui standardise les méthodes de travail vient s'ajouter à la ligne hiérarchique (line).

L'information consiste en la formalisation de *procédures*, le plus souvent écrites.

²⁴Cf PETIT, F., *Introduction à la psychosociologie des organisations*, op. cit., p 10

WEBER, sociologue allemand, analyse la bureaucratie, ou administration rationnelle légale. Dans cette forme d'organisation, la légitimité du pouvoir est définie comme étant de type rationnel - et non plus de type traditionnel ou charismatique - elle repose sur des règles et des procédures. Le modèle bureaucratique comporte des innovations par rapport aux modèles qui prévalaient alors. Il a un certain nombre d'avantages²⁵ :

- La science remplace l'intuition et l'arbitraire ;
- L'idée de compétence remplace celle de savoirs-faire plus ou moins secrets ;
- La formulation de règles formelles à propos de tâches, fonctions et responsabilités permettent de dépersonnaliser au maximum les relations de travail ;
- Le changement devient plus facile. Plus les règles et les structures sont formalisées, plus on peut en changer certaines parties pour s'adapter aux changements.
- Enfin le modèle est facilement transposable.

Le formalisme est une des caractéristiques de l'administration bureaucratique. Cette organisation représentait à l'époque le symbole de la rationalité.

L'information est alors synonyme de *règle, consigne*.

Henri FAYOL (1841-1925), ingénieur des mines s'est penché sur l'analyse de la fonction administrative en 1916. L'effort de rationalisation porte dans ses travaux sur :

- * La division fonctionnelle des activités administratives ; il définit ainsi : planification, organisation, commandement, coordination et contrôle, autant de tâches qui relèvent de la direction.
- * La différenciation des fonctions à remplir qui, d'après lui, évoluent essentiellement en fonction de la taille de l'entreprise.
- * La définition des structures et l'agencement en départements et unités de ces fonctions.

²⁵ développés par SAINSAULIEU, R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, op. cit.

Alors que les études de TAYLOR s'intéressent surtout à l'individu au travail, les travaux de Fayol s'intéressent à la répartition et à l'association des tâches en unités de travail et aux particularités des tâches de direction. Celui-ci souligne ainsi l'importance de l'unicité de commandement, l'importance d'une ligne hiérarchique claire et propose que la subordination ne dépasse pas 5 ou 6 individus.

L'information, c'est l'ordre, la consigne, la description de fonction.

Pour ces trois représentants du courant dit "Classique", l'information est *un outil qui permet la rationalisation*; elle est synonyme de *consigne, procédure, règle, ordre, description de fonction*. La communication, restreinte à la relation hiérarchique est régie par des procédures; elle est la plus impersonnelle possible.

2.2. L'information "outil de motivation" pour l'école des Relations Humaines

C'est une expérience menée en 1924 par Elton MAYO dans une entreprise : la Western Electric, qui mit en évidence les faiblesses du modèle taylorien. Jusque là on pensait que la motivation de l'homme au travail était essentiellement d'ordre économique. L'expérience montra que les comportements humains ne sont pas la conséquence unique du salaire mais traduisent des besoins plus complexes. L'étude qui portait sur l'influence de l'éclairage sur la production, démontra qu'un intérêt porté aux conditions d'environnement suffisait à accroître la production, que l'on baisse ou que l'on augmente la quantité de lumière disponible. La preuve était faite de l'influence de facteurs psychologiques sur la productivité. Le phénomène mis à jour fut identifié sous le terme de motivation.

D'autres recherches étudièrent les phénomènes de groupe qui se développent en marge de l'organisation formelle : les groupes informels. Elles montrèrent que l'intégration aux groupes informels a des conséquences sur la satisfaction, le moral et la productivité. L'influence des facteurs sociaux sur la production fut ainsi mise en évidence. L'organisation est vue dans cette approche comme un groupe humain complexe. Les principaux auteurs de ce courant dit des "Relations Humaines" sont J.L.

MORENO, père de la sociométrie²⁶ et Kurt LEWIN²⁷ qui étudia la dynamique de groupe.

Celui-ci mit en évidence le fait que la participation à la décision améliore sa mise en oeuvre, du fait de l'engagement émotif qu'elle suscite. Il préconisa donc la direction participative.²⁸ D'autres auteurs contribuèrent à ce mouvement. Ce sont MASLOW²⁹, ARGYRIS³⁰, Mc GREGOR³¹, LIKERT³² et HERZBERG³³.

MASLOW développa en 1933 sa désormais célèbre pyramide de hiérarchisation des besoins humains. Selon lui, les besoins humains peuvent être hiérarchisés en cinq niveaux, représentables sur une pyramide³⁴ :

- Les besoins physiologiques (faim, soif, sommeil...) ;
- Les besoins de sécurité (protection , ordre...) ;
- Les besoins sociaux (appartenance à un groupe, amour...) ;

²⁶J.L. MORENO la définit ainsi "La sociométrie a pour objet l'étude mathématique des propriétés psychologiques des populations...L'une de ses préoccupations principales est de mesurer l'intensité et l'expansion des courants psychologiques qui s'infiltrent au sein des populations" . MORENO, J.L. *Fondements de la sociométrie*, Paris, PUF, 1964 (trad.Fr.)

Voici la définition qu'en donne GRUERE, J.P., *Les groupes et leur dynamique*, in AUBERT N. et alii. *Management, aspects humains et organisationnels*, Paris, PUF, 1991, pp 247-288

"La sociométrie au sens large mesure les relations interpersonnelles dans un groupe. C'est une tentative de quantifier le qualitatif. A sens étroit, elle mesure des relations préférentielles exprimées dans une situation de choix. Le test sociométrique consiste à inviter chaque membre d'un groupe à exprimer confidentiellement, selon une échelle qu'on lui propose, ses sentiments d'attraction, de rejet ou d'indifférence à l'égard des autres membres du groupe en fonction d'un critère déterminé, par exemple : une action à mener ensemble, une activité de loisir...Le nombre de choix et de rejets est libre ou limité à quelques unités(...) Les résultats obtenus sont présentés soit sous forme de tableaux à double entrée (sociomatrices) ou l'on porte verticalement les noms des individus et horizontalement les préférences ou les rejets émis, soit sous formes de schémas appelés sociogrammes, dont l'examen permet d'évaluer la cohésion du groupe étudié et la situation de chaque individu à l'égard de celui-ci." p 281

²⁷LEWIN, K., *Psychologie dynamique Les relations humaines*, Paris, PUF, 1959

²⁸Ses travaux sont à l'origine du développement des organisations (O.D), approche que nous développons plus loin.

²⁹MASLOW, A.H., A theory of human motivation, in *Psychological Review*, vol 50, 1953

³⁰ARGYRIS, C., *Participation et organisation*, Paris, Dunod, 1974

³¹Mc GREGOR, D., *La dimension humaine dans l'entreprise*, Paris, Gauthier Villars, 1969

³²LIKERT, R., *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars, 1974

³³HERZBERG, F. et alii, *The motivation to work* New York, J.Wiley & sons, 1959 et *Work and the nature of man*, New York, The Mentor Executive, 1966

³⁴Pour une synthèse des études sur la motivation Cf SANDRA, M., "Motivation, satisfaction et implication" in AUBERT, N. et alii, *Management, aspects humains et organisationnels*. Paris, PUF, 1991, 656 p. pp173-202

- Les besoins d'estime (réussite, reconnaissance...) ;
- Les besoins de réalisation de soi (créativité, développement personnel...) ;

Les besoins inférieurs ou encore de base, tels que se nourrir, se vêtir, assurer sa sécurité physique, établir des contacts sociaux, doivent être satisfaits, avant que les besoins dits supérieurs, tels que la réalisation de projets ou l'épanouissement ne puissent devenir le moteur de l'action. En effet dans cette approche on considère que tant qu'un besoin n'est pas satisfait, il constitue une source de motivation.

Ce modèle montra des faiblesses³⁵ évidentes mais il était la première tentative d'analyse de ce phénomène dénommé motivation.

ARGYRIS, partant des théorie de MASLOW chercha à développer des modèles organisationnels où l'employé pourrait assouvir des besoins supérieurs selon la hiérarchie de MASLOW, chose impossible selon lui dans un système hiérarchique traditionnel. Il développa des modèles faisant une large place à l'autonomie, la participation, l'auto-contrôle, l'engagement personnel.

Mac GREGOR développa ses théories dites X et Y; contre le management autoritaire et bureaucratique envisageant l'employé comme motivé seulement par des besoins inférieurs (théorie x) il propose un modèle ou l'employé autonome et responsable prend une part active au décisions (théorie Z). Cette approche valorise délégation, concertation, décentralisation.

LIKERT montra que la productivité était fonction de la satisfaction. Il préconisa un gouvernement participatif pour l'entreprise.

HERZBERG, compléta la théorie de MASLOW sur la motivation ; il montra que les facteurs sources de satisfaction et d'insatisfaction ne sont pas identiques. Ainsi certains facteurs provoquent de l'insatisfaction quand ils ne sont pas pris en considération, mais quand ils le sont, ils ne provoquent pas de satisfaction, il y a simplement absence d'insatisfaction³⁶. Ces facteurs appelés "*facteurs d'hygiène*" sont distingués de ceux qui déclenchent de la satisfaction,appelés "*facteurs moteurs*" mais dont la non prise en compte ne déclenche pas d'insatisfaction. Les "*facteurs*

³⁵A ce sujet, le roman de Richard WRIGHT, *Black boy* (Paris, Gallimard, 1990, 1ère ed. 1947), récit biographique sur les débuts de l'écrivain noir est un parfait exemple de la non universalité de la hiérarchie des besoins de MASLOW.

³⁶SANDRA, M., op. cit. p 176

d'hygiène" correspondent plus ou moins aux besoins inférieurs de la pyramide de MASLOW, les *"facteurs moteurs"* aux besoins supérieurs.

C'est à la suite des travaux d'HERZBERG que s'est développé le courant "d'enrichissement des tâches", qui à l'inverse du processus de taylorisation incite à confier aux salariés l'ensemble des tâches depuis l'activité de conception jusqu'à l'exécution.

Ces importantes contributions modifièrent considérablement les pratiques dans l'entreprise. De nouveaux types de spécialistes, issus de deux disciplines : la psychologie sociale et la psychologie industrielle, firent leur entrée dans l'entreprise.

L'information n'est plus considérée dans ces approches uniquement comme un outil à vocation opérationnelle. L'information non directement liée à la tâche devient importante. Elle peut améliorer le climat, la satisfaction, augmenter la productivité et diminuer les problèmes humains, que l'on mesure désormais avec des indicateurs tels que le taux d'absentéisme, les retards, le taux de grève, les accidents, les fautes professionnelles, la participation aux réunions.

L'information est *un outil de motivation*. L'intérêt pour les phénomènes de communication informels tels que les rumeurs incite à l'élaboration de réseaux de communication formels plus organisés.

2.3. L'information et la communication "outil de participation" pour le courant socio-technique

Suite aux recherches menées par Kurt LEWIN sur les groupes et la participation, deux types d'expérience furent mises sur pied : un projet dit "de démocratie industrielle" et une méthode d'accompagnement du changement dit "Développement Organisationnel" (O.D). Ces expérimentations cherchent à utiliser les résultats des études de psychologie sociale³⁷ non pas seulement pour améliorer les

³⁷L'objet de la psychologie sociale est longuement défini par Jean STOETZEL (STOETZEL, J., *La psychologie sociale*, Paris, Flammarion, 1963), qui distingue cinq grands secteurs d'intérêt pour cette discipline (p 41):

- Problèmes des rapports de l'individu et de la culture,
- Etude des comportements psychologiques dans les conditions sociales.

relations dans l'entreprise, la motivation et l'épanouissement des salariés, mais surtout pour trouver de *nouvelles formes d'organisations* .

Les expérimentations conduites, qui s'inscrivent dans ce que l'on peut appeler la recherche-action portent sur le changement organisationnel considéré comme le *moyen d'accéder à une meilleure structure*. Elles consistent en des interventions de longue durée en entreprise.

Le projet de démocratie industrielle

Ce projet s'intègre dans ce que l'on a appelé l'approche socio-technique qui souligne la nécessité d'une "optimisation conjointe des systèmes sociaux et techniques"³⁸. Ce projet mené en Norvège a été mis en oeuvre à partir de 65. Lancé conjointement par le patronat, la confédération ouvrière et le gouvernement, le projet porte sur la participation ouvrière et la restructuration des tâches pour l'amélioration de la qualité de vie au travail et de la condition ouvrière. Cette approche particulière repose sur des méthodes participatives et une grande autonomie des travailleurs. Elle vise à l'élaboration d'une organisation par des méthodes démocratiques. L'organisation est ici considérée comme une institution, une société.

L'information et la communication sont envisagées dans ces expériences comme *outil favorisant la participation, la démocratie dans l'entreprise, l'autonomie*.

Le développement des organisations³⁹

C'est une pratique qui vise à modifier ou tout au moins à améliorer l'organisation de l'entreprise. Elle peut être défini ainsi: ⁴⁰

"Le développement des organisations est une action planifiée concernant l'organisation dans son ensemble, mise en oeuvre par le sommet de la hiérarchie pour améliorer

-
- La personnalité du point de vue psycho-social,
 - Etude des aspects divers de l'interaction entre les personnes,
 - Comportement dans les groupes de grande dimension, ou, si l'on veut, psychologie des masses.

¹⁷BOISVERT, M., *op. cit.* p 89

³⁹ou encore O.D d'après le terme anglais Organizational Development.

⁴⁰BECKARD, R., *Le développement des organisations, stratégies et modèles*, Paris Dalloz, 1975, p 12

l'efficacité de l'organisation et sa santé grâce à des interventions programmées dans les processus de l'organisation, utilisant l'apport des sciences du comportement."

Le but poursuivi est l'analyse et la résolution de problèmes. Les méthodes utilisées pour ces résolutions de problèmes font largement appel à la créativité, l'autonomie, la capacité d'analyse et d'innovation des équipes impliquées. Ce sont les groupes de travail concernés par le problème à régler qui en font le diagnostic, élaborent les solutions, mettent en oeuvre l'organisation choisie et l'évaluent.⁴¹

Outre l'intérêt qu'elle représente dans les processus de changement organisationnel, cette pratique permet d'après ses auteurs de répondre à des besoins tels que : développer la communication changer certaines normes culturelles devenues inadéquates, améliorer la collaboration...

La communication est un élément primordial de cette approche, elle représente *le moyen de réaliser un apprentissage collectif, de rendre autonome, d'innover, de participer aux décisions*. Ces premiers groupes de résolution de problèmes ont tracé la voie aux actuels cercles de qualités. Le petit groupe devient le lieu central où la communication se développe.

Ces deux types d'expérimentation, bien que différentes soulignent l'importance de la participation dans l'entreprise.

La communication et l'information au sein de groupes restreints sont ici *des outils d'autonomie et de participation*, favorisant la responsabilité, la créativité.

2.4. L'information, "instrument de contrôle et de domination" pour les auteurs du Courant Critique

Des théoriciens des organisations, regroupés sous l'appellation Courant Critique partagent une vue de l'organisation, conçue comme un instrument de domination, visant non l'utilité sociale mais la reproduction des divisions sociales et le profit pour le groupe dominant⁴². Les objectifs de ces approches sont de mettre en

⁴¹PETIT, F., *Introduction à la psychosociologie des organisations*, op. cit.

⁴²Voir notamment SALAMAN, K., THOMPSON, K., *Control and ideology in organizations*, Milton Keynes, The Open University Press, 1980 et

évidence les rapports de domination et les processus de légitimation, de dévoiler les intérêts sociaux sous-jacents aux actions organisationnelles. Elles ne proposent pas de modèle organisationnel et elles n'ont pas de visée normative. En ce sens on ne peut les considérer comme des théories administratives ou de management. Elles offrent un cadre théorique d'analyse de l'organisation.

Pour illustrer cette perspective, nous livrerons l'analyse du pouvoir faite dans l'ouvrage : "L'emprise de l'organisation"⁴³. Le pouvoir est ici considéré comme un "système" qui s'inscrit sur un quadruple axe de coordonnées : économique, politique, idéologique, psychologique. Les auteurs observent que dans la société capitaliste actuelle, il y a une extension du pouvoir de la sphère économique aux sphères politique, idéologique et psychologique.

" Les contraintes politiques, idéologiques, psychologiques ont toujours existé. Ce qui est nouveau, c'est leur intériorisation croissante, c'est la capacité des entreprises à pénétrer dans des sphères considérées comme "privées", celles des idéaux, des valeurs, du style de vie et des structures de la personnalité "⁴⁴

Au cours de l'histoire, on est passé, selon eux, d'un pouvoir fondé sur la force et la violence physique, celui du mode de production esclavagiste et féodal, à la contrainte économique par le jeu du marché du travail. On serait en train de passer à des contraintes plus subtiles d'ordre politique, idéologique et psychologique. Le règne qui s'ouvre serait celui de l'intériorisation et de la normalisation. Les auteurs soulignent que :

"le développement du capitalisme exige une extension en profondeur des mécanismes du pouvoir allant jusqu'à la manipulation de l'inconscient."⁴⁵

La domination serait le produit d'un mélange de coercition et d'assentiment, ce dernier élément n'étant probablement pas le moins fort. Dans cette perspective l'information et la communication peuvent être interprétées comme étant des outils visant la domination, la manipulation et l'aliénation. Les procédés utilisés étant ceux de la propagande par exemple.

Dans cette perspective, la communication est vue comme *un moyen de manipulation, et un moyen de légitimation* du

ALVESSON, M., *Organization theory and technocratic consciousness*, Berlin, de Gryter, 1987, cités par CHANLAT, J.F., "L'analyse sociologique des organisations, un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988)" in *Sociologie du travail*, n° 3, 1989, pp 381-400

⁴³PAGES, M., et alii, *L'emprise de l'organisation*, Paris, 1979, PUF, Economie en liberté.

⁴⁴Idem p 248

⁴⁵Idem p 250

pouvoir dominant. Elle permet d'exercer des pressions d'ordre idéologique et psychologique, d'obtenir la loyauté, voire la servilité.⁴⁶

2.5. L'information "ressource", "flux", "outil de régulation" pour les théoriciens de la théorie des systèmes et de la contingence.

Plusieurs courants de pensée ont mis en évidence le fait que la dynamique de l'organisation ne pouvait seulement s'expliquer par des considérations internes (organisation, structure ...) et qu'il fallait considérer également l'environnement :

1- Un courant économique ou gestionnaire, qui, développé dans les années cinquante, souligne la nécessité de tenir compte du marché et de l'environnement économique, pour identifier les biens et services en forte demande⁴⁷. L'analyse de l'information provenant de l'environnement, les techniques marketing et la communication en direction de l'extérieur de l'entreprise sont ici des garants de la réussite et de l'efficacité.⁴⁸

L'information est à la fois *une ressource et un outil stratégique.*

2- Un courant s'inspirant de la Théorie des systèmes développée par Ludwig BERTALANFFY⁴⁹ en 1947. La notion de *Système* est ancienne ; son origine est en rapport avec la *Gestalt Theorie*⁵⁰. D'une manière très rapide on peut dire que cette

⁴⁶ Voir à ce propos la contribution de CONRAD, C. et RYAN, M., *Power, praxis and self in organisational communication theory* in Mc PHEE, R.D. et TOMPKINS, P.K. *Organisational communication*, Beverly Hills, Sage pub., 1985, pp 235-257, sur les différentes définitions du pouvoir et les interactions entre pouvoir action et communication.

⁴⁷ Cf. BOISVERT, M., op. cit.

⁴⁸ On retrouve cette idée de l'information comme outil stratégique dans le dernier livre de Robert Waterman, (WATERMAN, R., *Les champions du renouveau*, Paris, Interéditions, 1990) où il insiste sur le fait que l'entreprise doit, pour être efficiente, réagir en temps réel et être prête à se renouveler en permanence ; il faut selon lui pour cela disposer d'informations en quantité, l'information "faisant la différence"

⁴⁹ BERTALANFFY, L. Von, *Théories générales des systèmes . physique, biologie, sociologie, philosophie*, Paris, Dunod, 1973

⁵⁰ ou théorie de la Structure; née en 1912, des travaux de W.Kohler et M.Wertheimer, ce mouvement a permis d'opérer ce que Kurt Lewin a appelé la révolution Copernicienne des Sciences Humaines : la substitution de la logique des rapports (Galilée) à celle des essences (Aristote) Cf. GRAWITZ, M., *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 1990, p 238

dernière prône le *holisme* contre le *réductionnisme*. Voici les définitions que donne Douglas HOFSTADTER⁵¹ de ces deux notions :

Réductionnisme :

"C'est simplement l'idée "qu'un tout peut être parfaitement compris par toute personne comprenant ses parties et la nature de la somme"

Holisme :

"C'est simplement l'idée que le tout est plus que la somme des parties"

La Cybernétique⁵² a appliqué cette notion de système à l'étude des mécanismes autorégulés. La Théorie des Systèmes a cherché à étendre cette notion dans une perspective interdisciplinaire, à l'étude de phénomènes variés. Elle cherche à réaliser une synthèse entre les différentes disciplines s'intéressant à l'entreprise considérée comme un tout indiscociable. Elle se sert du langage mathématique comme un moyen commode pour formaliser les relations et structures de l'entreprise. Elle n'a pas de visée proprement normative, elle se veut surtout un moyen d'analyse et de connaissance de l'organisation. Elle emprunte souvent à l'informatique son langage. KATZ et KAHN⁵³, CHURCHMAN⁵⁴, ACKOFF et EMERY⁵⁵, entre autres, ont tenté d'appliquer la Théorie des systèmes à l'entreprise⁵⁶. L'analyse systémique, issue de cette théorie tend à considérer l'entreprise comme un tout, en interaction permanente avec l'environnement, dont la régulation et la stabilité sont assurées par l'information, *comparée à ce que l'énergie est à la fonction animale*.

Le but de l'entreprise est analysé comme étant sa survie, le maintien de SON existence. L'analyse des flux d'information, a par ailleurs conduit Jay FORRESTER⁵⁷ à l'élaboration de langages de simulation, de modèles informatisés des comportements du

⁵¹HOFSTADTER, D., *Gödel, Escher, Bach, les brins d'une guirlande éternelle*, Paris, Interéditions, 1985, p 349

⁵²Voici la définition de J.Klir et M.Valach (Iliffe, 1965) citée par B.LUSSATO *Introduction critique aux Théories d'organisation*, (op.cit. p 96):

"La Cybernétique est une science qui traite, d'une part, de l'étude de systèmes relativement fermés, du point de vue de leurs échanges d'information avec l'environnement, d'autre part, de l'étude des structures de ces systèmes du point de vue de l'échange d'informations entre les éléments"

⁵³KATZ, D., KAHN, R., *The social Psychology of organizations*, New York, John Wiley, 1965

⁵⁴CHURCHMAN, C.W., *The system approach*, New York : Dell, 1968

⁵⁵ACKOFF, R.L., EMERY, F.E., *On Purposeful Systems*, London, Tavistock, 1972

⁵⁶Pour une analyse complète des différentes approches de l'entreprise en Théorie des systèmes, le lecteur peut se reporter à LUSSATO, B, *Introduction critique aux Théories d'organisation*, op. cit. pp 95-145

⁵⁷FORRESTER, J.W., *Industrial Dynamics*, Cambridge, Mass : MIT Press, 1961

système organisationnel d'une grande complexité. L'informatique est conçue comme un moyen de rationaliser les flux d'information.

L'information est considérée comme une *ressource* et comme un *flux*, modélisable, mesurable.

3- Un courant dit de la "*contingence*" , que nous avons déjà évoqué dans la première partie de ce travail. Il insiste aussi sur l'interdépendance entre organisation et environnement, mais en donnant une part prépondérante à l'influence de celui-ci. Des recherches ont été menées sur l'influence de certains facteurs tels que la taille, la technologie⁵⁸, l'incertitude et les caractéristiques de l'environnement sur l'organisation, et ses structures. Nous les avons déjà évoqués. L'organisation, considérée comme un *système ouvert* doit, dans cette perspective, pour être efficace, être organisée et adaptée à l'environnement, dont il faut analyser les caractéristiques.

L'information est considérée dans ces deux dernières approches à la fois comme *une donnée* susceptible d'être optimisée, *une ressource*, *un instrument de régulation*, *un flux* qui peut être mesuré.

2.6. L'information "essence" de l'organisation pour les théoriciens des Systèmes Sociaux⁵⁹

Dans cette perspective développée surtout par ANSOFF⁶⁰, CYERT⁶¹, MARCH⁶² et SIMON⁶³ - qui a été couronné du prix Nobel en 1978 pour ses contributions aux théories de la décision - l'information est un concept central de l'organisation. En effet celle-ci intervient d'une manière fondamentale dans le *processus de décision* qu'ils placent au centre de leurs préoccupations. L'organisation est considérée comme un *système*, mais l'accent est mis sur les phénomènes psychosociologiques et sur les facteurs informels, qui n'étaient pas pris en compte par l'approche précédente.

⁵⁸WOODWARD, J., *Industrial Organizations : theory and practice*, London, Oxford University Press, 1965

⁵⁹On a pu aussi parler d'approche décisionnelle.

⁶⁰ANSOFF, H.I., *Stratégie de développement de l'entreprise*, Paris, Hommes et techniques, 1968

⁶¹CYERT, R.M., MARCH, J.G., *Processus de décision dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 1970

⁶²MARCH, J.G., SIMON, H.A., *Les organisations*, Paris, Dunod, 1964

⁶³SIMON, H.A., *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1984

surtout préoccupée par les relations formalisables. Elle est vue comme une *coalition coopérative*. L'École des Systèmes Sociaux :

"se propose d'étudier les facteurs psychosociologiques et décisionnels dont les interdépendances facilitent l'ajustement mutuel et la conformité des activités de l'entreprise à ses objectifs."⁶⁴

C'est l'école des systèmes sociaux qui a développé la théorie de la rationalité "limitée" que nous avons évoquée au début de ce travail. Cette notion de *rationalité limitée* constitue un des apports essentiels de ce courant théorique. La structure de l'entreprise est considérée comme un processus de "réduction d'incertitude" filtrant les informations et visant à faciliter les processus de décision. Une bonne structure devint une structure qui facilite la prise de décision efficace et pertinente, en cohérence avec les buts de l'organisation. La proximité des sources d'information devient pour le décideur un gage d'efficacité ; on préconise donc un raccourcissement des lignes hiérarchiques. On préconise également la diffusion des objectifs de l'organisation, de manière à ce que tous les membres - agissant comme filtres pour l'information - coopèrent dans le même but.

L'accès à l'information pertinente ainsi que son traitement sont donc des préoccupations majeures du dirigeant dans la mesure où l'efficacité de son action en dépend.

L'information est "*l'essence*" de l'organisation, elle est *un outil d'efficacité*.

2.7. L'information, "enjeu de pouvoir".

Plusieurs courants en théorie des organisations ont considéré l'entreprise comme un espace de jeux politiques : les auteurs du paradigme critique que nous avons déjà évoqué, les auteurs de l'approche décisionnelle ou des Systèmes Sociaux que nous venons d'aborder et surtout leur inspirateur Chester BARNARD⁶⁵, qui a élaboré une théorie des contributions et des rétributions pour traduire les liens entre jeux politiques, conflits et coalitions dans l'entreprise. Selon BARNARD⁶⁶ (et à sa suite les théoriciens des Systèmes Sociaux) l'existence de l'organisation repose sur la volonté de

⁶⁴LUSSATO, B, *Introduction critique aux Théories d'organisation*, op. cit. p 80

⁶⁵BARNARD, C.I, *The functions of the Executive*, Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1938

⁶⁶ Cf BOISVERT, M., *L'organisation et la décision*, op. cit. p 91 et 108

coopération de ses membres, et cette acceptation de la vie organisationnelle résulte non pas d'une soumission naturelle aux dirigeants, mais d'un calcul des avantages et inconvénients reliés aux différents comportements organisationnels. La communication des objectifs et des projets doit permettre de transcender les stratégies particulières des membres de l'organisation.⁶⁷

Mais un courant a particulièrement insisté sur l'enjeu de pouvoir que constitue l'information, c'est celui des Sociologies de l'acteur, à travers les travaux de Michel CROZIER. Celui-ci propose une analyse stratégique de l'organisation⁶⁸. Dans cette perspective le comportement des acteurs⁶⁹ doit :

" s'analyser comme l'expression d'une stratégie rationnelle visant à utiliser son pouvoir pour accroître ses "gains" à travers sa participation à l'organisation (...) L'organisation n'est ici, en fin de compte, rien d'autre qu'un univers de conflit, et son fonctionnement le résultat des affrontements entre les rationalités contingentes, multiples et divergentes d'acteurs relativement libres, utilisant les sources de pouvoir à leur disposition."⁷⁰

Nous retrouvons une vision utilitariste proche de celle de C. BARNARD. L'organisation est considérée comme un espace politique, où les décisions sont influencées par des jeux de pouvoir et où l'acteur est mu par l'intérêt. C'est un *terrain de négociation* permanent où la rationalité n'est pas seulement limitée, mais multiple et résulte des négociations. Le pouvoir se constitue, selon M. CROZIER, par le contrôle d'une "source d'incertitude" ,

l'information, considérée comme une *source d'incertitude* est ainsi considérée comme *une source de pouvoir et un enjeu*.

⁶⁷D'autres modèles politiques en particulier des modèles décisionnels ont été développés. L'incrémentalisme du politologue LINDBLOM, C., "The Science of Muddling Through", in *Public Administration Review*, vol 19, 1959, pp 79-88 , et le modèle Itératif de M.GHERTMAN, *La prise de décision*, Paris, PUF, 1981, p 327-339

⁶⁸Voir les synthèses très intéressantes de PARADEISE, C., Les théories de l'acteur et BERNOUX, P., Sociologie du travail et des organisations, in *Les Cahiers Français*, n°247, juil-sept 1990

⁶⁹Terme utilisé dans cette approche pour celui d'individu

⁷⁰CROZIER, M., FRIEDBERG, E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977, cité dans *les Cahiers Français*, n° 233, oct-déc 1987 p 29

2.8. La communication "outil d'intégration" des approches contemporaines culturalistes

Des approches récentes en management - depuis les années 80 - et en théorie des organisations tendent à décrire l'organisation comme un système culturel. L'intérêt pour les modèles de management japonais et leur analyse à un moment de crise des pratiques managériales n'est pas étranger à ce phénomène. Quatre types de phénomènes culturels ont pu être définis en rapport avec les organisations ⁷¹:

- la culture importée par les membres de l'organisation,
- la culture des communautés professionnelles,
- la culture des groupes dans l'organisation,
- la culture organisationnelle.

C'est ce dernier phénomène, la culture organisationnelle, qui fait l'objet de nombreuses contributions dans la littérature actuelle du management. Trois types d'approches peuvent être distinguées.

La première, qualifiée de managériale par J.F.CHANLAT⁷², considère la culture organisationnelle comme une *variable* interne de management, on parle aussi de "levier de management". La culture est considérée comme une variable homogène se construisant par décrets : on parle alors de "fabriquer une culture gagnante", de "faire partager des valeurs" aux membres de l'organisation⁷³, de "management par la culture", de "management par les valeurs". On assigne ainsi au chef d'entreprise ou au leader un rôle de "gourou" ou "d'évangéliste". La communication et l'information sont vues alors comme des moyens de transmettre des valeurs ou plutôt de les inculquer. Cette tendance a eu un succès très important - ou tout au moins il a existé un succès de librairie pour les ouvrages prônant ces idées-, mais elle est actuellement critiquée⁷⁴ en raison des tendances totalitaires de certains procédés défendus. De plus

⁷¹ SAINSAULIEU, R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, op. cit. p 143

⁷² CHANLAT, J.F., "L'analyse sociologique des organisations, un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988)" in *Sociologie du travail* n° 3, 1989, pp 381-400

⁷³ Cf PETERS, T., WATERMAN, R., *Le prix de l'excellence*, Paris, Interéditions, 1983 et SCHEWBIG, P., *Les communications de l'entreprise*, Au delà de l'image, Paris, MC.Graw Hill, 1988, 170 p, bibliogr.(7 p ref.)

⁷⁴ Entre autres par KERVEN, G.Y., L'évangile selon St Mac, in *Gérer et comprendre*, mars 86, pp 41-48, cité par CHANLAT, op.cit

les limites de telles approches ont été soulignées⁷⁵ : vouloir agir sur la culture d'une organisation relève d'une méconnaissance de la complexité des relations entre organisation, structure et culture.

Une deuxième approche de nature socio-anthropologique vise surtout la compréhension du phénomène culturel ; les études s'inspirent de l'ethnométhodologie, de l'anthropologie, des théories du langage et de la cognition.⁷⁶ Elles n'ont pas forcément un souci managérial.

Une troisième approche tente d'intégrer le phénomène culturel dans une approche managériale moins caricaturale que la première. C'est le cas, par exemple du groupe d'enseignants composant le groupe STRATEGOR⁷⁷. On considère que l'analyse de la culture de l'organisation⁷⁸ doit permettre de comprendre la nature des liens structurant le groupe humain qu'est l'entreprise, ce qui est capital pour le management. Plusieurs définitions intéressantes de la culture organisationnelle ont pu être proposées dans ce cadre. En voici deux ; celle d'Hervé LAROCHE⁷⁹ :

"La culture est un réservoir de réponses présentes et de potentialités à actualiser en fonction de problèmes internes et externes que rencontre l'organisation. Le contenu de ce réservoir est l'héritage d'un passé et d'une collectivité : c'est un construit collectif."

Et celle assez proche retenue par l'équipe STRATEGOR⁸⁰ :

"La culture est l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne"⁸¹

L'information et la communication ne sont plus vus comme des moyens d'inculquer des valeurs mais comme des moyens pouvant augmenter la cohérence du groupe.

⁷⁵ Entre autres par LAROCHE, H., *Culture organisationnelle*, op. cit. p 580

⁷⁶ Cf. CHANLAT, op. cit.

⁷⁷ STRATEGOR est un collectif d'enseignants du groupe H.E.C auteur de l'ouvrage STRATEGOR op. cit.

⁷⁸ De multiples descriptions et typologies de cultures organisationnelles ont été réalisées, cf. entre autres STRATEGOR, op. cit.

⁷⁹ LAROCHE, H., *Culture organisationnelle*, in AUBERT, N. et alii *Management, aspects humains et organisationnels* Paris, PUF, 1991., coll. Fondamental, pp 549-592

⁸⁰ H.Laroche fait d'ailleurs partie de Stratégor...

⁸¹ SCHEFFIN, E., *Organizational Culture & Leadership*, New York, Jossey Bass, 1985 cité dans STRATEGOR *Stratégie, structure, décision, identité politique générale d'entreprise*, Paris, Interéditions, 1988, p 409

Ces analyses font référence à l'information et à la communication comme *des moyens d'intégration et de régulation des rapports internes*;

2.9. L'information, "construction de l'organisation"

Parmi les récentes théories de l'organisation⁸² que nous avons développées dans la première partie de ce travail à propos des structures, certains auteurs considèrent l'organisation comme un lieu *d'émergence*, au sein duquel des phénomènes peuvent trouver leur origine dans le fonctionnement même de l'organisation sans faire référence à une intention quelconque. La rationalité n'est plus seulement limitée, elle devient *hypothétique et morcelée*. L'organisation n'est plus un lieu qui gère des flux d'informations, considérées comme des "données", elle est un espace où sont *produites et construites* les informations et représentations qui orientent son activité. Les auteurs de ce courant ont une vue constructiviste de l'information.

L'information n'est plus considérée comme un flux, l'information dans cette conception n'est pas une "donnée", c'est une *production de l'organisation, c'est une construction sociale*.

3 Synthèse et récapitulation

Le tableau synthétique, (Fig 31) reprend, page suivante, les métaphores mises à jour, et les buts assignables à la communication. Pour chaque métaphore, nous indiquons le ou les courants théoriques associés, les principaux points d'attention en matière de communication et d'information, les métaphores de l'organisation utilisées, ainsi que quelques auteurs représentants des courants mentionnés.

⁸²KOENIG, G., "La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre" in CHARREAUX, G. et alii, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, collectif, Paris, Economica, 1987, p 105-128

Les principaux buts de l'information et de la communication recensés sont les suivants :

- transmettre, des ordres, des consignes,
- motiver,
- favoriser la participation, l'autonomie, la démocratie, réaliser des apprentissages collectifs, innover,
- manipuler, légitimer,
- faciliter l'adaptation à l'environnement,
- améliorer l'efficacité,
- établir des lieux de pouvoir, par la maîtrise d'une source d'information,
- intégrer les salariés et réguler les rapports internes,
- permettre le pilotage de l'organisation par la construction de représentations.

MÉTAPHORES DE L'INFORMATION COMMUNICATION	OUTIL DE TRANSMISSION DES ORDRES QUI PERMET LA RATIONALISATION	OUTIL DE MOTIVATION D'AMÉLIORATION DU CLIMAT, DE LA SATISFACTION	OUTIL DE PARTICIPATION, D'AUTONOMIE, DE DÉMOCRATIE	INSTRUMENT DE MANIPULATION D'ALIÉNATION	RESSOURCES FLUX, OUTIL DE RÉGULATION, STRATÉGIQUE	ESSENCE DE L'ORGANISATION OUTIL D'EFFICACITÉ	ENJEU ET SOURCE D' POUVOIR	OUTIL D'INTÉGRATION	CONSTRUCTION DE L'ORGANISATION
<i>Courants</i>	Ecole Classique	Ecole des Relations Humaines	Approche Socio-Technique Développement des Organisations (OD)	Courant Critique Economie politique	Théorie des systèmes Courant de la Contingence	Ecole décisionnelle Ecole des Systèmes Sociaux	Sociologie de l'acteur Approche politique	Approche Culturaliste Généalogique	Approche Constructiviste et
<i>Points d'attention</i>	Consignes, règles, Descriptions de fonctions, Procédures, Ordres,	Informations non reliées à la tâche Réunions, Communications dans les groupes, Climat.	Groupes de résolution de problèmes Participation Consultation	Processus d'aliénation Propagande Légitimation Manipulation	Communication vers l'environnement Analyse des besoins d'info de l'environnement, Infos de gestion, Systèmes d'information, flux.	Recherche d'informations pertinentes Information interne pour diffusion des objectifs Sélection de l'information (rationalité limitée)	Négociation, Profits Rétributions Zones d'incertitude consensus (pluri-rationalité)	Projet d'entreprise Identité Culture d'entreprise Auto-organisation Emergence (rationalité aléatoire)	Mode de construction de l'information Décision chaotique
<i>Métaphore de l'organisation</i>	Mécanisme rationnel	Groupe humain complexe	Institution, Société	Instrument de démission d'un groupe social	Un système complexe ouvert sur l'environnement	Un système social une coalition	Un système social lieu de négociation	Un système culturel sociale lieu d'émergence	Une construction
<i>Buts de la Communication</i>	Transmettre des ordres	Mixer	Favoriser l'autonomie la participation	Manipuler, légitimer	Améliorer l'adaptation à l'environnement	Améliorer l'efficacité permettre la rationalité	Etablir des lieux de pouvoir	Intégrer les salariés	Le pilotage par la construction de représentations
<i>Principaux représentants</i>	Taylor, Fayol, Weber,	Mayo, Mtrena, Lewin, Maslow, Argyris, Mc Gregor, Likert, Herzberg,	Buckler Psychologues praticiens de l'ODJ Orstman	Clegg Thompson, Sulaman Alveasen, Charsud, Ryan	Woodward, Churchman, Ackoff, Emery, Lorsch, Forrester, Lawrence	Cyert, March, Simon, Barnard, Ansoff	Crozier Friedberg, Barnard, Lindblom, Chertman	Ramanantsoa, Rastter, Struchich, Chias, Peters, Waterman Deal, Kennedy	Ohan, March, Olsen, Weick, Eraly, Le Moigne

Fig 31 Les métaphores de l'information et de la communication en sciences de l'organisation

Section 3

Les buts de l'information et de la communication vus par les théoriciens de la communication

Dans la tradition universitaire, tout développement sur la communication suit un parcours balisé : on débute généralement en évoquant l'étymologie du mot, puis en suivant, souvent sans le savoir la *Topique*¹ de la Rhétorique, on continue en se posant un certain nombre de questions, souvent dans le même ordre. Par exemple : est-ce une technique, est-ce un art, est-ce une science, une pratique sociale? Quel est le rapport entre communication et communiquer, entre la communication et les communications? Existe-t-il des domaines de communication? De quoi la communication est-elle synonyme? Qu'est ce qu'entraîne sa non-existence? Existe-t-il un corps de prescriptions morales, un Code de la Communication ? etc...

La réponse à ces questions doit normalement permettre de mieux cerner le concept de "Communication". A l'évidence lorsque l'on consulte la littérature, on constate que la tâche est fort difficile et que les réponses apportées à toutes ces questions sont très nuancées et souvent fort différentes d'un auteur à l'autre, d'autant

¹ La Topique est définie par Roland Barthes comme une grille de formes vides (de lieux), qui sert à trouver des arguments sur un thème déterminé. Voici un extrait de cette définition.

" Il a existé dans l'Antiquité, une version pédagogique de ce procédé : la *chrie* (*chréta*) ou exercice "utile" était une preuve de virtuosité imposée aux élèves, qui consistait à faire passer un thème par une série de lieux : *quis ? quid ? ubi ? quibus auxiliis ? cur ? quomodo ? quando ?* S'inspirant de topiques anciennes, Lamy, au XVIII^e siècle, propose la grille suivante : le genre, la différence, la définition, le dénombrement des parties, l'étymologie, les conjugués (c'est le clamp associatif du radical), la comparaison, la répugnance, les effets, les causes, etc. Supposon que nous ayons à faire un discours sur la littérature : nous "séchons" (il y a de quoi), mais heureusement nous disposons de la topique de Lamy : nous pouvons alors au moins, nous poser des questions et tenter d'y répondre : à quel "genre" rattacherons nous la littérature ? art ? discours ? production culturelle ? Si c'est "un art", quelle différence avec les autres arts ? Combien de parties lui assigner et lesquelles ? Que nous inspire l'étymologie du mot ? Son rapport avec ses voisins morphologiques (littéraire, littéral, lettres, lettré, etc)? Avec quoi la littérature entre-t-elle dans un rapport de répugnance ? L'Argent ? La Vérité ? etc." BARTHES, R., L'ancienne rhétorique, in *Communications* n° 16, 1970, pp172-243

On ne peut s'empêcher, en consultant cette définition de la topique d'être frappé par l'analogie existant entre la topique et la question-programme proposée par Harold D. Lasswell en 1948 qui souligne que l'on peut décrire "convenablement une action de communication, en répondant aux questions suivantes" : "qui, dit quoi, par quel canal, à qui, et avec quel effet ?"

que le terme de communication est très polysémique. Les tentatives de définition font ainsi l'objet de longs développements dans toutes les rencontres professionnelles² et il n'y a à ça rien de très étonnant, si l'on considère que l'un des objets même de la recherche en communication est d'essayer de définir ce concept. Nous avons vu qu'en sciences de l'organisation, les différents courants de recherche utilisaient des métaphores ou des définitions différentes de l'organisation, il semble assez naturel qu'en sciences de l'information et de la communication, différentes définitions ou métaphores de la communication aient cours en fonction des différents points de vue adoptés et des différents paradigmes³ de recherche.

Le champ des sciences de l'information et de la communication est aujourd'hui beaucoup moins structuré que celui des sciences de l'organisation. Il est encore comme le dit R. BOURE "à la recherche de son objet"⁴. Il est vrai que ce n'est que depuis 1976 que ce champ interdisciplinaire s'est vu accordé l'autonomie en France par l'Université. Il existe à ce jour peu de tentatives de synthèse recensant les différentes définitions de la communication et présentant les différents paradigmes sous-tendant les recherches actuelles. Pour prendre un exemple, les deux dernières publications françaises, intitulées respectivement *Les théories de la communication*⁵ et *Communication, nouvelles approches*⁶, dont les titres laissaient présager un tel contenu, offrent des analyses très diverses mais ne présentent pas de panorama synthétique des différentes approches mises en oeuvre dans la recherche en communication.

Dire qu'il existe peu de synthèses ne veut pourtant pas dire qu'il n'en existe pas du tout. Quelques tentatives de structuration du champ de la communication ont déjà été tentées, à partir de critères assez variés. Nous en présenterons quelques unes dans cette section puis, puis nous tenterons, à l'image du travail que nous avons proposé pour les sciences de l'organisation de recenser un certain nombre de métaphores de la communication, que nous associerons à des courants de recherche, ce qui

2 JACQUES, F., Le champ d'équivocité du terme "communication", in *Actes du Congrès INFORCOM 90, La recherche en Information -communication : l'Avenir 24-26 mai 1990*, Aix en Provence. Université de Provence, 1990 pp 36-44

3 "Le *paradigme* est donc une partie représentative d'un travail scientifique, qui crée à l'intérieur d'une spécialité quelconque une tradition de recherche, c'est à dire un modèle indiquant la façon dont il faut procéder dans le domaine considéré et qui fournit les informations concrètes et pertinentes sur la méthode, l'appareillage nécessaire et les canons de l'interprétation théorique." BLOOR, D., *Sociologie de la logique. Les limites de l'épistémologie*. Paris, Pandora 1982 (ed. orig. en anglais, 1976) p65-68

4 BOURE, R., "La communication à la recherche de son objet", in *Cinémaction*, n° 63, mars 1992, pp 17-22

5 BOURE, R., PAILLIART, I., (ed.), *Les théories de la communication*, *Cinémaction*, n° 63, mars 1992

6 Dossier intitulé : *Communication : nouvelles approches* in *Réseaux*, n° 50, nov-déc 1991

représentera, de fait, une structuration du champ de la communication ; l'objectif de ce travail qui n'a pas prétention à l'exhaustivité, est de permettre l'identification d'un certain nombre de buts de la communication.

Précisons tout d'abord, en guise d'avant propos, que nous ne donnons pas au terme de structuration le sens qui lui a été donné par la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication (S.F.S.I.C.) dans son projet C.R.I.S.I.C. (*Concepts et Rationalité instituant les Sciences de l'Information et de la Communication*). Ce projet vise l'élaboration d'un "vocabulaire raisonné des Sciences de l'Information et de la Communication" pour "mieux fonder ce champ en raison"⁷. La structuration du champ est entendue comme la définition et le recensement de "champs de spécification" ou domaines qui au nombre de onze⁸, sont considérés comme "représentatifs du champ des Sciences de l'Information et de la Communication."

Des tentatives pour définir des "domaines" ou "champs d'études" pour la communication ont déjà été menées ; Alain LARAMEE et Bernard VALLEE⁹ ont distingué par exemple trois axes de recherches principaux en communication les aspects sociaux et culturels des médias d'information et de communication, le contenu des messages médiatisés, la communication organisationnelle. Jacques DURAND¹⁰ propose dans son ouvrage, *Les Formes de la communication*, de définir sept champs d'application de la théorie de la communication : *le langage, le langage silencieux, les moyens d'expression, les communications de masse, les télécommunications, les communications sociales les communications hypothétiques.*¹¹

Cette dernière classification mériterait de nombreux commentaires. Comme toute typologie elle comporte un côté arbitraire ; on serait tenté de penser qu'une typologie n'a pas lieu d'être si elle ne sert pas à résoudre une question, ou si elle n'aide à poser des hypothèses. Nous n'entamerons pas une discussion détaillée de cette classification ; notons que les critères qui président au classement n'ont pas été

7 LAMIZET, B. "Le projet CRISIC" *in* *La lettre d'Inforcom*, Printemps/Été 1992, n° 40, p 11

8 Voici la liste des "onze champs de spécification retenus" : 1: Communication intersubjective, 2: Médiation, 3: Réseau, 4: Production d'information, 5: Processus de médiatisation, 6: Presse et Médias, 7: Communication dans l'espace, 8: Economie de la communication, 9: Droits et Institutions de la communication, 10: Technologies et industrialisation, 11: Formation et recherche en Sciences de l'Information et de la Communication.

⁹ LARAMEE, A., VALLEE, B., *La recherche en communication, éléments de méthodologie*, Sillery, Ste Foy, Presses de l'Université du Québec, Télé-Université, 1991

¹⁰ DURAND, J., *Les formes de la communication*, Paris, Dunod, 1981, 215 p., bibliogr. (14 p. ref.) (Coll. Communications)

¹¹ *Idem* p 29

explicités et surtout qu'ils ne sont pas homogènes. En quoi, en effet, les communications de masse ou les télécommunications sont-elles distinctes, lorsque ces dernières sont définies comme "des communications à distance entre individus ou institutions" ? Pourquoi les communications de masse - et les émissions télévisées par exemple - n'auraient-elles pas recours au langage silencieux ? Si la détermination de "domaines d'études" cherche à conférer une crédibilité scientifique à un champ d'études en lui conférant des "objets" identifiables, elle n'a pas encore prouvé sa pertinence. Les sciences de l'organisation, qui ne sont pas à la recherche de légitimité, comme peuvent l'être encore les sciences de l'information et de la communication, sont-elles divisées en plusieurs groupes étudiant, les uns les communautés religieuses, les autres les groupes terroristes, les organisations militaires, les oeuvres de bienfaisance, les entreprises de production ? Bien sûr le regroupement de chercheurs autour d'un "objet scientifique" présente un intérêt, ne serait-ce que pour mieux appréhender sa complexité. Ainsi en est-il du regroupement, par exemple, de chercheurs en communication des organisations et de la publication de revues spécialisées.¹² Mais peut-on aller jusqu'à qualifier les travaux sur un thème d'études de "discipline", comme le font un certain nombre de chercheurs d'Outre Atlantique, dont Charles REDDING¹³, qui ont déjà retracé en 1985 l'histoire de la discipline "Communication organisationnelle" ? Existe-t-il des modes d'approche de la communication spécifiques à l'étude de celle-ci en milieu organisationnel ? Si une réponse positive pouvait être donnée à cette question, nous pourrions alors parler de "discipline", mais dans l'état actuel de nos connaissances, nous sommes tentés par une réponse négative. En effet l'étude de la communication des organisations, voire les interventions en entreprise sur ce thème, n'impliquent absolument pas identité des pratiques, des approches ou des objectifs. La distinction de "domaines" d'études des sciences de l'information et de la communication ne nous semble donc pas vraiment pertinente pour essayer de dégager les buts assignés à la communication, c'est pourquoi nous nous intéresserons ici aux autres modes de structuration du champ.

¹² Je participe personnellement au Comité de Rédaction de la revue scientifique spécialisée en communication des organisations *Communication & Organisation*, publiée par le Groupe de Recherche en Communication des Organisations (GRECO), Université Michel de Montaigne, Bordeaux III

¹³ REDDING, C., "Stumbling towards identity : the emergence of organizational communication as a field of study, in Mc PHEE, R.D. et TOMPKINS, P.K. *Organizational communication*, Beverly Hills, Sage Pub., 1985, pp 179-210

Après ces précisions indispensables, notons que le terme de structuration du champ sera compris ici comme, *le repérage et la classification des différentes approches de la communication mises en oeuvre dans les recherches.*

1. Les structuration du champ de la communication

La difficulté à structurer le champ de la communication est due pour Eliseo VERON¹⁴ au fait que cette notion ne permet pas de définir une discipline : toutes les sciences humaines peuvent lui être accolées, psychologie de la communication, sociologie de la communication, anthropologie de la communication. Selon lui, la difficulté tient à l'illusion qu'entretiennent ces expressions : celle de l'existence d'un objet empirique "communication", un processus d'un certain type, localisable dans la réalité. Hors, comme il le constate,

"on peut parler de communication (et on l'a déjà fait) à propos de n'importe quel phénomène, à condition que des êtres vivants (humains ou non humains) y soient mêlés."

Ainsi, dans l'impossibilité de désigner un objet précis de la communication, un certain nombre de "théories de la communication" coexistent, modélisant chacune un aspect d'un grand tout, qui serait la communication.

En toute évidence, les "théories" développées par certains chercheurs ne s'opposent pas forcément les unes aux autres, et ne décrivent pas les mêmes objets, ce qui rend toute tentative de structuration du champ extrêmement périlleuse.

Quelques tentatives de structuration et de classement des approches de recherche en communication ont été tentées ; elles sont de plusieurs types et ont été réalisées suivant des critères différents.

1.1. Le recensement des "disciplines fondamentales" de la communication

Certaines classifications font référence aux disciplines essentielles qui ont contribué à la naissance du champ de la communication et qui lui ont apporté ses

14VERON, E., "Pour en finir avec la communication", in *Réseaux*, n° 46/47, mars-avril mai-juin 91 pp 119-126

concepts fondamentaux; citons par exemple les récents travaux de Daniel BOUGNOUX¹⁵ et Judith LAZAR¹⁶.

Le premier, qui considère les sciences de l'information et de la communication comme une "interdiscipline"¹⁷, souligne l'importance en communication de cinq piliers théoriques : la sémiologie, qui doit être considérée comme une "discipline-cadre", la pragmatique, la médiologie¹⁸, discipline qui traite des effets des médias et des objets techniques sur les messages et les productions culturelles, la cybernétique et la psychanalyse.

La seconde, souligne l'importance de la sociologie qu'elle considère comme "la colonne vertébrale" du champ de la communication. Elle mentionne quatre disciplines qui ont constitué un "apport"¹⁹, soit la cybernétique, l'anthropologie, la psychologie (comprenant la psychothérapie et l'interactionnisme) et la sémiologie et le structuralisme. Outre la discussion possible autour de cette notion de discipline, qui fait regrouper l'interactionnisme et la psychologie²⁰, on peut remarquer que cette liste, qui entre dans un chapitre intitulé "*Les diverses approches*" (en communication), n'est pas du tout mise en relation avec les modèles communicationnels recensés, qui sont décrits dans une autre partie de l'ouvrage. Ceci donne à penser qu'approches de la communication et modèles communicationnels sont déconnectés, ce qui est assez curieux.

Une très intéressante analyse de contenu faite par J.R.BENIGER²¹ de la récente *Encyclopédie Internationale de Communications* ²² montre, par ailleurs, que parmi les 120 théoriciens les plus cités dans l'encyclopédie, 10,8 % seulement d'entre eux sont sociologues de formation, contre 33,3 % par exemple qui sont philosophes. Le

¹⁵BOUGNOUX, D., *La communication par la bande*, Paris, La Découverte, 1991, 271 p

¹⁶LAZAR, J., *La science de la communication*, Paris, PUF, 1992, 125 p

¹⁷BOUGNOUX, D., *op. cit.* p 13

¹⁸La Médiologie est définie par Régis DEBRAY comme l'étude des rapports entre faits de communication et de pouvoir, ou de l'influence (complexe - non-mécanique) d'une innovation médiatique sur un mouvement intellectuel" DEBRAY, R., *Cours de médiologie générale*, Paris, Gallimard, 1991, cité par BOUGNOUX, *op. cit.* p 10

¹⁹*Idem*, p 34

²⁰Le lien entre psychologie et interactionnisme, qui n'est pas explicité, est incongru. En effet, l'interactionnisme symbolique est un courant de pensée, dont l'apport principal est d'avoir popularisé l'usage de l'observation participante en sociologie et d'avoir violemment critiqué les méthodes d'enquêtes quantitatives dites "objectives". Cf COULON, A., *L'ethno-méthodologie*, Paris, P.U.F, 1987

²¹BENIGER, J.R., "Who are the most important Theorists of Communication?" *in Communication Research*, vol 17, n° 5, octobre 1990 pp 698-715

²²BARNOUX, E., (Ed.) *International encyclopedia of communications* Boston, Allyn & Bacon, 1989, Vols 1-4), 1800 p.

point de vue de Judith LAZAR, selon lequel la sociologie serait "la colonne vertébrale" du champ de la communication est donc tout à fait discutable.

Le recensement des disciplines qui concourent à former le champ interdisciplinaire des sciences de l'information et de la communication est intéressant, mais non suffisant, car il ne fait pas apparaître assez clairement les différentes conceptions de la communication qui co-existent. En outre plusieurs disciplines peuvent avoir une conception de la communication assez similaire, et ce classement par discipline ne le fait pas apparaître. Si l'on considère par exemple les linguistiques de l'énonciation, qui traquent dans les énoncés la trace de la subjectivité des locuteurs, et la psychanalyse, ces deux disciplines considèrent le langage ou la communication comme un "effet des pensées", du locuteur, elles ont des points communs que ce genre de classement ne reflète pas.

1.2. Classification des recherches en fonction de la focalisation sur un élément d'un "schéma général de la communication".

Autre solution, pour structurer le champ de la communication, utilisée par Alain LARAMEE et Bernard VALLEE²³ : répartir les différents thèmes d'études des recherches en communication en fonction de la focalisation sur un élément d'un schéma général du processus de communication qu'ils schématisent de la façon suivante (Fig. 32)

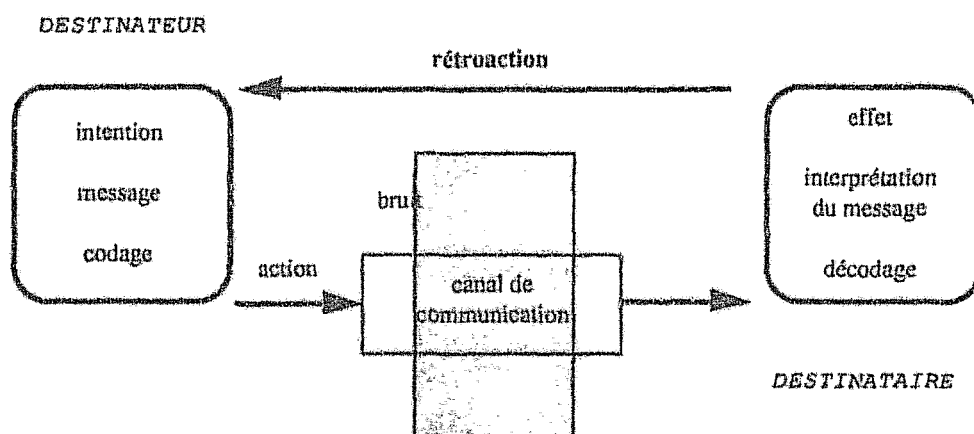


Fig 32 Schéma général du processus de communication d'après A. LARAMEE et B. VALLEE²⁴

²³LARAMEE, A., VALLEE, B., *La recherche en communication, éléments de méthodologie*. Québec, Presse de l'Université du Québec, Télé-Université, 1991

²⁴ LARAMEE, A., VALLEE, B., op cit. p 81

Voici à partir de ce critère le classement des "angles de recherche" qu'ils proposent :

<i>Destinateur</i>	Etude des médias de masse, moyens de production des médias de masse, réglementation pour la diffusion, pouvoir et crédibilité de l'entreprise,
<i>Intention</i>	Etude sur la persuasion en publicité, propagande politique, stratégie et grille de programmation,
<i>Message divers.</i>	Analyse de contenu de la presse, des émissions télévisées, de textes analyse sémiologique de la publicité
<i>Codage</i>	Etude de la forme iconique, textuelle, verbale, non verbale et le contenant du message,
<i>Action</i>	La dynamique intractionnelle et les actes de communication dans l'organisation,
<i>Canal</i>	Les divers médias de masse, les réseaux de communication dans les organisations, les technologies de télécommunication,
<i>Bruit</i>	Transformation humaine et interférence physique d'un message dans son parcours,
<i>Destinataire</i>	Qu'est-ce que le public fait avec les médias, étude d'auditoire,
<i>Décodage analogiques</i>	Etude de la perception, la détection ds signaux non verbaux et
<i>Interprétation signification</i>	Compréhension de textes, symbolique publicitaire, le sens, la partagée entre le destinateur et le destinataire d'un message,
<i>Effet</i>	Etude de l'effet des médias de masse, effets sociaux et culturels de la violence de la publicité, effets sur les comportements, les valeurs et les opinions.
<i>Rétroaction</i>	étude cybernétique de l'organisation, études sur les communications interpersonnelles.

Fig 33 Angles de recherche en communication par A. LARAMEE et B. VALLEE²⁵

Ce classement est intéressant mais il comporte un important paradoxe. Dans l'hypothèse où tous ces éléments recensés sur le schéma général de la communication sont présents dans toute communication, alors toutes les communications sont analysables à partir de ces concepts et on est susceptible de trouver tous les domaines

²⁵ LARAMEE, A., VALLEE, B., op cit. p 83

de recherche à chaque rubrique. Donc, sauf à envisager que certains des éléments du schéma général de la communication ne sont pris en compte que par quelques chercheurs et que d'autres les ignorent, le négligent, ou les contestent, (et donc, en conséquence, que ce schéma n'a rien de général) ce classement offre peu d'intérêt.

1.3. La distinction de plusieurs paradigmes : fonctionnalisme / interprétationnisme / critique

Certains chercheurs ont tenté de faire une distinction dans les recherches en communication à partir des cadres de références théoriques utilisés en sciences sociales. Dans un article de *Management Communication Quarterly*, par exemple²⁶, TRUJILLO et TOTH²⁷ développent une classification des approches en communication organisationnelle et distinguent trois paradigmes distincts : un paradigme fonctionnaliste, un paradigme interprétatif, et un paradigme critique, en s'appuyant sur une classification des approches sociologiques de l'organisation proposées par BURELL et MORGAN²⁸.

La première réflexion à faire sur cette classification concerne l'énoncé implicite qu'elle suppose, soit : les sciences de l'information et de la communication sont des sciences sociales. Mentionnons tout de même que l'analyse de contenu de BENIGER de *L'Encyclopédie Internationale de la Communication*, que nous avons déjà évoquée, montre que parmi les 120 théoriciens les plus cités dans l'encyclopédie, 58 sont issus des sciences naturelles et sociales et 62 des lettres (traduction de Humanities). Cette affirmation implicite doit donc être élucidée et on peut, au vue de ces résultats, la remettre en cause.

La deuxième réflexion concerne l'existence d'un paradigme "critique" opposable aux paradigmes fonctionnalistes ou interprétatifs. Si au niveau des méthodes la dialectique a souvent été utilisée par des chercheurs se réclamant d'un courant critique, l'unité de celui-ci reste à démontrer car une récente analyse de P. MOEGLIN montre au contraire sa grande hétérogénéité²⁹.

²⁶A.LARAMEE et B. VALLEE distinguent également en communication organisationnelle un paradigme fonctionnaliste et interprétatif, dans l'ouvrage déjà cité.

²⁷TRUJILLO, N., TOTH, E.L., Organizational perspectives for public relations research and practice, in *Management Communication Quarterly*, Vol 1, n° 2, November 1987, pp 199-281

²⁸BURRELL, G., MORGAN, G., *Sociological paradigms and organizational analysis*, London, Heinemann, 1979, cité par Trujillo & Toth

²⁹MOEGLIN, P., Actualité de la recherche critique in *Cinémaction*, n° 63, mars 1992 p 131-136

Enfin, si l'on s'accorde sur le statut de sciences sociales de la communication, pourquoi ne pas faire figurer d'autres cadres théoriques des sciences sociales, comme les cadres positivistes, compréhensifs, structuralistes, constructivistes³⁰? Pourquoi avoir choisi ceux-là spécifiquement et pourquoi s'être arrêté à eux ? Ce manque de précision ôte à cette classification beaucoup d'intérêt.

1.4. La structuration de KRONE, JABLIN et PUTNAM³¹,

Dans une étude inspirée des travaux de B. A. FISHER³², les trois auteurs américains - qui travaillent sur la communication des organisations - distinguent quatre grandes approches conceptuelles de la communication humaine : l'approche mécaniste, l'approche psychologique, l'approche symbolique-interprétative³³, et l'approche systémique-interactive³⁴.

Chaque type d'approche propose des concepts et des propositions sur la communication humaine et comporte des points d'observation particuliers. Les auteurs précisent que le vocabulaire adopté ne doit pas être pris dans un sens restreint : l'approche psychologique ne renvoyant pas à la psychologie, l'approche systémique interactive n'étant pas synonyme de Théorie des Systèmes etc...et que les catégories ne sont pas considérées comme mutuellement exclusives.

1.4.1. L'approche mécaniste,

Dans cette perspective, la communication est vue comme un *processus de transmission*, où un message traverse l'espace d'un point à un autre par un *canal*, sorte de *véhicule*. Le point central de l'observation est le *canal*. La transmission a lieu par le canal, les personnes communiquant sont liées par le canal, l'encodage et le décodage sont en rapport avec le canal. Cet intérêt pour le canal et la transmission des messages peut être mis en relation avec quatre postulats implicites qui sous-tendent cette perspective :

³⁰Nous renvoyons notre lecteur pour un exposé complet sur ces différents cadres théoriques au tonifiant ouvrage de BRUYNE, P. de, HERMAN, J., SCHOUTEETE, M. de, *Dynamique de la recherche en sciences sociales*, Paris, PUF, 1974

³¹KRONE, K.J., JABLIN, F.M., PUTNAM, L.L. *Communication theory and organizational communication : multiple perspectives*, in JABLIN, F.M et alii, *Handbook of Organizational Communication*, Newbury Park, California, Sage, 1989, pp18-40

³²FISHER, B.A., *Perspectives on human communication*, New York, Mc Millan, 1978

³³Nous risquons à cette traduction libre de l'expression "interpretive-symbolic"

³⁴Traduction libre de *systems-interaction*

- *Un postulat de causalité linéaire* : on pense que la source A a un effet direct sur le récepteur B à travers le message. On envisage le processus de communication d'une manière linéaire.

- *Un postulat de transistivité* : on suppose par exemple qu'une source peut affecter un processus de transmission, qui à son tour affecte la clarté du message, qui à son tour façonne la réception du message. On considère par exemple que les ruptures dans la chaîne de communication surviennent lorsqu'un obstacle bloque la transmission ou la réception.

- *Un postulat matérialiste* : la communication dans cette perspective est "matérialisée", elle est tangible. Un message devient une substance avec des propriétés spatiales et physiques, par exemple sa fréquence, sa durée.

Un postulat réductionniste : on pense pouvoir scinder le processus de communication en processus de plus en plus "petits" et "mesurables".

Les principaux concepts utilisés sont ceux de *fidélité* du message - un message est-il le même en deux points de la chaîne - et de *bruit*. L'approche se centre sur les interférences dans la "chaîne" de communication. Tout ce qui réduit la *fidélité* est considéré comme un *bruit*.

Les travaux sur les circuits de communication utiliseraient cette perspective en centrant la recherche sur les flux de communication, que se soit pour mettre à jour les réseaux formels ou informels d'information. Les études sur la lisibilité de la presse d'entreprise, relèveraient de la même conception. Une étude faite sur la transmission d'une information à travers le filtre de cinq niveaux hiérarchiques rentrerait également dans ce cadre.

1.4.2. L'approche psychologique

Ici l'accent est mis sur l'influence des caractéristiques ou plutôt particularités des individus sur leurs communications. Dans cette approche on considère que les "communicateurs" se situent dans un environnement informationnel tellement riche que l'intérêt doit se tourner sur les *filtres conceptuels* des individus. Ces *filtres* sont constitués des attitudes, perceptions, des schémas cognitifs, motivations, valeurs, attentes etc. ; tout ce qui n'est pas accessible à l'observation et qui peut expliquer, non pas quelles informations sont transmises et interprétées, mais *comment* elles sont traitées.

Cette perspective utilise aussi des postulats de causalité linéaire, de transitivité et de réductionnisme, mais elle place le phénomène de la communication dans les filtres conceptuels qui encodent, décodent l'information et les stimuli de l'environnement.

On met l'accent, non plus sur les *canaux de communication* et l'aspect matériel, mais sur les processus cognitifs des émetteurs et des récepteurs. Les recherches tentent d'expliquer l'environnement informationnel et de distinguer les stimuli auxquels les individus répondent en utilisant des filtres conceptuels.

Les études s'inspirant de cette approche s'intéressent surtout à la communication interpersonnelle. Les études sur les attitudes des nouveaux membres de l'organisation et les phénomènes d'assimilation dans l'entreprise, les études sur l'interprétation et la perception différente des messages par les membres suivant leur place dans la hiérarchie, relèveraient de cette perspective.

1.4.3. L'approche symbolique-interprétative

Dans les deux perspectives précédentes, l'organisation est considérée comme une sorte de "cadre"³⁵ à l'intérieur duquel se déroulent les interactions. Le fait que les caractéristiques de l'organisation déterminent les processus de communication est implicite. La communication est vue comme une variable dépendante et on ne considère pas que les processus de communication puisse exister et être à l'origine des caractéristiques de l'organisation.

Vues sous une perspective interprétative, les communications de l'organisation sont des ensembles de comportements qui ont la capacité de créer, faire vivre et provoquer la disparition des organisations. Les concepts centraux des recherches sont ici ceux de *prise de rôle*³⁶ et de *communauté de sens*³⁷. Le sens des mots et des actions doit être interprété symboliquement à travers l'expérience mutuelle plutôt qu'à travers l'intention de l'émetteur ou les filtres conceptuels du récepteur. Un concept comme la *congruence* (différent de celui de *fidélité* dans l'approche mécaniste ou de *similarité* dans l'approche psychologique) fait référence à un consensus de sens dans l'interprétation d'un événement. Les facteurs culturels ont une influence sur les processus d'interprétation. La culture de l'organisation est constituée des communautés de sens.

³⁵Traduction libre de *container*

³⁶Traduction libre de *rôle-taking*

³⁷Traduction libre de *shared-meanings*

Les études sur les règles de communication tacites dans les groupes de travail, qui sont dérivées des interprétations qu'ont les membres de la situation relèveraient de cette perspective. Ces études cherchent à expliquer les phénomènes de communication du point de vue des membres de l'organisation.

1.4.4. L'approche systémique-interactive

Cette approche s'intéresse aux comportements de communication visibles et aux comportements séquentiels, c'est à dire aux regroupements de séquences de comportements de communication. Elle considère le processus de communication dans son ensemble et s'intéresse plus à la succession des interactions et à leur nature qu'au contenu du message à un moment précis de l'interaction. La vision est définitivement non réductionniste.

On considère que les actes de communication ont une durée ; qu'on peut distinguer des actions, interactions et double interactions ; qu'on peut calculer la probabilité que des séquences d'interaction apparaissent ; qu'il existe des phases ou cycles récurrents d'interactions.

"Alors que l'approche mécaniste ou psychologique conçoit la communication comme quelque chose que l'on "fait" (c'est à dire envoyer / recevoir un message, percevoir des activités / objets) l'approche systémique interactive traite la communication comme un acte de participation"³⁸

Les études sur la relation supérieur/subordonné, les négociations, en plein développement relèveraient de cette perspective. On étudie par exemple les séquences d'interaction récurrentes dans une négociation et les tactiques engagées par les partenaires. On s'intéresse à la redondance, aux probabilités de récurrence d'attitudes.

Nous proposons page suivante (Fig 34) une traduction d'un tableau livré par les auteurs qui reprend, les quatre perspectives décrites, la focalisation de chacune d'elle, les sujets de recherche qui peuvent y être associés et les caractéristiques ou implications de la perspective sur les recherches.

38KRONE, K.J., JABLIN, F.M., PUTNAM, L.L, *Communication theory and organizational communication : multiple perspectives*, op. cit. p 31

<i>Perspective</i>	<i>Focalisation</i>	<i>Sujets de recherche</i>	<i>Caractéristiques / implications</i>
Mécanique	Canal et transmission du message	<ul style="list-style-type: none"> - Structures de communication - Effets des communications - La source et les caractéristiques du message - Les échecs de communication, les barrières, - Opposition entre système de communication médiatisé et non médiatisé - Diffusion de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> - Focalisation sur le transport d'information et la qualité de la réception du message - Emission et réception sont considérées comme des processus linéaires et transitifs - Quelque peu déshumanisée ; peu d'attention au récepteur et au rôle du sens dans la communication - Tendances à simplifier ou à réifier le processus de communication - Peut mener à l'idée, qu'il y a "une bonne façon" de communiquer
Psychologique	Filtres conceptuels	<ul style="list-style-type: none"> - L'individu, "processeur" d'information - Distorsion dans la communication ascendante - Climat de communication - Perception du style de communication du leader - Distance sémantique dans l'information - Relation entre communication et satisfaction au travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Le récepteur a un rôle actif d'interprétation du message - Valorisation des intentions et de l'aspect humain de la communication - Accent mis sur l'exposition sélective et le processus de "mise en scène" - Postulats de relation linéaire entre aspects cognitifs et comportements - Le concept de la "boîte noire" peut conduire à la prolifération d'instrument de mesure.
Symbolique interprétative	Prise de rôle	<ul style="list-style-type: none"> - Règles de communication - Culture organisationnelle - Mythes organisationnels, histoires, humour - Management du sens - Pouvoir et politique 	<ul style="list-style-type: none"> - Considère le rôle de la culture des individus et de la collectivité sur la communication - Met l'accent sur l'action de communiquer - Insiste sur les symboles et les consensus de sens - Difficile de généraliser à partir d'études de cas - Biais possibles dus aux impressions du chercheur
Systémique interactive	Séquences de comportements de communication	<ul style="list-style-type: none"> - Modes de rétroaction - Management du conflit - Travail en groupe - Communication relationnelle - Phases dans la prise de décision 	<ul style="list-style-type: none"> - Traite la communication comme un système en évolution - S'intéresse aux types de séquences des messages - Utilise le codage des comportements verbaux et non verbaux - Analyses micro-analytiques; le sens et la pertinence des messages pour les participants sont souvent ignorés - Analyses souvent fondées sur des hypothèses probables plutôt qu'inférées de statistiques

Fig. 34 Différentes perspectives en Communication des Organisations
par KRONE, JABLON et PUTNAM

1.4.5. Réflexions sur le classement proposé

L'intérêt de la démarche de classement des recherches que nous venons d'évoquer est certain dans la mesure où celle-ci se centre sur des *perspectives d'approches* de la communication, avec un souci transdisciplinaire.

De nombreux points mériteraient d'être discutés. On peut remarquer, par exemple, qu'associer l'intérêt pour les canaux ou outils de communication à l'adoption systématique d'un schéma linéaire de la communication, c'est recourir à une généralisation abusive. Toutes les recherches s'intéressant plus particulièrement aux canaux de communication et aux objets techniques ne font pas référence à une conception linéaire et mécanique de la communication. C'est le cas notamment des études sur les usages sociaux des outils de communication d'A.M. LAULAN³⁹. C'est le cas également d'une étude sur les particularités de la communication sur les réseaux télématiques ouverts⁴⁰ de SPOULL et KIESLER, qui explorent les attitudes des individus, qui utilisent ces réseaux, et qui se situe plutôt dans une perspective "psychologique" pour reprendre la terminologie des auteurs.

Des références plus précises aux travaux originaux des chercheurs qui illustrent ces perspectives nous paraîtraient également nécessaires car un certain nombre de points demeurent obscurs notamment la catégorie symbolique-interprétative, qui rassemblent des travaux apparemment très différents. Par ailleurs, un certain nombre de recherches ne peuvent trouver place dans les perspectives décrites notamment celles dans la tradition critique qui développent l'idée d'une communication visant manipulation ou contrôle social.

Enfin, dans la mesure où cette structuration ne délimite pas pour chaque perspective qu'elle décrit "le processus" qu'elle considère, comme étant "la communication" elle ne constitue pas à nos yeux une matrice de recensement des buts de la communication assez pertinente. Aussi allons nous être amenée à proposer une structuration du champ de la communication, qui nous servira d'outil pour réaliser cette tâche.

39LAULAN, A.M., *La résistance aux systèmes d'information*, Paris, RETZ, 1985

40SPOULL, L., KIESLER, S., "Réseaux informatiques et organisation du travail", *in* *Pour la Science* n° 169, novembre 1991 pp 82-90

2 Les métaphores et les buts de la communication

La structuration que nous allons proposer dans cette section nous servira au recensement des buts de la communication. Elle a un point commun avec celle que nous venons d'évoquer. Elle cherche à avoir un caractère transdisciplinaire. Notons qu'elle n'a d'autre prétention que de débroussailler le "maquis communicationnel" dans cette optique de recensement.

La méthode a consisté à recenser les principales métaphores de la communication "en circulation" dans les sciences de l'information et de la communication⁴¹ puis à essayer de voir quels étaient les courants de recherche qui utilisaient ces métaphores. Nous n'avons pas essayé, dans une première étape, de déterminer des courants pour ne pas retomber dans une classification disciplinaire qui ne nous semble pas très fertile ainsi que nous l'avons expliqué en introduction. Ce travail est à rapprocher de celui fait pour les sciences de l'organisation. Il comporte tout de même des différences. Dans le premier travail, nous nous étions aidée de structurations du champ existantes et les différents courants de recherche étaient classés par "Ecole". Ici, à chaque métaphore recensée, nous avons fait correspondre une approche, puis nous avons essayé de voir quels étaient les courants utilisant cette métaphore. Ainsi se retrouvent quelquefois dans une même approche des courants de recherche ayant peu de chose en commun au niveau des méthodes, mais ayant en commun l'utilisation de cette métaphore ou encore des courants de recherche qui ne sont pas contemporains.

Ce travail nous a permis de dégager huit principales métaphores de la communication et, en conséquence, huit approches particulières que nous allons exposer. Chaque approche peut être mis en relation avec un ou des buts spécifiques qu'elle attribue à la communication.

2.1. La communication, processus de transmission

Dans une perspective que nous dénommerons techniciste la communication est analysée comme un processus de transmission. Cette approche s'intéresse à ce que P. WATZLAWICK a appelé *la syntaxe* de la communication à la suite des logiciens néo-positivistes MORRIS et CANARP⁴². La métaphore est essentiellement développée par Théorie de l'Information, théorie technique de la communication.

⁴¹D'autres domaines des sciences comme la biologie, la génétique, la neurophysiologie ont recours au concept de communication, mais nous ne les prendrons pas en compte.

⁴²WATZLAWICK, P., HELMICK BEAVIN, J., JACKSON, DEN D., op. cit. p 15

Elaborée par des mathématiciens et des ingénieurs en télécommunications, la théorie de l'information s'intéresse à l'information comme une donnée quantifiable, mesurable, ayant des propriétés intrinsèques. Elle s'intéresse à la matière informationnelle et elle cherche à rationaliser sa transmission, pour diminuer les coûts de transmission et augmenter l'efficacité et la fiabilité. L'objectif de l'approche techniciste est en général l'économie des messages, l'efficacité des transmissions et l'amélioration du rapport coûts/efficacité.

La Théorie de l'Information, développée par C.E. SHANNON et W. WEAVER⁴³, a fait l'objet de nombreuses études⁴⁴, aussi ne développerons nous pas cette question. Elle a inspiré les travaux des cybernéticiens et de chercheurs en sciences de l'information et de la communication comme A. MOLES⁴⁵ et R. ESCARPIT qui définit la communication de la manière suivante :

"La communication est un cas particulier du transport : notre langage courant emploie d'ailleurs le terme de communication pour désigner les routes, les chemins de fer, les canaux ou les lignes aériennes. Afin d'éviter les ambiguïtés, nous emploierons le mot de "transport" pour désigner le transfert de matière ou d'énergie et nous réserverons celui de "communication" au transfert d'une entité que nous appellerons "l'information" et que nous définirons plus loin." ⁴⁶

Le but le plus souvent évoqué de l'information dans cette approche est la diminution de l'incertitude.

2.2. La communication, activité d'échanges de significations

Dans une perspective que nous appellerons sémiotique⁴⁷ la communication s'explique comme une activité d'échanges de représentations et de significations. Le terme de sémiotique, doit être compris de façon large. L'approche

⁴³SHANNON, C.E., WEAVER, W., *The mathematical theory of communication*, Urbana, 1949, The University of Illinois Press (trad. Française, *La théorie mathématique des communications*, Paris, Retz, CEPL, 1975)

⁴⁴Nous renvoyons notre lecteur pour une synthèse très claire à BAYLON, C., MIGNOT, X., *La communication*, Paris, Nathan Université, 1991, p 41-50

⁴⁵MOLES, A., *Théorie de l'information et perception esthétique*, Paris, Denoël, 1972

⁴⁶ESCARPIT, R., *Théorie générale de l'information et de la communication*, Paris, Hachette, 1976

⁴⁷On pourrait aussi dire sémiologique, mais il apparaît que le terme sémiotique est utilisé par beaucoup d'auteurs dans un sens plus large. Pour une comparaison des différents sens attribués aux termes "sémiologie" et "sémiotique", selon les auteurs nous renvoyons notre lecteur à GALISSON et COSTE, *Dictionnaire de didactique des langues*, Paris, ed. Hachette, 1976, pp488-489, cité par BAYLON, C., MIGNOT, X., op cit p 52

sémiotique regroupe les perspectives s'intéressant aux "signes" et aux modes de signification. Elle fait de la signification son centre d'intérêt principal.

Ainsi Umberto ECO dit de la communication :

"Un processus de communication dans lequel il n'existe pas de Code et dans lequel il n'existe donc pas de signification, se réduit à un processus de *stimulus-réponse*. ...⁴⁸

Toutes les disciplines dont l'objet est l'étude des systèmes de signes utilisés dans la l'acte sémique font partie de cette approche. Sémiologie de l'image fixe, animée, narrative, de la publicité, de l'écrit, sémiotique du discours.. La sémiotique, entendue au sens de Roland BARTHES, comme l'étude de codes de signification particuliers (la mode, les usages vestimentaires...) dans le processus de signification entre également dans cette approche :

Peuvent être, en outre, associées à cette approche sémiotique, la kinésique, qui étudie les signes comportementaux, à laquelle on associe l'oeuvre de Ray BIRDWHISTELL⁴⁹, et la proxémique, qui étudie les relations spatiales comme mode de communication et à laquelle on associe le nom de Edward T. HALL⁵⁰. Ces deux derniers auteurs ont fait partie de l'équipe pluri-disciplinaire de chercheurs dite de "Palo-Alto"⁵¹ ou encore appelée "Le collège invisible". Ils ont en commun une vision de la communication particulière. Yves WINKIN⁵² explique qu'elle n'est pas bâtie sur l'image du télégraphe, avec un émetteur, un récepteur, un message, mais sur celle d'un orchestre. Elle est un système à canaux multiples auquel l'acteur social participe à tout instant, qu'il le veuille ou non : par ses gestes, son regard, son silence, sinon son absence. Les travaux extrêmement riches de cette équipe pluri-disciplinaire se retrouveront dans plusieurs approches étant donnée la grande variété des domaines abordés.

Notons que certains courants des Sciences cognitives proposent également une réflexion sur la notion de représentation ; les chercheurs du Courant "cognitivist" décrit par F. VARELA, proposent d'ailleurs une définition de la

⁴⁸ECO, U., *Le signe*, Bruxelles, Labor, 1988, p 34

⁴⁹BIRDWHISTELL, R., "L'analyse kinésique" in *Langages*, n°10, 1968, pp105-106

⁵⁰HALL, E.T., *La dimension cachée*. Paris, Seuil, 1978

⁵¹Les textes principaux accessibles en français sur ce groupe de chercheurs se trouvent essentiellement dans deux ouvrages : un recueil de textes réunis par WINKIN, Y., (ed.) *La nouvelle communication*, Paris, Seuil, 1981 et un ouvrage collectif : WATZLAWICK, P., HELMICK BEAVIN, J., JACKSON, Don D., *Une logique de la communication*, op. cit.

⁵²WINKIN, Y., (ed.) *La nouvelle communication*, Paris, Seuil, 1981, p 7

cognition très proche de la métaphore de la communication utilisée par l'approche sémiotique.

"Question 1 : Qu'est-ce que la cognition ?

*Réponse : Le traitement de l'information : la manipulation de symboles à partie de règles"*⁵³

Le but de la communication dans l'approche sémiotique est de signifier, de représenter.

2.3. La communication "effet des pensées, intentions, croyances" conscientes ou inconscientes.

Dans cette approche, que nous appellerons *approche mentaliste*, la communication doit pouvoir s'expliquer comme un "effet" des pensées, intentions, croyances, conscientes ou inconscientes du sujet communiquant. Nous empruntons ce terme de "mentaliste" au linguiste BLOOMFIELD⁵⁴ - dont l'approche linguistique le "distributionnalisme" a été développée en opposition justement à ce qu'il appelle le mentalisme - car il est assez évocateur et il n'apparaît pas nécessaire de proposer de nouveaux termes, lorsque la littérature nous offre des appellations intéressantes.

Les études sur l'intonation, la modalité, l'utilisation d'expressions qui font état de l'attitude du sujet dans la communication, qui relèvent des linguistiques de l'énonciation appartiennent à cette catégorie. Les travaux d'Emile BENVENISTE, qui juge inséparable le sujet linguistique, défini comme sujet parlant et le sujet psychologique⁵⁵ relève de cette approche. Certaines méthodes d'analyses de discours et de contenu⁵⁶ sont bâties sur le présupposé implicite que le langage est "le miroir de la pensée", puisqu'elles cherchent à repérer, les valeurs du sujet sous-jacentes aux énoncés.

De nombreux travaux inspirés par la psychologie et la psychanalyse peuvent être associés à cette approche ; les communications d'un sujet - voire d'organisations - sont interprétées comme reflétant ses états internes, peur, pulsions.

⁵³VARELA, F.J., *Connaitre les Sciences Cognitives, tendances et perspectives*, Paris, Seuil, 1989, p. 42

⁵⁴BLOOMFIELD, L., *Language*, New-York, Holt 1933 (trad. fr. *Le langage*, Paris, Payot, 1969)

⁵⁵BENVENISTE, E. "De la subjectivité dans le langage" in *Journal de psychologie*, juil-sept 1958

⁵⁶BARDIN, L., *L'analyse de contenu*. 1^{er} éd, Paris, Presses Universitaires de France, 1977

anxiété etc... Les études de ALLPORT et POSTMAN⁵⁷, par exemple, sur les rumeurs, qui montrent que la fonction de la rumeur est d'expliquer et de soulager des tensions émotionnelles, sentiments d'anxiété, insécurité entrent dans ce cadre. Ou encore la théorie de "la dissonance cognitive" de FESTINGER⁵⁸ qui fournit une hypothèse générale sur ce qui pousse les individus à communiquer.

"D'après FESTINGER ce qui motive les communications c'est : le besoin universel de réduire les tensions provoquées par des écarts ressentis comme dissonants ou incompatibles entre divers éléments du champ de conscience (par exemple entre différentes opinions, croyances, attitudes)."⁵⁹

Une approche comme celle de l'Analyse Transactionnelle développée par Eric BERNE⁶⁰, psychiatre et psychanalyste, qui cherche à expliquer les communications de l'individu par une configuration de ses "Etats du moi" selon sa terminologie, entre tout à fait dans ce courant.

Le but que l'on attribue à la communication est de faire connaître son état mental, de réduire son anxiété, etc., la finalité est toujours l'expression d'un sujet, voire d'une organisation considérée comme sujet.

La communication a pour but l'expression d'un sujet.

2.4. La communication comme pratique dépendant du contexte ou de contraintes techniques

La communication doit pouvoir s'expliquer dans cette approche que nous appellerons contingente, par son contexte.

On peut rapprocher cette approche de la tradition behavioriste qui soutient que le comportement humain est "explicable", c'est à dire prévisible, à partir des situations dans lesquelles il apparaît, indépendamment de tout facteur "interne"⁶¹

Le terme de contexte est ici compris, comme rassemblant les situations de communication, les types de communication, les contraintes techniques autour de la communication.

⁵⁷ALLPORT, G., POSTMAN, L., The basic psychology of rumor, in *Transactions of The New York Academy of Sciences*, Harvard University Press, series II, VIII, 1945

⁵⁸FESTINGER, L., *A theory of cognitive dissonance*, Evanston, Row Peterson, 1957

⁵⁹LEVY, A., *Psychologie sociale*, Paris, Dunod, p149

⁶⁰BERNE, E., *Analyse Transactionnelle et psychothérapie*, Paris, Payot, 1971

⁶¹DUROT, O., TODOROV, T., *Dictionnaire encyclopédique des Sciences du Langage*, Paris, Seuil, 1972, p 49

Dans cette perspective, les études font très souvent appel à la description et évitent de faire appel à la signification et au sens des messages. D'un point de vue linguistique, on peut dire que le distributionnalisme de l'américain L.BLOOMFIELD illustre parfaitement cette direction. Celui-ci s'intéresse aux probabilités d'occurrence dans un certain nombre d'environnements linguistiques, de formes linguistiques.

On peut mettre en relation cette conception de la communication avec les travaux de McLUHAN⁶², qui a illustré sa thèse sur l'importance des facteurs techniques dans la communication par sa phrase célèbre "*le médium est le message*". Les médias sont conçus comme des opérateurs de la pensée, les outils technologiques comme modifiant la façon de communiquer. Plus largement la médiologie (appellation proposée par Régis DEBRAY⁶³ - qui peut être définie comme la discipline qui traite des effets des médias et des objets techniques sur les messages et les productions culturelles ou encore comme l'explique Daniel BOUGNOUX qui constitue "l'inventaire des contraintes matérielles et des guidages techniques grâce auxquels circule une information"⁶⁴, relève de cette approche.

Ajoutons à cela les travaux qui s'intéressent plus aux situations de communications qu'au contenu sémantique des messages. Dans cette optique, citons les récents écrits d'Alex MUCCHIELLI, qui développe une approche de la communication dénommée "Situationnelle" et souligne :

"Toute étude des communications doit fondamentalement se préoccuper du contexte dans lequel ces communications se déroulent et donc analyser en premier la situation de communication."⁶⁵

Dans cette approche contingente, le contexte influe sur les buts de la communication, et ceux-ci varient en fonction de celui-là. Il n'y a pas de but particulier attribué à la communication.

Le but de la communication varie en fonction du contexte.

2.5. La communication, compétence ou processus formalisable

⁶²McLUHAN, M., *La galaxie Gutemberg. La genèse de l'homme typographique*, Montréal, Ed. HMI., 1967

⁶³DEBRAY, R., *Cours de médiologie générale*, op. cit. note 18

⁶⁴BOUGNOUX, D., "Naissance d'une interdiscipline" in *Cinémaction*, n° 3, mars 1992 pp117-121

⁶⁵MUCCHIELLI, A., *Les situations de communication*, Paris, Eyrolles, 1991, p 97

Dans cette approche que nous appellerons formelle, la communication est envisagée comme une compétence ou un processus formalisable.

L'approche cherche à dégager et à systématiser le fonctionnement de la communication, conçue comme un processus susceptible de formalisation.

De Ferdinand de SAUSSURE⁶⁶ qui clôture son cours de linguistique en disant :

"La linguistique a pour unique et véritable objet la langue considérée en elle-même et pour elle-même".

à Noam CHOMSKY et sa grammaire générative qui souhaite fournir une caractérisation mathématique d'une compétence possédée par les utilisateurs d'une langue donnée, ce que le linguiste HJELMSLEV⁶⁷ a appelé "l'immanentisme", c'est à dire le souci de couper l'étude de la langue de ses usages, pour en étudier la logique interne, a imprégné de nombreux travaux en linguistique que l'on peut classer dans cette approche formelle.

Le souci et les tentatives pour formuler des "lois" et des "règles" de la communication dans les groupes, en psychologie sociale, les mesures de la densité des messages échangés dans les groupes faites en sociométrie nous semblent également relever de cette approche formelle.

Certains travaux sur les compétences de communication développés en ethnographie de la communication principalement par HYMES, GUMPERZ et GOFFMAN⁶⁸ qui cherchent à décrire :

" le savoir dont ont besoin les participants à une interaction verbale et qu'ils mettent en oeuvre pour communiquer avec succès l'un avec l'autre"⁶⁹.

nous semblent aussi relever de la même approche. Une partie des travaux de H. GARFINKEL⁷⁰, sur l'organisation des séquences de communication développés sous le terme d'approche conversationnelle également.

⁶⁶SAUSSURE, F. de, *Cours de linguistique générale*, Paris, Payot, 1916

⁶⁷HJELMSLEV, L., *Prolégomènes à une théorie du langage*, Paris, Ed. de Minuit, 1968

⁶⁸HYMES, D., *Vers la compétence de communication*, Paris, Hatier/Crédif, 1984, GOFFMAN, E., *Les rites d'interactions*, Paris, Ed. de Minuit, 1974, GUMPERZ, J., *Discourse strategies*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982

⁶⁹BAYLON, C., MIGNOT, X., op. cit. p 252

⁷⁰GARFINKEL, H., *Study in ethnomethodology*, Englewoods Cliffs (N.J.), Prentice Hall, 1967

Si l'on considère la structuration intéressante de Putnam, précédemment exposée, cette approche formelle a un certain nombre de traits de l'approche dite "systémique - interactive"

Le but des communications, n'est pas une préoccupation de l'approche formelle car on s'intéresse assez peu aux "usagers" de la communication. On souligne parfois l'intérêt d'une définition partagée des codes, des normes, pour que la communication se déroule sans problème surtout pour la communication inter culturelle. Certains travaux soulignent, qu'à l'occasion, communiquer, peut consister à se mettre d'accord ou à négocier ces codes et ces normes.

*L'approche formelle n'accorde que peu d'intérêt
aux buts de la communication.*

2.6. La communication, action dirigée vers un but

Cette approche de la communication, que nous appellerons l'approche émique développe l'idée que la communication peut s'expliquer par les finalités qu'elle vise ou par l'usage qui peut en être fait. Elle s'intéresse aux acteurs de la communication et à leurs relations. Elle postule qu'il faut savoir pourquoi la communication est afin de savoir comment elle est et que les concepts susceptibles de convenir à sa description ne peuvent être tirés que d'une réflexion sur sa fonction.

Le terme pragmatique a pu être utilisé dans le sens que nous conférons au terme émique mais il est devenu de plus en plus flou, les différentes définitions de la pragmatique de la communication entraînant une certaine confusion. Ainsi pour CHERRY⁷¹, il faut considérer au niveau pragmatique :

"toutes les questions de valeur et d'utilité des messages, toutes les questions de la reconnaissance et de l'interprétation des signes ; et tous les aspects que nous considérons comme psychologiques. Les conceptions du sens pour des sujets particuliers appartiennent aussi à ce niveau ; les associations des signes et des référents dans le psychisme individuel dans telle ou telle situation particulière sont des questions de pragmatiques sémantiques."

A cette définition très large, il faut ajouter celle de Paul WATZLAWICK, qui définit la pragmatique de la communication comme :

⁷¹CHERRY, C., *On Human Communication. A review, a Survey and a Criticism.* New York-Londres, The Technology Press of the MIT, 1957 cité par Baylon et Mignot, *La communication*, op. cit. p 61

"L'étude des modes de communication par lesquels des individus peuvent en venir à entretenir des rapports délirants ainsi que des différentes visions du monde qui en résultent"⁷²."

Il faut également envisager la définition de la pragmatique que font les logiciens néo-positivistes lorsqu'ils disent que :

"la pragmatique décrit l'usage que peuvent faire des formules, des interlocuteurs visant à agir les uns sur les autres"⁷³

Enfin, la pragmatique linguistique, terme que l'on associe à la théorie des actes de parole développée par le philosophe AUSTIN⁷⁴, s'intéresse, quant à elle, à l'étude des actes accomplis par la parole à partir d'énoncés particuliers, qui ne sont plus simplement descriptifs et sujets à un traitement vériconditionnel (sont-ils vrais ou faux ?), mais qui sont dits *performatifs*, parce qu'ils peuvent être considérés comme des actes.

Ces différentes conceptions et utilisations du terme pragmatique, par ailleurs défini dans le *Lexis* comme "ce qui prend la valeur pratique comme critère de vérité" rendent son usage difficile.

Nous préférons donc au terme pragmatique le terme *émique*, emprunté à K.L. PIKE, et à sa théorie linguistique dite "tagmémique", opposée au distributionnalisme. Le dictionnaire encyclopédique des Sciences du langage parle ainsi des travaux de Pike :

"Selon Pike, il y a, lorsqu'on a à décrire un événement humain, deux attitudes possibles, l'une dite *étiquée*, qui consiste à s'interdire toute hypothèse sur la fonction des événements relatés, à les caractériser seulement à l'aide de critères spatio-temporels. La perspective *émique*, au contraire, consiste à interpréter les événements d'après leur fonction particulière dans le monde culturel dont ils font partie."⁷⁵

En linguistique, les successeurs de F. de SAUSSURE s'intègrent à cette approche, qui considère l'étude d'une langue comme la recherche des fonctions jouées par les éléments, les classes et les mécanismes qui interviennent en elle.

⁷²WATZLAWICK, P., *La réalité de la réalité, Confusion, désinformation, communication*, Paris, Seuil, 1978, p. 7

⁷³DUCROT, O., TODOROV, T., op. cit. p. 422

⁷⁴AUSTIN, J.L., *How to do things with words*, Oxford, Oxford University Press, 1962 (trad. fr. *Quand dire c'est faire*, Paris, Seuil, 1970)

⁷⁵DUCROT, O., TODOROV, T., op. cit. p. 55.

La recherche sur les fonctions du langage opérée par R. JACOBSON⁷⁶, entre évidemment dans cette approche. Rappelons qu'il a défini "six fonctions cardinales" du langage, les fonctions référentielle, émotive, conative, phatique, poétique, métalinguistique, qui font référence à un acte de communication respectivement centré sur le contexte, le destinataire, le destinataire, le contact, le message et enfin la langue.

De la Rhétorique qui se définit comme la pratique "du commerce des idées" aux théories développées au sein de l'Ecole de Palo-Alto par P. WATZLAWICK qui définit l'instauration d'une relation comme un corollaire à la communication⁷⁷, nombreux sont les courants en communication qui s'intéressent à la communication comme une activité finalisée.

Evidemment, c'est dans ces travaux que l'on va rencontrer le plus grand nombre d'énoncés des buts possibles pour la communication, puisque l'interrogation sur les buts est l'objet même de ces approches. Que le but soit l'influence, l'argumentation, la persuasion, la séduction, la conviction, l'incitation, pour la Rhétorique, la transformation de la situation juridique de l'interlocuteur pour Oswald DUCROT⁷⁸, la manipulation, l'aliénation pour les approches critiques, tous les buts ou presque concernent l'instauration d'une relation entre sujets.

*Le but de la communication est d'instaurer une relation,
de mobiliser autrui, d'agir sur le réel.*

2.7. La communication, ACTE organisant le monde, la société, l'identité

Nous allons nous aider pour définir cette approche que nous appellerons approche eidique, de l'opposition établie par K. BÜHLER⁷⁹ entre l'acte et l'action (*Sprechakt* et *Sprechhandlung*) dans l'activité de langage. L'action linguistique, telle qu'il la définit, c'est celle qui utilise le langage, et qui en fait un moyen : on parle à autrui pour l'aider, le tromper, le faire agir de telle ou telle façon. L'acte linguistique se rapproche de l'acte "donneur de sens" isolé par HUSSERL. C'est un

⁷⁶JACOBSON, R., *Essais de linguistique générale*, Paris, Ed. de Minuit, 1963

⁷⁷"Toute communication a deux aspects, contenu et relation" WATZLAWICK, P., HELMICK BEAVIN, J., JACKSON, Don D. op. cit.

⁷⁸DUCROT, O., "Analyses pragmatiques" in *Communications*, n° 32 pp11-60

acte inhérent à l'acte de parler et indépendant des projets dans lesquels la parole s'insère⁸⁰.

L'approche eidique explique la communication comme un acte alors que l'approche émique l'explique comme une action. Nous avons construit le terme *éidique*, à partir du terme grec *eidōs* qui veut dire *forme* pour signifier cette action de la communication "*qui met en forme*" le monde. La communication est créatrice de réalité.

Cette approche est à mettre en relation avec le paradigme de recherche constructiviste, dont nous avons parlé dans la section précédente, les écrits épistémologiques de Jean PIAGET et les écrits récents de P. WATZLAWICK⁸¹. Nous aurions pu utiliser ce terme de constructiviste, mais celui-ci a pour certains un sens qui le rapproche du solipsisme - rien n'existe en dehors de la pensée, tout ce que l'on perçoit n'est qu'une sorte de rêve - or tous les travaux qui voient la communication comme "une mise en forme" du monde ne nient pas pour autant l'existence d'une réalité.

Cette approche éidique trouve son inspiration dans les travaux du XIX^{ème} siècle de W. Von HUMBOLDT. Celui-ci introduit en effet une réflexion qui va à l'inverse de la perspective psychosociologique sur le langage⁸² en soulignant que le langage n'est pas le reflet des structures sociales, mais en est la cause. Il ne sert pas à désigner une "réalité" pré-existante, mais il organise le monde.

Cette conception de la communication a eu des précurseurs notamment en linguistique. Citons F. de SAUSSURE qui a développé le concept "d'arbitraire du signe linguistique". On peut intégrer dans cette approche les travaux en linguistique des américains E. SAPIR et B.L. WHORF⁸³, qui montrent que chaque langue est liée à une certaine représentation du monde et qu'elle contribue à structurer le monde perceptif de ceux qui la parlent. Ainsi les concepts de temps des parlers amérindiens seraient très différents de la conception indo-européenne.

⁸⁰DUCROT, O., TODOROV, T., op. cit. p 426

⁸¹WATZLAWICK, P., (Textes réunis par), *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, op. cit.

⁸²qui dit que on étudie permet de tirer de conclusions sur la structure de la société. (Cf DUCROT, O., TODOROV, T., op. cit.)

⁸³voir dans CAROLL, J.B., *Langage, thought and reality*, New-York, Londres, The Technology Presse of MIT, 1956

Un certain nombre d'autres travaux relèvent également de cette approche qui se rapproche de ce que L. QUERE appelle le modèle *praxéologique*⁸⁴ de la communication. Citons ceux de G.H. MEAD⁸⁵, sur la construction de l'identité, de WATZLAWICK⁸⁶ sur les effets de cadrages et les deux niveaux de réalité, de F. VARELA, qui parle à propos de l'intelligence artificielle, d'une perspective où :

"l'acte de communiquer ne se traduit pas par un transfert d'information depuis l'expéditeur vers le destinataire mais plutôt par le modelage mutuel d'un monde commun au moyen d'une action conjuguée : c'est notre réalisation sociale, par l'acte de langage, qui prête vie à notre monde"⁸⁷

Le but de la communication est de "construire "

la réalité, son identité, le lien social, les règles de l'échanges...

2.8. La communication production d'une communauté

La communication peut s'analyser dans cette approche que nous appellerons sociale comme la production d'une communauté sociale.

On s'intéresse à *travers* la communication à la communauté sociale qui la met en oeuvre. L'approche peut être du type sociologique, on cherche à partir de la communication à tirer des conclusions sur la structure de la société, à différencier des pratiques sociales, de type ethno-sociologique ou ethnographique, on s'intéresse alors à la culture, de type politique, critique... La communication n'est pas réellement l'objet d'étude principal, son étude n'est que le passage obligé pour aborder la communauté qui la produit.

Peuvent aussi entrer dans cette approche des travaux aussi variés que l'étude des industries de programmes vues dans une perspective politique, l'études des variations géographiques des modes de communication qui sont à la base du géo-marketing, les études sur la planification de la communication en communication publique qui étudient les variations des modes de communications d'un certain nombre de collectivités.

⁸⁴QUERE, L., "D'un modèle épistémologique de la communication à un modèle praxéologique" *in Réseaux*, n° 46-47, 1991, pp 71-90

⁸⁵MEAD, G.H., *L'esprit, le soi et la société*, Paris, PUF, 1963 (1ère ed. 1934)

⁸⁶WATZLAWICK, P., *La réalité de la réalité*, op. cit.

⁸⁷VARELA, F., op. cit. p 115

Les buts attribués à la communication sont variés : pour les approches critiques ce pourra être par exemple, la transmission d'une idéologie, faire intérioriser des normes sociales, pour d'autres approches de type anthropologique, ce pourra être de matérialiser une culture.

*Le but de la communication est de matérialiser une culture,
de faire intérioriser des règles sociales, de transmettre une idéologie...*

3 Conclusion

Nous présentons page suivante un tableau qui reprend la classification que nous avons proposée. Ce tableau est un peu plus qu'une synthèse de cette section, puisqu'il comporte en plus des métaphores mises à jour, pour chaque approche définie, quelques points d'attention, ainsi que quelques concepts développés par ces approches.

Certains auteurs dont la pensée a été particulièrement riche, et qui ont mené des recherches pluri-disciplinaires ont bien du mal à être intégrés à telle ou telle approche, aussi parfois se retrouve-t-ils dans plusieurs. C'est le cas d'un certain nombre de chercheurs de l'école dite de PALO-ALTO, ou encore par exemple de G. GHIGLIONE, dont le travail peut s'inscrire dans une perspective eidique, mais aussi émique voire également sociale puisqu'il souligne :

"Dans la mesure où tout échange communicatif est porteur d'enjeux, où il est co-construction d'une réalité, il est tentative d'aliénation de l'autre par l'un et/ou de l'un par l'autre, c'est-à-dire tentative d'imposer un monde possible qui assure à l'un ou à l'autre la maîtrise des enjeux"⁸⁸

Il ne faut donc pas voir ce travail comme une classification définitive, ni une typologie "objective" mais bien comme un classement qui nous a aidé à concevoir une représentation du champ de la communication pour déterminer les principaux buts de la communication au sein de ce champ.

Les principaux buts recensés sont les suivants :

- Diminuer l'incertitude,

⁸⁸GHIGLIONE, G., *L'homme communiquant*, Paris, Armand Colin, 1986 p 103

- Signifier, représenter,
- Faire connaître son état mental consciemment ou inconsciemment, réduire son anxiété, s'exprimer,
- Influencer autrui, agir sur le réel, instaurer une relation,
- Construire la réalité, son identité, le lien social, les règles de l'échanges,
- Faire intérioriser des règles sociales, transmettre une idéologie, matérialiser une culture.

MÉTAPHORES DE LA COMMUNICATION	PROCESSUS DE TRANSMISSION DE DONNÉES QUANTIFIABLES	ACTIVITÉ D'ÉCHANGES DE SIGNIFICATIONS	"EFFET" DES PENSÉES, CHOYANCES, FORSCIENTES	PRATIQUE DÉPENDANT DU CONTEXTE DECONTRAINTE OU TECHNIQUES	COMPÉTENCE OU PROCESSUS FORMALISABLE	ACTION DIRIGÉE VERS UN BUT	ACTE ORGANISANT LE MONDE, LA SOCIÉTÉ, L'IDENTITÉ	LA PRODUCTION OU LA PRATIQUE D'UNE COMMUNAUTÉ
<i>Approches</i>	<i>Approche technicienne</i>	<i>Approche sémiotique</i>	<i>Approche mentaliste</i>	<i>Approche contingente</i>	<i>Approche formelle</i>	<i>Approche énième</i>	<i>Approche eidétique</i>	<i>Approche sociale</i>
<i>Courants ayant recours à ces métaphores</i>	Théorie de l'écrit ou, Informatique...	Sémiologie, Prosaïque, Kinaïstique, Sém. quantitatives...	Psychiatrie, Psychanalyse, Linguistique de l'énonciation, A. Transactionnelle	Théorie Situationnelle, Médiologie, Approche critique.	Grammaire trans-formationnelle, Sc. cognitives, Ethnométhodologie	Pragmatique, Rhétorique, Sophistique, Systémique...	Saussurienisme, Constructivisme, Sc. cognitives, Ethnométhodologie, Praxéologie...	Approches critiques, Ethnographie de la communication, Socio-linguistique, Sociologie...
<i>Points d'attention</i>	Télécom, Systèmes techniques, Systèmes d'information	Tout système de signes, Communications écrites, verbales, non-verbales...	Comportements, Hypnose, Thérapies, Anal. discours, Énonciation	Contexte technique, Histoire des médias, Environnement, Réseaux	Règles linguistiques, Langages artificiels, Règles de communication dans les groupes...	Modes d'influence, Fonctions de la communication, Changements d'opinion, Public...	Construction de l'information dans les médias, La communication et l'identité, Négociation, conflit	Les industries de programmes, médias, La communication des cadres, carriers, etc..., Les normes de com. Org. et culture.
<i>Concepts</i>	Quantité d'infos, Probabilité d'occurrence, Degré de fréquence, Redondance, Fiabilité...	Signe, signaux, Indices, Icônes, Symboles, Dénomination, Connotation, Codes, codages, Sens...	Représentations, Attitudes, valeurs, Métaconceptions, Personnalité, Mobilités, désirs, Modalités, Lapsus...	Médium, outils, Technique, Innovations, Situation, contexte, Contingence, Déterminisme technologique, contraintes...	Règles, rituels, Universaux, Compétence, Situation idéale de parole, répertoire, Séquences d'interaction...	Argumentation, Persuasion, Séduction, Conviction, Propagande, Effets, régulation...	Arbitraire du signe, Visions du monde, Réflexivité, univers sémiotique, Fonction d'agenda, Def. de situation, Échanges, Conversation...	Sociolinguistique, jargons, Champs, milieux, usages, Contrôle social, Normes, logiques, Manipulation, Missification culturelle, culture, Merchandisements...
<i>Buts de la communication</i>	Diminuer l'incertitude	Signifier, Représenter	Faire connaître son état mental, Réduire son anxiété, S'exprimer...	Varié en fonction du contexte	Parvenir à l'objectif sur les buts.	Influencer, Agir sur le réel, Instaurer une relation, Mobiliser autrui...	"Construire" la réalité, son identité, le "soi", le lien social, les règles de l'échanges...	Faire intérioriser des règles sociales, Transmettre une idéologie, matérialiser une culture...
<i>Quelques auteurs ayant recours à cette métaphore</i>	Shannon, Weaver, A. Moles, R. Escarpit.	Peirce, Sapir, Barthes, Brudwhisell, Hall, Eco...	Psychanalystes, Thérapeutes, Berthelme, Allport, Postman, Festinger, Berne...	Bloomfield, Mac Luhan, Debray, Micheliotti, A.	Chomsky, Hymes, Saussure, Canperz, Goffman, Goffman, Goffman...	Aristote, Derrida, Jacobson, Watzlawick...	Humboldt, Sapir, Whorf, H. Mead, Watzlawick, Varela, Goffman, Goffman, Goffman, Chignone...	Labov, Nombreux au sein du comité de rédaction de la revue <i>Réseaux</i> ...

Fig 35 Les métaphores de la communication vues par les théoriciens de la communication

Conclusion

Nous avons établi, dans cette partie, qu'on ne pouvait se passer d'une modélisation théorique des stratégies de communication interne pour élaborer un outil de caractérisation des stratégies de communication internes émergentes. La théorie est en effet "immanente à toute observation pertinente" et en est la "condition de possibilité" comme le suggèrent P. de BRUYNE, J. HERMAN et M. de SCHOUTHEETE.¹

Proposer une réflexion théorique sur les stratégies de communication interne implique d'avoir une vue synthétique des différents buts attribuables à la communication interne. Cet état de fait nous a conduit à faire un "détour théorique" pour identifier dans la littérature académique, les principaux buts attribués à la communication. Ce sont les sciences de l'organisation et les sciences de l'information et de la communication que nous avons interrogées successivement. Si le recensement des buts de la communication a été assez aisé dans le champ des sciences de l'organisation, la tâche a été plus difficile dans le domaine des sciences de l'information et de la communication. Nous avons dû, en effet, proposer une structuration de ce champ afin de procéder à ce recensement.

Au terme de cette partie, nous disposons d'une vision d'ensemble des buts généralement attribués à la communication dans les deux champs disciplinaires que nous avons considérés. Nous serons donc en mesure de prendre en compte ceux que nous jugerons pertinents au cours de l'élaboration de la modélisation des stratégies de communication interne, dans la quatrième partie de ce travail.

¹BRUYNE, P. de, HERMAN, J., SCHOUTHEETE, M. de, *Dynamique de la recherche en sciences sociales*, op. cit. p 94

PARTIE 4

PROPOSITION À PARTIR D'UNE MODÉLISATION DES STRATÉGIES DE COMMUNICATION INTERNE

d'un outil de caractérisation des stratégies de communication interne émergentes et d'hypothèses affinées sur les relations stratégies/structures.

Introduction

Après avoir constaté l'impuissance des modèles organisationnels déterministes et du modèle de décision mono-rationnel qui les sous-tend à expliquer la diversité des structures de communication, nous avons proposé deux voies pour renouveler le questionnement autour des structures et des stratégies de communication.

Nous avons envisagé, en prenant en compte les modèles décisionnels complexes développés par MARCH et WEICK, que les stratégies de communication pouvaient avoir un caractère émergent. Nous avons développé cette idée et décidé l'élaboration d'un outil de caractérisation des stratégies de communication interne émergentes permettant de mettre à jour les stratégies de communication, même si elles n'ont pas été énoncées.

Nous avons également envisagé, en prenant en compte les travaux d'A. ERALY et d'autres auteurs ayant une conception constructiviste de l'information, que les structures pouvaient être à la fois des cadres "habilitants et contraignants" pour la stratégie de communication et nous avons décidé d'émettre des hypothèses affinées sur cette relation stratégie/ structure. En effet, si les auteurs dont on a évoqué les travaux soulignent la nature dialectique de la relation entre structure et stratégie, ils n'émettent pas d'hypothèses affinées sur les relations qui peuvent les unir.

Ce sont ces deux projets qui feront l'objet de cette dernière partie. Nous avons établi qu'ils nécessitaient l'utilisation d'une modélisation des stratégies de communication interne et qu'il convenait d'en élaborer une. Nous avons fait un détour théorique vers les sciences de l'organisation, puis vers les sciences de l'information et de la communication en prévision de cette élaboration.

Dans un premier temps, nous construirons cette modélisation. Nous serons amenée, après avoir considéré un certain nombre de buts énoncés dans la littérature professionnelle, à mobiliser la réflexion théorique préalable dont nous avons rendu compte dans la partie 3 pour définir une liste des principaux buts attribuables à la

communication interne, qui définiront autant de dimensions d'une stratégie de communication interne. (Section 1)

Chaque dimension sera analysée : les alternatives d'action possibles pour son accomplissement et les moyens d'action mobilisables pour la mettre en oeuvre seront recensés. Ce travail constituera une modélisation des stratégies de communication interne, ou encore une construction du concept de stratégie de communication interne, au sens qu'entendent Raymond QUIVY et Luc Van CAMPENHOUDT¹. (Section 2)

Une fois en possession d'une modélisation des stratégies de communication interne, nous serons en mesure d'envisager nos deux projets.

Nous élaborerons une grille de caractérisation des stratégies de communication interne émergentes adaptée au contexte particulier d'une Caisse Régionale de Crédit Agricole. Nous la testerons auprès d'une entreprise et nous envisagerons les usages possibles d'un tel outil. Nous montrerons qu'il permet d'envisager l'évaluation de la communication sous un jour nouveau en permettant l'évaluation des dispositifs d'action dans le domaine de la communication et non plus simplement la mesure du résultat ou de la performance de telle ou telle action.

Nous esquisserons enfin des hypothèses affinées sur les relations stratégies / structures de communication interne, qui pourraient constituer les bases d'une nouvelle étude. (Section 3)

¹QUIVY, R., VAN CAMPENHOUDT, L., *Manuel de recherche en Sciences sociales*, Paris, Dunod, 1988

Section 1

Les dimensions de la stratégie de communication interne

Nous élaborerons dans cette section une liste des principaux buts susceptibles d'être attribués à la communication interne, qui définiront autant de dimensions pouvant être prises en compte dans une stratégie de communication interne.

Dans un premier temps, nous considérerons les modes de description de la communication interne et les notions utilisées pour rendre compte de ce concept dans la littérature. Nous envisagerons également trois classifications des buts de la communication interne et nous les commenterons.

Nous serons alors en mesure de formuler un certain nombre d'orientations pour notre travail et de définir un *a priori* fondamental de notre conception de la communication interne, à savoir qu'elle est un outil de management, n'ayant pas un but unique et universel, mais des buts divers, actualisables suivant le contexte de l'entreprise.

Nous énoncerons, à partir des buts de la communication recensés dans la partie théorique précédente, et éventuellement en prenant en compte d'autres paradigmes théoriques jugés pertinents, les buts essentiels attribuables à la communication interne qui définiront autant de dimensions de la stratégie de communication interne, susceptibles d'être prises en considération.

1. La communication interne

Il n'existe pas, à notre connaissance, de théorisation autour du concept de communication interne. Celle-ci est définie le plus souvent comme regroupant les pratiques de communication qui concernent le public interne d'une organisation ainsi que nous avons pu le souligner en Partie 1. L'idée de frontière, de clôture entre un public interne et externe n'a pas fait l'objet d'une réflexion approfondie. Dans les

définitions de la fonction communication que nous avons évoquées, on distingue pratiquement toujours la communication interne des autres types de communication de l'organisation, même si tout le monde se plaît à reconnaître que le meilleur vecteur d'image externe pour une organisation, ce sont ses salariés et ses publics internes .

Quelles sont les raisons qui peuvent amener à considérer cette composante de la fonction communication isolément?

Si la communication d'une organisation est assimilée et restreinte à la "gestion de l'image" comme par exemple dans la définition de la fonction communication de l'A.P.E.C¹

"La fonction communication a pour objet de gérer le capital image de l'entreprise, c'est à dire son activité institutionnelle, sociale, technique (pre'uits), commerciale et financière."

alors on peut dire que la conception de la communication interne relève d'une métaphore hologrammique en référence au principe hologrammatique évoqué par E.MORIN².

"Comme le dit PINSON³ (Pinson et al., 1985) chaque point de l'objet hologrammé est "mémemorisé" par l'hologramme tout entier, et chaque point de l'hologramme contient la présence de l'objet dans son entier ou presque. Ainsi la rupture de l'image hologrammique détermine, non des images mutilées, mais des images complètes, devenant de moins en moins précises à mesure qu'elles se multiplient. L'hologramme démontre donc la réalité physique d'un type étonnant d'organisation, où le tout est dans la partie qui est dans le tout, et où la partie pourrait être plus ou moins apte à régénérer le tout.

Le principe hologrammatique que nous allons formuler ici dépasse le cadre de l'image physique construite par laser⁴. C'est peut-être un principe cosmologique clé⁵. De toute façon il concerne la complexité de l'organisation vivante, la complexité de l'organisation cérébrale et la complexité socio-anthropologique. On peut le présenter ainsi : le tout est d'une certaine façon inclus (engramm) dans la partie qui est incluse dans le tout."

¹A.P.E.C. (Agence pour l'emploi des cadres), in *Courriers Cadres*, 15 mars 1991, pp 115-119

²MORIN, E., *La Méthode. 3. La connaissance de la connaissance*, Paris, Seuil, 1986, 245 p. (bibliogr. 6 p ref.) p 101

³Note additive : PINSON, et alii, *La pensée, approche holographique*, Lyon, P.U.L., 1985

⁴Gérard PINSON a introduit la problématique hologrammatique dans de multiples domaines, théoriques et pédagogiques, et a apporté une contribution pionnière à l'élaboration du principe hologrammatique généralisé.

⁵Cf. la théorie hologrammatique de l'ordre impliqué (*unfolded order*), de David Bohm (*Wholeness and the Implicate order*, Londres, Routledge and Kegan, 1980)

Dans la conception que nous qualifions d'*hologrammique* de la communication, celle-ci vise essentiellement à *gérer l'image* de l'organisation. Chaque comportement de l'organisation participant à la construction de l'"image" de l'organisation, il n'est effectivement pas justifié de distinguer la communication interne des autres communications de l'organisation. Toutes les communications concourent en même temps à "l'image" d'une organisation.

Si par contre, on a une conception de la communication plus large que la conception "hologrammique", si on ne réduit pas la fonction communication à cette gestion de "l'image", à la gestion de représentations, et qu'on lui assigne d'autres rôles opérationnels, alors on peut considérer que ces rôles peuvent être différenciés suivant les publics internes et externes. La définition des rôles attribuables à la communication interne que nous proposerons dans cette recherche devrait confirmer l'intérêt d'une étude spécifique de celle-ci, même si, comme nous l'avons déjà dit, un travail ultérieur devra articuler les recherches sur les différentes composantes de la communication d'une organisation.

Les principales notions qui servent à la description des pratiques de communication à l'intérieur d'une organisation, restent assez sommaires, pour ne pas dire rudimentaires.

On retrouve souvent les notions de *communication ascendante*, *descendante* et *latérale*, qui expriment le sens dans lequel "l'information" est censée circuler dans l'organisation, ou encore celles de *système d'écoute interne* et de *système d'information interne*, qui correspondent aux dispositifs pour gérer cette information ascendante et descendante. On distingue aussi parfois la *communication formelle* et la *communication informelle*, soit, la communication initiée par la direction et celle, qui se développe en marge et qui vient perturber la première, sous la forme de bruits de couloirs ou de rumeurs. Ces notions relativement peu élaborées font référence à une vision de la communication *techniciste*, où la communication est envisagée comme un processus de transmission.

Nous avons évoqué en Partie I, une revue de la littérature de F.M. JABLIN⁶ sur les relations entre structure formelle et modalités de communication des

⁶JABLIN, F.M., (trad. ROBICHAUD, D.) "Communication et structure formelle de l'organisation, une revue de la littérature", *in Communication & Organisation*, n° 2, nov 1992, traduction de JABLIN, F.M., *Formal Organization structure*, *in* JABLIN, F.M et alii, *Handbook of Organizational Communication*, op. cit. pp 389 -420

organisations. Si l'on dresse la liste des indicateurs retenus dans les études répertoriés par F.M. JABLIN pour appréhender les modalités de la communication d'une organisation, on obtient :

- La fréquence des interactions, ascendantes et descendantes, latérales ;
- Le volume des messages envoyés ;
- La fréquence du recours aux réunions, (communication dyadique versus de groupe...) ;
- Le taux de participation aux réunions régulières ;
- La fréquence des communication imprévues ;
- La fréquence des communications des travailleurs avec des collègues d'autre unités ;
- La fréquence des interactions verbales ;
- Fréquence des communications avec l'extérieur de l'organisation ;
- Le recours aux moyens écrits, versus oraux, télématiques, etc. ;
- La nature des messages, le nombre de conversations liées au travail ou non, de communication liées aux tâches ;
- Les stratégies persuasives les plus utilisées dans les messages, suivant le niveau hiérarchique ;
- La pertinence de l'information reçue par rapport à la tâche, de l'information sur les politiques et procédures ;
- L'utilisation de canaux de communication formels ;
- La mesure dans laquelle l'information circule librement ;
- Le niveau de connaissance du fonctionnement de l'organisation ;
- Le nombre de mémos (notes) adressés au supérieur ;
- La perception de la "justesse" de l'information ;
- La perception de "l'ouverture" de la communication, etc.

Une rapide observation de cette liste d'éléments montre la grande hétérogénéité des items pris en considération pour appréhender la communication d'une organisation. Pratiquement aucune des études citées ne prend en compte les mêmes éléments, ce qui, hormis le fait que cela rend toute comparaison entre études hasardeuse, montre le peu d'élucidation théorique dont a fait l'objet la communication des organisations.

Quelques études ont énoncé des buts attribuables à la communication interne ; nous allons les considérer, avant de mobiliser la réflexion théorique que nous avons conduite, pour, à notre tour, faire une proposition en ce sens.

2. Les classifications des buts de la communication interne dans la littérature professionnelle

Les principaux ouvrages que nous avons pu consulter sur la communication interne ont vocation à servir de guide à l'action et ils proposent un certain nombre de pratiques, voire de recettes à mettre en oeuvre pour "faire de la communication interne".

Nous avons déjà souligné que les écrits de management ou de science administrative avaient un caractère, par essence, normatif, par opposition aux écrits de théorie des organisations. C'est le cas des livres sur la communication interne que nous avons pu observer qui énoncent de nombreuses règles ou principes à respecter pour *bien communiquer*.

Dans l'ouvrage *La communication interne, vers l'entreprise transparente*⁷, par exemple, l'intégralité du second chapitre est consacré aux *principes* de la communication interne. Citons les dans l'ordre : lucidité, volonté, transparence, simplicité, rapidité, durée, ténacité, réalisme, adaptation, engagement, séduction, anticipation... Un certain nombre *de buts et de principes* de la communication interne sont ainsi souvent "édicés", qui deviennent autant d'objectifs pour des "opérations de communication", qui prennent alors un caractère générique et incontournable, pour que la communication interne soit "*bonne*".

On aimerait souvent savoir comment s'est fait la sélection de ces principes et de ces buts attribués à la communication interne, qui nous apparaissent souvent comme des "Tables de la Loi", dictés par une force obscure. En l'absence de réflexion préalable à l'énoncé de ce que nous sommes tentée d'appeler les "buts présumés" de la communication interne, nombre des affirmations concernant buts ou objectifs d :

⁷DUPUY, E., DEVERS, T., RAYNAUD, I., *La communication interne. Vers l'entreprise transparente*, Paris, Editions d'organisation, 1988

cette forme de communication apparaissent alors comme relevant d'une démarche axiologique⁸.

Prenons le cas, certes caricatural, de Philippe SCHWEBIG. Celui-ci pense que pour obtenir l'intégration et la mobilisation des salariés sur ses buts organisationnels, l'entreprise doit proposer :

"à chacun un idéal collectif et un système de valeurs qui correspondent et confortent l'image de soi et à l'image de soi au travail de ses différents membres."⁹

L'un des buts de la communication interne serait-il de fournir au salarié un système de valeurs? Est-il souhaitable d'obtenir des individus qu'ils soient :

" en totale harmonie avec les propositions, les représentations, les images mentales proposées par l'entreprise."¹⁰

Ce même auteur parle d'un devoir d'information, de conviction, voire de séduction qui incombe à tous les échelons des organisations. Que l'idéal collectif - dont on peut par ailleurs ne pas réfuter l'intérêt - soit par des voies de séduction, voire de conviction imposé à des salariés ; voici de nouveau le spectre de la manipulation qui se dessine à l'horizon, ce que ne dément pas l'assertion suivante :

"Les entreprises, par leur présence physique, par leur vocation sociétale, par l'idéal qu'elles proposent à leurs membres, par le charisme et le talent de leurs responsables peuvent contribuer à combler le vide métaphysique de notre société."¹¹

La communication interne doit-elle combler le vide métaphysique de notre société en proposant un idéal aux salariés des organisations ? Voilà en tout cas un but attribué à la communication interne, qui ne devrait pas faire l'unanimité. Certes, le cas de Philippe SCHWEBIG, est, à notre avis, assez caricatural, mais de nombreux buts de la communication interne proposés dans les ouvrages de management semblent relever d'une approche axiologique.

Quand Ahmed SILEM et Gérard MARTINEZ proposent comme buts de la communication interne,

"la libération, l'épanouissement et la promotion des hommes"¹²

⁸Nous avons défini les traits d'une démarche axiologique, Partie 3, section 1

⁹SCHWEBIG, P., op. cit., p 13

¹⁰SCHWEBIG, P., op. cit., p 37

¹¹Idem, p 15

¹²SILEM, A. et MARTINEZ, G., *Information des salariés et stratégies de communication*, Paris, Ed. d'Organisation, 1983, p 90

ne sont-ils pas eux aussi dans une démarche axiologique, en associant à la communication interne des valeurs par ailleurs complètement opposées à celle défendues par SCHWEBIG? Ce caractère axiologique de nombreux discours sur la communication interne pose un problème dans la mesure où ces écrits ne se présentent pas comme des ouvrages de réflexion au caractère critique développant une vision philosophique particulière de la communication, mais qu'ils se présentent comme des manuels et qu'ils proposent des démarches normatives.

Parmi les travaux que nous avons consultés trois classifications des buts de la communication ont retenu notre attention et nous allons les évoquer.

2.1 La classification de Gérard DONADIEU

Gérard DONADIEU¹³ a proposé une classification des conceptions de la communication interne où chaque conception correspond à un but particulier assigné à cette forme de communication. Il s'agit de :

- la conception scientiste ; *donner des ordres* est son "principe"; le but recherché est la rationalité ; elle utilise comme mode de régulation la discipline, par l'autorité du chef et l'obéissance des exécutants ; le rôle de l'encadrement est d'assurer le commandement,

- la conception "relations humaines"; *informer* est son principe ; le but recherché est la paix sociale ; elle utilise comme mode de régulation le conditionnement psychologique et la négociation ; le rôle de l'encadrement est d'être "la voix de son maître";

- la conception "ressources humaines"; *communiquer* est son "principe"; le but recherché est la mobilisation des énergies ; elle utilise un mode de régulation de type culturel, l'adhésion à des valeurs et la formulation d'objectifs communs ; le rôle de l'encadrement est d'être un "relais actif".

Les dénominations retenues pour ces trois conceptions cherchent à les mettre en parallèle avec des courants des sciences administratives soit : les approches classiques et le Taylorisme, l'Ecole des relations humaines et l'Ecole culturaliste. Nous

¹³DONADIEU, G., "Communication et entreprise" in *Arts et Métiers Magazine*, n° 137, mars 1989, pp37-41

avons pu voir dans la Partie 3, que presque chaque courant ou école en sciences des organisations avait une conception de la communication différente, alors pourquoi s'être arrêté à trois courants ? Un flou ennuyeux existe, de plus, autour des termes communiquer et informer, associés trop rapidement, sans que cela ne soit explicité, l'un à la *mobilisation des énergies*, l'autre à la recherche de la *paix sociale*. Bien que cette tentative de classement puisse faire l'objet d'autres commentaires, elle se révèle déjà, pour ces deux raisons imprécise et incomplète et n'offre donc pas un grand intérêt.

2.2 La classification de HENRIET et BONEU

Dans leur ouvrage *Audit de la communication interne*,¹⁴ Bruno HENRIET et François BONEU sont amenés à définir quatre finalités à la communication interne, la *compréhension*, la *circulation*, la *confrontation*, et la *cohésion*. La présentation courte qu'ils en font permet de les citer.

"La communication permet d'abord la compréhension, chacun grâce à la communication d'informations améliore sa capacité cognitive et son intelligence de l'entreprise.

La communication concourt ensuite à la circulation. Tout travail collectif nécessitant une coordination, la circulation de l'information va permettre une meilleure efficacité des tâches de chacun. (...)

La communication contribue aussi à la confrontation. C'est à la fois, la prise de conscience de soi et la rencontre avec les autres. La communication est alors reconnaissance de sa place et de son positionnement, elle favorise la cohabitation au sein de l'entreprise.

La communication concourt enfin à la cohésion. Lorsque le message de l'organisation est vraiment reçu, il peut y avoir une plus grande identification du salarié avec l'entreprise. Ainsi peut apparaître un comportement spécifique qui fait que le groupe prend le pas sur l'individu, qui fait que chacun se dépasse pour quelque chose qui le dépasse."¹⁵

On peut remarquer, en observant attentivement la définition donnée de la finalité dénommée *circulation*, qu'elle recouvre en fait l'efficacité. Ce point mis à part, les quatre finalités décrites renvoient à une vision de la communication

¹⁴HENRIET, B. et BONEU, F., *Audit de la communication interne*, Paris, Editions d'organisation, 1990

¹⁵HENRIET, B. et BONEU, F., op. cit. p 50

développée par l'approche des organisations que nous avons qualifiée de *culturaliste*, où l'intégration, la cohésion, la compréhension réciproque sont valorisées.

Dans la mesure où aucune référence théorique à ce courant organisationnel n'est mentionnée, on peut s'interroger pour savoir d'où viennent ces affirmations : d'enquêtes empiriques, de positions philosophiques?

Le point qui nous semble le plus problématique, dans cette approche, est que ces finalités sont présentées comme étant universelles et valables dans toutes les organisations. La communication interne n'est plus considérée comme un outil de management au service des objectifs de l'organisation, mais comme un domaine ayant des finalités propres auxquelles l'entreprise devrait s'adapter en orientant ses autres politiques pour que la communication reste cohérente ! Ainsi les auteurs sont amenés à dire en parlant de la *nécessaire cohésion* de l'organisation :

"Le thème de l'unité ne pourra émerger, si toute la politique du personnel est orientée vers la division du collectif de travail, l'individualisation des rémunérations, le refus de l'expression des groupes. Quand à l'impact humaniste de la cohésion et de la solidarité, il ne résistera pas au constat d'une pression sociale constante, au maintien de structures hiérarchiques autoritaires."¹⁶

On a l'impression, à la lecture de ces lignes, que la communication interne doit prôner la cohésion et la solidarité dans tous les types d'organisation et que celles qui n'ont pas de politiques cohérentes avec ces valeurs doivent à tout prix en changer rapidement. Mais qu'en est-il des entreprises qui ont recours à une main d'oeuvre bon marché, qui souhaitent avoir un taux de renouvellement des salariés (*turn over*) élevé et qui donc, n'ont aucun intérêt à favoriser la cohésion de leurs employés? Il est clair que les finalités de la communication définies dans cette approche ne peuvent être envisagées comme possédant l'universalité qu'on leur attribue.

2.3 La classification du cabinet INERGIE

Une étude réalisée par le Cabinet Inergie¹⁷, distingue six composantes principales de la communication interne correspondant chacune à un but poursuivi :

¹⁶HENRIET, B. et BONEU, F., op. cit. p 92

¹⁷DETRIE, A., MESLIN, C., Communication interne, où en sont les entreprises françaises ? in *Personnel*, n° 292, Janvier 88, p 8 à 13. et MESLIN, C., "Communication interne, où en sont les entreprises françaises ?" in *L'entreprise saisie par la communication* : Séminaire sous la direction

- Une composante *managériale*. La communication est ici conçue comme un outil de management pour favoriser la circulation de l'information et dynamiser le personnel. Elle sert à *expliquer et impliquer*.

- Une composante *commerciale*. L'entreprise est considérée comme un produit qu'il faut vendre à l'intérieur et à l'extérieur. La communication est conçue comme du marketing social. Elle sert à *vendre et valoriser*.

- Une composante *culturelle*. La communication doit renforcer l'adhésion aux valeurs de l'entreprise. Elle sert à *intégrer et fidéliser*.

- Une composante *humaniste*. La communication doit permettre au salarié de recevoir un minimum de considération. Elle sert à *considérer et épanouir*.

- Une composante *politique*. La communication est un élément de stratégie sociale pour accroître le dialogue. Elle sert à *prévenir les conflits sociaux*.

- Une composante *institutionnelle*. La communication doit permettre au salarié de participer et d'être associé aux prises de décision. Elle sert à *rendre majeur et citoyen*.

Cette classification nous semble intéressante car elle a l'énorme avantage par rapport aux précédentes classifications de considérer la communication interne comme un ensemble de composantes, susceptibles d'être prises en compte ou pas, suivant les situations ou les organisations. Elle a de ce fait un caractère beaucoup moins normatif que les approches précédentes. En ce sens elle constitue un pas en avant important dans la réflexion sur la communication interne et ne peut être assimilée à une approche axiologique.

La composante *politique* pose quelques problèmes, car les autres composantes, comme les composantes *humaniste*, *culturelle* et *managériale* peuvent aussi être considérées comme contribuant à "prévenir les conflits sociaux" en dernier ressort. Cette classification constitue, à nos yeux, la première tentative d'élaboration du concept de communication interne, même si elle ne cherche pas à voir quelles sont les variables d'action à associer à chaque composante, pour la mettre en oeuvre.

2.4 Synthèse

Les observations et critiques formulées à propos des classifications présentées nous conduisent à refuser de considérer la communication interne comme une activité ou un domaine ayant des buts intrinsèques, mais comme une pratique de management susceptible de poursuivre des buts variés, en fonction du type de management et des valeurs de l'organisation considérée. Ainsi, on peut parfaitement envisager, dans l'absolu, de mettre en oeuvre une politique de communication cohérente pour favoriser le renouvellement des employés (*turn over*), ou encore, qui ne soit pas du tout basée sur le dialogue, la participation et le pilotage de projets. Marcel CAPET¹⁸ souligne, par exemple, que ce mode de régulation individuel - la participation - n'est mis en place que pour des raisons idéologiques ou comme stimulant quand il est impossible d'exercer un contrôle précis d'une autre façon. La grande normativité des conceptions de la communication interne, conduit souvent à prôner implicitement un modèle de management où l'on doit augmenter les communications inter-individuelles et inter-services, la quantité des communications devenant gage de succès.

Si l'on distingue, comme le fait Marcel CAPET, quatre types de régulation pour assurer la coordination des services entre eux, on peut considérer que lorsque la régulation inter-services est de type *hiérarchique* (la décision appartient au chef) ou *règlementaire et bureaucratique* (un règlement indique ce qu'il y a lieu de faire dans chaque cas), l'augmentation des communications entre services n'est pas toujours absolument nécessaire. Elle l'est sûrement, par contre, lorsque la régulation est *procédurale et consensuelle* (les divers responsables décident de manière plus ou moins unanime) ou *décentralisée et par objectifs* (le chef se met d'accord avec ses subordonnés sur un certain nombre d'objectifs et laisse ceux-ci libres quant aux moyens de les réaliser).

Le modèle que nous souhaitons construire devra prendre en compte ces réflexions et définir, à partir des buts susceptibles d'être poursuivis, des dimensions, qui pourront être plus ou moins prises en compte dans les stratégies mises en oeuvre. Il devra être susceptible de décrire des stratégies de communication diverses, éventuellement non conformes aux modèles généralement valorisés, qui font, de la

¹⁸CAPET, M et alii, *Diagnostic, organisation, planification d'entreprise*, 2ème éd., Paris, ed Economica, 1986, Tome 1, p 282

participation pour les uns, et du marketing interne¹⁹ pour les autres, une nécessité de toute stratégie de communication.

3. Les cinq dimensions essentielles d'une stratégie de communication interne

Nous avons au cours d'un "détour théorique", envisagé les buts attribués à la communication par les théories de l'organisation et les sciences de l'information et de la communication. Nous en avons recensé une quinzaine, définis par différents courants théoriques. Nous avons également observé quels étaient les buts généralement attribués à la communication interne dans la littérature professionnelle. Ces recherches ont nourri notre réflexion et vont nous permettre d'énoncer les buts qui nous semblent les plus pertinents pour la communication interne. Nous les considérerons comme autant de dimensions susceptibles de convenir à la caractérisation d'une stratégie de communication interne émergente. Quels seront nos critères de choix, pour définir ces buts?

D'une part, nous essayerons de distinguer les buts qui sont évoqués à la fois par *les sciences de l'organisation et par les sciences de l'information et de la communication* et qui sont adaptés à la communication *au sein d'une organisation*.

D'autre part nous essayerons de respecter un cahier des charges contraignant puisque nous voulons :

- que les buts définis soient en nombre assez restreint pour des questions d'opérationnalité du modèle, ce qui exclut, par exemple, de prendre en compte tous les buts recensés au cours de notre exposé théorique ;

- que ces buts puissent faire l'objet d'une mise en oeuvre variée de façon à pouvoir rendre compte de stratégies de communication différentes ;

- que notre modélisation soit la plus neutre possible d'un point de vue axiologique. Nous souhaitons qu'elle puisse rendre compte à la fois de stratégies de communication répondant à des finalités d'ordre éthique (visant la promotion des hommes, l'épanouissement, la liberté) comme de stratégies de communication

¹⁹Pratique de type publicitaire basée sur la séduction et le conditionnement appliquée au public interne.

répondant à des finalités plus strictement économiques (productivité, rentabilité, croissance, etc.)²⁰ ;

Nous avons défini, à partir des contraintes que nous venons d'énoncer, cinq buts essentiels attribuables à la communication interne, qui constituent autant de dimensions de la stratégie de communication interne, susceptibles d'être prises en considération :

- 1- Une dimension de gestion relationnelle,
- 2- Une dimension d'intégration,
- 3- Une dimension patrimoniale,
- 4- Une dimension maïeutique,
- 5- Une dimension logistique

Chaque dimension fait référence à des théories de l'organisation et des sciences de l'information et de la communication. Nous allons les détailler.

3.1 La dimension de gestion relationnelle

La communication interne a une fonction de gestion relationnelle.

Elle permet la gestion du risque relationnel. Elle est un instrument de construction de prévisibilité et de maximisation de la sécurité relationnelle pour prévenir les risques de ruptures et de difficultés de l'organisation dans ses relations avec les publics internes.

Associer l'idée de relation avec la communication est le fait de l'approche que nous avons dénommée émique ²¹ en théorie de la communication. C'est également le fait des approches dites "relationnelles" ²² en théorie des organisations, que nous avons évoquées Partie 1.

²⁰Nous avons développé cette question en nous référant notamment à Platon et à sa "commande d'or" et "commande de fer" Partie 1, p 83

²¹Voir à ce propos Partie 3, p 237-239

²²Voir à ce propos Partie 1, p 84-85

Les approches relationnelles ont développé l'idée que la communication pouvait constituer un atout stratégique pour l'entreprise en lui permettant de "maximiser sa sécurité relationnelle", notamment par l'établissement d'alliances et de relations privilégiées lui permettant d'échapper ainsi à la concurrence.

Si la réflexion de ces approches concerne essentiellement la communication avec l'environnement externe, on peut étendre cette vision à la communication interne. La communication interne peut être envisagée comme une fonction de maximisation de la sécurité relationnelle interne. Elle permet alors de gérer les risques humains et sociaux pesant sur l'entreprise, de réduire les mono-pouvoirs, le renouvellement trop rapide des employés, les défaillances, les erreurs, les fraudes, d'augmenter la sécurité des biens d'exploitation, d'éviter l'usage personnel du matériel, de conserver les cerveaux, de préserver les informations confidentielles, de se prémunir contre l'espionnage, etc.

En communication, c'est plus particulièrement P. WATZLAWICK, J. HELMICK BEAVIN et Don D. JACKSON, qui ont souligné dans l'ouvrage *Une logique de la communication*,²³ que "toute communication a deux aspects, contenu et relation". D'autres auteurs en communication ont également développé cette idée, notamment G. LE CARDINAL²⁴, qui explicite cette notion de relation :

"Créer une relation c'est donc développer entre les acteurs une connaissance mutuelle qui permette de prévoir jusqu'à quel point nous pouvons compter sur la coopération de l'autre (...) Il ne s'agit pas ici de connaître l'autre dans son unicité, dans son identité véritable, mais d'obtenir une connaissance pratique des stratégies qu'il emploie en situation d'interaction. (...)

Notre hypothèse consiste donc à poser que "créer une relation" consiste à faire croître (ou décroître) sa propre confiance dans la coopération de l'autre et de susciter en retour la confiance de l'autre dans notre coopération jusqu'à un niveau réaliste (...) Créer des relations, c'est un processus mais c'est aussi en soi déjà un objectif. Il s'agit de s'efforcer de transformer un environnement proche constitué de personnes aux comportements inconnus en un environnement où l'on peut distinguer les personnes aux comportements coopératifs et non coopératifs."²⁵

²³ WATZLAWICK, P., HELMICK BEAVIN, J., JACKSON, Don D., op. cit. p 61

²⁴ LE CARDINAL, G., *L'homme communique comme unique*. Thèse pour l'habilitation à diriger des recherches en S.I.C., sous la direction du professeur H. HOTIER, Université de Bordeaux III, 1989, 339 p

²⁵ Idem, pp 180-183

Nous envisagerons la dimension gestion relationnelle de la communication interne comme recouvrant les pratiques visant à augmenter la "capacité d'évaluer et de gérer la confiance"²⁶.

3.2 La dimension d'intégration

La communication interne a une fonction d'intégration. Elle sert à socialiser, à intégrer et à réguler.

Nous pourrions dire également qu'elle a une fonction éducative si l'on se réfère à la définition durkheimienne de l'éducation comme :

"Socialisation méthodique de la jeune génération"²⁷

Associer la communication et l'intégration est le fait des approches que nous avons qualifiées d'*émique*²⁸ et de *sociale*²⁹ en communication. C'est également le fait de l'École des Systèmes sociaux, et de l'approche en sciences des organisations qualifiée de *culturaliste*³⁰ qui attache une grande importance à la culture de l'organisation et à ce qui est quelquefois appelé la gestion par les valeurs.

L'approche sociale voit dans la communication le produit d'une communauté qui peut chercher à en influencer une autre, à légitimer ses actions auprès d'elle, voire la manipuler. On peut qualifier cette approche de "macro-communication" par rapport à l'approche *émique* qui analyse également les processus d'influence mais dans une approche qualifiable, elle, de "micro-communication". L'École des Systèmes sociaux insiste sur l'importance d'une information des salariés sur les buts organisationnels pour engendrer leur coopération. L'approche *culturaliste* en organisation voit la communication soit comme un moyen d'inculquer des valeurs soit comme un moyen de cimenter, d'accroître la cohérence de l'organisation.

Nous envisagerons la dimension intégration de la communication interne comme recouvrant les pratiques permettant de développer des

²⁶LE CARDINAL, G., op. cit. p 183

²⁷DURKHEIM, E., *Éducation et sociologie*, Paris, PUF, Le sociologue, 1966, p 92

²⁸Voir Partie 3, p 237

²⁹Voir Partie 3, p 241

³⁰Voir Partie 3, p 210

"profils spécifiques de personnalité sociale", soit "l'ensemble des aptitudes dont la personne a besoin pour s'intégrer dans son univers relationnel."³¹

3.3 La dimension patrimoniale

La communication interne a une fonction patrimoniale.

Si on a souvent associé la gestion de l'identité de l'organisation avec la promotion institutionnelle (parfois appelée de l'anglicisme *corporate*), en revanche, elle n'a pas été associée souvent à la communication interne. Or, la communication interne peut contribuer à créer et à gérer le patrimoine identitaire de l'organisation.

Associer la communication à la constitution d'un patrimoine identitaire est le fait des approches que nous avons appelées *eidiques*³² et *sociales* en communication. Elles voient en elle un moyen d'élaboration de l'identité, de la culture, du lien social ou de matérialisation de la culture. C'est également le fait des approches *constructivistes*³³ en organisation qui voient la communication comme une construction sociale, une production de l'organisation.

Si l'on envisage que toutes les organisations, comme les sociétés sont " en devenir continu et en production constante d'elles-mêmes"³⁴ la communication interne contribue à la production identitaire de l'organisation. Elle contribue à créer et gérer la mémoire collective dans la définition qu'en donne G. BALANDIER :

"Pour moi, la mémoire collective, ce sont ces "lieux" où se stockent l'information, des symboles, des événements, des modèles, des codes, etc. C'est toute l'information sur ce que l'activité des hommes a produit au cours des temps. (...) Ces lieux sont très variés : le paysage (lorsqu'il a été préservé bien entendu), stocke l'information, la généalogie de l'outil et de la machine stocke l'information, les langages, les codes de conduite, etc., tout cela contient de l'information capitalisée et mise en sommeil."³⁵

³¹KELLERHALS, J., MONTANDON, C., *Les stratégies éducatives des familles*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1991

³²Partie 3 p 239

³³Partie 3 p 212

³⁴BALANDIER, G., "Pour une anthropologie dynamiste, rencontre avec G. BALANDIER" (propos recueillis par MUCCHIELLI, L.) *in Sciences Humaines* n° 20, août/septembre 1992, pp22-25

³⁵*Idem*

La communication interne par le langage qu'elle utilise, par les choix d'événements, de lieux, de symboles qu'elle propose contribue à créer l'identité de l'organisation.

Nous envisagerons la fonction patrimoniale de la communication interne comme recouvrant des pratiques d'élaboration identitaire et des pratiques visant à assurer la continuité et la cohérence de l'identité.

3.4 La dimension maïeutique

La communication interne a une fonction maïeutique.

Elle peut servir à faire accoucher des idées, à dialoguer, à concerter pour gérer la dynamique du changement de l'organisation et les apprentissages nécessaires à l'évolution de celle-ci. Elle permet également par le dialogue et le travail en commun d'élaborer un consensus.

Elle a une fonction éducative au sens cette fois, non de DURKHEIM, mais des pédagogues, qui de SOCRATE et sa maïeutique à PIAGET³⁶ associent l'éducation à une activité et une construction basée sur la coopération et l'échange réciproque, et non à une transmission d'un savoir ou de valeurs impliquant une simple réception de l'apprenant.

Associer la communication au dialogue, à la coopération et à la maïeutique est le fait des approches eidiques et sociales en communication. La communication associée à la construction de représentations communes, dans l'approche eidique, permet l'accord, le consensus et l'élaboration de "visions du monde" partagées. Dans l'approche sociale, et notamment dans les approches politiques, elle est envisagée comme servant à gérer des relations entre communautés, dont des relations de coopération et d'échanges. C'est aussi le fait des approches socio-techniques³⁷ en organisation qui voient la communication comme un outil permettant l'innovation, la participation, l'apprentissage collectif, la prise de décision démocratique.

³⁶PIAGET consacre un chapitre aux précurseurs des "méthodes nouvelles en éducation" de Socrate, à Rabelais, Montaigne, Claparède, Rousseau.(pp 203-221) PIAGET, J., *Psychologie et pédagogie*, Paris, Denoel, 1969, 264 p

³⁷Voir Partie 3 p 201

La communication, en développant le dialogue, l'initiative et la créativité permet plus que la régulation ; elle a un rôle dynamique et permet le changement d'état, l'apprentissage et l'innovation, dans un environnement mouvant. Comme le souligne V. DEFOURNY :

"La régulation n'est que le cas de maintien des formes stables où le projet et l'environnement sont permanents" ³⁸

La nécessité d'un apprentissage organisationnel constant, d'un développement de la créativité et du travail en coopération auxquels la communication interne peut contribuer, est souligné par R. WATERMAN. Dans son dernier ouvrage³⁹, il insiste sur le fait que la performance de l'organisation est liée à son renouvellement permanent et à ses capacités d'apprentissage, de créativité et d'innovation.

Le dialogue et la concertation permettent, de plus, d'obtenir le consensus comme le souligne M. CROZIER, mieux que ne peuvent le faire les messages persuasifs :

"On croit trop facilement que le consensus est un préalable pour assurer le développement et la rénovation d'une organisation. Et on cherche à le créer en travaillant sur les motivations, c'est à dire l'affectivité du personnel.

L'expérience montre pourtant qu'on n'obtient guère de résultats convaincants quand on prêche des attitudes et des valeurs consensuelles. Le consensus n'est pas un préalable à l'action. Il s'élabore dans l'action. Un cercle de qualité réussi permet d'élaborer un consensus limité, mais réel et significatif autour de l'action réussie" ⁴⁰

Nous envisagerons la dimension maïeutique de la communication interne comme recouvrant des pratiques de concertation, de développement de la créativité et de l'initiative.

³⁸DEFOURNY, V., *Organisation et pilotage stratégique de la communication*. Louvain-La-Neuve, Université Catholique de Louvain, 1991, p 53

³⁹WATERMAN, R., op. cit.

⁴⁰CROZIER, M., *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post industriel*, Paris, Interéditions, 1989, p 67

3.5 La dimension logistique

La communication interne a une fonction logistique.

Elle recueille, traite, transmet et fait circuler l'information dans l'organisation. Elle rend les échanges d'informations possibles et a une fonction de logistique informationnelle et communicationnelle.

La logistique est la partie de l'art militaire qui a trait aux problèmes de transport et de ravitaillement des armées. La communication interne permet d'instrumenter les échanges dans l'organisation, de même qu'elle permet le ravitaillement en information et en services liés à la communication⁴¹. Elle répond aux besoins des différentes unités de l'organisation en information, en supports et en interfaces de communication. C'est à propos de cette dimension que la liaison avec le service informatique et/ou télécommunication peut s'avérer délicate.

Associer la communication aux transports d'information et à l'instrumentation des échanges est essentiellement le fait de l'approche techniciste⁴² en communication même si l'approche contingente⁴³ s'intéresse à l'instrumentation des échanges et à son influence sur la communication. C'est aussi le fait de l'école classique⁴⁴ en organisation qui met l'accent sur les outils de transmission d'information.

Nous envisagerons la dimension logistique de la communication interne comme recouvrant les pratiques d'évaluation des besoins en information opérationnelle et en services liés à la communication, et les pratiques visant à répondre à ces besoins.

4. Conclusion

Nous avons défini dans cette section, après avoir mesuré le peu d'élucidation théorique dont a fait l'objet le concept de communication interne, cinq dimensions

⁴¹ Les deux termes information et communication doivent être compris ici dans le sens que nous leur avons donné Partie 3, p 195

⁴² Voir Partie 3, p 230

⁴³ Voir Partie 3, p 234

⁴⁴ Voir Partie 3, p 195

essentielles d'une stratégie de communication interne : une dimension de gestion relationnelle, une dimension d'intégration, une dimension patrimoniale, une dimension maïeutique et une dimension logistique.

Edgar MORIN⁴⁵ à propos de l'organisation, dit que celle-ci *transforme, produit, relie, maintient*.

" L'organisation lie de façon interrelationnelle des éléments ou événements ou individus divers qui dès lors deviennent les composants d'un tout. Elle assure solidarité et solidité relatives à ces liaisons, donc assure au système une certaine possibilité de durée en dépit de perturbations aléatoires. L'organisation donc : *transforme, produit, relie, maintient*"

Si à notre tour, comme V.DEFOURNY⁴⁶ et de J.L. LE MOIGNE⁴⁷, nous utilisons cette définition de l'organisation, la communication interne peut être envisagée comme un dispositif susceptible d'être mis en oeuvre pour aider l'organisation à *relier, maintenir, transformer et produire*.

- La dimension de gestion relationnelle et la dimension logistique servent à **RELIER** les hommes entre eux et à relier les hommes avec les événements,

- La dimension de gestion relationnelle et la dimension d'intégration servent à **MAINTENIR** l'organisation : la première en maximisant la sécurité des relations, la seconde en régulant les rapports interne et en socialisant les nouveaux arrivants,

- La dimension maïeutique sert à **TRANSFORMER**, elle permet la créativité, l'initiative et l'apprentissage,

- Les dimensions patrimoniale, maïeutique et logistique servent à **PRODUIRE** les biens et service, mais aussi à produire et re-produire l'organisation.

⁴⁵MORIN, E., *La Méthode, Tome 1 La Nature de la Nature*, Paris, Seuil, 1977, p 104

⁴⁶DEFOURNY, V., op.cit.

⁴⁷LE MOIGNE, op. cit.

Section 2

Proposition de modélisation des stratégies de communication interne

Énoncer les différentes dimensions de la stratégie de communication interne, voir ensuite comment ces dimensions peuvent être analysées et envisager les différentes modalités de leur mise en oeuvre consiste, en réalité, à proposer une modélisation des stratégies de communication interne.

Une modélisation est une construction abstraite qui vise à rendre compte du réel. Elle résulte d'un choix simplificateur et ne retient pas tous les aspects de la réalité. Elle fournit des images approchées de la réalité "construites" par le chercheur et constitue un outil qu'il peut utiliser pour l'analyse ou pour l'action lui permettant d'échapper aux prénotions et aux produits inconscients des préjugés.

Nous avons souligné la nécessité d'élaborer une modélisation des stratégies de communication internes. Comment en effet caractériser une stratégie de communication émergente si l'on ne sait pas quoi observer et à quels objectifs rattacher les différentes actions de communication d'une organisation, si l'on ne dispose pas d'un modèle théorique de ce qu'est une stratégie de communication interne? Toute observation devant être instrumentée, la modélisation que nous proposerons servira de base à l'instrument de caractérisation que nous élaborerons dans la section suivante.

Nous avons déterminé dans la section précédente les cinq buts essentiels attribuables à la communication interne correspondant aux cinq dimensions d'une stratégie de communication interne. Il nous reste à les analyser et à voir quelles peuvent être les différentes modalités de leur mise en oeuvre. C'est à cette tâche que nous consacrerons cette section.

1. Dimension gestion relationnelle

Nous proposons d'analyser la dimension gestion relationnelle, qui vise à maximiser le degré de sécurité relationnelle avec les partenaires de la communication, à la suite des travaux de G. LE CARDINAL, comme la capacité d'évaluer et de gérer la confiance¹ soit comme :

- la capacité à développer une connaissance de l'autre permettant de prévoir jusqu'à quel point nous pouvons compter sur sa coopération et
- la capacité à susciter la confiance de l'autre en notre coopération.

En conséquence, nous analyserons la dimension de gestion relationnelle comme la résultante de deux composantes :

- une composante *vigilance* correspondant à la veille nécessaire pour développer une connaissance des partenaires et,
- une composante *gestion de la confiance*, correspondant aux activités destinées à susciter la confiance des partenaires de la communication.

1.1. La vigilance

La vigilance suppose une capacité à rendre compte de l'environnement pour détecter les risques relationnels en multipliant les moyens de remontées d'informations. La vigilance peut être formalisée et faire l'objet d'actions précises ou ne pas être vraiment formalisée.

1.1.1. Vigilance formalisée

Quels sont les moyens d'exercer une vigilance relationnelle envers les publics internes? Nous voyons trois sortes de moyens privilégiés : les enquêtes, les baromètres et les analyses de comptes-rendus divers existant dans l'entreprise et pouvant donner des informations sur l'état de la relation.

¹LE CARDINAL, G., op. cit, p 183

1.1.1.1. Les enquêtes

Il est possible de réaliser des enquêtes de conditions de vie², de satisfaction ou de climat social, auprès des différents publics internes. Un certain nombre d'entreprises y recourent régulièrement.

Les enquêtes peuvent s'adresser au public interne dans son ensemble (salariés et administrateurs dans le cas des Caisses Régionales de Crédit Agricole) comme également à des groupes plus restreints susceptibles d'apporter des informations différentes :

- les nouveaux "entrants",
- les stagiaires, et
- les "sortants".

Des guides d'entretiens pour ces publics spécifiques peuvent être mis en place.

1.1.1.2. Les baromètres

Les baromètres sont des "tableaux de bord" qui à l'aide d'éléments chiffrés permettent de juger des évolutions d'un certain nombre d'indicateurs jugés pertinents pour l'appréciation de l'état social de l'entreprise. Ils peuvent être construits à partir d'enquêtes reconduites exactement dans les mêmes conditions, pour pouvoir juger d'une évolution, ou être bâtis à partir de chiffres disponibles, comme ceux du Bilan social ou à partir d'autres indicateurs construits spécifiquement.

Nous avons recensé les indicateurs suivants pour les salariés :

- Le "turn-over" analysé éventuellement en nombre de départ regrettés, nombre de postes pourvus de l'intérieur,
- Le nombre de candidatures d'emploi spontanées,
- Le nombre de demande de mutations,
- L'absentéisme,

²J. LAMBERT dans son ouvrage *Politiques globales de communication interne, douze études de cas d'entreprises*, (op. cit. p 39) cite le cas de la Compagnie Générale d'Entreprises Automobiles qui en réalise régulièrement.

- Le taux de syndicalisation,
- Le nombre de jours de grève,
- Nombre d'heures travaillées en plus du nombre légal, etc.

Dans le cas des Caisses Régionales de Crédit Agricole, les indicateurs pour les élus peuvent être :

- Le taux de participation aux élections,
- Le taux de participation aux conseils d'administration des Caisses Locales,
- Le taux de participation aux réunions d'information,
- Le nombre de candidatures spontanées aux élections,
- Le nombre de démissions,
- Le nombre de demandes de formation, etc.

1.1.1.3. Analyses des remontées d'informations diverses

Plusieurs sources d'informations peuvent être exploitées sans avoir recours à des enquêtes spécifiques pour juger de l'état de la relation avec les partenaires internes.

Si l'on prend l'exemple des Caisses Régionales de Crédit Agricole, on aura des sources différentes suivant les publics salariés ou administrateurs et sociétaires.

Pour les salariés :

- Les comptes-rendus du comité d'entreprise,
- Les comptes-rendus du comité d'hygiène et de sécurité,
- Les comptes-rendus des réunions avec les instances représentatives du personnel,
- Les comptes-rendus des responsables hiérarchiques à propos des entretiens annuels ou des réunions qu'ils conduisent,

- Les tracts syndicaux,
- Les rapports et bilans de stages de formation, etc.

Pour les administrateurs élus :

- Les comptes-rendus d'assemblées générales,
- Les procès verbaux des conseils d'administration des Caisses Locales, etc.

1.1.2. Vigilance non formalisée

La vigilance peut n'être pas formalisée et exister cependant d'une certaine façon. C'est le cas lorsque les dirigeants ou responsables pratiquent ce qu'il est convenu d'appeler le "management par la promenade" traduction du terme anglais *by walking around*, soit lorsqu'ils ont des contacts réguliers et inopinés avec les salariés ou autre public interne. C'est le cas également lorsque le directeur de la communication ou le dirigeant assiste régulièrement aux réunions avec les instances représentatives du personnel ou à celles du comité d'établissement.

1.2. Gestion de la confiance

De nombreux auteurs insistent sur l'importance de la confiance dans la relation. C'est le cas notamment d'I. ORGOGOZO et de A. LABRUFFE, qui la lie, lui aussi à une prévisibilité des comportements tout comme G. LE CARDINAL.

"Il dépend des managers que le sens de l'intérêt commun puisse revenir sur le devant de la scène ; et cela peut s'obtenir par la restauration de la confiance. La confiance naît de l'écoute réciproque, du respect que le savoir théorique manifeste à l'expérience pratique, de la certitude que l'effort sera récompensé, que la difficulté ou l'erreur seront comprises et pas condamnées. (...) Le savoir-faire managérial le plus important est l'art de créer et développer la confiance"³

"La prévisibilité des comportements instaure la confiance, pilier central de toute communication authentique"⁴

3 ORGOGOZO, I., *Les paradoxes du management Des chateaux forts aux cloisons mobiles*, op. cit p 163

⁴ LABRUFFE, A., *L'entreprise communicante bases, méthodes, enjeux & stratégies de la Communication Sociale*, op. cit. p 195

Avant d'envisager les différentes modalités de mise en oeuvre de ce que nous avons appelé la gestion de la confiance, il est nécessaire d'analyser cette idée de confiance.

Dans l'acte de vente⁵, l'action d'instaurer la confiance est généralement envisagée comme visant à provoquer un "abaissement des défenses" du client facilitant la vente. Elle est donc envisagée comme une pratique manipulatrice. Chez les chariatans⁶, et autres bonimenteurs pratiquant le commerce de foire, diverses techniques sont utilisées. Le "compère", par exemple, qui joue le rôle d'acheteur, provoque par son sérieux et sa compétence la confiance et par la suite l'émulation et le désir d'acheter. Une autre technique consiste à associer des "personnalités-pilotes", à la notoriété reconnue, qui font office de caution, aux produits que l'on présente ; la confiance s'installe chez le client potentiel et les ventes s'envolent.

On peut évidemment s'interroger sur la possibilité et l'opportunité de l'utilisation de processus de manipulation des publics internes. Lorsqu'on a recours pour certaines conventions ou réunions de l'ensemble des publics internes d'une organisation à des présentateurs télévisés ou des journalistes célèbres, ceux-ci ne font-ils pas office de caution en offrant des garanties de sérieux et en provoquant la confiance dans le discours de l'entreprise? Il est certes possible d'utiliser un certain nombre de procédés de ce style en communication interne, mais est-ce toujours nécessaire et opportun?

Pour certains philosophes, notamment KANT et à sa suite J. HABERMAS, toute manipulation d'autrui est condamnable. Leur philosophie basée sur la dignité stipule qu'il faut toujours traiter l'homme comme une "fin en soi", comme un ABSOLU et non comme un moyen⁷. Autrui ne peut être réduit à un simple moyen dès lors qu'il est reconnu comme sujet, qui ne fait pas que subir des actes mais en est le témoin, les juge et juge l'instigateur de ces actes à travers eux.

Si toute idée de manipulation est écartée dans la relation à autrui, qu'est-ce qu'instaurer la confiance? On peut considérer qu'instaurer la confiance consiste à

⁵MUCCHIELLI, R., *Psychologie de la publicité et de la propagande*. Paris, E.S.F. Entreprise moderne d'édition, Librairies Techniques, 1970, p 7

⁶Idem, p 34

⁷GREGOIRE, F., *Les grandes doctrines morales*, Paris, PUF, 1967

respecter un certain nombre de principes supposés par toute communication et qui peuvent être élucidés par ce que J. HABERMAS⁸ appelle la pragmatique formelle.

Dans tout acte de communication sont, selon lui, exprimées des prétentions à la validité de l'énoncé :

- une prétention à la vérité des connaissances,
- une prétention à la justesse des actions,
- une prétention à l'expression authentique de soi.

Essayer d'instaurer la confiance nécessaire à une intercompréhension authentique, peut dès lors être envisagé comme s'efforcer de respecter ces principes supposés par toute communication : un principe de vérité, un principe d'équité et d'éthique et un principe d'authenticité et de sincérité.

On ne peut s'empêcher de faire un parallèle entre ces prétentions à la validité, définies par J. HABERMAS et d'autres principes de communication énoncés par d'autres chercheurs comme les lois du discours d'O. DUCROT⁹ et les maximes conversationnelles de H.P. GRICE¹⁰. Ces deux auteurs en effet mettent à jour des principes et des lois présupposés par tout discours. Une loi de sincérité en vertu de laquelle on est tenu de dire seulement ce qu'on croit vrai, ou encore, une loi d'intérêt, en vertu de quoi, il ne faut parler à quelqu'un que de ce qui est susceptible de l'intéresser, pour O. DUCROT. Quant à H.P. GRICE, il énonce des maximes conversationnelles, telles que *essayez de rendre vraie votre contribution, ne dites pas ce que vous croyez faux, ne dites pas ce sur quoi vous n'avez pas d'information adéquate*. Ces règles implicites, tout comme les prétentions à la validité de J. HABERMAS, sont également supposées respectées par les locuteurs soucieux d'un principe de coopération dans l'échange.¹¹

⁸JEANNERET, Y., "Jurgen HABERMAS, la communication fondement du social", in *Sciences Humaines*, n° 20, Août/septembre 1992, pp 12-15

⁹DUCROT, O., *La Dire et le Dit*, Paris, Ed. de Minuit, 1984

¹⁰GRICE, H.P., "Logique et conversation" in *Communications* n° 30, 1979, pp 41-58

¹¹Par ailleurs, et dans ce même esprit nous avons vu que de nombreux ouvrages de communication énoncent des "principes" et des "règles" de la communication. Nous avons déjà cité l'ouvrage *La communication interne. Vers l'entreprise transparente*, de DUPUY, E., DEVERS, T., RAYNAUD, L. qui consacre un chapitre à ces principes; citons encore celui de J.M. AUVINET et alii, *La communication interne au cœur du management*, p 33, qui en cite une dizaine, dont l'authenticité, et encore celui de J. LAMBERT, *Politiques globales de communication interne*, op. cit. p 82, qui cite un certain nombre de règles à respecter pour que la communication reste crédible.

Nous envisagerons donc la gestion de la confiance comme recouvrant les activités et actions visant à rendre les pratiques de communications soucieuses de vérité, d'équité et d'éthique, et d'authenticité.

1.2.1. Vérité

Le souci de vérité a été exprimé au cours des entretiens avec les dirigeants de Caisses Régionales de Crédit Agricole - qui figurent en annexe - comme étant particulièrement primordial. Voici quelques mesures susceptibles d'être prises pour répondre à ce souci de vérité :

- Les informations diffusées dans l'organisation doivent avoir été vérifiées et être conformes au faits; de fausses informations ne doivent pas être diffusées ;

- Les outils d'information doivent mentionner une pluralité de points de vue et pas seulement ceux de la direction de l'organisation ;

- En cas de crise, les publics internes doivent être informés en priorité sur la nature exacte des problèmes de l'organisation ;

- Les informations données aux différents publics de l'organisation ne doivent pas être contradictoires;

1.2.2. Equité, éthique

Equité et légitimité sont en relation comme le souligne J. LE MOUËL¹². Si le parrainage a légitimé l'entreprise envers l'environnement externe en la rendant "citoyenne", en contribuant au développement culturel, artistique, voire humanitaire, de la société, à l'intérieur de l'organisation, la légitimité de l'entreprise repose sur l'équité.

¹²LE MOUËL, J., *Critique de l'efficacité*. Paris, Seuil, 1991

"En devenant "légitime", l'entreprise quitte le domaine étroit de la réflexion économique et sociale pour entrer dans un champ beaucoup plus vaste, celui du droit et de l'équité, car tel est bien le sens du mot "légitime", qui est fondé en droit, en équité. (...) Il est dès lors pertinent de s'interroger sur l'entreprise et le management du point de vue de la philosophie du droit et de la morale."¹³

Quelles sont les actions qui peuvent aider à mettre ce principe en oeuvre du point de vue de la communication?

- Le respect des obligations légales en matière de communication et de concertation. Sur l'information du Comité d'entreprise, sur les Lois AUROUX, sur le Bilan Social, sur la Loi *Informatique et Liberté*, etc...

- L'établissement de règles justes et justifiées pour les échanges informationnels. Lorsqu'il existe des réseaux de télécommunication, l'accès à ces réseaux doit être clairement établi. Si l'on utilise la distinction faite par ARISTOTE entre justice commutative (stricte égalité dans les échanges) et justice distributive (en proportion aux aptitudes de chacun)¹⁴, il s'agit de définir si certains réseaux sont réservés à certaines catégories de personnel, si tout le monde peut les utiliser indifféremment ou pas, et de justifier ces décisions.

-Les critères d'accès à certaines informations doivent être explicites et objectifs. Exemple : quels critères retenus pour la non distribution de certaines informations aux non-cadres?

-La sphère privée doit être préservée quelle que soit la catégorie de personnel. La possibilité de conserver des informations personnelles non accessibles sur les ordinateurs doit être envisagée.

-La quête d'information dans l'entreprise, tout comme la vigilance, doit obéir à des règles éthiques. Pas d'informateurs "discrets", de micros etc...

1.2.3. Authenticité/crédibilité

On peut associer cette idée d'authenticité avec ce que E. GOFFMAN¹⁵, appelle *le dialecte de l'engagement* dans le dialecte corporel, soit toutes les formes d'actions et de

¹³LE MOUËL, J., op. cit.

¹⁴GRÉGOIRE, F., op. cit.

comportements n'ayant pas forcément de lien avec le *contenu de la communication*, qui montrent l'engagement et la sincérité dans l'acte de communication, l'estime et la considération que l'on porte à l'interlocuteur .

Un certain nombre de pratiques peuvent être assimilées à des actes d'*engagement*.

- L'implication du directeur de l'organisation dans la politique de communication (par les éditoriaux dans les supports d'information par exemple, par l'organisation de réunions d'information réunissant toute l'entreprise...) ;

- La participation du responsable de communication au comité de direction ;

-La cohérence des pratiques de communication avec les autres pratiques de l'entreprise. Exemple suggéré par un Directeur Général de Caisse Régionale de Crédit Agricole : si les salaires sont indexés aux résultats de l'organisation, il faut diffuser ceux-ci régulièrement sinon la méfiance s'installe ;

- L'importance du service de communication en nombre de salariés, voire l'appellation du service (importance symbolique, telle qu'elle a été développée par un des dirigeants interrogés Partie 2)

- Le professionnalisme du service de communication, (la régularité des actions et des publications, la qualité des prestations et des supports, ..) ;

- L'existence de formation à la communication et le développement de la faculté d'écoute des responsables hiérarchiques ;

-La notoriété du service de communication et de ses activités, (organigramme, présentation du service et des services offerts, etc..).

1.3. Synthèse

La dimension gestion relationnelle telle que nous l'avons décomposée peut être représentée schématiquement comme ceci :

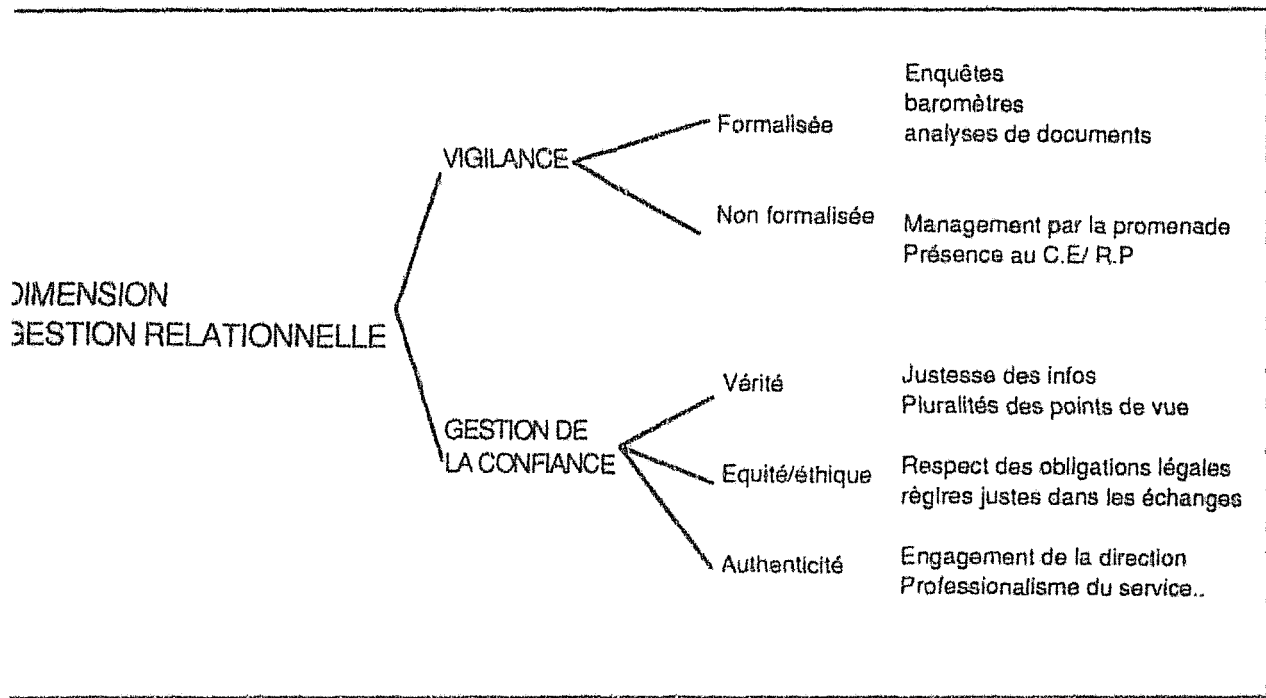


Fig 36 La dimension gestion relationnelle

2. Dimension intégration

Nous proposons d'analyser la dimension intégration comme recouvrant les pratiques permettant de développer l'ensemble des aptitudes dont la personne a besoin pour s'intégrer dans son univers relationnel.

Nous utiliserons pour définir les modalités de cette intégration les travaux de J. KELLERHALS et C. MONTANDON¹⁶ sur les stratégies éducatives des familles. Nous avons en effet signalé les liens très étroits entre stratégies éducatives -dans la conception durkheimienne- et stratégies d'intégration. Ces auteurs ont montré que les parents cherchaient à développer chez leurs enfants des aptitudes leur permettant de

¹⁶KELLERHALS, J., MONTANDON, C., *Les stratégies éducatives des familles*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1991

s'intégrer à leur univers relationnel. La similitude du projet d'intégration développé par la famille tel que ces auteurs le conçoivent avec celui de la communication dans sa dimension intégration nous incite à adopter leur analyse des différentes stratégies pouvant être mises en oeuvre pour réaliser cette intégration.

Il existerait quatre modalités principales pour développer l'intégration : l'auto-régulation, l'accommodation aux conventions et codes sociaux, la coopération avec les autres, la sensibilité. Les parents disposeraient également de quatre formes d'incitation pour mettre en oeuvre ces modalités d'intégration, le contrôle, la motivation, la moralisation et la relation affective.

En utilisant ces travaux, nous avons défini quatre modalités permettant à la communication interne de développer l'intégration : une modalité cognitive, une modalité conative et ritualiste, une modalité coopérative et une modalité sensible. Nous avons également défini quatre formes d'incitation soit le contrôle et la contrainte, les gains et récompenses, la morale et les arguments éthiques, les arguments affectifs.

En plus de ces différentes modalités et formes d'incitation, l'intégration se caractérise par un lieu d'intégration choisi pour chaque public interne considéré. Par lieu d'intégration nous entendons l'unité d'espace choisie comme territoire d'appartenance et au sein de laquelle l'intégration devra être opérée. Si l'on prend l'exemple des Caisses Régionales de Crédit Agricole, les salariés peuvent dans certains cas être intégrés à l'espace entreprise *Siège*, d'autres à l'espace entreprise *Réseau*, les élus à l'espace beaucoup plus large de l'économie sociale et les dirigeants à l'espace constitué par le Groupe Crédit Agricole. B. GALAMBAUD développe cette notion très importante de lieu d'intégration:

"A quel niveau structurel veut-on que le personnel ait le sentiment d'appartenir ? La réponse à cette question est essentielle pour tout dirigeant qui veut créer ou développer parmi le personnel un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Mais cette réponse n'est pas la même suivant tous les groupes socio-catégoriels. Il est même courant, en France, d'offrir aux ouvriers, pour lieu d'intégration leur usine, et aux cadres leur société. (...)

Si nous insistons tant sur le lien entre lieu d'intégration et fonctionnement de l'entreprise, c'est que cette intégration ne peut se réaliser que si la pratique confirme le discours véhiculé par l'information. Ceci est particulièrement vrai en matière de gestion de personnel. En effet, si l'on dit à des cadres qu'ils appartiennent au groupe et que ces derniers voient leur développement de carrière enfermé, pour la majorité d'entre eux, dans leur unité d'affectation, cette pratique vient annuler le discours, affirmer que le discours est menteur.

De même on ne peut dire aux ouvriers qu'ils appartiennent à leur usine et leur demander de trouver naturelle une mobilité inter-usines. Un lieu d'intégration est toujours un lieu de fixation"¹⁷

2.1. Entité d'intégration

Le choix du lieu d'intégration peut être, suivant les publics, si l'on prend l'exemple d'une Caisse Régionale de Crédit Agricole :

- l'entreprise, voire une partie de l'entreprise (le *Siège*, le *Réseau*)
- le département,
- le groupe Crédit Agricole,
- la profession bancaire en général,
- le groupement des banques coopératives,
- l'économie sociale...

2.2. Les modalités de l'intégration

Nous avons donc défini quatre modalités essentielles de mise en oeuvre de la dimension intégration.

2.2.1. Modalité cognitive

La modalité cognitive vise la responsabilisation et l'auto-régulation. Son but : faire comprendre les enjeux de l'action de l'entreprise, ajuster son comportement. Il s'agit si l'on reprend une formule de G.J.B. PROBST et de J.Y. MERCIER, "de propager le global sur un plan local, pour maintenir le cap général"¹⁸.

Ses moyens d'actions sont essentiellement

¹⁷ GALAMBAUD, B., *L'initiation*...

¹⁸ PROBST, G.J.B., MERCIER, "Le développement de l'entreprise et le management", n° 4, 1991, Fa

ou le *nouvel art de manager*, Paris, E.S.F., 1988, p 102
"L'initiation" in *Cahier de discussion sur l'organisation économique et sociales de Genève*, 13 p

- la diffusion d'informations (supports, réunions, etc...) explicitant les objectifs de l'organisation, ses politiques, ses buts, ses enjeux, .

- la diffusion des organigrammes, des annuaires,

- La présentation des différentes unités de l'organisation et toute information permettant au public de se situer et de comprendre l'importance de son rôle dans l'organisation. ○

2.2.2. Modalité conative et ritualiste

La modalité conative et ritualiste vise l'adoption de comportements adaptés aux conventions et codes sociaux de l'organisation. Sa mise en oeuvre se traduit par deux types d'actions :

L'organisation d'évènements festifs et de rituels :

- les conventions ou "grandes messes",
- les soirées dansantes, arbre de Noël pour les enfants,
- les repas pris en commun,
- les manifestations de départ à la retraite,
- les remises de médailles du travail etc.,

La mise en place d'actions visant à faire intégrer rapidement "l'esprit maison" au nouveaux venus :

- les rites d'initiations, (Voir par exemple le cas de l'entreprise CASCADES, rapporté par O. AKTOUF et M. CHRETIEN¹⁹ où les rites d'initiations prévoient le déguisement prolongé à la manière des bizutages estudiantins)

- les procédures de parrainage des salariés "entrants",

¹⁹AKTOUF, O., CHRETIEN, M., "L'anthropologie de la communication et le culture d'entreprise : le cas Cascades" . Communication présentée à l'International Conference on Organizational Symbolism, Université qu Québec à Montréal, juin 1986

- Les stages d'accueil avec visite dans d'autres établissements etc...

2.2.3. Modalité coopérative

La modalité coopérative, vise l'élaboration de vues communes, la création d'un sentiment d'appartenance par la mise en place d'espaces de travail en commun ou de regroupements. Elle peut être mise en oeuvre par

- la mise en place d'une *école des cadres*, des techniciens ; la formation en commun permet de créer un sentiment d'appartenance,

- la mise en place de *regroupements* inter-catégoriels (fédérations, amicales) ou de "*clubs de salariés*" par métier, de club de "commerciaux", de responsables entreprises", de "conseillers en patrimoine" par exemple au Crédit Agricole,

- la mise en place de *clubs d'entreprise*, de centrale d'achats en commun, (Voir par exemple, le Club des Charbonnages de France décrit par J. LAMBERT²⁰)

- la mise en place de *clubs sportifs*, d'équipes de salariés portant les couleurs de l'entreprise (Voir le nombre d'entreprises ayant engagé une équipe au *Raid Gauloise*., dont le Crédit Agricole, La Poste qui a entraîné une équipe de salariés pour participer à une course à la voile, etc.)

- l'élaboration d'un *projet d'entreprise*, soit une démarche de travail en commun aboutissant à la rédaction d'un document cadre *explicitant* les missions et les ambitions de l'entreprise et les moyens de les réaliser. Le projet d'entreprise ne sert pas, en effet, à *définir* le projet de l'entreprise, comme son appellation pourrait le suggérer, ni à remettre en cause ses valeurs, ainsi que la réflexion de F. SOULAGES²¹ le suggère, mais est un outil fonctionnel (et non décisionnel) permettant de dynamiser et d'intégrer.

²⁰J. LAMBERT, *Politiques globales de communication interne*, op. cit p 30

²¹SOULAGES. F., "Projet d'entreprise et économie sociale : des rapports compliqués" in *Recma*, n° 29, 1989, pp 69-74

2.2.4. Modalité Sensible

La modalité sensible vise à nourrir une fierté d'appartenance qui peut être développée par plusieurs types d'actions influençant les attitudes à l'égard de l'organisation :

- la mise en avant de la mission et des valeurs de l'entreprise, si celles-ci sont susceptibles de rencontrer l'adhésion. Dans le cas d'une entreprise de l'économie sociale, le recours aux valeurs humanistes et coopératives est fréquent en communication interne.

- la mise en avant du chef d'entreprise, si celui-ci est susceptible, par ses qualités charismatiques, d'entraîner la fierté d'appartenance,

- la mise en place d'actions de parrainage à vocation sociale, humanitaire, culturelle, qui seront beaucoup exploitées en communication interne. (Nombre de responsables de communication reconnaissent que certaines opérations de parrainage visent essentiellement les publics internes. Voir notamment l'opération "L'esprit d'équipe" de BULL analysée par V. DEFOURNY²²)

- la mise en avant de choix esthétiques, comme l'architecture, comme le design des produits, qui confèrent du prestige à l'organisation.

- l'esprit "avant-gardiste" revendiqué par certaines entreprises, la mise en place "d'opérations pilotes" en matière sociale, technologique, etc. (Voir l'installation de salles de gymnastique, de salons de coiffure, de jacuzzi, au nouveau siège de l'entreprise BOUYGUES, de salles de squash, de menus minceur chez IBM, de piscines et de tennis à Sophia-Antipolis chez DOW CHEMICAL²³)

2.3. Formes d'incitation

Plusieurs formes d'incitation peuvent être utilisées pour renforcer l'intégration le contrôle et la contrainte, les récompenses et les gains, la morale et les arguments éthiques, et les arguments affectifs.

²²DEFOURNY, V., *Organisation et pilotage stratégique de la communication*. op. cit.

²³A.P.E.C., Dossier "L'entreprise épicurienne" in *Courriers cadres* n° 835, 1/09/1989, p 17-22

2.3.1. Le contrôle et la contrainte

Il peuvent s'exercer par la punition, la mesure disciplinaire, la menace et l'intimidation.

La punition, pour non respect d'un certain nombre de règles de comportement n'est plus très utilisée dans les entreprises. Elle a encore cours dans les organisations à la tradition "disciplinaire", les casernes (le "trou"), dans les collèges et lycées (colles, privations de de sorties, exclusions..), dans certains établissements de réinsertion, etc.

Dans les entreprises, les mesures diciplinaires ne sont utilisées que dans les cas graves d'infraction au règlement de l'établissement, qui encadre les comportements autorisés. Celui-ci peut être plus ou moins strict.

2.3.2. Les gains et les récompenses

Certaines entreprises ont recours à des récompenses pour motiver leurs employés. Elles peuvent prendre plusieurs formes et être accordées à la suite de participation à des concours - la meilleure prévision, le meilleur résultat, etc.- ou non.

- Gains matériels : voyages, primes ; ils sont très utilisés chez les commerciaux. Gains sous forme de stages de formation, de voyage d'études.

- Reconnaissance symbolique : médaille, prix symbolique, article dans le journal d'entreprise, voire affichage de son portrait dans l'entreprise (Exemple : *L'employé du mois* chez Mac DONALD : chaque mois un employé est promu pour la qualité de son travail)

- La promotion interne et l'accession aux responsabilités.

2.3.3. La morale et les arguments éthiques

Les rapports entre communication des organisations et éthique ont fait l'objet d'une réflexion approfondie au cours d'un récent colloque²⁴. Un nombre grandissant d'entreprises ont recours à des "Chartes Ethiques", qui visent à encadrer l'activité des salariés.

Ainsi le Groupe ACCOR²⁵, leader mondial de l'hôtellerie qui a publié à l'automne 1990 un *Livre Bleu de l'Ethique*, contenant 35 préceptes pensés selon l'auteur de ce document Bernard WESTERCAMP comme des "recommandations avant tout pratiques". Exemples " Je n'accepte ni argent , ni cadeau de la part d'un tiers qui sortirait des usages et dépasserait une valeur raisonnable et tenterait de m'influencer dans mes décisions", "je n'utilise pas à des fins personnelles de renseignements financiers relevant du délit d'initiés" etc...

2.3.4. Les arguments affectifs

Les formes les plus anciennes d'incitation à l'intégration d'ordre affectif sont :

la pratique du paternalisme,

- le culte de la personne ou de la famille dans le cas d'une lignée ou d'une tradition industrielle familiale,

- l'assimilation et l'attachement de l'organisation à un lieu et/ ou à une tradition locale.

2.4. Synthèse

La dimension intégration telle que nous l'avons décomposée peut être représentée schématiquement comme ceci :

²⁴HOTIER, H., (ed.), *Ethique et communication*. ISIC, Université de Bordeaux III, 1990, 327 p Actes du 5^e colloque Entreprise et organisation.

²⁵THOMAS, A., "ACCOR : nous avons une responsabilité citoyenne et morale dans la société" in *Les Echos Management*, 4 juin 1991, p 22

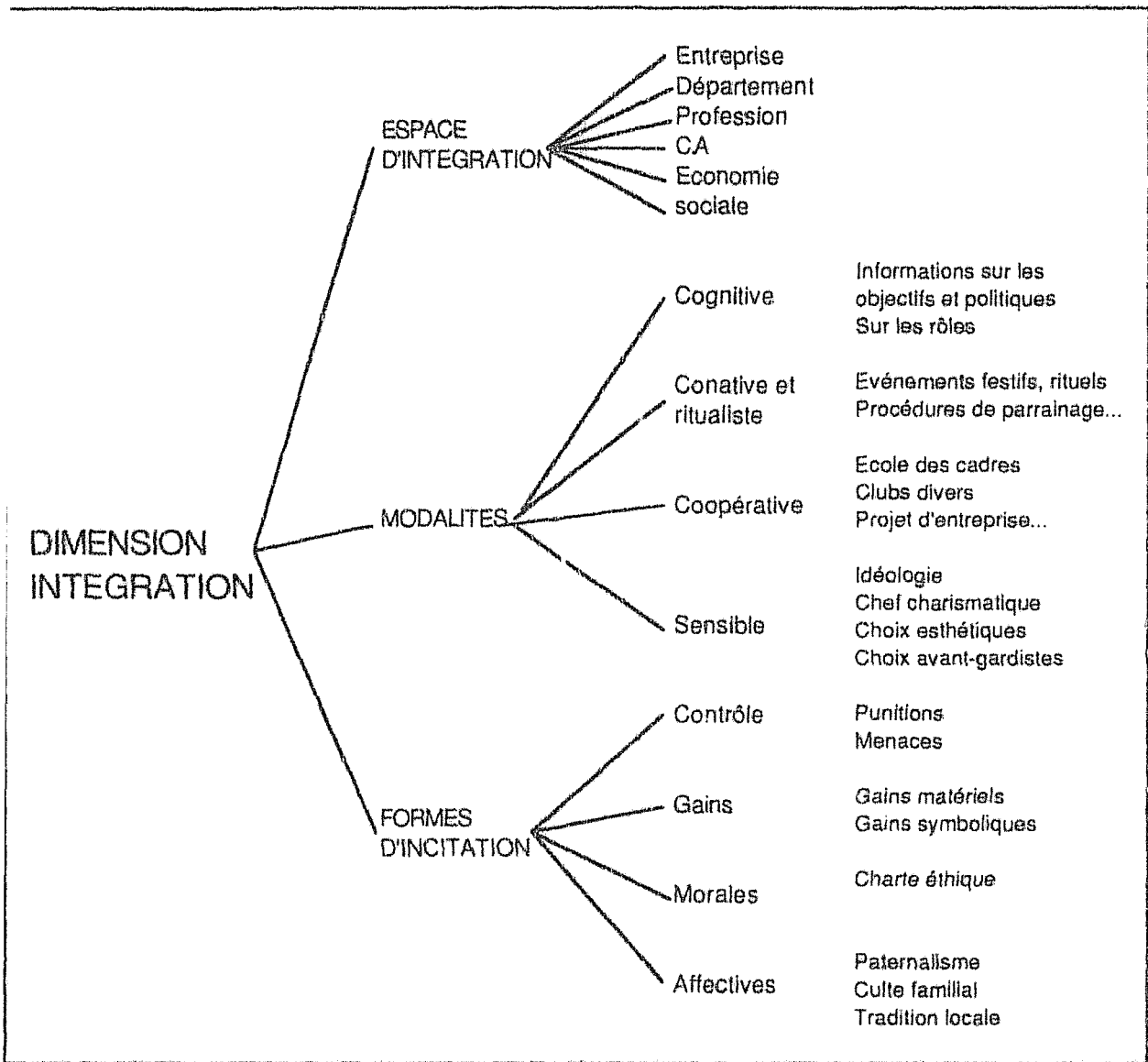


Fig 37 La dimension intégration

3. Dimension patrimoniale

Nous proposons d'analyser la dimension patrimoniale comme contribuant à créer et gérer la mémoire collective de l'organisation.

Si la relation entre construction de l'identité et information a été l'objet de réflexions assez nombreuses au sein de l'approche eidique en sciences de la

communication, comme nous avons pu le souligner, ce n'est pas le cas de la relation entre information et mémoire.

La relation de l'information et de la mémoire a été analysée par E. MORIN qui souligne l'importance de celle-ci, qu'il dénomme *engramme*, dans la dynamique du recommencement inhérente à toute production de soi et à l'auto et la re-production organisationnelle. L'importance de l'information dite *générative* à caractère *engrammatique et archival* est ainsi mise en avant comme nécessaire à toute régénération.

"l'information générative : c'est la configuration improbable et stabilisée, de caractère *engrammatique (signe) et archival*, qui au sein du proto-appareil génératif, est nécessaire à la répétition ou reproduction exacte et à l'infini des processus de régénération et de re-génération."²⁶

Considérant que l'information, non seulement a une *fonction d'élaboration identitaire*, mais également un caractère *engrammatique et archival*, nous envisagerons la fonction patrimoniale de la communication interne comme recouvrant :

- des pratiques d'élaboration du patrimoine identitaire (pratiques de création, pratiques de mise en mémoire et d'archivage, pratiques commémoratives ou d'anamnèses).

- des pratiques de gestion de l'identité visant assurer l'homogénéité, la continuité et la cohérence de l'identité.

- des pratiques de protection patrimoniale.

3.1. Elaboration du patrimoine identitaire

L'élaboration du patrimoine identitaire se fait par des créations, la production de documents, d'événements, l'adoption ou le maintien de "pratiques" particulières, les fêtes annuelles, les arbres de Noël, etc.. Elle se fait également par la sélection d'un certain nombre d'événements que l'entreprise "met en mémoire" et décide d'archiver voire de faire revivre dans une histoire de l'entreprise et par la sélection des événements que l'entreprise décide de commémorer.

²⁶MORIN, E., *La Méthode. Tome 1 : La Nature de la Nature*, op. cit. p 326

3.1.1. Créations

Plusieurs moyens d'élaboration du patrimoine identitaire peuvent être recensés, dont certains ne sont pas du ressort exclusif de la communication interne. Ils correspondent à des mises en circulation d'images, de symboles, de pratiques contribuant à l'élaboration de l'identité.

3.1.1.1. Espace Architectural.

Si la communication interne n'a souvent qu'un rôle restreint ou consultatif dans le choix de l'espace architectural global et le cadre de vie de l'organisation, elle a néanmoins souvent des responsabilités en matière d'aménagement et de choix d'espaces lors d'évènements particuliers, expositions, conventions, réunions.

Le choix d'un lieu de réunion comme son aménagement, le choix de l'architecture d'un stand d'exposition contribuent à créer l'identité de l'organisation.

3.1.1.2. Identité visuelle

Si la publicité, le design et un certain nombre de créations visuelles sont pilotées par les autres composantes de la communication, la communication interne gère de nombreuses créations qui contribuent à la création de l'identité de l'organisation.

-Elle gère, en général, les problèmes de signalétique.

Elle est également susceptible de gérer des créations graphiques importantes :

- l'annuaire des personnels,
- l'organigramme,
- les vade-mécum et guides divers à l'usage des personnels (règlements, conventions collectives, etc...)
- les journaux et supports d'information, expositions,
- les cartes de visites personnalisées, la réalisation d'objets personnalisés pour les salariés etc.

3.1.1.3. Code vestimentaire

L'élaboration identitaire peut prendre la forme du choix du port d'un uniforme pour certaines catégories de personnel et du choix esthétique de cet uniforme. La ville d'Angoulême, qui abrite le Centre National de la Bande Dessinée (dépot légal des bandes dessinées, centre de formation et musée) et qui produit un festival consacré à la bande dessinée a choisi un uniforme pour les agents municipaux chargés du nettoyage et du jardinage dans le style de celui de SPIROU, par exemple.

3.1.1.4. Code langagiers

Le style de langue utilisé dans les supports d'information, voire les jargons professionnels (abréviations, sigles, tournures de phrases) contribuent également à l'élaboration identitaire.

3.1.1.5. Choix de pratiques

Un certain nombre de pratiques dont l'organisation est du ressort de la communication interne contribuent également à l'élaboration identitaire. Quelques exemples :

- Le bal annuel (Celui de Polytechnique est une institution),
- Les cadeaux d'entreprises,
- Les arbres de Noël, l'Epiphanie, les voeux, etc...
- Les mariages collectifs en entreprise (pratique japonnaise)
- Le voyage annuel du Conseil d'Administration, etc.

3.1.1.6. Valorisation de pratiques

Le choix, la mise en place, ou la suppression de pratiques n'est pas le seul mode d'élaboration identitaire. La valorisation de pratiques des acteurs de l'organisation relève également de cette élaboration. Valorisation des réussites, inventions, expériences, recherches des personnels de l'organisation contribuent également à la création de l'identité.

3.1.2. Mise en mémoire/Archivage

La mise en mémoire d'un certain nombre d'évènements de l'organisation, et leur évocation lors de l'élaboration d'une histoire de l'entreprise contribuent à la création de l'identité.

L'archivage peut prendre la forme de compte-rendus, de photographies, de récits, d'interviews et de films qui sont conservés par l'organisation.

L'élaboration d'une histoire de l'organisation fait l'objet d'une sélection des évènements jugés importants et constitutifs de l'identité de l'organisation. Archivage et construction historique peuvent être :

- centrés sur l'organisation et privilégier : les hommes du terrain, les sociétaires et administrateurs, les dirigeants, les structures et les pratiques, les événements sociaux, etc ;

- centrés sur la profession, un groupe de référence : la banque, les organisations coopératives, l'économie sociale ;

- centrés sur un lieu et la contribution de l'organisation au développement de celui-ci : le département, la ville, etc.

La cohérence entre "entité d'intégration" telle que nous l'avons définie et élaboration identitaire par le biais d'une histoire d'entreprise gagne évidemment à être recherchée. Imaginons que l'on cherche à intégrer des salariés à un groupe en prévision d'une restructuration ou d'une fusion, il serait assez mal venu de publier une histoire de l'entreprise renforçant l'identité propre de celle-ci.

3.1.3. Commémorations/ Anamnèses

L'organisation peut être amenée à célébrer des anniversaires et à organiser des commémorations, pour célébrer le souvenir de certaines dates importantes de son histoire ou la mémoire de personnes ayant marqué l'organisation.

Certains établissements publics français arborent des drapeaux français les jours de commémoration nationale et marquent ainsi leur appartenance à la République Française.

Les dates anniversaires retenues participent également à l'élaboration identitaire ; elles peuvent être liées à :

- des événements humains de l'organisation,
- des événements commerciaux,
- à la création de l'entreprise, à sa fusion, etc.

3.2. Gestion de l'identité

La gestion de l'identité consiste à :

- surveiller l'adéquation des créations identitaires au projet de l'organisation afin de s'assurer de la cohérence des actions et à
- promouvoir l'unité symbolique par des processus de coordination.

3.2.1. Surveillance de l'adéquation de l'élaboration identitaire au projet de l'organisation

Les créations visuelles, tout comme les supports d'information, les discours annuels des Président et Directeurs Généraux, les événements et pratiques doivent faire l'objet d'évaluations régulières afin de vérifier l'adéquation des messages littéraux ou dénotatifs (contenu) et des messages latents ou connotatifs (formes, mises en page, graphisme, niveau de langue, etc.) avec le projet identitaire de l'organisation. Ces évaluations peuvent être faites à l'aide de différents moyens :

- Analyse de contenu des documents,
- Analyse sémiologique,
- Etude de perception auprès des publics internes.

3.2.2. Gestion de l'unité symbolique/ coordination

La coordination nécessaire à la gestion de l'unité symbolique et de l'identité peut être mise en oeuvre de manières différentes :

- par *l'ajustement mutuel non formalisé* : rencontre de couloirs, pause café etc.,

- par l'*harmonisation des pratiques* des différentes unités au sein de comités "d'image" et autres réunions de concertation,

- par le biais des nouvelles technologies : soit les *partages de données, partages de ressources* d'informations,

- par le biais de *roulements avec missions temporaire de communication de personnels différents* (mobilité interne)

- par la *standardisation* dont un certain nombre de procédés ont été décrits par H. MINTZBERG²⁷ et qui est définie par A. ERALY :

"Standardiser, c'est uniformiser un certain nombre de réalités, afin de diminuer les nécessités de communication entre elles, alléger donc le poids de la coordination, et permettre un certain nombre d'économies dues à la simplicité, l'interchangeabilité et les facteurs d'échelle. C'est avant tout un fait de pouvoir. L'expérience suggère que la standardisation rencontre toujours des résistances sociales et que le plus souvent elle est imposée par la hiérarchie."²⁸

- Ce peut être *l'établissement de normes* (standardisation des résultats), comme la mise en place de chartes graphiques et de normes de réalisation pour l'utilisation des logos et des mises en pages,

- Ce peut être *l'établissement de procédures* (standardisation des procédés). Une procédure "est un ensemble d'actes, de règles et d'étapes coordonnées pour résoudre un problème selon des objectifs spécifiés"²⁹ Une procédure suppose un certain nombre d'étapes définies par avance. Il peut exister des procédures d'étude de problèmes, des procédures de décision, des procédures d'exécution d'une décision, des procédures de contrôle des résultats, etc. Une procédure de coordination est par exemple :

"un système décrivant :

- tout ce qu'il faut faire pour traiter le problème
- avec qui, sous la responsabilité de qui,
- selon quelles règles et quelles formalités,
- dans quel ordre et quels délais..."³⁰

²⁷MINTZBERG, H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, ed. d'Organisation, 1982

²⁸ERALY, A., "Informatique et organisation" in WILKIN, L., (ed.), *Informatique et organisations*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 1986, p 30

²⁹CHAMMING'S, G., "Diriger, plus que jamais c'est coordonner" in *Direction et Gestion*, n° 3, 1982, p 11

³⁰Idem

- Ce peut être *l'essaimage dans l'entreprise de personnels formés relais* constituant un réseau permanent (standardisation des qualifications)

3.3. Protection patrimoniale

L'organisation peut avoir besoin d'être vigilante et de maîtriser la diffusion des informations circulant en son sein. Elle peut souhaiter protéger des informations confidentielles, et être amené à prendre des mesures telles que :

- la mise en place de code d'accès à certaines informations ou certains réseaux,
- la notification, sur les documents, de leur aire de diffusion maximum,
- l'attribution de documents personnalisés (cartes magnétiques ou autres) permettant l'accès à certains services comme la reprographie,
- la notification d'une "obligation de réserve" à certains employés ou à tous, etc.

3.4. Synthèse

La dimension *patrimoniale* telle que nous l'avons décomposée peut être représentée schématiquement comme ceci :

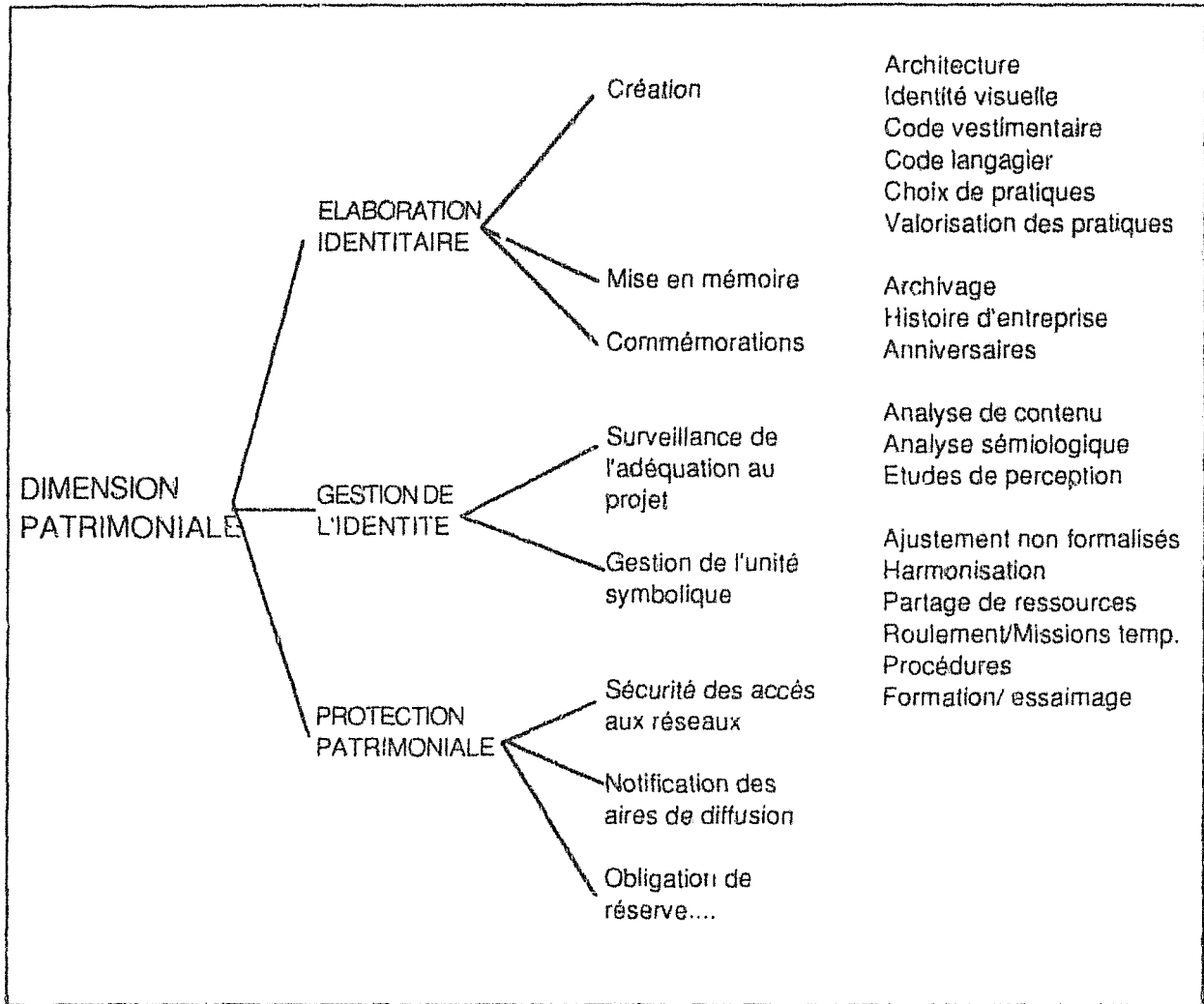


Fig 38 La dimension patrimoniale

4. Dimension maïeutique

Nous proposons d'analyser la dimension maïeutique de la communication interne comme recouvrant des pratiques de concertation, de gestion de l'innovation et de l'initiative. La dimension maïeutique est ce qui permet à l'organisation, si l'on utilise une formulation de G.J.B. PROBST et de J.Y. MERCIER, "de faire participer le local à l'évolution du global en favorisant l'expression des

particularismes qui l'entourent ³¹. Cette dimension est le contre-poids à la dimension d'intégration qui au contraire "propage le global sur un plan local, pour maintenir le cap général"³².

La dimension matéutique ne concerne pas la définition du projet de l'organisation élaborée à travers le processus de démocratie déléguée dans l'économie sociale (élections successives de représentants) ou par la direction dans les autres entreprises. Elle concerne l'organisation et le pilotage des processus de changement organisationnel et d'innovation.

4.1. Gestion de la concertation ou de la "créativité solidaire"³³

Nous utiliserons pour distinguer les différents types de concertation les travaux d'O. ORSTMAN³⁴ sur les différentes façon d'accompagner le changement dans l'organisation.

4.1.1. Concertation de type socio-technique

La concertation de type socio-technique concernent la concertation et la négociation de règles nouvelles de l'organisation du travail. Elle consiste dans la mise en place de groupes de projet ayant un objectif précis, qui élaborent une réflexion puis la confrontent à celle d'autres groupes impliqués dans le même projet (démarche boule de neige) afin d'arriver à un accord et de faire des recommandations d'organisation. Les groupes de travail rassemblent dans un premier temps une même catégorie de personnel puis s'élargissent après confrontation des travaux à des groupes inter-catégoriels. La démarche est relativement linéaire dans le temps.

o

³¹ PROBST, G.J.B., MERCIER, J.Y., "Une pensée globale pour le management de la complexité et le développement de l'entreprise internationale" *in Cahier de discussion : organisation et management*, n° 4, 1991, Faculté des sciences économiques et sociales de Genève, 13 p

³² Idem

³³ Expression empruntée à DESROCHES, H., "Des républiques d'enfants à des universités de compagnonnage" *in Annales, Cahiers de matéutique*, BHES-BECC, 1990, n°4

³⁴ ORSTMAN, O., "Peut-on changer l'organisation du travail et la culture d'entreprise?" *in Revue Française de gestion*, mars-avril-mai 1992, pp 5-17

4.1.2. Concertation de type psycho-sociologique

La concertation de type psycho-sociologique est centrée, selon O. ORSTMAN, sur la modification des modes de communication et de relation. Elle consiste dans la mise en place d'espaces et de lieux de dialogue, dans l'organisation systématique de réunions inter-catégorielles sans ordre du jour pré-déterminé. Le dialogue, l'écoute et la confrontation des points de vue des participants aux réunions permet des changements d'attitudes propices aux modifications d'organisation, qui font généralement suite à ces temps de rencontre. La démarche est généralement assez longue.

4.1.3. Concertation mixte de type miroir

La concertation de type miroir, se veut selon O. ORSTMAN une "réconciliation entre démarche socio-technique, psycho-sociologique et de gestion". Elle vise à faire évoluer les perceptions des différents acteurs de l'organisation de façon à faciliter les processus de changement. Elle se caractérise par des entretiens individualisés suivis d'une restitution collective des points de vue des différentes personnes interrogées, puis de la constitution de groupes de travail pour résoudre les différents problèmes soulevés. Il s'agit, si on l'analyse d'une procédure de *concertation* (se mettre d'accord) précédée d'une *consultation* (prendre l'avis de, recueillir des idées, mieux définir le problème, ...) et d'une *restitution collective* des résultats de cette consultation (faire prendre conscience d'un problème à un groupe).

Notons que la démarche dite de "Qualité" qui consiste à mettre en oeuvre des méthodologies d'action pour améliorer la qualité des prestations d'une organisation vers l'environnement externe - ou inter-services - peut utiliser des méthodes relevant plutôt des approches socio-techniques (le problème à résoudre est donné au groupe), ou plutôt psycho-sociologiques (le groupe doit choisir et juger de l'opportunité de résoudre tel problème, se concerter sur l'organisation du travail, etc.).

4.1.4. Concertation d'un autre type

Nous avons pu constater au cours des entretiens avec les directeurs généraux des Caisses Régionales que l'un d'entre eux avait mis en place un processus de

concertation se rapprochant de la démarche miroir mais tout de même différente : les entretiens étaient collectifs et la restitution était individuelle. Le reste de la démarche était similaire.

Il est évident que les trois types de concertation relevés n'épuisent pas toutes les solutions envisageables ; ils constituent des "types idéaux" qui seront rarement rencontrés à l'état pur, mais permettent de différencier certaines pratiques de concertation.

4.3. Gestion des initiatives

La gestion de la créativité et des initiatives est une composante de la dimension managériale. Cette gestion peut être formalisée et planifiée comme ne pas l'être.

4.3.1. Gestion formalisée

Un certain nombre de moyens peuvent être mis en place pour favoriser l'expression des initiatives et de la créativité des publics internes.

- Les *systèmes de suggestions*, de la boîte à idées au plus élaboré plan de suggestions. ESSO a mis, par exemple, en place un Plan d'encouragement³⁵ aux suggestions en 1949 pour proposer des améliorations. Les suggestions rédigées sur des formulaires spéciaux et présentées anonymement sont analysées et font l'objet de primes si elles sont retenues.

- Les *stages de formation à la créativité*,

- La *mise à disposition de ressources*, informations, temps libre, sous forme de bourse de projet, de mi-temps "initiatives".

- *Des mesures d'incitation à l'essaimage*, (création de filiales). Si cette pratique est utilisée en France pour faciliter la diminution des effectifs salariés, c'est au Japon une récompense à la créativité.

³⁵Cité par J. LAMBERT op. cit. p 59

- Le développement d'un certain *cosmopolitisme*³⁶ et d'un droit à la différence, par le recrutement de salariés provenant d'horizons diversifiés, d'échanges avec d'autres établissements, etc.

4.3.2. Gestion non formalisée avec court-circuitage possible de la hiérarchie,

Si aucun moyen n'a été formalisé pour favoriser les initiatives, le fait de permettre le court-circuitage hiérarchique (technique de la porte ouverte à tous) permet de favoriser l'initiative ou de ne pas l'étouffer. Selon N. ALTER, toute innovation peut être comprise comme :

" le "traité de paix" résultant d'un rapport de force entre acteurs et dont le vainqueur est l'innovateur, le vaincu le conservateur"³⁷

Toute innovation est en effet susceptible d'engendrer des conflits qui peuvent être étouffés par la hiérarchie intermédiaire. La possibilité de court-circuitage hiérarchique est susceptible de faire remonter les projets innovants jusqu'au dirigeant qui peut alors les prendre en compte.

4.4. Gestion de l'innovation

Lorsqu'une innovation a été décidée par l'organisation - changements technologiques, changements d'organisation, changement d'aménagement de l'espace, etc. - plusieurs possibilités de consultation de personnels peuvent être mises en oeuvre qui entrent dans le cadre de la communication interne.

- *Consultation préliminaire* à l'innovation d'un échantillon représentatif ;

- *Enquête complémentaire après période-test* pour modification éventuelle ; l'enquête peut être prévue avant d'être rendue obligatoire par des manifestations de mécontentement. (Voir l'instauration récente du permis de conduire à points...)

³⁶Le cosmopolitisme favoriserait l'innovation selon ALTER, N., "Désordre et réussite en entreprise" in ALTER, N., (éd.) *Informatique et management de la crise*, Paris, La Documentation Française, 1986, pp197-231

³⁷ Idem

- *Expérimentation par actions pilotes* : sur un échantillon test choisi par la direction ou sur un échantillon de personnel volontaire.

4.5. Synthèse

La dimension maïeutique telle que nous l'avons décomposée peut être représentée schématiquement comme ceci :

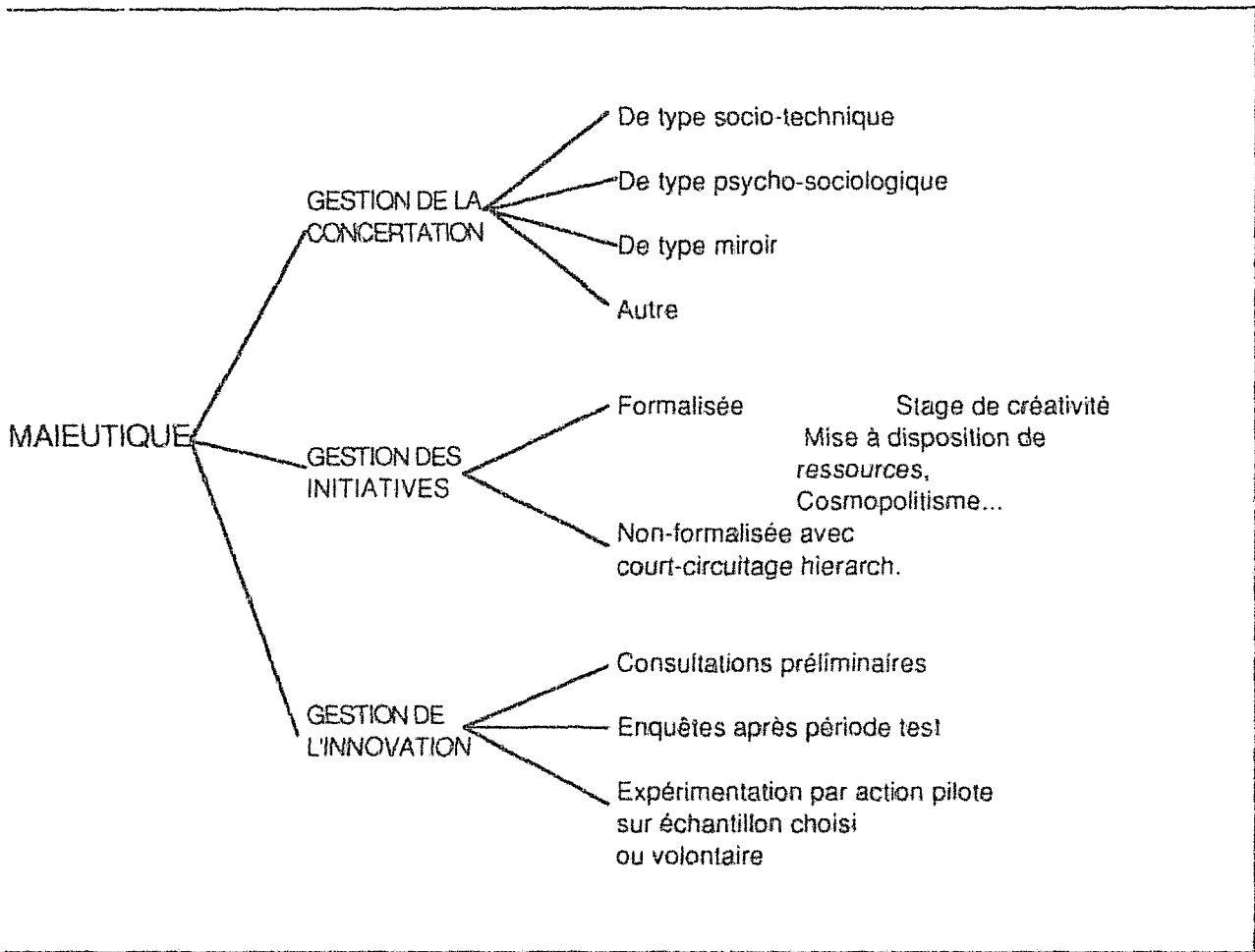


Fig 39 La dimension maïeutique

5. Dimension logistique

Nous proposons d'analyser la dimension logistique de la communication interne comme recouvrant :

- les pratiques d'évaluation des besoins en information (autres que l'information documentaire et de gestion qui ne sont pas du ressort de la fonction communication comme nous l'avons constaté en Partie 1) ;
- les pratiques de mises à disposition d'informations générales ;
- les pratiques de prestations de services liées à la communication.

5.1. Analyse des besoins en information et des besoins en services liés à la communication

Celle-ci peut être mise en oeuvre par les moyens suivants :

- *Enquêtes* par questionnaires, entretiens avec les salariés, l'encadrement hiérarchique, etc.;
- *Analyse de documents*, des bilans de stages, etc. ;
- *Observation des pratiques*, des tableaux d'affichage, etc. ;
- *Mesures* (du volume d'information transant sur certains réseaux, de fréquence d'utilisation d'outils d'information, du nombre de recours à des prestataires de services en imprimerie, en création graphique, etc.) ;
- *Suivi du trajet d'une information*, etc.

5.2. Mise à disposition d'informations générales

Plusieurs procédures sont nécessaires à la mise à disposition d'informations générales concernant l'organisation : des procédures de recueil d'informations, des procédures de traitement et de mise en forme, des procédures de diffusion.

5.2.1. Procédures de recueil des informations

Les procédures de recueil peuvent être variées ; elles peuvent être réalisées :

- par un réseau de correspondants dispersés dans l'organisation,
- par des procédures hiérarchiques de transmission de fiches d'information,
- par des répondeurs téléphoniques, des services télématiques, etc.

5.2.2. Traitement, mise en forme

Le choix du traitement de l'information et des supports de diffusion peut donner lieu à une infinité de combinaisons. Les moyens d'information peuvent être :

- Une agence d'information (Voir celle de RENAULT)
- Des services télématiques, téléphoniques (S.V.P),
- Des affichages et la signalétique,
- Des supports écrits, visuels, audio-visuels, etc.

5.2.3. Diffusion

La diffusion des informations peut être automatique et générale, comme être en self-service, à la demande, sur abonnement, etc...

5.3. Prestations de service en communication

La dimension logistique comprend la fourniture de services liés à la communication. Plusieurs types d'interventions sont possibles :

- *Expertise* (conseil, aide, diffusion de compétence, formation, aide à la réalisation, aide à la gestion de relations avec des prestataires de service...)
- *Catalyse* (inciter, proposer des innovations, des pratiques nouvelles, des outils, faire part de documentations techniques, proposer des investissements...)

- *Logistique* (réalisation à façon de support d'information, service d'animation de manifestations, service audio-visuel, ...)
- *Développement* (études, recherche de solutions aux problèmes mis à jour...)
- *Contrôle qualité et évaluation de la communication* (évaluation des pratiques, des réunions, aide à l'auto-évaluation des prestations publiques par enregistrement vidéo à la demande, mesure de perception, mesure du niveau d'information d'un service à la demande, etc.)

5.4. Synthèse

La dimension logistique telle que nous l'avons décomposée peut être représentée schématiquement comme ceci :

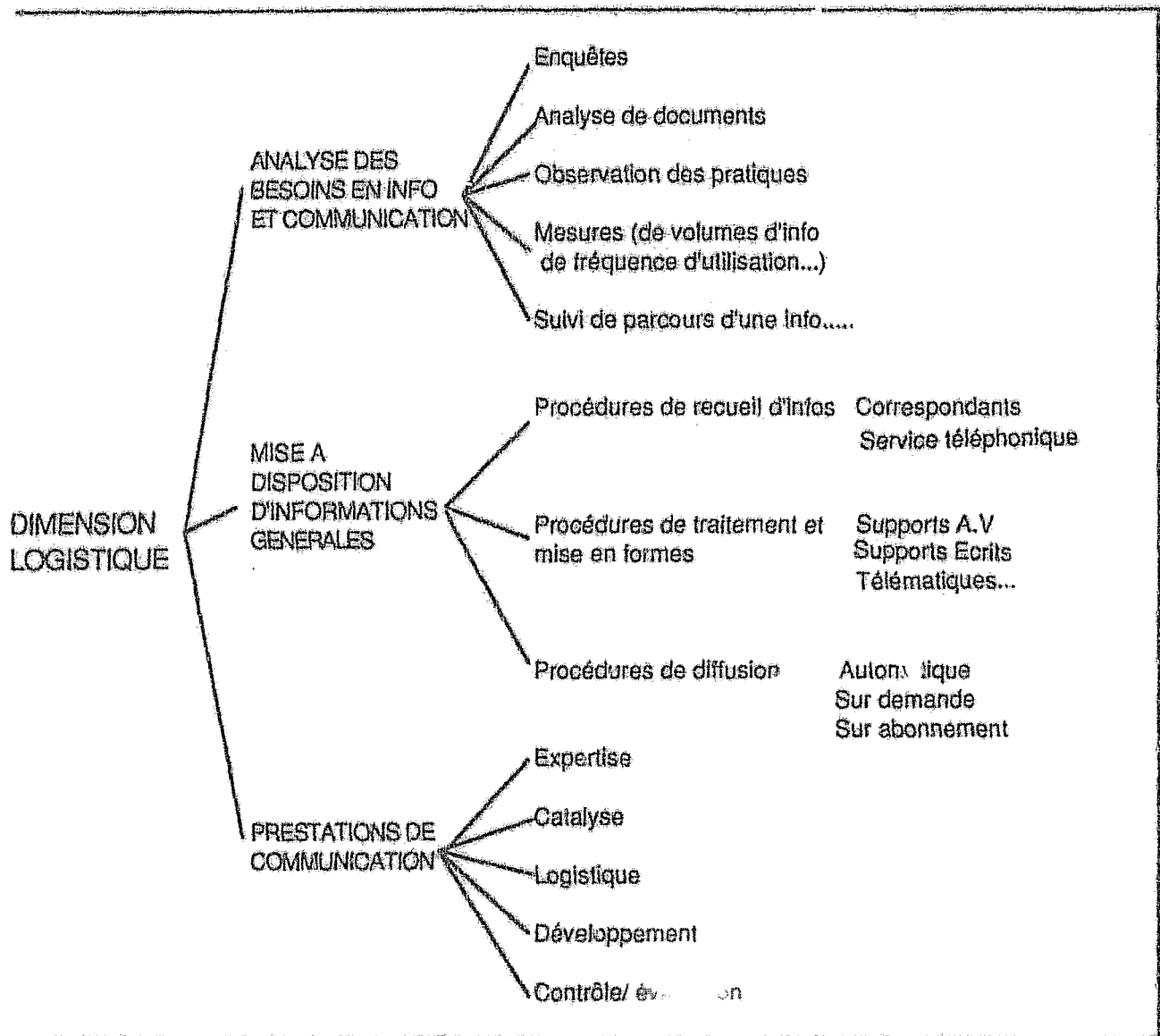


Fig 40 La dimension logistique

6 Conclusion

Nous avons pu proposer dans cette section une analyse des différentes dimensions de la communication interne que nous avons déterminées dans la section précédente. Chacune des cinq dimensions considérées soit la dimension gestion relationnelle, la dimension intégration, la dimension patrimoniale, la dimension matérielle et la dimension logistique, a fait l'objet d'une analyse approfondie permettant de dégager à la fois ses composantes (Fig 41) et les moyens de mise en oeuvre de ces composantes.

approfondie permettant de dégager à la fois ses composantes (Fig 41) et les moyens de mise en oeuvre de ces composantes.

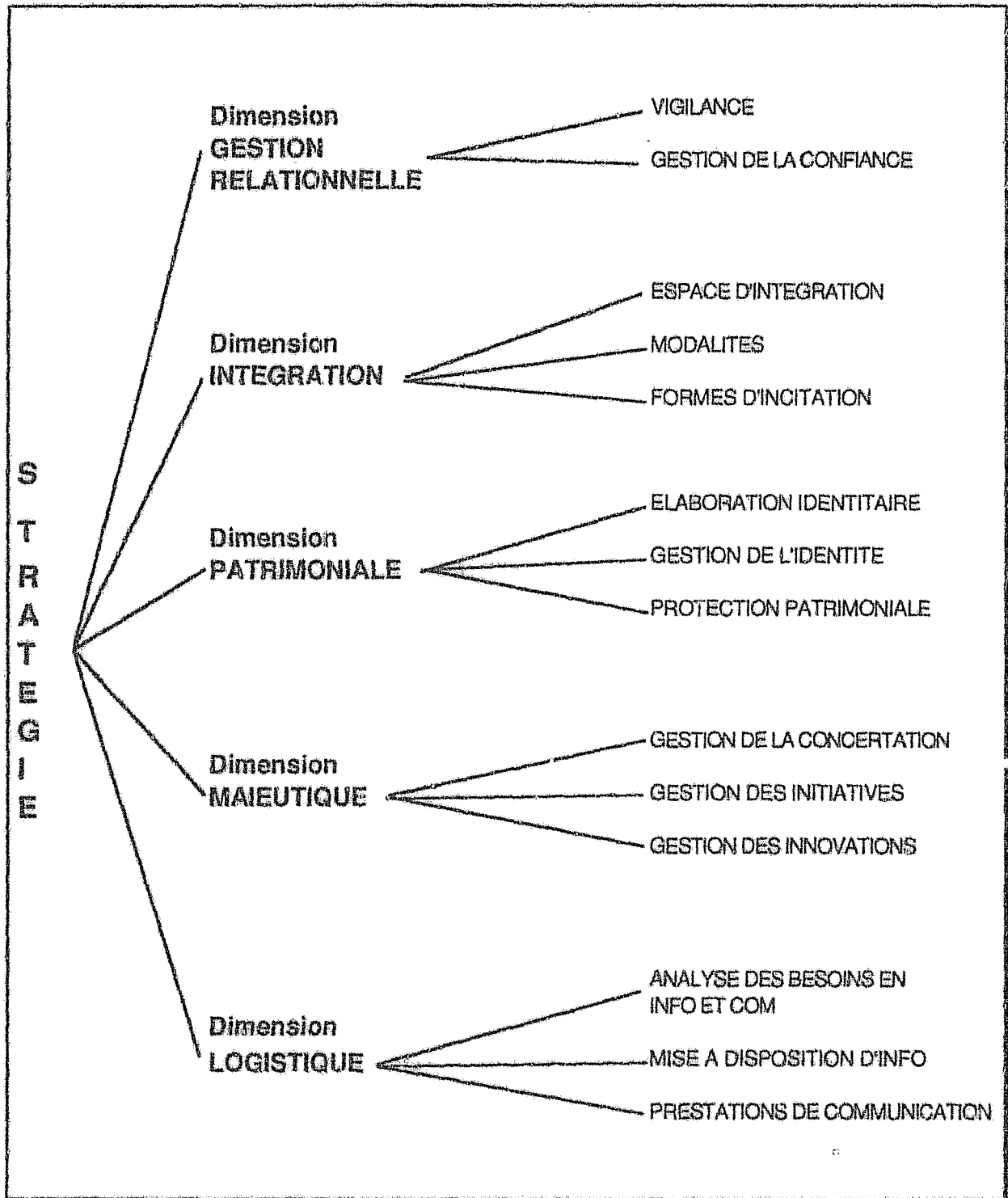


Fig 41 Les dimensions et composantes de la stratégie de communication interne

Nous avons ainsi définie une modélisation des stratégies de communication interne, soit une construction abstraite relativement complexe, intégrant les différents objectifs susceptibles d'être poursuivis par la communication interne et les différents moyens de les mettre en oeuvre.

Cette modélisation est susceptible de rendre compte de stratégies de communication interne différentes. Différentes par la prise en compte plus ou moins importante des dimensions énoncées, voire la non prise en compte de ces dimensions : telle entreprise axera sa stratégie de communication interne plutôt sur la dimension patrimoniale ou sur la dimension intégration, telle autre sur la dimension logistique. Différentes par les modalités de prise en compte de certaines composantes : telle entreprise choisira, par exemple, pour mettre en oeuvre la dimension intégration d'avoir recours à des modalités d'intégration coopératives, d'autres plutôt à des modalités conatives et ritualistes.

Cette modélisation va nous permettre d'envisager la mise au point d'un outil de caractérisation des stratégies émergentes. En effet les différents moyens recensés pour mettre en oeuvre les différentes dimensions pourront être utilisés comme autant d'indicateurs nous permettant d'inférer les buts poursuivis. Cette modélisation va également nous permettre de faire des propositions affinées sur les relations entre stratégies et structures de communication internes. Ce sera l'objet de la section suivante.

Section 3

Proposition d'un outil de caractérisation des stratégies de communication interne émergentes et d'hypothèses affinées sur les relations stratégies/structures

La modélisation que nous avons élaborée dans la section précédente est le référentiel qui va permettre de construire un outil de caractérisation de stratégies émergentes. Elle est la base, le support théorique qui va pouvoir orienter l'observation des activités de communication interne d'une organisation pour déterminer sa stratégie.

Quel est l'enjeu de l'élaboration d'un tel outil? L'intérêt essentiel d'un outil de caractérisation des stratégies de communication interne émergentes est de permettre d'envisager l'évaluation de la communication interne sous un jour neuf, non plus seulement comme une mesure des performances de quelques actions, comme une mesure des écarts entre des objectifs visés et des objectifs atteints, mais comme une évaluation qualitative des dispositifs d'action mis en place.

Nous développerons cette idée dans cette section puis nous élaborerons un outil de caractérisation des stratégies de communication interne adaptée au contexte d'une Caisse Régionale de Crédit Agricole qui prendra la forme d'un questionnaire. Nous testerons cet outil auprès d'une entreprise afin de vérifier qu'il est opérationnel et permet réellement de distinguer des stratégies et nous exposerons la caractérisation des stratégies de communication interne qu'il permet d'obtenir.

Nous réfléchissons, enfin, à partir de la modélisation des stratégies de communication interne proposée, aux relations entre stratégies de communication interne et structures de communication internes. Comme nous avons pu le voir dans la première partie de ce travail, certains théoriciens des organisations soulignent le caractère dialectique et récursif des relations stratégies/structures en disant que structure et stratégie ne peuvent être considérées isolément et constituer les deux faces d'un même phénomène. A notre connaissance, il n'y a pas de travaux de

recherche qui soient venus confirmer cette proposition par des observations. Peu d'hypothèses ont été élaborées sur la nature de cette relation stratégie/structure qui puissent éventuellement être soumises à l'observation. La modélisation des stratégies de communication proposée nous permettra d'élaborer des hypothèses affinées sur la façon dont la structure de communication peut être *habilitante ou contraignante* par rapport à la stratégie de communication interne.

1 Proposition d'un outil de caractérisation des stratégies de communication interne émergentes

L'outil de caractérisation des stratégies de communication interne émergentes que nous développerons dans la suite de cette section doit permettre au gestionnaire de la communication d'instiller de la maîtrise dans ses pratiques. Nous allons envisager les différents usages qui pourront en être fait avant d'élaborer un outil de ce type et de le tester auprès d'une entreprise.

1.1 Quel apport à la gestion de la communication interne?

Un outil de caractérisation des stratégies de communication interne émergentes peut avoir plusieurs usages. Nous en distinguerons trois principaux.

1.1.1 Une aide à l'auto-évaluation des "dispositifs d'action" de communication

Nous avons déjà souligné les difficultés souvent évoquées par les professionnels d'une "évaluation de la communication". L'évaluation conçue comme une mesure des résultats ou performances, comme une mesure des écarts entre objectifs visés et objectifs atteints n'est pas envisageable si des objectifs n'ont pas été énoncés. Or, deux enquêtes de l'U.D.A.¹ que nous avons déjà évoquées dans la première partie de ce travail le soulignent : nombreuses sont les entreprises qui ont mis en place des structures de communication assez importantes et qui ne formalisent pas leurs objectifs et leur stratégie de communication. Toute évaluation de leur stratégie est alors impossible.

¹U.D.A.(Union des Annonceurs), "Responsables de la communication, qui êtes-vous? op. cit.

L'"évaluation de la communication" est donc restreinte généralement à la mesure des effets de quelques actions de communication : le nombre d'articles obtenus en couverture d'une manifestation, le nombre de participants à une réunion, etc.

Si le bilan de quelques actions est réalisé, qui donne lieu à des résultats chiffrés (l'idée positiviste selon laquelle seules les données mesurables ont une réalité est bien vivante), il n'est pratiquement jamais question d'évaluer les caractéristiques du dispositif d'action mis en oeuvre. En bref, si on évalue parfois le taux de participation à une réunion, on s'interroge peu sur la pertinence et l'opportunité d'avoir organisé la réunion.

L'outil de caractérisation qui peut être bâti à partir de la modélisation proposée constitue un apport essentiel à la problématique de l'évaluation de la communication puisqu'il peut permettre non seulement d'identifier des stratégies mais de les évaluer.

Il pourra être utilisé comme un outil de diagnostic et d'auto-évaluation de ses pratiques par le responsable de la communication et devrait permettre une évaluation qualitative² des dispositifs d'action mis en place qui pourra être pratiquée de manière concomitante à l'action plutôt qu'à posteriori.

L'évaluation de la stratégie de communication qui aura été mise à jour par l'outil de caractérisation pourra consister à regarder pour chaque public :

A- Si elle est conforme, c'est-à-dire si elle respecte les options essentielles de l'entreprise et ses valeurs. Quelles sont les questions que l'on se posera dans ce cas? Les dimensions prioritaires mises à jour et les modalités de mise en oeuvre de ces dimensions sont-elles en rapport avec les valeurs de l'entreprise? Les objectifs sont-ils cohérents par rapport à la communication externe, à la politique de ressources humaines, à l'organisation, au système d'information?

B- Si elle est pertinente par rapport à la stratégie ou aux événements futurs auxquels l'organisation sera confrontée. Une réflexion devra être engagée pour savoir s'il convient d'accentuer une dimension de la stratégie ou une autre, en tenant compte des études prospectives et des projets. La question de savoir dans quel

²Ce terme de "qualitative" n'est pas employé en opposition au terme "quantitative" mais dans l'acception que lui donne F. ABALLEA d'évaluation diagnostique des processus et des dispositifs plutôt que d'une évaluation exclusivement centrée sur les résultats et les performances. ABALLEA, F., "L'évaluation qualitative approche méthodologique" op. cit.

cas il convient d'accentuer une dimension de la stratégie de communication interne plutôt qu'une autre, méritera d'être sérieusement approfondie mais nous pouvons d'ores et déjà avancer les idées suivantes.

- Plus l'avenir sera incertain, plus il faudra renforcer les capacités d'apprentissage des publics internes pour affronter les changements : il faudra alors renforcer la *dimension managériale*, tout en diminuant l'effort porté sur la *dimension intégration*, qui peut générer des résistances aux changements.

- En cas de crise ou pendant des changements majeurs (d'organisation, etc.), l'insécurité et les besoins en information augmentent, les réactions doivent être rapides et la *dimension logistique* gagnera à être renforcée.

- Après une crise ou un bouleversement (fusion, modification profonde des structures, etc.) le besoin d'*élaboration identitaire* pourra se faire sentir, qui sécurisera et redonnera une unité au nouveau corps social. On accentuera alors la *dimension patrimoniale*.

- Moins le management sera directif et plus l'organisation sera décentralisée, plus il faudra augmenter la prévisibilité des comportements pour continuer à exercer une certaine rationalité. Les dimensions *gestion relationnelle et intégration* gagneront alors à être renforcées, etc.

C- Si elle est efficiente, c'est-à-dire si il y a une bonne économie des moyens, s'il y a une synergie entre les actions. La synergie permet, en effet, l'accroissement des résultats, la diminution des coûts et la réduction des besoins d'investissements. On observera l'existence ou l'absence :

- *d'une synergie d'exploitation* : soit s'il y a une utilisation optimale des matériels et des équipements.

- *d'une synergie d'investissement* : soit si le choix des outils a été fait de manière à ce qu'ils puissent servir à plusieurs groupes, à ce qu'ils soient compatibles, etc.

- *d'une synergie des compétences* : soit si le choix des moyens d'action est pertinent par rapport à ce que l'organisation sait faire, la qualification des personnels, etc., pour ne pas avoir trop recours à la sous-traitance.

- *d'une synergie des produits et des actions de communication* : soit si le choix des actions entraînent des effets cumulatifs et non contradictoires. Les méthodes utilisées doivent être compatibles.

L'outil de caractérisation des stratégies peut donc être extrêmement utile pour évaluer les stratégies de communication. Cette évaluation est complémentaire à l'évaluation des actions de communication qui reste nécessaire pour juger du degré de professionnalisme, de la technicité et du savoir-faire développés dans les actions de communication. L'atteinte des objectifs et la performance globale de la stratégie reposent, en effet, sur une mise en oeuvre professionnelle de celle-ci.

1.1.2 Une aide à l'explicitation de ses préférences, un outil d'aide à la formulation de stratégie

L'outil de caractérisation des stratégies pourra aussi être utilisé comme un outil d'aide à la formulation de stratégie. Il permettra au gestionnaire d'explicitier ses préférences en matière de choix d'actions. B. SAINT-SERNIN souligne l'intérêt des modélisations dans le domaine des choix décisionnels d'une manière convaincante en disant qu'elles ont une vertu éthique :

" Tout modèle résultant d'un choix simplificateur s'écarte de la réalité à un degré qu'il est difficile d'estimer d'avance. Pourquoi dès lors fabriquer des modèles, si par essence, ils ne fournissent que des images approchées? (...) Par le fait même qu'elle oblige les agents à expliciter leur préférences la modélisation a une vertu éthique."³

Le responsable de la communication, tout comme le pédagogue, est investi d'un pouvoir et il se doit d'analyser ses modes d'interventions pour maîtriser son action.

³SAINT-SERNIN, B., *Le décideur*, op. cit p 1348

1.1.3 Un outil permettant la comparaison de stratégies de communication de plusieurs organisations

Un outil de caractérisation des stratégies de communication interne peut éventuellement permettre de comparer les stratégies de communication de plusieurs organisations. Il peut permettre, par exemple, de s'interroger sur les spécificités des stratégies de communication des entreprises de l'économie sociale. Il peut servir à élaborer des typologies de stratégies de communication.

1.2 De la modélisation à l'outil de caractérisation

Comment passer de la modélisation que nous avons proposée à un outil de caractérisation des stratégies de communication interne?

La modélisation est le guide qui va permettre d'orienter l'observation parmi toutes les pratiques de communication existantes vers celles qui sont le plus significatives pour induire la stratégie. C'est également le guide qui va permettre d'associer ces pratiques à des buts ou dimensions de la stratégie.

Lors de l'analyse des dimensions de la stratégie de communication interne, nous avons fait la liste d'un certain nombre d'actions et de moyens destinés à mettre en oeuvre ces dimensions. Ces actions et ces moyens vont maintenant être considérés comme des *indicateurs* - que l'on pourra soit directement considérer⁴, soit appréhender à partir d'indices - nous permettant de juger de la prise en compte plus ou moins importante de ces dimensions dans une stratégie de communication.

Rappelons la manière dont nous avons définie la caractérisation d'une stratégie de communication⁵.

Caractériser une stratégie de communication interne revient à identifier :

⁴ Nous avons cité comme élément permettant de gérer la confiance (et plus précisément l'engagement) l'implication du Directeur Général dans la politique de communication. Il faudra "traduire" cette implication par un élément objectivement mesurable : par exemple, par "un nombre d'éditoriaux rapporté au nombre de supports supérieur à 0,5". Une certaine part de subjectivité devra être éliminée par quelques entretiens permettant de mesurer à partir de quel nombre d'éditoriaux, l'implication du Directeur Général est ressentie comme importante.

⁵Partie 3 p 185

- le public prioritaire de l'organisation en terme de communication,*
- les principaux buts relatifs à la communication poursuivis pour chaque public et les moyens mis en oeuvre pour les atteindre.*

Une grille de caractérisation doit donc s'attacher à mettre en lumière ces éléments. Elle doit déterminer le public prioritaire, les dimensions de la stratégie privilégiées pour chaque public et les modalités de mise en oeuvre de ces dimensions. Pour permettre le classement des publics et des dimensions prioritaires, la grille doit donc permettre d'établir une "mesure" de l'importance des actions en direction des différents publics et une "mesure" des dimensions qui sont privilégiées pour chaque public.

Nous proposons d'établir un questionnaire permettant de mesurer ces deux phénomènes. La présence ou l'absence des indicateurs correspondant aux dimensions de la stratégie que nous avons proposée permettra de comptabiliser des points et de faire les mesures nécessaires à la hiérarchisation des dimensions et des publics.

On comprendra aisément qu'il n'existe pas une grille de caractérisation universelle convenant à la caractérisation de toutes les stratégies de communication internes. S'il est question dans la définition que nous donnons de la stratégie de communication d'un public prioritaire parmi les publics internes, ces derniers peuvent bien évidemment varier d'une organisation à l'autre. Nous avons évoquée la spécificité des publics internes des entreprises de l'économie sociale qui comprennent salariés et sociétaires, et les spécificités des entreprises en réseau dont les publics internes sont dispersés et susceptibles d'être abordés différemment.

La modélisation permet d'élaborer des grilles de caractérisation des stratégies adaptées aux entreprises. Les indicateurs peuvent être différents d'un secteur à l'autre. On ne construira pas exactement la même grille pour caractériser la communication interne au sein d'un réseau de franchise où tous les membres du public interne sont dispersés, qu'au sein d'une entreprise de production où tous les membres vivent sur un même site. Les indicateurs permettant de mettre à jour la dimension logistique ne seront pas tout à fait les mêmes. Les tableaux d'affichage ont, par exemple, peu de chance d'être utilisés dans le premier cas et le fait qu'il ne le soient pas ne traduit pas une faiblesse de moyens mais une spécificité de la communication dans cette situation.

Si la trame d'une grille de caractérisation peut être globalement définie, les indicateurs - les éléments d'observation à prendre en compte - peuvent donc varier suivant les organisations. Nous avons choisi d'élaborer une grille de caractérisation en guise d'exemple, et de la tester auprès d'une entreprise. Nous allons la présenter.

1.3 Elaboration d'une grille de caractérisation adaptée à une Caisse Régionale de Crédit Agricole

Nous proposons de donner un exemple de grille de caractérisation adaptée au cas d'une Caisse Régionale de Crédit Agricole qui prendra la forme d'un questionnaire.

Etant donnée la spécificité d'une Caisse Régionale - rappelons qu'elle est une entreprise à réseau *fédéré* et à réseau *intégré*⁶ - nous avons considéré le public interne comme étant composé de trois populations : les salariés du siège (Sa. S), les salariés du réseau (Sa. R) et les administrateurs élus (Ad.E). D'autres distinctions auraient pu être opérées : salariés cadres/non cadres, etc. Ce choix pourra permettre de voir si les stratégies de communication interne sont similaires avec tous les salariés ou non.

Le questionnaire a été conçu comme un outil d'auto-évaluation de ses pratiques à l'usage d'un directeur ou d'un responsable de la communication.

Il est composé de 73 questions qui permettront d'évaluer la prise en compte des cinq dimensions de la communication proposées à savoir les dimensions *gestion relationnelle, intégration, patrimoniale, maïeutique et logistique* à travers la présence ou l'absence d'un certain nombre d'actions et de pratiques de communication que nous considérerons comme des indicateurs.

Les indicateurs retenus ont été évoqués dans la section précédente ; ils correspondent aux *moyens* de mettre en oeuvre ces dimensions dans la modélisation des stratégies de communication interne.

Le nombre de questions nous semble conférer au questionnaire une longueur (7 pages) et au delà de laquelle, l'utilisation d'un tel outil se complique.

⁶Nous avons défini ces termes Partie 2, section 1

Une question permettra d'appréhender l'entité d'intégration, pour chaque public : la réponse prendra la forme d'un classement de plusieurs entités ou lieux d'intégration. Les 72 autres questions seront susceptibles de recevoir une réponse de type oui/ non, qui sera comptabilisée de la façon suivante : oui = 1 et non = 0.

Un document de la Fédération du Crédit Agricole⁷ nous a aidé dans l'élaboration du questionnaire. Il donnait des indications sur les pratiques de communication des Caisses Régionales, notamment sur l'utilisation d'un certain nombre d'outils de communication. Nous en avons tenu compte pour choisir des questions adaptées au contexte des Caisses Régionales et susceptibles de différencier des pratiques.

Quelques indices ont été construits pour prendre en compte certains indicateurs lorsqu'ils n'étaient pas directement mesurables⁸.

Chaque dimension fera l'objet d'une notation sur 16 points. Les cinq dimensions de la communication interne font ainsi l'objet d'un même traitement.

La dimension *gestion relationnelle* fera l'objet de 14 questions. La moitié de ces questions portent plus spécifiquement sur la vigilance et sur la gestion de la confiance de façon à permettre une interprétation des réponses assez fine. Deux questions se verront affectées d'un coefficient (x2) : celles concernant l'existence de baromètres ou d'enquêtes de climat social. N'ayant pas recensé de très nombreux moyens d'action pour mettre en oeuvre la vigilance nous donnons ainsi du poids à ces deux moyens de façon à ne pas diminuer l'importance d'une dimension parce que les outils pour la mettre en oeuvre sont en nombre limité. Le choix d'affectation de coefficients à ces deux outils s'explique par l'importance des moyens (en temps, personnel, etc.) que leurs mises en oeuvre impliquent.⁹

Pour toutes les dimensions nous avons distingué les questions relatives aux différentes composantes de façon à enrichir l'analyse ultérieure des réponses.

⁷F.N.C.A. "La communication dans les Caisses Régionales", enquête 1987, 44 p. et Enquête 1990 in *Relations, bulletin des chargés des relations extérieures et de la communication du Crédit Agricole Mutuel*, numéro spécial, avril 91. 12 p.

⁸Pour savoir si l'on développe l'image d'un chef d'entreprise charismatique, on cherchera à savoir, par exemple, si l'on évoque son prestige ou sa reconnaissance sociale dans les supports d'information plus de trois fois par an. L'entité d'intégration sera par exemple appréhendable par un indice : celui de la surface consacrée à différentes entités dans la presse d'entreprise.

⁹ Après un certain usage et une évaluation de la grille faite par les responsables de la communication à qui elle est destinée, nous serons mieux à même d'envisager les moyens d'action qui doivent se voir attribuer des coefficients.

La dimension *intégration* fera l'objet de 16 questions, plus une, traitée à part, sur l'entité d'intégration. Les quatre modalités d'intégration donnent lieu chacune à 4 questions.

La dimension *patrimoniale* fera l'objet de 16 questions. Les deux composantes à savoir l'élaboration identitaire et la gestion identitaire donnent lieu à 8 questions chacune.

La dimension *matérialité* fera l'objet de 11 questions, dont quatre se verront affectées de coefficient (x2) pour des raisons identiques à celles évoquées pour la dimension *gestion relationnelle*. La gestion de la concertation et la gestion des initiatives et des innovations feront l'objet de questions totalisant 8 points chacune.

La dimension *logistique* fera l'objet de 15 questions, dont une se verra affectée de coefficient (x2). Sur ses trois composantes, l'analyse des besoins en information et communication et les prestations de communication feront l'objet de 8 questions, la mise à disposition d'information générales fera l'objet de 8 questions également.

Pour chaque public considéré, la dimension prioritaire sera celle qui totalisera le plus de points. Le public prioritaire celui pour lequel on aura répertorié le plus d'actions : c'est celui qui totalisera le plus de points.

1.2.1 La grille

Nous avons élaboré la grille suivante :

**GRILLE DE CARACTERISATION
d'une stratégie de communication interne**

1- Dimension gestion relationnelle

oui =1, non =0, sauf mention contraire

	Sa.S	Sa.R	Ad.EC	Coef
Vigilance				
1- Durant les 18 derniers mois a-t-on réalisé une enquête de satisfaction ou de climat social ou de conditions de vie?				x2
2- Existe-t-il des questionnaires (ou des guides d'entretien) pour les "sortants", les stagiaires ou les "entrants"?				x2
4- Le directeur général fait-il des visites informelles régulièrement?				
5- Des sources d'information telles que les tracts syndicaux, les rapports de stages, les comptes-rendus du comité d'entreprise, des assemblées générales de Caisses locales, sont-elles exploitées pour la vigilance en donnant lieu à des documents écrits?				
6- Une synthèse est-elle faite, en comité de direction ou au sein d'un autre comité, des informations issues - des entretiens annuels des salariés par les cadres notateurs et - des conseils d'administration des Caisses Locales pour les administrateurs?				
Total				
Gestion de la confiance				
7- Les supports d'information écrits contiennent-ils une pluralité de points de vue?				
8- Certaines informations diffusées dans les 18 derniers mois ont-elles été controversées? (Réponse syndicale, évocation en réunion du personnel, etc.) oui =0, non =1				
9- Est-il fait mention de situations problématiques voire conflictuelles dans la presse d'entreprise ou les réunions d'informations générales?				
10- L'entreprise respecte-t-elle toutes les obligations légales? Ex: Lois Auroux pour les salariés, organisation des conseils d'administration des Caisses Locales, informations statutaires, etc..				

	Sa.S	Sa.R	Ad.E	Coef
11- Les différents niveaux d'information des publics sont-ils justifiés par des règles énoncées?				
12- Les supports de communication paraissent-ils à intervalles réguliers?				
13- Le directeur général s'implique-t-il dans la communication avec ce public? Nombre d'éditoriaux ou articles rapportés au nombre de supports supérieur à 0,5				
14- Le responsable de communication interne participe-t-il au comité de direction? Si oui, notez 1 pour tous les publics				
Total				

Total gestion relationnelle				
-----------------------------	--	--	--	--

2 - Dimension intégration

oui =1, non =0, sauf mention contraire

	Sa.S	Sa.R	Ad.E	Coef
Espace d'intégration				
1- Parmi tous les documents écrits reçus par ce public, classer les entités suivantes en calculant la surface qui leur est consacrée en % de la surface totale. Attribuer le chiffre 1 à l'entité la plus évoquée, 4 à la moins évoquée				
- Le groupe Crédit Agricole - L'entreprise (CRCA) - L'économie sociale - La banque en général				
Modalités				
<i>Modalités cognitives</i>				
1- Dans la presse interne existe-t-il plus de 15 % d'articles à caractère pédagogique expliquant les politiques ou enjeux de l'organisation?				
2- Ce public reçoit-il un organigramme de l'entreprise régulièrement?				
3- Ce public reçoit-il une présentation des chiffres clés de l'entreprise régulièrement?				
4- Existe-t-il une réunion avec un directeur plus de tous les 6 mois pour expliquer les politiques et les actions?				
Total				

	Sa.S	Sa.R	Ad.E	Coef
<i>Modalités conatives et ritualistes</i>				
5- Une réunion réunit-elle l'ensemble de ce public au moins une fois par an ?				
6- Existe-t-il une manifestation avec participation des conjoints pour ce public?				
7- Il y a-t-il toujours présence du directeur ou du président lors d'un départ en retraite ?				
8- Existe-t-il une procédure d'accueil sous forme de stage ou de parrainage pour ce public?				
Total				
<i>Modalités coopératives</i>				
9- Existe-t-il des activités non liées directement à l'activité professionnelle? (voyages, rencontres, sorties...)				
10- Ce public a-t-il l'occasion de suivre des formations en groupe ?				
11- Existe-t-il des clubs, fédérations, amicales au sein de ce public?				
12- Ce public a-t-il participé à un projet d'entreprise?				
Total				
<i>Modalités sensibles</i>				
13- A-t-on fréquemment recours aux valeurs de l'économie sociale dans la presse d'entreprise? (+ de 10 % des articles)				
14- Développe-t-on l'image d'un chef d'entreprise charismatique? Evoque-t-on souvent son prestige et sa reconnaissance sociale dans les supports d'information? (+ de 3 fois/an)				
15- Une politique de parrainage culturelle, sociale, humanitaire ou une politique de coopération est-elle fréquemment évoquée dans les supports d'information? (+ de 3 fois/an)				
16- Existe-t-il des pratiques avant-gardistes ou originales pouvant développer une fierté d'appartenance, dans le domaine social, technologique, etc.?				
Total				
Total intégration				

3 - Dimension patrimoniale

oui = 1, non = 0, sauf mention contraire

	Sa.S	Sa.R	Ad.E	Coef
Elaboration identitaire				
1- Ces publics internes possèdent-ils des salles de réunions dédiées?				
2- Ce public a-t-il droit à des cartes de visites?				
3- Existe-t-il un annuaire des personnels de ce public?				
4- Ce public figure-t-il sur l'organigramme de l'organisation?				
5- Ce public reçoit-il des documents à son arrivée dans l'entreprise : convention collective, règlement, charte, etc.?				
6- Ce public est-il susceptible de recevoir des objets personnalisés au logo de l'entreprise? Cadeaux, badges, pin's etc...				
7- Ce public a-t-il fait l'objet d'une recherche à caractère historique?				
8- Ce public bénéficie-t-il d'avantages liés à l'activité de l'entreprise?				
Total				
Gestion de l'identité (surveillance et coordination)				
1- A-t-on réalisé dans les trois dernières années, une analyse de contenu d'un support à destination de ce public?				
2- A-t-on réalisé dans les trois dernières années, une analyse sémiologique d'un support à destination de ce public?				
3- A-t-on réalisé dans les trois dernières années, une étude de perception (appréciation, évaluation) concernant un support à destination de ce public?				
Existe-t-il des procédures de coordination concernant la gestion de l'identité de type :				
4- Organisation de roulements et de missions temporaires de communication d'un certain nombre de membres de ce public?				
5- Comité l'harmonisation des pratiques de communication, comité "d'image" (harmonisation des discours des différents directeurs en Assemblée générale des Chisses Locales, etc.)				

	Sa.S	Sa.R	Ad.E	Coef
6. Standardisation des résultats (chartes graphiques) ou des procédés ? (Procédures indiquant exactement quoi faire ou quoi dire dans telle situation, qui est autorisé à prendre la parole sur tel sujet ou en telles circonstances, ..)				
7. Réseau de correspondants ayant été formés à la communication ? (Standardisation des qualifications)				
8- Existe-t-il des mesures destinées à protéger les informations en dehors de l'obligation de réserve générale à la profession bancaire?				
Total				
Total dimension patrimoniale				

4 - Dimension maïeutique

oui = 1, non = 0, sauf mention contraire

	Sa.S	Sa.R	Ad.E	Coef
Gestion de la concertation				
1- Dans les 18 derniers mois a-t-on mis en place des pratiques de concertation de type socio-technique?				x2
2- Dans les 18 derniers mois a-t-on mis en place des pratiques de concertation de type psycho-sociologique?				x2
3- Dans les 18 derniers mois a-t-on mis en place des pratiques de concertation de type miroir?				x2
4- Dans les 18 derniers mois a-t-on mis en place des pratiques de concertation d'un autre type?				x2
Total				
Gestion des initiatives et des innovations				
5- Existe-t-il un plan de suggestion formalisé?				x2
6- Existe-t-il des formations à la créativité?				
7- Existe-t-il des bourses, stages, mises à disposition de ressources pour mener des projets innovants?				
8- Le cosmopolitisme est-il favorisé? Existe-t-il des échanges de personnel avec d'autres organisations, des recrutements atypiques, etc.?				

	Sa.S	Sa.R	Ad.E	Cbef
9- A-t-on procédé à des consultations préliminaires à des projets de changements technologiques, d'organisation, de cadres de vie, etc.?				
10- A-t-on réalisé des enquêtes après une période-test d'une innovation?				
11- A-t-on réalisé auprès de ce public des actions pilotes sur échantillon avant de généraliser des innovations?				
Total				
Total dimension maieutique				

5- Dimension logistique

oui =1, non =0, sauf mention contraire

	Sa.S	Sa.R	Ad.E	Cbef
Analyse des besoins en information et communication				
1- Dans les 18 derniers mois a-t-on réalisé une enquête d'analyse des besoins en information et/ou communication?				x2
2- A-t-on procédé dans les 18 derniers mois à des analyses de documents (bilans de stages, etc.) permettant de mesurer les besoins en information ou en services de communication?				
3- A-t-on procédé à des mesures permettant d'apprécier les besoins en information ou en communication (volume d'information transitant sur un réseau, fréquence des appels pour renseignements, nombre de personnes se perdant plus de 5 mn dans l'organisation pour la signalétique, etc.)				
Total				
Mise à disposition d'informations générales				
4- Existe-t-il un réseau de correspondants ou des procédures (autres que statutaires, A.C) chargés de faire remonter les informations au service de communication?				
Pour chaque public :				
5- Existe-t-il un service d'informations télématiques ou téléphonées? (style S.V.P ou bulletins d'informations enregistrées)				
6- Existe-t-il un journal d'entreprise mensuel ou bimestriel?				
7- Existe-t-il un autre support écrit périodique?				

	Sa.S	Sa.R	Ad.E	Inf
8- Existe-t-il un magazine vidéo ? (Vidéo-Cam)				
9- Existe-t-il d'autres supports ou moyens d'informations : chiffres clés, plaquette de présentation de l'entreprise pour ce public?				
10- Existe-t-il des supports d'affichages à destination de ce public?				
11- Existe-t-il d'autres moyens d'informations ? (téléconférences, etc.)				
Total				
Prestations de communication				
Pour chaque public :				
12- Existe-t-il des prestations de type <i>expertise</i> ou <i>développement</i> , soit de l'aide, des conseils, des réponses à des problèmes, dans le domaine de la communication ?				
13- Existe-t-il des prestations de type <i>catalyse</i> , propositions d'innovations, de nouvelles pratiques, de nouveaux matériels pour améliorer la communication ?				
14- Existe-t-il des prestations de type <i>logistique</i> , réalisation à façon de supports écrits, vidéos, organisation de manifestations, imprimerie, etc...				
15- Existe-t-il des prestations de type <i>contrôle qualité</i> ou <i>évaluation</i> des pratiques de communication, mesures de la notoriété d'un service dans l'entreprise, évaluation du fonctionnement de réunions, enregistrement vidéo de prestations publiques pour une auto-évaluation, etc. ?				
Total				
Total dimension logistique				
Total GENERAL				

1.4 Test de la grille auprès d'une Caisse Régionale de Crédit Agricole

Pour nous assurer du caractère opérationnel de cette grille nous avons souhaité la tester auprès d'une Caisse Régionale de Crédit Agricole.

1.4.1 Conditions du test

Nous avons testé notre grille auprès d'un Directeur de Caisse Régionale de Crédit Agricole. Nous l'avons interrogé en remplissant nous même le questionnaire. Pour les questions nécessitant des relevés et des mesures (surface consacrée aux différentes entités d'intégration, % d'éditoriaux, etc..) nous avons fait les relevés nous-même à partir de la presse fournie par l'entreprise. Le questionnaire rempli figure en annexe.

1.4.2 La stratégie de communication interne de la C.R.C.A testée.

Nous considérerons successivement les différents points qui définissent une stratégie de communication interne :

- le public privilégié,

-l'entité d'intégration pour chacun des trois publics, et

-les dimensions de la communication privilégiées pour chacun des trois publics. Nous donnerons également des indications sur les modalités de mise en oeuvre de ces dimensions.

1.4.2.1 Le public privilégié

Le public privilégié est celui sur lequel on aura concentré le plus de moyens, soit celui qui a obtenu le total général de points le plus élevé. Les résultats sont les suivants :

Salariés siège : 31

Salariés réseau : 23

Administrateurs: 17

Les salariés du siège constituent sans aucun doute le public interne privilégié de cette Caisse régionale. Ces résultats confirment l'existence d'un traitement différencié des salariés du siège et du réseau.

1.4.2.2 L'entité d'intégration des trois publics

Du point de vue de l'entité d'intégration, salariés et administrateurs se distinguent nettement. Les salariés du siège et du réseau ont comme entité d'intégration prioritaire l'entreprise, soit la Caisse régionale de Crédit

Agricole, les administrateurs le Groupe Crédit Agricole. En seconde position vient la banque pour les salariés et l'économie sociale pour les administrateurs. Ces différences très importantes distinguent nettement ces populations.

Les résultats se décomposent comme suit :

Entité d'intégration	Sal. S	Sal. R	Adm.
Groupe Crédit Agricole	3	3	1
Caisse Régionale (C.R.C.A)	1	1	3
Economie sociale	4	4	2
Banque en général	2	2	4

Fig 42 Les entités d'intégration par public : cas d'une C.R.C.A

Nous allons maintenant considérer la prise en compte des dimensions, public par public, c'est-à-dire les stratégies particulières développées pour les salariés du siège, les salariés du réseau et les administrateurs. Nous ne retiendrons dans l'exposé des résultats que les phénomènes les plus marquants.

Pour chaque public, nous avons tracé sur un schéma le *profil* de la stratégie le concernant.

1.4.2.3 La communication avec les salariés du siège

Le schéma ci-dessous, (Fig 42), reprend les résultats obtenus en faisant le total des points de la colonne "salariés siège" pour chaque dimension. Il est conçu comme un profil: les dimensions sont figurées horizontalement et les valeurs numériques correspondant à chaque dimension permettent de tracer le profil de la stratégie.

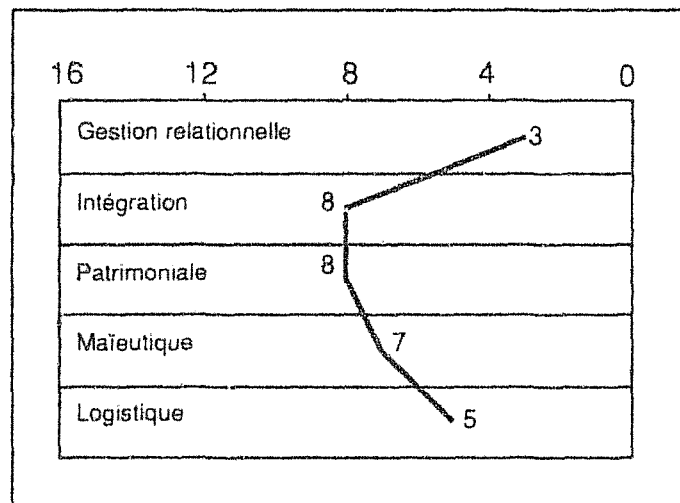


Fig. 43 Profil de stratégie de communication interne en direction des salariés du siège

Nous voyons que les dimensions *intégration*, *maïeutique* et *patrimoniale* sont les plus développées. La dimension *gestion relationnelle*, au contraire, est très peu mise en oeuvre.

L'analyse des différentes modalités de la dimension *intégration* nous apprend que ce sont les modalités cognitives et conatives/ritualistes qui sont privilégiées.

La composante "vigilance" au sein de la dimension *gestion relationnelle*, la composante "analyse des besoins" au sein de la dimension *logistique* ne sont pas du tout mises en oeuvre.

1.4.2.4 La communication avec les salariés du réseau

Le schéma ci-après (Fig 43), reprend les résultats obtenus en faisant le total des points de la colonne "salariés réseau" pour chaque dimension.

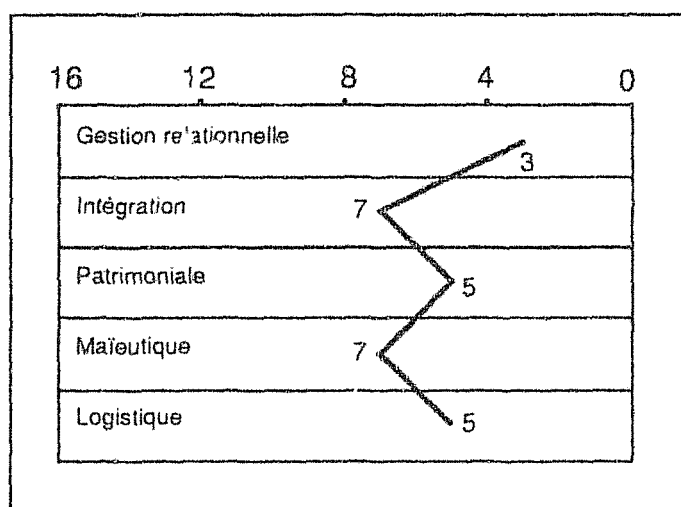


Fig. 44 Profil de stratégie de communication interne en direction des salariés du réseau

Nous voyons que les dimensions *intégration* et *maïeutique* sont les plus développées. La dimension *gestion relationnelle*, au contraire, est très peu mise en oeuvre.

L'analyse des différentes modalités de la dimension *intégration* nous apprend que c'est la modalité *conative/ritualiste* qui est privilégiée.

La composante "*vigilance*" au sein de la dimension *gestion relationnelle*, la composante "*analyse des besoins*" au sein de la dimension *logistique* et la composante "*gestion de l'identité*" au sein de la dimension *patrimoniale* ne sont pas du tout mises en oeuvre.

1.4.2.5 La communication avec les administrateurs

Le schéma ci-après, (Fig 44), reprend les résultats obtenus en faisant le total des points de la colonne "Administrateurs élus" pour chaque dimension.

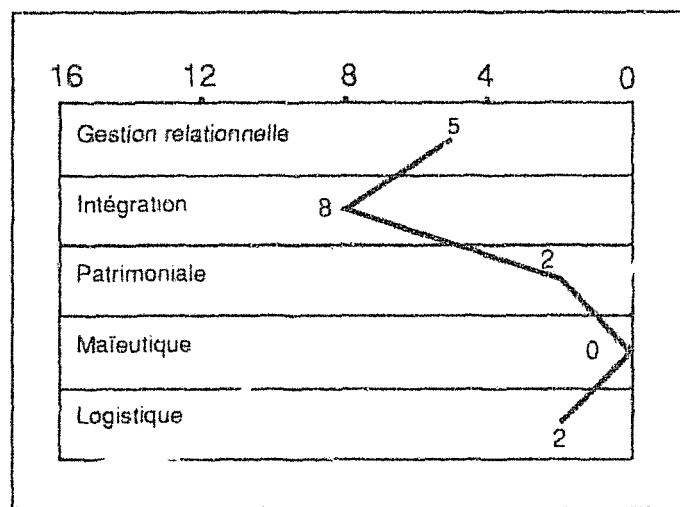


Fig. 45 Profil de stratégie de communication interne en direction des administrateurs élus

Nous voyons que les dimensions *intégration* et *gestion relationnelle* sont les plus développées. La dimension *maïeutique* n'est pas du tout mise en oeuvre et les dimensions *patrimoniale* et *logistique* très peu mises en oeuvre.

L'analyse des différentes modalités de la dimension *intégration* nous apprend que c'est la modalité cognitive qui est privilégiée.

La composante "vigilance" au sein de la dimension *gestion relationnelle*, la composante "analyse des besoins" au sein de la dimension *logistique* la composante "gestion de l'identité" au sein de la dimension *patrimoniale*, la composante "prestations de communication" au sein de la dimension *logistique* ne sont pas du tout mises en oeuvre.

1.4.2.6 Remarques générales sur la grille

La grille de caractérisation permet de faire des constats supplémentaires.

- Les composantes "vigilance" au sein de la dimension *gestion relationnelle* et "analyse des besoins d'information et de communication" au sein de la dimension *logistique* ne sont prises en compte pour aucun des trois publics considérés.

- La composante "gestion de l'identité" au sein de la dimension *patrimoniale* est très faiblement prise en compte pour les trois publics.

-L'élaboration identitaire se fait surtout autour du public des salariés du siège et très peu autour du public des administrateurs. Ce sont les salariés qui totalisent le plus de points sur cette dimension.

- Les deux dimensions les plus prises en compte tous publics confondus sont les dimensions *intégration* et *patrimoniale*.

Il ne nous appartient pas d'évaluer la stratégie de communication de cette Caisse Régionale, et nous n'avons pas assez d'éléments en notre possession pour cela. Néanmoins les informations élaborées à partir de la grille doivent permettre au responsable de la communication de l'évaluer du point de vue de sa pertinence, de sa conformité et de son efficacité. Tout au plus pouvons nous dire, sachant qu'une majorité de Caisses Régionales vit actuellement des processus de fusion entraînant des perturbations importantes, qu'une moindre prise en compte de la dimension *intégration* devra peut-être être envisagée.

En définitive, la grille de caractérisation proposée s'avère efficace pour identifier des stratégies de communication interne. Elle permet de différencier assez nettement, dans le cas de la Caisse Régionale de Crédit Agricole considérée, les stratégies de communication interne en direction des trois publics internes. Elle révèle les composantes qui ne sont pas du tout, voire très faiblement prises en compte et permet d'engager une réflexion autour de ces constats. Elle s'avère donc opérationnelle sous sa forme actuelle.

Quelques améliorations pourront lui être apportées. Elle pourra, par exemple, être enrichie de quelques questions supplémentaires permettant de distinguer plus nettement les différentes modalités d'intégration. Nous n'avons pas proposé de questionnement sur les formes d'incitation à l'intégration de façon à ne pas alourdir l'outil mais il mériterait d'être intégré à la grille. Enfin, le poids à accorder à

certaines composantes pourra être revu après quelques passations supplémentaires de la grille.

2 Proposition d'hypothèses sur les relations stratégies/structures

Nous avons évoqué dans la première partie de ce travail les travaux de théoriciens des organisations qui envisagent la relation stratégie/structure d'une manière non déterministe.

C'est notamment le cas de G. MUSSCHE¹⁰ qui pense que la stratégie est profondément influencée par le milieu qui la sécrète. C'est le cas également d'A. ERALY¹¹ qui à partir des travaux d'A. GIDDENS sur la constitution de la société souligne que la structure est à la fois "habilitante et contraignante" pour la stratégie, qu'elle est une "médiation obligée des actions qui la constituent".

Ces auteurs font l'hypothèse d'une relation dialectique entre la stratégie et la structure. Stratégie et structure seraient les deux faces d'un même phénomène.

Cette idée est à mettre en relation avec les théories de l'auto-organisation et de la complexité développées par E. MORIN. La relation stratégie structure peut être envisagée comme une boucle récursive, soit comme un processus :

"où les effets ou produits sont en même temps causeurs et producteurs dans le processus lui-même, et où les états finaux sont nécessaires à la génération des états initiaux." ¹²

Si cette idée est séduisante, la relation stratégie/structure n'a jamais fait, à notre connaissance, l'objet d'une réflexion conduisant à la formulation d'hypothèses susceptibles d'être vérifiées ou invalidées.

¹⁰Cf Partie 1, p 41 et suivantes.

¹¹Cf Partie 1, p 43 et suivantes

¹²MORIN, E., *La Méthode*, 3. *La connaissance de la connaissance*, op. cit. p 101

Nous allons tenter à partir :

- des travaux de K.E. WEICK¹³ sur l'information développés dans une perspective constructiviste,
- des réflexions que nous avons pu recueillir auprès des directeurs généraux de Caisses Régionales de Crédit Agricole lors des entretiens que nous avons eus avec eux,
- de la modélisation des stratégies de communication interne que nous avons proposée,

d'élaborer des hypothèses affinées sur la relation stratégie/ structure qui pourront être soumises à vérification.

2.2 En quoi la structure de communication peut-elle être habilitante ou contraignante par rapport à la stratégie?

Les chefs d'entreprise interrogés pour l'enquête que nous avons présentée Partie 2, ont fait quelques remarques au cours des entretiens sur l'aspect facilitant ou entravant de certaines positions du responsable de la communication dans la structure pour mener des actions de communication.

Les remarques concernaient le rattachement hiérarchique du responsable de communication et les avantages ou désavantages des rattachements, soit à la direction générale, soit à une direction de type commercial ou de marché, soit à une direction comprenant les ressources humaines.

Nous retiendrons dans la réflexion qui suivra ces distinctions et nous établirons des hypothèses sur les liens entre stratégie de communication interne et rattachement hiérarchique du responsable.

Notre réflexion sera nourrie par les travaux de K.E.WEICK et la conception constructiviste de l'information qu'il développe.

K.E. WEICK refuse l'idée qu'une information puisse être "donnée" et insiste sur le fait qu'elle est toujours une construction sociale. S'opposant à une conception

¹³WEICK, K.E., op.cit.

de l'organisation qui voit celle-ci comme un "capteur réactif" susceptible de capter des flux d'informations en provenance de l'environnement, il propose de considérer l'organisation comme un lieu de construction de l'information.

Si cette conception de l'information n'est pas propre à K.E. WEICK - nous avons vu que les auteurs rassemblés au sein de l'approche que nous avons dénommée *eidique* la partageaient- l'essentiel du travail de cet auteur est d'avoir proposé une description du processus par lequel une organisation *construit l'information*.

L'organisation transforme, selon lui, les variations de l'environnement pour les intégrer à son fonctionnement, par trois processus, le cadrage, la sélection et la rétention¹⁴.

- Le cadrage ou mise en scène (*enactement*) consiste à délimiter une fraction du flux d'expériences que connaît l'organisation et à attirer l'attention dessus.

- La sélection consiste à choisir l'interprétation que l'on attribue à cette portion d'expérience.

"Par le processus de sélection, l'organisation choisit d'associer des solutions à des individus, des problèmes et des décisions. Ces associations conservées dans le système de rétention, sont susceptibles d'être utilisées à propos d'un nouvel "enactement"¹⁵

- La rétention consiste à mémoriser et à stocker des segments d'expérience déjà interprétés et utilisables à l'occasion de "sélections" ultérieures. Par le biais de la mémoire l'organisation peut gérer de façon économique les situations nouvelles en répétant certaines conduites déjà utilisées.

En considérant ces idées nous allons proposer des hypothèses sur la façon dont la stratégie peut être affectée par la position du responsable de communication dans la structure.

¹⁴Ces processus sont détaillés par KOENIG, G., op. cit. p 112

¹⁵idem

2.3 Formulation de quelques hypothèses

Nous considérerons plusieurs types de phénomènes pouvant entraîner des effets de la structure vers la stratégie. Les Caisses régionales de Crédit Agricole serviront, une fois encore de cadre et d'exemple dans la formulation de nos hypothèses.

2.3.1 Les portions d'environnement privilégiées

Un directeur de Caisse Régionale a souligné, au cours de l'enquête que nous avons réalisée que le rattachement de la fonction communication au département Ressources Humaines pouvait entraîner un intérêt trop important pour les personnels du siège au détriment des autres publics internes. Cette idée peut être mise en rapport avec l'idée d'*enactement* ou de *cadrage* développée par K.E. WEICK.

La position dans la structure pourrait engendrer la prise en compte de portions d'environnement privilégiées. Ces portions d'environnement privilégiées ou cadrages privilégiés pourront être identifiés par le fait :

- qu'un public fasse l'objet de beaucoup plus d'actions de communication et qu'il concentre un certain nombre de moyens,
- qu'un public particulier soit l'objet d'une *vigilance* alors que les autres ne le sont pas,
- qu'une entité d'intégration soit privilégiée.

2.3.2 La mise en oeuvre de techniques ou de savoirs-faire spécifique à un métier, la prédominance pour un type d'activité.

Le métier et les modes d'action habituels, ce que WEICK appelle la *sélection et la rétention* peuvent influencer sur les pratiques de communication. Ainsi des techniques particulières à un métier peuvent être mises en oeuvre plus souvent que d'autres suivant les rattachements.

On peut postuler par exemple qu'un rattachement au marketing entraînera un recours plus fréquent à des enquêtes par questionnaire, soit pour mettre en oeuvre la "vigilance" (enquêtes de climat social, de satisfaction, etc.) soit pour réaliser des "analyses de besoins en information ou en services de communication".

On peut penser également que les services de communication rattachés à la direction générale seront moins souvent prestataires de service que d'autres, cette pratique n'étant pas habituelle à ce niveau de l'entreprise.

On peut penser enfin que certaines dimensions de la stratégie de communication pourront être privilégiées avec certains rattachements :

- Le rattachement à la direction générale pourrait privilégier la dimension *logistique* et surtout sa composante "mise à disposition d'informations", le souhait d'un dirigeant étant souvent de faire "passer des messages" et de faire comprendre les politiques. Les entretiens que nous avons eus avec les dirigeants du Crédit Agricole illustrent assez bien cette idée.

- Le rattachement à la D.R.H pourrait privilégier la dimension *intégration* susceptible d'apaiser les disparités d'intérêt entre les publics et donc d'entraîner la paix sociale.

2.3.4 Un phénomène de double contrainte / des missions créatrices de paradoxes

Rajoutons à ces premières hypothèses, une autre qui n'est pas en relation avec les travaux de WEICK mais qui nous semble importante.

Certains rattachements hiérarchiques peuvent entraîner des situations de "double contrainte" ou créer ce que P. WATZLAWICK¹⁶ appelle encore des "injonctions paradoxales". La mise en place d'une "vigilance" susceptible de révéler des problèmes de climat social met le responsable de communication dans une situation paradoxale s'il est aussi directeur des Ressources Humaines. Dans ce cas, il est, en effet *à la fois* responsable de l'instauration d'un bon climat social et *à la fois* l'initiateur d'actions pouvant prouver que ce climat est mauvais. Dans cette situation difficile, il est donc vraisemblable qu'il ne mettra pas souvent en place d'actions de "vigilance".

¹⁶WATZLAWICK, P., *Une logique de la communication*, op. cit.

2.3.5 Synthèse

Nous pouvons faire, en définitive les propositions suivantes qui sont tout à fait susceptibles d'être vérifiées ou invalidées par des observations.

Si la fonction communication est rattachée aux Ressources Humaines :

Il est vraisemblable que la composante "vigilance" au sein de la dimension *gestion relationnelle* sera peu prise en compte.

Il est vraisemblable également que le public interne privilégié sera plutôt celui des salariés du siège puisque le D.R.H n'a pas tellement de contact avec le réseau.

Il est vraisemblable que la dimension *intégration* sera une dimension privilégiée de la stratégie de communication interne.

Si la fonction communication est rattachée à la direction générale :

Il est vraisemblable que la dimension *gestion relationnelle* sera privilégiée. L'implication de la direction sera plus grande dans la communication. La "vigilance" sera plus importante avec le public des administrateurs dans le cas des Caisse régionales de Crédit Agricole. La direction générale est, en effet, proche des élus qu'elle côtoie souvent et son autonomie dépend de la qualité de la relation qu'elle entretient avec les élus. Ce sont eux qui détiennent le pouvoir politique. Elle veillera donc soigneusement à la gestion de cette relation.

Il est vraisemblable que le service de communication mettra en oeuvre la dimension *logistique* de manière importante. Il sera cependant peu souvent prestataire de services pour les autres unités.

Si la fonction communication est rattachée à une direction commerciale ou de marché :

Il est vraisemblable que la dimension *gestion relationnelle* sera prise en compte de manière importante et que la composante "vigilance" sera développée. On réalisera des enquêtes climat social, de satisfaction, etc.

Il est vraisemblable que les publics salariés seront traités sur un pied d'égalité, les directions commerciales ou de marché ayant de nombreux contacts avec le réseau.

La dimension *logistique*, et plus spécialement la composante "analyse des besoins d'information" sera elle aussi prise en compte.

3 Conclusion

Cette section aura été l'occasion de présenter un travail intéressant directement le gestionnaire de la fonction communication. Nous avons en effet proposé un outil de caractérisation des stratégies de communication interne émergentes et nous avons souligné son intérêt principal pour la gestion de la communication : c'est un outil d'évaluation qualitative des dispositifs d'action mis en place.

S'appuyant sur la modélisation des stratégies de communication interne proposée dans la section précédente, nous avons établi une grille qui méritera d'être affinée mais qui se révèle d'ores et déjà un instrument permettant d'analyser et de distinguer les différentes pratiques de communication interne d'une organisation.

Nous avons également présenté des hypothèses affinées sur les relations entre structures de communication et stratégies de communication internes, notamment sur les liens entre rattachement hiérarchique et stratégie. Ces hypothèses pourront servir de base à un nouveau travail de recherche.

Conclusion

Cette dernière partie constitue l'aboutissement d'un travail de recherche qui a nécessité la mobilisation de connaissances théoriques mais aussi d'observations empiriques issues de l'enquête menée auprès des Caisses Régionales de Crédit Agricole.

La modélisation des stratégies de communication interne que nous avons élaborée constitue le pilier central à partir duquel nous avons pu faire deux propositions, l'une intéressant directement le gestionnaire de la fonction communication, l'autre intéressant le chercheur en communication des organisations.

La grille de caractérisation des stratégies de communication interne émergentes que nous avons proposée constitue un outil de gestion particulièrement intéressant pour le gestionnaire puisqu'elle va permettre d'envisager l'évaluation des stratégies de communication interne.

Les hypothèses sur les relations entre rattachement hiérarchique de la fonction communication et stratégies de communication interne intéresseront le chercheur en communication des organisations qui pourra les mettre à l'épreuve.

La modélisation des stratégies de communication interne que nous avons élaborée nous a permis d'énoncer les principaux buts qui nous semblent devoir être attribués à la communication interne. Nous nous étions interrogée sur la pertinence d'une étude séparée de la communication interne par rapport aux autres composantes de la fonction communication de l'organisation. La modélisation proposée vient confirmer l'intérêt d'une étude séparée de cette composante de la communication.

En effet, elle a permis de montrer que loin de n'avoir qu'un but, celui d'une "gestion de l'image" à l'intérieur de l'organisation¹, la communication interne avait des buts opérationnels - celui, par exemple, de gérer les processus de concertation et de gestion de l'innovation- et qu'elle constituait un atout majeur pour l'organisation dans le pilotage du changement.

¹ Les partisans d'une conception "hologrammique" de la communication interne - que nous associons au concept marketing de communication globale - envisage celle-ci comme devant surtout gérer les problèmes "d'image" à l'intérieur de l'organisation.

Conclusion générale

Le travail que nous avons proposé, aux frontières des sciences de l'organisation et des sciences de l'information et de la communication s'articule autour d'un questionnement sur les stratégies et les structures de communication.

Quels en ont été les temps forts? Nous nous proposons de les préciser en guise de conclusion en montrant ce que notre travail contient d'essentiel à nos yeux.

Nous avons pu montrer, dans une première partie de notre travail, que les modèles déterministes en théorie des organisations n'expliquaient pas la grande variété des structures de communication à partir d'une enquête sur un échantillon d'entreprises particulièrement adapté à notre projet d'étude : les Caisses Régionales de Crédit Agricole.

Deux propositions ont été vérifiées qui nous permettent d'avancer les idées suivantes :

- L'environnement n'est pas un facteur déterminant pour l'adoption d'une structure de communication;
- La stratégie de communication n'est pas le critère déterminant l'adoption d'une structure de communication.

En quoi ces deux propositions sont-elles importantes?

D'une part, elles montrent les limites du modèle de décision mono-rationnel qui sous-tend les modèles organisationnels de la contingence et du choix stratégique.

D'autre part elles soulignent la complexité du phénomène de structuration qui gagne à être envisagé autrement que dans le cadre d'une causalité linéaire.

Enfin, elles obligent à abandonner l'idée d'une "structure idéale" de la fonction communication parfaitement adaptée à un environnement ou à une stratégie de communication toujours évoquée en filigrane dans les manuels de gestion.

De ces constats nous avons tiré une conclusion majeure. Nous avons souligné la nécessité de prendre en compte les modèles de décision complexes dans la gestion de la communication d'une organisation, même si ceux-ci bousculent des certitudes bien établies, notamment celle d'un projet nécessaire avant toute action et celle d'une stratégie nécessaire avant toute activité.

Il nous est apparu nécessaire pour progresser dans l'analyse et la recherche sur les modes de gestion de la communication des organisations, d'intégrer à notre réflexion les modèles décisionnels développés devant les limites du modèle de décision mono-rationnel, notamment par MARCH, COHEN et WEICK .

Certains de ces modèles soulignent le fait que, bien souvent, les objectifs d'une action se construisent dans l'action et ne sont pas un préalable à celle-ci. Ces modèles semblent pouvoir expliquer pourquoi de nombreuses entreprises ne formalisent pas leur stratégie de communication, alors qu'elles sont souvent actives dans ce domaine et ont mis en place des structures de communication importantes. Plutôt que de voir là, seulement, un manque de professionnalisme - qui aurait touché au moins une entreprise sur deux - ces modèles de décision permettent d'expliquer ce phénomène suffisamment développé pour qu'il constitue selon nous une caractéristique de la gestion de la communication.

Nous l'associons au fait que tout dans la gestion de la communication d'une organisation n'est pas susceptible d'être géré *a priori*. Une organisation communique avant de gérer sa communication : un certain nombre de phénomènes émergents, qui tiennent au fait que l'organisation est un corps social en même temps qu'un "outil finalisé", modèlent la stratégie de communication qui ne peut être simplement le résultat d'un projet *a priori*.

Un parallèle peut être fait avec le travail de l'architecte. Tout comme l'architecte observe les modes de vie et les déplacements des hommes dans un site avant de procéder à des réaménagements, le responsable de la communication doit observer les pratiques de communication avant d'agir sur celles-ci. Le souhait de vouloir tout gérer dans la communication d'une organisation est un souhait que l'on doit rapprocher des projets architecturaux utopiques, qui de Brasilia aux villes nouvelles de la banlieue parisienne, ont donné naissance à des lieux de vie très difficile "à vivre".

Si tout dans la gestion de la communication n'est pas gérable *a priori*, le gestionnaire doit-il renoncer pour autant à avoir une certaine maîtrise des

phénomènes de communication? Nous avons répondu par la négative en nous intéressant au concept de stratégie émergente développé notamment par K.E.WEICK.

Nous postulons qu'il est possible d'instiller de la maîtrise, dans la gestion de la communication d'une organisation en caractérisant les stratégies de communication émergentes à partir des pratiques de communication et des actions menées.

La construction d'un outil de caractérisation des stratégies de communication émergente est le projet qui nous a guidé dans la deuxième partie de ce travail.

Il a nécessité la construction d'une modélisation des stratégies de communication interne qui constitue certainement l'apport essentiel de ce travail.

L'élaboration de cette modélisation nous a obligé à un détour théorique vers les sciences de l'organisation, puis vers les sciences de l'information et de la communication pour recenser les buts de la communication tels qu'ils étaient envisagés par la théorie. Le travail de structuration du champ des sciences de l'information et de la communication auquel nous avons procédé constitue un moment important de notre démarche.

Il a permis la distinction de huit approches : l'approche *techniciste*, l'approche *sémiotique*, l'approche *mentaliste*, l'approche *contingente*, l'approche *formelle*, l'approche *émique*, l'approche *eidique* et l'approche *sociale*.

Nous avons proposé une conception de la communication interne, inspiré par les travaux théoriques dont nous avons rendu compte et les observations empiriques faites au cours de l'enquête auprès des Caisses régionales de Crédit Agricole. Nous inscrivant à l'opposé de la conception de la communication interne qui voit celle-ci comme un outil permettant de gérer "l'image" de l'organisation auprès des publics internes nous avons développé une conception opérationnelle de la communication interne. Celle-ci est considérée comme un outil de management comprenant cinq dimensions : une dimension *gestion relationnelle*, une dimension *intégration*, une dimension *patrimoniale*, une dimension *maïeutique*, et une dimension *logistique*.

Cette modélisation, correspond à l'état de notre réflexion sur la communication interne aujourd'hui. Elle n'a pas de caractère définitif et figé et elle pourra être affinée au fur et à mesure de notre réflexion.

Elle s'est révélée être utilisable pour deux projets.

Elle nous a permis de formuler des hypothèses affinées sur la relation stratégie de communication/ structure de communication. Ces hypothèses pourront être mises à l'épreuve par le chercheur en communication des organisations et pourront constituer le point de départ d'un travail de recherche portant sur la récursivité de cette relation.

Elle a permis de bâtir une grille de caractérisation des stratégies de communication interne émergentes, que nous avons testée sur une entreprise. Le principe même de cette grille constitue un autre apport de ce travail que nous jugeons important, puisqu'il permet de renouveler la réflexion sur l'évaluation de la communication. Cette grille permet en effet d'envisager l'évaluation des stratégies de communication, l'évaluation de dispositifs d'action de communication. Rompant avec l'idée d'une évaluation de la communication qui serait limitée à une mesure des performances de quelques actions, nous proposons un outil d'auto-évaluation des pratiques de communication de l'organisation pour le gestionnaire de la communication utilisable de manière concomitante à l'action et non pas seulement *a posteriori*.

Nous touchons là un point important de notre travail : c'est l'apport qu'il peut constituer pour le praticien. Nous avons mené cette réflexion sur la gestion de la fonction communication avec un souci managérial, celui de fournir au gestionnaire et au praticien des éléments permettant une meilleure compréhension et une meilleure maîtrise de sa fonction. L'outil de caractérisation des stratégies de communication interne est une concrétisation de ce souhait.

Enfin, nous pensons que ce travail, qui cherche à mêler intimement théorie et pratique aura pu montrer que la recherche théorique appliquée en communication peut prendre une autre forme que la théorisation de pratiques. La réflexion théorique que nous avons pu proposer n'est pas, en effet, une théorisation à partir d'observations de nature empirique. Elle montre, nous l'espérons, que le raisonnement théorique peut être une aide à la mise en place de pratiques innovantes.

BIBLIOGRAPHIE

1- Ouvrages

- ACKOFF, R.L., EMERY, F.E., *On purposeful Systems*, London, Tavistock, 1972
- ALLUSSON, R., *Les organigrammes*, 2 ed., Paris, Entreprise moderne d'édition, 1958, 131 p, bibliogr.(1 p ref.)
- ALTER, N., "Désordre et réussite en entreprise" *in* ALTER, N., (ed.) *Informatique et management de la crise*, Paris, La Documentation Française, 1986, pp197-231
- ALTER, N., *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1990, 207 p, bibliogr.(7 p ref.), (coll. Logiques Sociales)
- ALVESSON, M., *Organization theory and technocratic consciousness*, Berlin, de Gryter, 1987
- AMBLARD, H., ABRAMOVICI, N.B., LILIAN, Y.F., POVISON, P., ROUSSILLON, S., *Le management des ressources humaines*, Paris, Eyrolles, Groupe ESC Lyon, 1988
- ANASTASSOPOULOS, J.P et alii, *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, Paris, P.U.F, 1985, 224 p
- ANSOFF, H.I., *Stratégie de développement de l'entreprise*, Paris, Hommes et Techniques, 1968
- ANSOFF, H.T *Strategic Management*, London, Mc Millan, 1979
- ARCHIER, G. et SERIEYX, H., *L'entreprise du 3ème type*, Paris, Seuil, 1986, 250 p
- ARGYRIS, C., *Participation et organisation*, Paris, Dunod, 1974
- ARGYRIS, C., *Personality and Organisation*, New York, Harper & Row, 1957
- AUBERT, N., et alii, *Management, aspects humains et organisationnels*, Paris, PUF, 1991, 656 p, bibliogr. (7 p ref.)
- AUSTIN, J.L., *How to do things with words*, Oxford, Oxford University Press, 1962 (trad. fr. *Quand dire c'est faire*, Paris, Seuil, 1970)
- AUTREMENT, *Le culte de l'entreprise*, Paris, 1988, 256 p
- AUVINET, J.M. et alii, *La communication interne au coeur du management*, Paris, Editions d'organisation, 1990. 114 p

- BADOC, M., *Marketing, management pour la banque et l'assurance européennes*, Paris, Editions d'organisation, 1986, 391p
- BARDIN, L., *L'analyse de contenu*, 1 ed, Paris, Presses Universitaires de France, 1977, 233 p, bibliogr.(4 p ref.)
- BARNARD, C.I., *The functions of the executive*, Cambridge, Mass, Harward University Press, 1938
- BARNOUX, E., (Ed.) *International encyclopedia of communications*, Boston, Allyn & Bacon, 1989, (Vols 1-4), 1800 p.
- BARTOLI, A., *Communication et organisation : pour une politique générale cohérente*, Paris Editions d'organisation, 1990, 175 p, bibliogr.(15 p ref.), (coll. Campus, Université Entreprise)
- BATESON, G. et alii, *La nouvelle communication*, Paris, Seuil, 1981, 372 p, (coll. Points)
- BAUTIER, R., NICOLAS, Y., Positionnements théoriques dans la littérature sur la communication d'entreprise, *in Actes du Congrès INFORCOM 90, La recherche en Information -communication : l'Avenir 24-26 mai 1990*, Aix en Provence, Université de Provence, 1990 pp 246-255
- BAYLON, C., MIGNOT, X., *La communication*, Paris, Nathan Université, 1991, 399 p, bibliogr.(11 p ref.), (coll. Fac. Linguistique)
- BEAUCHAMP, M., *La communication dans les organisations coopératives, le cas du Mouvement des Caisses Desjardins*, Quebec, Gaëtan Morin, 1989, 190 p
- BEAUD, M., *L'art de la thèse*, Paris, Ed. La découverte, 1986, fig., Tabl., 156 p
- BECKARD, R., *Le développement des organisations, stratégies et modèles*, Paris Dalloz, 1975
- BERNE, E., *Analyse Transactionnelle et psychothérapie*, Paris, Payot, 1971
- BERTALANFY, L. Von, *Théories générales des systèmes : physique, biologie, sociologie, philosophie*, Paris, Dunod, 1973
- BERTRAND, O., NOYELLE, T., *Ressources humaines et stratégies des entreprises. Changement technologique dans les banques et assurances : Allemagne, USA, France, Japon, Suède*, Paris, OCDE, 1988, 91 p, tabl., fig., Bibliogr.
- BERTRAND, Y. et GUILLEMET, P., *Les organisations une approche systémique*, Montréal, Editions Agence d'Arc, Paris, Editions Chotard et associés, Ste Foy(Quebec), Editions Télé-université, 1989, 333p tabl. bibliogr.(17 p ref.)
- BESSEYRE des HORTS, C.H., *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Editions d'organisation, 1988, 224 p
- BIOLLEY, G. et l'équipe du C.R.C (Centre de recherches et d'Etudes des chefs d'entreprise), *Mutation du management*, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1986, 343 p, fig, tabl.

- BLAKE, R.R., MOUTON, J.S., *La 3ème dimension du management*, Paris, Editions d'Organisation, 1987 (1ère ed. aux USA :1964), 283 p, bibliogr.(3 p ref.)
- BLANCHET, A.,GHIGLIONE, R.,MASSONNAT, J.,TROGNON, A., *Les techniques d'enquête en sciences sociales*, Paris, Dunod, 1987, 197 p, bibliogr.(12 p ref.)
- BLOOMFIELD, L., *Language*, New-York, Holt 1933 (trad. fr. *Le langage*, Paris, Payot, 1969)
- BLOOR, D., *Sociologie de la logique. Les limites de l'épistémologie*, Paris, Pandore, 1982 (ed. orig. en anglais, 1976)
- BOIRY, P., *Les relations publiques ou la stratégie de la confiance*, Paris, Eyrolles, 1989, 125 p
- BOISVERT, M., *L'organisation et la décision. Les grands théoriciens de l'organisation*, Paris, Editions d'organisation, Les Presses H.E.C, Montréal, ed. Agence d'Arc,1985, 169 p, bibliogr.(5 p ref)
- BOUGNOUX, D., *La communication par la bande*, Paris, La Découverte, 1991, 271 p, (coll. Textes à l'appui)
- BOULANGER, P. et PERELMAN, G., *Le réseau et l'infini. 14 Scénarios pour réconcilier les distances dans l'entreprise et ailleurs*, Paris, Nathan, 1990, 255 p, bibliogr.
- BOWER, J., *Managing the Ressource Allocation Process*, Harvard University Press, 1970
- BOYD, R., "Metaphor and Theory change" in_ ORTONY, A., (ed.) *Metaphor and Thought*, Cambridge University Press, 1979
- BOYER, L. et EQUILBEY, N., *Histoire du management*, Paris, ed. d'Organisation, 1990, 190 p, bibliogr., (coll. EO-Sup)
- BRUYNE, P. de, HERMAN, J., SCHOUTEETE, M. de, *Dynamique de la recherche en sciences sociales*, Paris, PUF, 1974, 240 p
- BURNS, T., STALKER, G.M., *The management of innovation*, London, Tavistock, 1966
- BURRELL, G., MORGAN, G., *Sociological paradigms and organizational analysis*, London, Heinemann, 1979
- C.E.R.E.Q. (Centre d'études et de recherches sur les qualifications), *les emplois-types de l'information et de la communication in Répertoire français des emplois, cahier 14 tome 3 : information et communication de l'entreprise*, Paris, La Documentation Française, 1982.
- CAPET, M et alii, *Diagnostic, organisation, planification d'entreprise*, 2ème ed., Paris, ed Economica, 1986, Tome 1, 587 p, fig., tabl., bibliogr., coll : gestion.
- CAROLL,J.B., *Langage, thought and réality*, New-York, Londres, The Technology Presse of MIT, 1956

- CHALMERS, A.F., *Qu'est-ce que la science? Popper Khun, Lakatos, Feyerabend*. Paris, Editions la Découverte, 1987, 283 p (coll. biblio. Essais n° 4126)
- CHANDLER, A.D. *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Edition d'organisation, 1972
- CHARREAUX, G. et alii, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, Economica, 1987
- CHAUMELY, J. et HUISMAN, D., *Les relations publiques*, Paris, PUF, 1989, 128 p, (Coll. que sais-je ? n° 966)
- CHERRY, C., *On human communication, A review, a survey and a criticism*, New York- Londres, The technology Press of the MIT, 1957
- CHURCHMAN, C.W., *The system approach*, New York, Dell, 1968
- CLUSIF, (collectif), *Comment gérer les risques dans l'entreprise*, Paris, Bordas, 1989, 205 p, bibliogr.(2 p ref.)
- COLLINS, L., LEGRIEL, P., LEJAL, J.J., *Politiques de l'entreprise*, Paris, Dalloz, 1979, 164 p, bibliogr.(7 p ref.), coll : Systèmes et stratégies.
- CONRAD, C. et RYAN, M., *Power, praxis and self in organisational communication theory* in Mc PHEE, R.D. et TOMPKINS, P.K. *Organisational communication*, Beverly Hills, Sage pub., 1985, pp235-257
- COULON, A., *L'ethno-méthodologie*, Paris, P.U.F, 1987, 127 p. (coll. Que sais-je? n° 2393)
- COURET, A., IGALENS, J., *L'audit social*, 1 ed., Paris, P.U.F, 1988, 123 p, fig., bibliogr.(1 p ref.), (Coll. Que sais-je?, 2399)
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977
- CROZIER, M., *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post industriel*, Paris, Interéditions, 1989, 218 p
- CROZIER, M., *La société bloquée*, Paris, Seuil, 1970
- CYERT, R.M., MARCH, J.G., *Processus de décision dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 1970
- DAVID, A., SUTTER, E., *La gestion de l'information dans l'entreprise*, Paris, AFNOR Gestion, 1985, 188 p, bibliogr.(1 p ref.)
- DEBRAY, R., *Cours de médiologie générale*, Paris, Gallimard, 1991
- DECOURSELLE, G., *DICAB, le dictionnaire impossible du crédit agricole et de la banque*, Biarritz, Infocompo, 1988, 720 p
- DEFOURNY, V., *Organisation et pilotage stratégique de la communication*, Louvain-La-Neuve, Université Catholique de Louvain, 1991, 256 p, bibliogr. (14 p ref.)(coll: Nouvelle série n° 198)

- DELPEUCH, J.L., LAUVERGEON, A., *Sur les traces des dirigeants : la vie du chef dans les grandes entreprises*, Paris, Calmann-Levy, 255 p
- DESAULNIERS, P.L., *L'élaboration d'une campagne de communication*, Ste Foy, Les éditions P.Eldey, 1989, 218 p
- DESROCHE, H., *Le projet coopératif*, Paris, Les Editions ouvrières, 1976
- DESROCHE, H., *Pour un traité d'Economie sociale*, Paris, Coopérative d'Information et d'édition mutualiste, 1983
- DIONNE, P et OUELLET, G., *La communication interpersonnelle et organisationnelle : l'effet Palo Alto*, Montréal, Gaetan Morin, 1990, 144 p, bibliogr.(4 p ref.), index
- DOYEN, J., *La communication financière, enjeux, stratégies et actions*, Paris, ed. d'Organisation, 1990, 160 p, fig., tabl.
- DUBAR, C., *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin, 1991, ind., bibliogr., (coll. U Sociologie)
- DUCROT, O., *Le dire et le dit*, Paris, Ed de Minuit, 1984
- DUCROT, O., TODOROV, T., *Dictionnaire encyclopédique des Sciences du Langage*, Paris, Seuil, 1972, 470 p, ind. bibliogr., (coll. Points, 110)
- DUPUY, E., DEVERS, T., RAYNAUD, I., *La communication interne. Vers l'entreprise transparente*, Paris, Editions d'organisation, 1988, 159 p, fig, tabl.
- DURAND, J., *Les formes de la communication*, Paris, Dunod, 1981, 215 p, tabl, bibliogr.(14 p ref.), (coll. Communications)
- DURKHEIM, E. *Education et sociologie*, Paris, PUF, 1966, (coll. Le sociologue)
- ECO, U., *Le signe*, Bruxelles, Labor, 1988, 281 p, (coll. Le livre de poche, essais, n°4159)
- EIGLIER, P., LANGEARD, E., *Servuction, le marketing des services*, Paris, Mac Graw Hill, 1987, 202 p, fig., (coll. Stratégie et management)
- ELLUL, J., *Propagandes*, Paris, A. Colin, 1963, 336 p
- ERALY, A., "Informatique et organisation" in WILKIN, L., (ed.), *Informatique et organisations*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 1986
- ERALY, A., *La structuration de l'entreprise : la rationalité en action*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 1988, 256 p, bibliogr.(5 p ref.), (coll. sociologie du travail et des organisations)
- ESCARPIT, R., *Théorie générale de l'information et de la communication*, Paris, Hachette, 1976
- EUSKE, N.A., ROBERTS, K.H., *Evolving perspectives in Organization theory : communication implications*, in JABLIN, F.M et alii, *Handbook of Organizational Communication*, Newbury Park, California, Sage, 1989, pp 41-68

- F.N.E.P (Fondation Nationale entreprise et performance), *La communication interne et externe des grandes entreprises*, Paris, FNEP, 1989, 248 p
- FESTINGER, L., *A theory of cognitive dissonance*, Evanston, Row Peterson, 1957
- FISHER, B.A., *Perspectives on human communication*, New York, Mac Millan, 1978
- FLIPO, J.P., *Le management des entreprises de service*, Paris, Ed d'organisation, 1984, 252 p, bibliogr.
- FORRESTER, J.W., *Industrial Dynamics*, Cambridge, Mass , MIT Press, 1961
- GALAMBAUD, B., *L'initiative contrôlée ou le nouvel art de manager*, Paris, E.S.F, 1988, 140 p
- GALBRAITH, J., *Designing complex organizations*, Reading Man, Addison, Wesley, 1973
- GALISSON, COSTE, *Dictionnaire de didactique des langues*, Paris, Hachette, 1976
- GARFINKEL, H., *Study in etnomethodology*, Englewoods Cliffs (N.J), Prentice Hall, 1967
- GHERTMAN, M., *La prise de décision*, Paris, PUF, 1981
- GHIGLIONE, G., *L'homme communiquant*, Paris, Armand Colin, 1986
- GIDDENS, A., *The constitution of Society* , Cambridge, Polity Press, 1984 (trad. fr. : *La constitution de la société*, Paris, P.U.F, 1987)
- GIRARDET, R., *Mythes et mythologies politiques*, Paris, Seuil, 1986, ind., bibliogr., 210 p, (coll. Points Histoire, H 121)
- GOFFMANN, E., *Les rites d'interactions*, (trad. fr.) Paris, Ed. de Minuit, 1974
- GRAWITZ, M., *Méthode des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 8ème ed., 1990, 1140 p
- GREGOIRE, F., *Les grandes doctrines morales*, Paris, PUF, 1967, 125 p. (coll. Que sais-je? n° 658)
- GRUERE, J.P., "Les groupes et leur dynamique" in AUBERT, N., et alii, *Management, aspects humains et organisationnels*, Paris, Puf, 1991
- GUESLIN, A., *Histoire des crédits agricoles*, T1 : l'envol des Caisses mutuelles (1910-1960), T2 : Vers la banque universelle (depuis 1960), Paris, Economica 1984, T1 : 954 p, T 2 : 463 p, index, bibliogr.
- GUMPERZ, J., *Discourse strategies*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982
- HABERMAS, J., *Theorie des Kommunikativen Handelns*, T1, Francfort, Suhrkamp Verlag, 1981
- HAGEGE, C., *L'homme de paroles*, Paris, Fayard, 1985, 314 p. (coll. le temps des sciences)

- HALL, E.T., *La dimension cachée*, Paris, Seuil, 1978
- HENRIET, B. et BONEU, F., *Audit de la communication interne*, Paris, Editions d'organisation, 1990, 201 p
- HENRY, J.P., REGULIER, M., *Le Crédit Agricole*, Paris, P.U.F, 1986, 127 p. (coll. Que sais-je? 2274)
- HERZBERG, F. et alii, *The motivation to work* New York, J.Wiley & Sons, 1959
- HEUDE, R.P., *Communiquer pour gagner*, Paris Eyrolles, 1987, 169 p, bibliogr.(1 p ref.)
- HEUDE, R.P., *L'image de marque*, Paris Eyrolles, 1989, 186 p, bibliogr.(1 p ref.)
- HJEMSLEV, L., *Prolégomènes à une théorie du langage*, Paris, Ed. de Minuit, 1968 (1ere ed. 1943)
- HOFSTADTER, D., *Gödel, Escher, Bach, les brins d'une guirlande éternelle*, Paris, Interéditions, 1985, 883 p
- HOTIER, H., (ed.), *Ethique et communication*, ISIC, Université de Bordeaux III, 1990, 327 p Actes du 5^e colloque Entreprise et organisation.
- HOTIER, H., (ed.), *L'entreprise communique avec ses partenaires*, ISIC, Université de Bordeaux III, 1987, Actes du colloque Entreprise et organisation.
- HYMES, D., *Vers la compétence de communication*, Paris, Hatier/Crédif, 1984
- JABLIN, F.M et alii, *Handbook of Organizational Communication, An Interdisciplinary perspective*, Newbury Park, California, Sage, 1989, 790 p
- JABLIN, F.M, *Formal Organization structure*, in JABLIN, F.M et alii, *Handbook of Organizational Communication*, Newbury Park, California, Sage, 1989, pp 389 -420
- JACOBSON, R., *Essais de linguistique générale*, Paris, Ed. de Minuit, 1963
- JACQUES, F., "Le champ d'équivocité du terme "communication", in *Actes du Congrès INFORCOM 90, La recherche en Information -communication : l'Avenir 24-26 mai 1990*, Aix en Provence, Université de Provence, 1990 pp 36-44
- JARROSSON, B., *Invitation à une philosophie du management*, Paris, Calman Levy, 1991, 225 p, bibliogr. (3 p. ref.)
- JAVEAU, C . *L'enquête par questionnaire. Manuel à l'usage du praticien*, 3 ed., Bruxelles, Editions de l'Université, Paris, Editions d'organisation, 1985, 138 p, fig., tabl., bibliogr.(1 p ref.)
- KALIKA, M., *Structures d'entreprises. Réalités, déterminants, performances*, Paris, Economica, 1988, 428 p, fig., tabl.
- KATZ, D., KAHN, R., *The social Psychology of organizations*, New York, John Wiley, 1965
- KELLERHALS, J., MONTANDON, C., *Les stratégies éducatives des familles*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1991

- KOENIG, G., *La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre* in CHARREAUX, G. et alii, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, collectif, Paris, Economica, 1987, p 105-128
- KOONTZ, H., O'DONNELL, C., *Management. Principes et méthodes de gestion*, Montréal, Mc Graw Hill, 1980
- KRIEF, B., *Structure et organisation du département marketing*, Paris, Dunod, 1973, 220 p
- KRONE, K.J., JABLIN, F.M., PUTNAM, L.L., *Communication theory and organizational communication : multiple perspectives*, in JABLIN, F.M et alii, *Handbook of Organizational Communication*, Newbury Park, California, Sage, 1989, pp18-40
- LABRUFFE, A., *L'entreprise communicante : bases, méthodes, enjeux & stratégies de la Communication Sociale*, Socrate, Bordeaux, 1990, 224 p
- LAMBERT, J., *L'information ascendante dans les entreprises*, Paris, E.S.F, Entreprise moderne d'édition, 1979, 165 p, tabl., bibliogr. (1 p. ref.)
- LAMBERT, J., *Politiques globales de communication interne, 12 études de cas d'entreprise*, Paris, E.S.F, Entreprise moderne d'édition, 1981, 197 p
- LARAMEE, A., VALLEE, B., *La recherche en communication, éléments de méthodologie*, Sillery, Ste Foy, Presses de l'Université du Québec, Télé-Université, 1991, 377 p, bibliogr. (9 p.ref.)
- LAROCHE, H., "Culture organisationnelle", in AUBERT, N., et alii, *Management, aspects humains et organisationnels*, Paris, PUF, 1991, 656 p, pp549-591
- LAULAN, A.M., *L'entreprise saisie par la communication*, vol 1, SFIC, Paris, ANC, Bordeaux, 1987, 134 p (Séminaire tenu à l'IRESO en 1987-88)
- LAULAN, A.M., *L'entreprise saisie par la communication*, vol 2, CCI, Bayonne, M.D.CNRS, Paris, ANC, Bordeaux, 1988, 154 p (Séminaire tenu à l'IRESO en 1987-88)
- LAULAN, A.M., *La résistance aux systèmes d'information*, Paris, Retz, 1985, 161p
- LAWRENCE, P.R., LORSCH, J.W., *Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation*, Paris, Editions d'Organisation, 1973.
- LAZAR, J., *La science de la communication*, Paris, PUF, 1992, 125 p, (Coll. Que sais-je, n° 2634)
- LE BOEUF, C. et MUCCHIELLI, A., *Le projet d'entreprise*, Paris, PUF, 1989, 128 p, (Coll. que sais-je ? n° 2476)
- LE CARDINAL, G., *L'homme communique comme unique*, Thèse pour l'habilitation à diriger des recherches en S.I.C, sous la direction du professeur H. HOTIER, Université de Bordeaux III, 1989, 333 p.
- LE GALL, A., *Psycho-sociologie des entreprises. Adaptation de l'homme à l'entreprise et de l'entreprise à l'homme*, Paris, E.S.F, 1956, tabl., 252 p

- LE MOIGNE, J.L., *Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation*, in MARTINET, A.C., *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990, pp 81-140
- LE MOIGNE, J.L., *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod, 1990, (coll. Afcet Systèmes)
- LE MOUEL, J., *Critique de l'efficacité*, Paris, Seuil, 1991, 185 p (coll. L'histoire immédiate)
- LEBEL, M.F., LEBEL, P., *Organiser la communication interne*, Paris, Editions d'organisation, 1988, 34 p, (coll. Mémentos-eo)
- LEHNISCH, J.P., *La communication dans l'entreprise*, 2 ed., Paris, P.U.F, 1985, 125 p, bibliogr.(1 p ref.), (Coll. Que sais-je?, 2229)
- LEHNISCH, J.P., *Maîtriser la communication dans l'entreprise . La réussite au quotidien*, Paris, Editions d'organisation, 1988, 158 p, bibliogr.(1 p ref.)
- LEVY, A., *Psychologie sociale ; textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Bordas, 1978, 2 vol., 565p
- LEWIN, K., *Psychologie dynamique. Les relations humaines*, Paris, PUF, 1959
- LIKERT, R., *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars, 1974
- LUSSATO, B., *Introduction critique aux théories d'organisation*, Paris, Dunod, 1977, 2 e ed., 228 p, bibliogr. (4 p ref.)
- MAFFESOLI, M., *Au creux des apparences. Pour une éthique de l'esthétique*, Paris, Plon, 1990, 300 p, bibliogr.
- MARCH, J.G., SIMON, H., *Organizations*, New York, John Wiley, 1958 (trad. fr. *Les organisations*, Paris, Dunod, 1974)
- MARTINET, A.C., "Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion", in MARTINET, A.C. (ed.) *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990, pp 9-30
- MARTINET, A.C. (ed.) *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990, 249 p, bibliogr. (13 p ref.)
- Mc GREGOR, D., *La dimension humaine dans l'entreprise*, Paris, Gauthier Villars 1969
- Mc LUHAN, M., *La galaxie Gutemberg. La genèse de l'homme typographique*, Montréal, Ed. HMH, 1967 (trad. 1ère ed. 1962)
- Mc PHEE, R.D. et TOMPKINS, P.K. *Organisational communication*, Beverly Hills, Sage Pub., 1985
- Mc PHEE, R.D., "Formal structure and organisational communication" in Mc PHEE, R.D. et TOMPKINS, P.K. *Organisational communication*, Beverly Hills, Sage pub., 1985, pp 149-177

- MEAD, G.H., *L'esprit, le soi et la société*, Paris, PUF, 1963 (trad.1ère ed. 1934)
- METAIS, J., SZYMCAK, P., *Les mutations du système financier français*, Paris, La Documentation française, 1986, Notes et l'études documentaires n° 4820
- MIEGE, B., *La société conquise par la communication*, Grenoble, PUG, 1989, 226 p, bibliogr.(8 p ref.)
- MINTZBERG, H., *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Editions d'organisation, Montréal, Ed. Agence d'Arc, 1986, 679 p, fig., bibliogr.(19 p ref.)
- MINTZBERG, H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, ed. d'Organisation, 1982
- MOLES, A., *Théorie de l'information et perception esthétique*, Paris, Denoël, 1972
- MORENO, J.L., *Fondements de la sociométrie*, Paris, PUF, 1964 (trad. fr.)
- MORGAN, G., *Images de l'organisation*, Québec, Les Presses de l'Université Laval 1989
- MORIN, E., *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF Editeurs, 1990, 158 p, (Coll. Communication et complexité)
- MORIN, E., *La Méthode, Tome 1 : La Nature de la Nature*, Paris, Seuil, 1977
- MORIN, E., *La Méthode, 3. La connaissance de la connaissance/I*, Paris, Seuil, 1986, 245 p, (bibliogr. 6 p ref.) p 101
- MORIN, P., *Le développement des organisations et la gestion des ressources humaines*, Paris, Bordas, 1989, 166 p, fig., tabl., bibliogr.(6 p ref.)
- MUCCHIELLI, A., *Les situations de communication*, Paris, Eyrolles, 1991, 131 p, bibliogr.(4 p ref.), (coll. Méthodes en Sciences Humaines)
- MUCCHIELLI, A., *Rôles et communications dans les organisations*, 2 ed, Paris, E.S.F. Entreprise moderne d'édition, 1979, 137 p, tabl., bibliogr.(1 p ref), (coll Formation permanente en sciences humaines)
- MUCCHIELLI, R., *Organigrammes et sociogrammes*, Paris, E.S.F, Entreprise moderne d'édition, 1973, 130 p, tabl., bibliogr. (1 p ref.) (coll Formation permanente en sciences humaines)
- MUCCHIELLI, R., *Psychologie de la publicité et de la propagande*, Paris, E.S.F, Entreprise moderne d'édition, Librairies Techniques, 1970, 140 p., tabl., bibliogr. (2 p ref.)
- NARBONNE, A. de, *Communication d'entreprise, conception et pratique*, Paris, Eyrolles, 1990, 143 p
- NEUMANN, Von J., *Theory of Self-Reproducing Automata*, Urbana, University of Illinois Press, 1966
- NEURRISSE, A., *L'économie sociale*, Paris, PUF, 1983, 127 p, bibliogr.(1 p ref.) (coll. Que sais-je ? n° 2131)

- OLHAGARAY, P., Table ronde : "la structure juridique de l'organisation" in HOTIER.H. (ed.) *Actes du 5ème colloque Entreprise et Communication*, Isic, Université de Bordeaux 3, 1990
- ORGOGOZO, *Les paradoxes de la communication. A l'écoute des différences*, Paris, Editions d'organisation, 1988, 160 p, fig., tabl., bibliogr. (1 p ref.),(coll. Management 2000)
- ORGOGOZO, I., *Les paradoxes du management. Des chateaux forts aux cloisons mobiles*, Paris, Editions d'organisation, 1991, 164 p, tabl.
- PAGES, M., BONETTI, M., GAULEJAC, V. de., DESCENDRE, D , *L'emprise de l'organisation*, Paris, P.U.F, 1979, 261 p. (coll. Economie en liberté)
- PASTRE, O., *La modernisation des banques françaises*, Paris, La Documentation française, 1985
- PEMARTIN, D., *Mythes d'entreprise et communication interne*. Paris, Edition d'organisation, 1990, 318 p, bibliogr.(4 p ref.)
- PETERS, T, WATERMAN, R. *Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleurs entreprises*. Paris, Interéditions, 1983
- PETIT, F., *Introduction à la psycho-sociologie des organisations*, 1 ed., Toulouse, Ed.Privat, 1988, 371 p, bibilogr.(8 p ref.)
- PIAGET, J., *Psychologie et pédagogie*, Paris, Denöel, 1969, 264 p
- PINSON et alii, *La pensée, approche holographique*, Lyon, PUL, 1985
- PIQUET, S., U.D.A, *Sponsoring*. Paris, Vuibert Gestion, 1985, 354 p, bibliogr.(10 p ref.), ind.
- POOLE, M.S., "Communication and organisational climates. Review, critique and new perspective", in Mc PHEE, R.D. et TOMPKINS, P.K. *Organizational communication*, Beverly Hills, Sage pub., 1985, pp 79-108
- QUIVY, R., VAN CAMPENHOUDT, L., *Manuel de recherche en Sciences sociales*, Paris, Dunod, 1988, 271 p
- REDDING, C., "Stumbling towards identity : the emergence of organizational communication as a field of study,"in Mc PHEE, R.D. et TOMPKINS, P.K. *Organizational communication*, Beverly Hills, Sage Pub., 1985, pp 179-210
- ROUGOUBY, A., *La communication globale : comment construire le capital .age de l'entreprise*, Paris, Editions d'organisation, 1988, 189 p, fig., tabl., bliogr.(1 p ref.)
- ROCHER, G *Introduction à la sociologie Générale, 1- L'action sociale*, Paris, Seuil, HMH, 1968, 189 p, index, bibliogr. (5 p. ref.) (coll. Points Sciences Humaines n° 12)
- RUSS, J., *Savoir et Pouvoir*, Paris, Hatier, (tome 1et 2) 1980, (coll. Profil n° 746 et 747)

- SAINSAULIEU, R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz, 1987, 384 p, fig, bibliogr.(4 p ref.)
- SAINT-SERNIN, B., "Le décideur", in *Encyclopédie Universalis*, Symposium, Les enjeux, 1990, p 1352
- SALAMAN, K., THOMPSON, K., *Control and Ideology in organizations*, Milton Keynes, The Open University Press, 1980
- SANDRA, M., "Motivation, satisfaction et implication", in AUBERT, N., et alii, *Management, aspects humains et organisationnels*, Paris, PUF, 1991, 656 p, pp173-202
- SANDRA, M., *Peut-on gérer les motivations?*, Paris, PUF, 1989, 210 p, bibliogr.
- SAUSSURE, F. de, *Cours de linguistique générale*, Paris, Payot, 1916
- SCHEIN, E., *Organizational Culture & Leadership*, New York, Jossey Bass, 1985
- SCHWEBIG, P., *Les communications de l'entreprise*, Au delà de l'image, Paris, MC.Graw Hill, 1988, 170 p, bibliogr.(7 p ref.)
- SCHNEIDER, C., *Communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, Paris, Ed. DELMAS, 1990, 239 p, (coll. Encyclopédie DELMAS)
- SCOTT, W.G., MITCHELL, T.R., *Organisation des structures de l'entreprise*, Paris, C.L.M, Publi-Union, 1973, 466 p .
- SEARLE, J.S., *Les actes de langage*, Paris, Herman, 1972
- SFEZ L., *Critique de la décision*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1981, 392 p, (bibliogr. 6 p ref.), (coll. Références)
- SFEZ, L., *Critique de la communication*, 2^{ème} ed. revue, Paris, Le seuil, 1991, 520 p.(bibliogr. 15 p ref.), index
- SFEZ, L., *La communication*, Paris, P.U.F 1991, 127 p, (coll. Que sais-je ?, 2567)
- SHANNON, C.E., WEAVER, W., *The mathematical theory of communication*, Urbana, 1949, The University of Illinois Press (trad. française, *La théorie mathématique des communications*, Paris, Retz, CEPL, 1975)
- SILEM, A. et MARTINEZ, G., *Information des salariés et stratégies de communication*, Paris, Ed. d'Organisation, 1983, 175 p (bibliogr. 7p ref.)
- SIMON, H.A., *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1984
- SMIRCICH, L., CALAS, M.B., *Organizational Culture : A critical Assessment*, in JABLIN, F.M et alii, *Handbook of Organizational Communication*, Newbury Park, California, Sage, 1989, pp 228-262
- SPIELMANN, M., *De la définition de poste à l'organigramme*, Paris, ed. d'Organisation, 1991, 219 p
- STOETZEL, J., *La psychologie sociale*, Paris, Flammarion, 1963, 316 p, bibliogr.

- STRATEGOR, *Stratégie, structure, décision, identité : politique générale d'entreprise*, Paris, Interéditions, 1988, 510 p.
- TAYLOR, J.R., *Une organisation n'est qu'un tissu de communication. Essais théoriques*, Montréal, Université de Montréal, 1988, 305 p. bibliogr.(13 p ref.), (coll. Cahiers de la recherche en communication)
- THIETART, R.A., *La stratégie d'entreprise*, 1 ed., Paris, Mac Graw Hill, 1984, 185 p. fig., tabl., bibliogr.(3 p ref.), (coll. Stratégie et management)
- THIETART, R.A., *Le management*, 4 ed., Paris, P.U.F, 1980, 127 p. bibliogr.(1 p ref.), (Coll. Que sais-je?, 1860)
- THOMPSON, J.D., *Organizations in action*, New York, Mc Graw Hill, 1967
- TOMPKINS, P.K. et CHENEY, G., "Communication and unobstrusive control in contemporary organisations", in Mc PHEE, R.D. et TOMPKINS, P.K. *Organizational communication*, Beverly Hills, Sage pub., 1985, pp 179-210
- TUROW, J. "Learning to portray institutional power. The socialization of creators in mass media organizations", in Mc PHEE, R.D. et TOMPKINS, P.K. *Organizational communication*, Beverly Hills, Sage pub., 1985, pp 211-234
- U.D.A, (Union des annonceurs), *Responsables de la communication, qui êtes-vous? La fonction communication dans l'entreprise*, Paris, UDA, sept 88, 44p
- UNRUG, M.C d' , *Analyse de contenu et acte de parole, De l'énoncé à l'énonciation*, 2 ed, Paris, J.P.Delarge éditeur, Editions Universitaires, 1974, 270 p. bibliogr.(18 p ref.)
- VARELA, F.J., *Connaître les Sciences Cognitives, tendances et perspectives*, Paris, Seuil, 1989 (trad. fr., 1ère ed. 1988), 123 p
- VATIER, R., ANDCP, *Audit de la gestion sociale*, Paris, ed. d'Organisation, 1988, 258 p. bibliogr.(4 p ref.)
- VILLE, G. et EYSETTE, F., *L'enjeu des ressources humaines ; le mythe des héros d'entreprise*, Levallois, Nouvelles Editions Fiduciaires, 1988, 136 p. fig., (coll. Focus)
- VON GLASERFELD, Introduction à un constructivisme radical in WATZLAWICK, P., (ed.), *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Paris, Seuil, 1988, 373 p. pp19-43
- WATERMAN, R., *Les champions du renouveau*, Paris, Interéditions, 1990, 380 p. index, bibliogr.(9 p ref.)
- WATZLAWICK, P., (ed.), *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Paris, Seuil, 1988, 373 p
- WATZLAWICK, P., HELMICK BEAVIN, J., JACKSON, Don D., *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 1977, 280 p. (coll. Points essais n° 102)
- WATZLAWICK, P., *La réalité de la réalité. Confusion, désinformation, communication*, Paris, Seuil, 1978, 237 p. bibliogr.(7p ref.)(coll Points Sciences Humaines n° 162)

- WEBER, M., *Essais sur la théorie de la Science*, Paris, Plon, 1965
- WEICK, K.E., *The social psychology of organizing*, Addison, Wesley, 1979
- WESTPHALEN, M.H., *Le communicator*, Guide opérationnel pour la communication d'entreprise, Paris, Bordas (Dunod), 1989, 316 p, fig., tabl., bibliogr.
- WILKIN, L., (ed.), *Informatique et organisations*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 1986, 232 p
- WINKIN, Y., (ed.) *La nouvelle communication*, Paris, Seuil, 1981, 372 p, ind., bibliogr. (22 p ref.) (coll. Points Sciences humaines n° 136)
- WOODWARD, J., *Industrial Organization Theory and Practice*, London, Oxford University Press, 1965
- WRIGHT, R., *Black boy*, Paris, Gallimard, 1990, (1ère ed. 1947), 445 p, coll. Folio

2- Périodiques

- ABALLEA, F., "évaluation qualitative : approche méthodologique" *in Recherche sociale*, JORS, Fondation pour la recherche sociale, n° 111, juil-sep 1989
- AKTOUF, O., CHRETIEN, M., "L'anthropologie de la communication et le culture d'entreprise : le cas Cascades", Communication présentée à l'International Conference on Organizational Symbolism, Université du Québec à Montréal, juin 1986
- ALLPORT, G., POSTMAN, L., The basic psychology of rumor, *in Transactions of The New York Academy of Sciences*, Harward University Press, series II, VIII, 1945
- ANDCP, "Communiquer dans l'entreprise, pourquoi, comment ?", *in Les nouveaux chantiers de l'ANDCP* n°37 décembre 87
- ANONYME, "Fiche marché : communication" *in Courriers cadres (APEC)* 15 mars 1991, pp115-119
- ANONYME, "L'entreprise épicurienne" *in Courriers cadres (APEC)* n° 835, sept 89, pp17-22
- ANONYME, "Profils et organigrammes. Comment organiser la communication d'entreprise" Hors série *Les Echos*, "Entreprise et communication", sept 91, pp20-22
- AUGEREAU, S., "Les métiers de la communication", *Les Talents in Télérama* n° 1991
- BALANDIER, G., "Pour une anthropologie dynamique, rencontre avec G. BALANDIER" (propos recueillis par MUCCHIELLI, L.) *in Sciences Humaines* n° 20, août/septembre 1992, pp 22-25

BARSALOU, Y., "Les Caisses Régionales veulent rester des banques de proximité" *in Les Echos* du 26/10/1990 p 25

BARTHES, R., L'ancienne rhétorique, *in Communications* n° 16, 1970, pp172-243

BARTOLI, A., "Pour une communication organisée dans une organisation communicante" *in Personnel* n° 313, 1990, pp 36-40

BARTOLOMEI, M., "Un homme clé auprès du dirigeant d'entreprise : le conseiller en communication" *in Problèmes économiques*, n°2159, janvier 1990, p 2

BENIGER, J.R., "Who are the most important Theorists of Communication?" *in Communication Research*, vol 17 , n° 5, octobre 1990 pp 698-715

BENVENISTE, E. "De la subjectivité dans le langage" *in Journal de psychologie*, juil-sept 1958

BERGOUNOUX, G., "La fonction personnel est-elle appelée à disparaître ?" *in Dossier Documentaire* du Centre Associatif de données (CAD), fév 1988, 51 p

BERNIER, P., (popos recueilli par) "Un ABC pédagogique : entretien avec Monique Bourven et Anne Pugnet" *in L'Administrateur du Crédit Agricole*, Revue interne de la FNCA, n°117, juillet 1989, p 30

BERNOUX, P., Sociologie du travail et des organisations, *in Les Cahiers Français*, n°247, juil-sept 1990, pp 54-62

BERRARD, M., Diriger par la communication, *in Education & Management*, octobre 1989

BESSEYRE DES HORTS, C.H., "Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines" *in Revue française de gestion* n° 65 - 66 , novembre/décembre 1987 pp 149-155

BIANCHI, J., "La société de communication : machines, discours et pratiques" *in Economie et humanisme*, n° 302, juillet/août 1988, pp 5-17

BIRDWHISTELL, R., "L'analyse kinésique" *in Langages*, n°10, 1968, pp105-106

BOUCHIKKI, H., "Vers une approche constructiviste des structures organisationnelles" *in Revue Internationale de Systémique*, vol 4, n° 4, 1990, pp 415-440

BOUGNOUX, D., "Naissance d'une interdiscipline" *in Cinémaction*, n° 3, mars 1992 pp 117-121

BOURE, R., "La communication à la recherche de son objet", *in Cinémaction*, n° 63, mars 1992, pp 17-22

BRUYNE, P. de, "L'écologie des organisations, modèles d'adaptation de régulation de sélection" *in Annales de Sciences économiques appliquées*, vol 37 n°1, Louvain, Université Catholique de Louvain, 1981

- CANDAU, P., "L'évaluation de l'efficacité organisationnelle", *in* Revue Française de l'audit interne n° 69, 1984, pp 4-15
- CHAMMING'S, G., "Projet, plus qu'on jamais c'est coordonner" *in* Direction et Gestion, n° 3, 1982, p
- CHANLAT, J.F., "L'analyse sociologique des organisations, un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988)" *in* Sociologie du travail n° 3, 1989, pp 381-400
- CLAUZEL, B., "Les structures de l'entreprise" *in* Les Cahiers Français, n° 233, oct-déc 1987 pp19-25
- CLEGG, S., Organization and control, *in* Administrative Science Quaterly, 16, 1981, pp 545-562, traduit par CHANLAT, J.F et SEGUIN, F , L'analyse des organisations : une anthologie sociologique. Montréal, Gaetan Morin, 1988, t 2
- COHEN M.D, MARCH J.G., OLSEN, J.P, A garbage can model of organizational choice, *in* Administrative science Quaterly, vol. 17, 1972, pp 1-25
- D'AUZAY, J., "Neufs années d'activités de la fondation" *in* Reliaisons, Bulletin de liaison des chargés de relations extérieures et de la communication du Crédit Agricole Mutuel, n°99, mars 1992, p 8
- DANLOY, P., "Les approches scientifiques de la communication bancaire" *in* Revue Française de marketing, n° 99 bis, 1984/4, pp 123-130
- DAVEZAC, G., "Les entreprises de l'Economie Sociale", *in* Journal officiel de la République Française, n° 22, décembre 1986, Rapport présenté au nom du Conseil Economique et Social.
- DECOMBE, C., "Assemblée générale de la CNCA, Proximité, solidarité, ténacité" *in* En-Tête, Magazine mensuel d'entreprise du groupe CNCA, n° 23, juin/juillet 92 pp 8-9
- DESROCHE, H., "Communication et coopération ou le projet coopératif commutativement revisité" *in* Communication & Organisation, n° 2, novembre 1992, (Revue publiée par L'ISIC, Université Michel de Montaigne, Bordeaux 3)
- DESROCHE, H., "Des républiques d'enfants à des universités de compagnonnage" *in* Anamnèses, Cahiers de Maïeutique, BHESS-BECC, 1990, n° 4
- DETRIE, A., MESLIN, C., "Communication interne, où en sont les entreprises françaises ?" *in* Personnel n° 292, janv 1988, pp 8-13
- DEVAUTON, M., "Les Mécènes masqués" *in* L'Administrateur du Crédit Agricole, Revue Interne de la FNCA, n° 128, mai-juin 1991, p 35
- DONNADIEU, G., "Communication et entreprise", *in* Arts et Métiers magazine, n° 137, mars 1989, pp 37-41
- DONNADIEU, G., "La communication paradoxale", *in* Arts et Métiers magazine, n° 139, mai 1989, pp 27-30

DONNADIEU, G., "Le système de communication interne de l'entreprise" *In Personnel* n°318, 1990, pp 41-46

DUCROT, O., "Analyses pragmatiques" *in Communications*, n° 32 pp11-60

ENRIQUEZ E., "Management et psychanalyse" *in Sciences Humaines*, n° 5, avril 1991, pp22-23

FNCA, "La communication dans les Caisses Régionales" *in Relations*, Bulletin de liaison des chargés des relations extérieures et de la communication du Crédit Agricole Mutuel, numéro spécial, avril 1991, 12 p.

FNCA, "Le réseau mutualiste du Crédit Agricole" *in Relations*, Bulletin de liaison des chargés des relations extérieures et de la communication du Crédit Agricole Mutuel, numéro spécial, février 1992

FNCA, "Le réseau mutualiste du Crédit Agricole", *in Relations*, Bulletin de liaison des chargés des relations extérieures et de la communication du Crédit Agricole Mutuel, numéro spécial, fev 1992

FNEP, Fondation Nationale entreprise et performance, "La communication interne et externe des grandes entreprises" *in Pangloss* n° 19, 1989, 244 p

GAGNA, D., "La saga de la télématique" *in En-Tête*, magazine mensuel d'entreprise du Groupe CNCA, n° 21, avril 1992, pp12-13

GAGNA, D., "Parrainage : servir l'image du Crédit Agricole", *in Echanges*, Magazine d'informations, d'expérience marketing et de communication des Caisses Régionales de Crédit Agricole, n°42, juin 1990, pp24-27

GAUCHET, Y., "Globalement positif...La communication globale de l'entreprise", *in Humanisme et entreprise* n° 164, août 1987, pp 57-64

GEORGE, W.R., BERRY, L.L., "Guidelines for the advertising of services" *in Business Horizons*, July-august 1981

GRAVIERE, I., "Les entreprises européennes de plus en plus préoccupées de leur image", *in Les Echos* du 10 juillet 1991, p 13

GRICE, H.P., "Logique et conversation" *in Communications* n° 30, 1979, pp 41-58

GUERIN, S., "Directeurs de la communication : état des lieux", *in Médias Pouvoirs* n° 18, avril/ mai/juin 1990, pp 73-80

HALARY, C., "Communication interne, croisière ou galère ?" *in Stratégies* n°spécial, Guide de la communication pour les ressources humaines 1988, pp 23-29

HENAFF J., "Parrainage, le changement dans la continuité", *in En-tête*, Le magazine mensuel d'entreprise du groupe CNCA, L° 21, avril 1992, pp14-15

JABLIN, F.M., (trad. ROBICHAUD, D.) "Communication et structure formelle de l'organisation, une revue de la littérature", *in Communication & Organisation*, n° 2, nov 1992

JAEGER, C., "Styles de communication, typologie de la réussite" in *Telecoms International*, juin 1989, pp 15-17

JEANNERET, Y., "Jurgen HABERMAS, la communication fondement du social", in *Sciences Humaines*, n° 20, Août/septembre 1992, pp 12-15

JORDAN, J., "L'information et la communication sont-elles du ressort de la fonction personnel", in *Ressources humaines* n° 6, janvier 1987, pp17-19

KALIKA, M., "L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur structure ?", in *Revue française de gestion* janvier/février 1985, pp 93-100

KAMINSKI, P., "Proposition de classement des entreprises qui constituent l'économie sociale" in *RECMA*, n° 37, 1991, pp 27-34

KERVEN, G.Y., L'évangile selon St Mac, in *Gérer et comprendra*, mars 86, pp 41-48

LAMIZET, B., "Le projet "CRISIC"" in *Lettre d'Inforcom (SFSIC), Supplément à MSH- Informations*, été 1992, pp11-14

LARGER, C., "De la communication sociale à la communication managériale", in *Stratégies* n°spécial, Guide de la communication pour les ressources humaines 1988

LAVAYSSIERE, B., "Le merchandising pour les services financiers" in *Banque et Stratégie*, n° 84, mai 1992, pp1-4

LE MOIGNE, J.L., "Vers un système d'information organisationnel" in *Revue française de gestion* n° 60, nov/dec 1986, pp 20-24

LEYSSAC, A. de, "Pour une politique de communication externe de l'entreprise, l'analyse sociétale", in *Humanisme et entreprise* n°156, 1986, pp 12-19

LINDBLOM, Ch. , "The science of Muddling through" in *Public Administration Review*, vol 19, printemps 59, pp 79-88

LONDEZ, F., "Communication et management" in *Revue Personnel* n° 252, janvier 1988

MARC, F., "La stratégie coopérative face au modèle managérial, le cas des banques mutualistes" in *RECMA*, n° 1986, pp 25-46

MASLOW, A.H., "A theory of human motivation", in *Psychological Review*, vol 50, 1953

MILLER, D., DRÖGE, C., "Psychological and traditional determinants of structure" in *Administrative Science Quarterly*, 31/4, 1986, pp 539-560

MOGLIN, P., Actualité de la recherche critique in *Cinémaction*, n° 63, mars 1992 p 131-136

MORIN, P., "Du macro-management au micro management" in *Revue Française de gestion*, n° 77, janv/fév 1990

MUSSCHE, G., "Les relations entre stratégie et structures dans l'entreprise" in *Revue économique* janvier 1974

NEGREANU, G., "Banques : vous avez dit communication", in *La vie Française*, 22-28 octobre 1988, 1 p

NEUMAN, L., "L'entreprise sera communicante ou ne sera pas", in *Stratégies* n° spécial, Guide de la communication pour les ressources humaines 1988, pp 17-21

NIZARD, G., "Le schéma directeur de la communication d'entreprise", in *Humanisme et entreprise* n°160, décembre 1986, pp 85-91

ORSTMAN, O., "Peut-on changer l'organisation du travail et la culture d'entreprise?" in *Revue Française de gestion*, mars-avril-mai 1992, pp 5-17

PARADEISE, C., "Les théories de l'acteur" in *Les Cahiers Français*, n°247, juil-sept 1990, pp 31-38

PELOSSE, F., "Le merchandising bancaire" in *Banque et Stratégie*, n° 84, mai 1992, pp 5-7

POSTEL-VINAY, O., "La communication au banc d'essai" in *Dynasteurs*, fev 1990, pp 59-63

POTARD, J., ROBICHON, P., "Le bon sens ou le sens de l'histoire", in *CNCA Informations, Revue Interne de la CNCA*, n° 100, p17

PROBST, G.I.B., MERCIER, J.Y., "Une pensée globale pour le management de la complexité et le développement de l'entreprise internationale" in *Cahier de discussion : organisation et management*, n° 4, 1991, Faculté des sciences économiques et sociales de Genève, 13 p

QUERE, L., "D'un modèle épistémologique de la communication à un modèle praxéologique" in *Réseaux*, n° 46-47, 1991, pp 71-90

QUIOC, G., "Crédit Agricole: la stratégie du bulldozer" in *Entreprises* du 18 mai 1992 pp. 3

RAVOET, G., "L'Europe et la Banque : une approche plus favorable; des règles spécifiques aux banques" in *RECMA, Revue des Etudes coopératives, mutualistes et associatives* n° 37, 1991

REIX, R., "L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information" in *Revue Française de gestion*, n° 77, janv/fév 1990, pp 100-106

RIBETTE, R., "Structure hiérarchiques et motivation", in *Revue Française de gestion*, n° 77, janv/fév 1990

RIOUX, O., "Communication, des entreprises loquaces, mais dures d'oreilles", in *Liaisons sociales* n° 33, novembre 1988, 13 p

ROSENTHAL, F., "Les PME communiquent-elles?" in *Médias Pouvoirs* n° 17, janv/ fev/mars 1990, pp 45-52

- SANOUILLET, M., "La communication est-elle affaire de spécialistes ?" in *Humanisme et entreprise* n°156, 1986, pp 33-40
- SANSON, B., "Entre la grand messe et le SAMU..., la communication d'entreprise à la recherche de son statut", in *Humanisme et entreprise* avril 1989, 8 pages
- SENTIN, J.L., "Culture d'entreprise et communication institutionnelle", in *Revue française de gestion* n° 47-48, septembre/octobre 1984, pp 125-130
- SOULAGES, P., "Projet d'entreprise et économie sociale : des rapports compliqués." in *RECMA*, n° 29, 1989, pp 69-74
- SPROULL, L., KIESLER, S., "Réseaux informatiques et organisation du travail", in *Pour la Science* n° 169, novembre 1991 pp 82-90
- THOMAS, A., "ACCOR : nous avons une responsabilité citoyenne et morale dans la société" in *Les Echos Management*, 4 juin 1991, p 22
- TIXIER, M., "Evolution de la fonction communication, ou comment la sortie d'une prétendue impasse. Quelques conseils à la 3ème génération de Dircoms" in *Humanisme et entreprise* n° 191, février 1992, pp73-90
- TRUJILLO, N., TOFH, E.L., Organizational perspectives for public relations research and practice, in *Management Communication Quarterly*, Vol 1, n° 2, November 1987 . pp 199-281
- VALATX, M.C., "L'écoute de la différence : campagne publicitaire 1991" in *En Tête*, Magazine mensuel d'entreprise du groupe CNCA, n° 11, avril 1991, pp 12-15
- VALATX, M.C., "Un homme informé en vaut deux", in *En-Tête*, magazine mensuel d'entreprise du Groupe CNCA, n° 17, décembre 1991 . pp12-15
- VALAXT, M.C., "Qualitest, un baromètre de qualité", in *En-Tête*, Magazine mensuel d'entreprise du Groupe CNCA, n° 23, juin/juillet 1992, pp16-17
- VANETTI, M., "Tendances actuelles dans la communication des entreprises" in *Revue Economique et Sociale* n° 2, 1990 . pp 110-122
- VARGAS, G. et CHANDEZON, G., "Le paradoxe dans l'organisation et l'organisation du paradoxe", in *Revue française de gestion* n° 60, nov/dec 1986, pp 113-125
- VARGAS, G., "Les paradoxes de la communication dans les organisations", in *Revue française de gestion* n° 45 mars/avril/mai 1984, pp 58-68
- VERGES, J.P., "BKC sonde les Dircoms" in *Stratégies*, n° 775, 10/02/92
- VERGES, J.P., "Bernard KRIEF : peu de patrons sont satisfaits de leur DIRCOM" in *Stratégies* n° 755, 9/09/91
- VERON, E., "Pour en finir avec la communication", in *Réseaux*, n° 46/47, mars-avril mai-juin 91 pp 119-126

VILLETTE, M., "La communication interne d'entreprise : stratégies amicales et stratégies inamicales" in *Revue française de marketing* n° 120, mai 1988, pp 67-72

Liste des annexes

Annexe 1	
Histoire du Crédit Agricole (Source C.F.C.A du Maine et Loire).....	5 pages
Annexe 2	
Lettre envoyée aux D.Généraux pour l'enquête Crédit Agricole.....	1 page
Annexe 3	
Fiche de participation à l'étude envoyée aux Caisses Régionales.....	1 page
Annexe 4	
Entretien n° 1.....	4 pages
Annexe 5	
Entretien n° 2.....	4 pages
Annexe 6	
Entretien n° 3.....	4 pages
Annexe 7	
Entretien n° 4.....	5 pages
Annexe 8	
Entretien n° 5.....	4 pages
Annexe 9	
Grille de caractérisation des stratégies : Test auprès d'une CRCA.....	7 pages

Liste des graphiques

Partie 1

Fig 3 L'organisation par opération. Exemple de l'organisation par produit.....	65
Fig 4 Organisation matricielle. Exemple de l'hôpital.....	66
Fig 5 Norme de l'organigramme AFNOR Z12-001.....	71
Fig 6 Organigramme de structure Norme AFNOR MF Z12-001.....	72
Fig 7 Organigramme en "grappe" ou "arbre généalogique".....	73
Fig 8 Organigramme en "bannière".....	73
Fig 9 Organigramme en "lambda".....	74
Fig 10 Organigramme replié.....	75
Fig 11 Organigramme en cible.....	76
Fig 12 Organigramme en disque.....	76

Partie 2

Fig 13 Le groupe Crédit Agricole en 1991.....	100
Fig 14 Texte de la charte de l'économie sociale.....	106
Fig 15 Entreprise d'économie sociale de type 1.....	112
Fig 16 Entreprise d'économie sociale de type 2.....	113
Fig 17 Entreprise d'économie sociale de type 3.....	113
Fig 18 Le quadrilatère coopératif d'Henri DESROCHE.....	114
Fig 19 Nombre et montant des projets financés par la Fédération des Pays de France sur 9 ans.....	127
Fig 20 Comparaison des données de contexte des CR.....	136
Fig 21 Documents reçus.....	137
Fig 22 Types d'organigrammes reçus.....	139
Fig 23 Départementalisation : les trois configurations principales.....	142
Fig 24 Départementalisation : les autres configurations.....	143
Fig 25 Regroupement de la fonction communication unifiée avec d'autres fonctions.....	144
Fig 26 Regroupement des composantes de la communication avec d'autres unités.....	145
Fig 27 Rattachement hiérarchique de la communication salariés.....	147

Fig 28 Rattachement hiérarchique de la communication élus.....	147
Fig 29 Rattachement hiérarchique de la promotion institutionnelle.....	148
Fig 30 Rattachement hiérarchique de la communication marchande	149

Partie 3

Fig 31 Les métaphores de l'information et de la communication en sciences del'organisation.....	214
Fig 32 Schéma général du processus de communication d'après A.LARAMEE et B.VALLEE.....	221
Fig 33 Angles de recherche en communication par A.LARAMEE et B.VALLEE...222	
Fig 34 Différentes perspectives en communication des organisations par KRONE, JABLIN et PUTNAM.....	228
Fig 35 Les métaphores de la communication vues par les théoriciens de la communication.....	244

Partie 4

Fig 36 La dimension gestion relationnelle	279
Fig 37 La dimension intégration.....	287
Fig 38 La dimension patrimoniale.....	295
Fig 39 La dimension maieutique.....	300
Fig 40 La dimension logistique... ..	304
Fig 41 Les dimensions et composantes de la stratégie de communication interne	305
Fig 42 Les entités d'intégration par public. Cas d'une C.R.C.A.....	325
Fig 43 Profil de stratégie de communication interne en direction des salariés du siège.....	326
Fig 44 Profil de stratégie de communication interne en direction des salariés du réseau.....	327
Fig 45 Profil de stratégie de communication interne en direction des administrateur élus.....	328

LES GRANDES ETAPES DU CREDIT AGRICOLE

- 1894 : Naissance des premières Caisses Locales :
Les membres des syndicats agricoles sont autorisés à créer entre eux des Caisses de Crédit Agricole, suivant un statut légal défini par la loi.
- 1899 : Constitution des Caisses Régionales
Suite à la loi de 1897 prévoyant le versement par la Banque de France d'une dotation de 40 millions de francs et d'une redevance annuelle de 2 millions, les Caisses Locales se groupent pour constituer des Caisses Régionales, chargées de répartir les ressources.
A cette occasion, émergence de deux "Crédit Agricole" : le premier dit libre, d'inspiration souvent confessionnelle (Ouest de la France), le second officiel. Cette séparation s'est maintenue à ce jour.
- 1906 : - Autorisation de faire des prêts à long terme aux coopératives agricoles (prolongement des exploitations agricoles).
- 1910 : - Autorisation de faire des prêts à long terme pour l'acquisition des exploitations agricoles.
- 1920 : - "Chartre du Crédit Agricole"
- Création de l'Office National du Crédit Agricole.
- Autorisation de recevoir des fonds de toutes personnes, et non seulement des sociétaires.
- Création du crédit à moyen terme ordinaire (jusqu'à 10 puis 15 ans)
- 1923 : - Début du financement des équipements collectifs (Électrification).
- 1926 : - L'Office national devient Caisse Nationale de Crédit Agricole
- 1936 : - Avec la création de l'ONIC (Office National Interprofessionnel des Céréales), intervention massive dans le financement des récoltes de céréales par escompte des effets avalisés.
- 1942 : - Création du bon à 5 ans du Crédit Agricole (à l'image de celui du Trésor), qui deviendra le "cheval de bataille" du développement de l'Institution.
- 1945 : - Le C.A.M. est chargé de répartir les prêts d'investissements à bas taux d'intérêt destinés à la reconstruction et à la modernisation du secteur agricole.
- Création de la Fédération Nationale du Crédit Agricole.
- 1950 : - Lancement du premier emprunt obligataire du Crédit Agricole.
- 1959 : - Le C.A.M. est autorisé à financer l'habitat rural (résidence principale) dans les communes de moins de 2 000 habitants (agglomérées au chef-lieu).
- 1969 : - Loi d'orientation agricole (et suivantes) sur la modernisation des structures agricoles, "tournant" de la politique agricole que le C.A.M. a été chargé d'appliquer.
- 1966 : - Réforme financière du C.A.M. conférant son autonomie à la Caisse Nationale, par rapport au Trésor Public : le Crédit Agricole gère lui-même ses ressources et est autorisé à intervenir sur le marché monétaire.

- 1971 : **Extension du champ d'intervention du C.A.M. :**
- au financement de toutes les activités du milieu rural (sauf entreprises sans rapport avec l'agriculture).
 - élargissement du milieu rural de 2 000 habitants à 5 000 habitants, (hors agglomération de 50 000 habitants)
 - nouvelles catégories de sociétaires,
 - apparition d'un secteur de prêts non bonifiés,
 - éclosion des filiales de la C.N.C.A. pour le financement des I.A.A. non coopératives.
- 1972 : **création D'UNICREDIT, pour prêter aux industries agricoles et alimentaires ainsi qu'aux industries situées en milieu rural et susceptibles de créer des emplois.**
- Création d'AGRITEL (Société de crédit-bail au profit des Postes et Télécommunications) et du CEDI (Centre d'Echanges de Données et d'Informations)
- 1973 : - Mise en service des **premiers distributeurs automatiques de billets (DAB).**
- 1974 : - **Création de Sofipar, destinée à prendre des participations dans le capital d'entreprises à caractère agricole (Coopératives, SICA...)**
- **Création d'Unipierre (gestion d'un patrimoine immobilier locatif)**
- 1976 : - **Limitation des prêts bonifiés aux agriculteurs au profit d'autres procédures : prêts de modernisation.**
- Réalisations annuelles de prêts non bonifiés devenues supérieures, pour la première fois, aux prêts bonifiés (hors calamités),
- **Deuxième extension du champ d'intervention du C.A.M. :**
 - élargissement du milieu rural de 5 000 à 7 000 habitants à l'exclusion des communes dont la population agglomérée au chef-lieu est comprise entre 2 001 et 7 500 habitants, et qui font partie d'agglomérations de plus de 65 000 habitants.
- 1977 : - **Maintien et resserrement de l'encadrement du crédit, pour la cinquième année consécutive.**
Dispositions particulières en matière de prêts calamités.
- Participation importante du C.A.M. à l'application de la réforme sur l'Habitat : développement du logement social (prêts conventionnés et intervention dans le secteur urbain.
- **Création d'UNICARTE qui fabrique les cartes du groupe.**
 - **Création d'UNICO (United Cooperative Banks), groupe bancaire destiné à renforcer ou élargir la coopération entre banques coopératives européennes ; lancement du premier emprunt en Euro-devises.**

- 1978 : - Autorisation d'intervention généralisée dans le secteur des I.A.A. et création de la catégorie "usagers".
- Création d'UNICAR, Société de location longue durée avec promesse de vente, de véhicules automobiles de tourisme neufs.
 - Adhésion du CAM au groupe américain Master Charge (Eurocard) et prise de contrôle de la société Eurocard-France.
 - Loi de Finances du 29 décembre : précise que la CNCA est un établissement public à caractère industriel et commercial et l'assujettit avec les Caisses Régionales et les Caisses Locales à l'impôt sur les sociétés dans les conditions de droit commun.
- 1979 : Décret du 28 mai 1979, réforme décidée en commun par le C.A.M. et les Pouvoirs Publics sur :
- la fiscalité :
 - . en 1979, sur 50 % de ses résultats,
 - . en 1980, sur 60 % de ses résultats,
 - . en 1981, sur 2/3 de ses résultats,
 - les extensions géographiques de compétence 7 500 habitants à 12 000 habitants à l'exclusion des communes dont la population agglomérée au chef-lieu est comprise entre 3 500 et 12 000 habitants et qui fait partie d'agglomérations de plus de 65 000 habitants. Dans le cadre de cette réglementation, certaines exceptions sont officiellement tolérées par les Pouvoirs Publics (Epargne-Logement - Prêts Conventionnés toujours possibles sans aucune limitation démographique ou géographique),
 - la compétence sectorielle du C.A.M.
Ce dernier peut désormais financer quatre grandes catégories d'activités :
 - . les entreprises de stockage, de transformation et de commercialisation en gros des produits agro-alimentaires,
 - . l'exportation de tous les produits agricoles et alimentaires français ainsi que les réseaux de distribution à l'Etranger,
 - . certaines activités des collectivités locales de la zone géographique de compétence,
 - . les P.M.E. de moins de 100 salariés,
 - D'établissement public administratif, la CNCA devient un établissement public à caractère industriel et commercial doté de l'autonomie financière.
 - Création de la Fondation des Pays de France reconnue d'utilité publique. Ses missions : participer à des actions destinées à protéger, restaurer ou mettre en valeur le patrimoine rural et à créer ou développer des activités contribuant à l'animation du milieu rural.
 - Ouverture de la succursale de Chicago.

- 1981 : - Ouverture d'un bureau de représentation à Madrid,
- création du CEDICA^{SA}, GIE constitué entre les Caisses Régionales et la CNCA pour assurer la promotion et la gestion des moyens de paiement.
 - Financement des petites et moyennes entreprises de moins de 100 salariés en zone rurale, et des entreprises agro-alimentaires quelle que soit leur implantation.
- 1982 : Décret du 9 avril
- application au Crédit Agricole de l'impôt sur les Sociétés (régime commun 50 %),
 - extension du champ d'activité au financement des ménages, s'ils résident sur le territoire (Prêts à l'Habitat, Prêts Personnels),
 - financement des P.M.E. de moins de 500 salariés sur tout le territoire à l'exception des communes de plus de 65 000 habitants, et de celles de plus de 3 500 habitants appartenant à une agglomération de plus de 65 000 habitants,
 - création d'AgriNova destinée à apporter fonds propres et soutien logistique aux PME investies dans le domaine alimentaire,
 - Ouverture d'un bureau de représentation à Caracas.
- 1984 : Loi bancaire du 24 janvier : intégration du Crédit Agricole dans le système financier français (adhésion à l'Association Française de Crédit), avec les mêmes obligations que celles de tous les établissements de crédit.
- Instauration de la Carte Bancaire unique (CB)
 - Ouverture des succursales de Londres, New-York et Milan.
- 1985 : Nouvelle extension des compétences du Crédit Agricole
- Désormais, la "banque verte" est accessible à toutes les catégories d'emprunteurs, sauf :
 - . les professions libérales en milieu urbain,
 - . les entreprises non agricoles comptant plus de 500 salariés.
 - Création de PREDICA, compagnie d'assurance spécialisée dans les produits d'assurance-vie et de capitalisation.
 - Ouverture de la succursale de Hong-Kong et des bureaux de représentation de Pékin, San Francisco et Le Caire.
- 1986 : - Intervenant traditionnellement en faveur des artisans travaillant pour l'agriculture, le Crédit Agricole est désormais en mesure de financer la totalité du secteur artisanal.
- Ouverture de la filiale de Francfort et des bureaux de représentation de Rio-de-Janeiro, Tokyo, Singapour et Jakarta.

- 1987 : - Création d'UNIBANQUE, banque inscrite dont le capital est détenu à 90 % par SEGESPAR. Outil de diversification, UNIBANQUE visait, dans un premier temps du moins, à développer l'action du Crédit Agricole dans le domaine du Crédit à la consommation. Depuis, ses activités se sont largement étendues.
- Ouverture de la succursale de Madrid.
- 1988 : - loi de mutualisation du 18 janvier. Devenue société anonyme au capital de 4,5 milliards de francs, la CNCA est désormais une entreprise commerciale détenue à 90 % par les Caisses Régionales et à 10 % par les salariés du groupe.
- Création d'UNI-EDITIONS, filiale de presse du CAM.
 - Ouverture de la succursale de Barcelone et du bureau de représentation de Bangkok.
 - Le Crédit Agricole se dote d'un projet de groupe.
- 1989 : - Inauguration de la succursale de Genève.
- Transformation du bureau de représentation de Los Angeles en succursale.
- 1990 : - Suppression monopole du Crédit Agricole pour les prêts bonifiés à l'agriculture.

Extension du champ d'activité aux entreprises non-agro-alimentaires de plus de 500 salariés et professions libérales situées dans les villes de plus 65 000 habitants.

Le Crédit Agricole a désormais un champ de compétence universel.

DONNEES Correspondants1»
Alérie CARAYOL
Groupe de Recherche en communication des organisations
Université de Bordeaux III
Mougenot
3400 La Couronne

Angoulême, le 8/10/90

à Mr le Directeur général
de la C.R.C.A «département»
«adresse»
B.P.«Boîte Postale»
«code» - «ville»

Monsieur le Directeur Général,

Je me permets de vous écrire et de vous solliciter pour une étude que je mène actuellement dans le cadre d'une thèse de doctorat en Communication d'Entreprise à l'Institut des Sciences de l'Information et de la Communication de l'Université de Bordeaux III (I.S.I.C)

Ma recherche porte sur la place du secteur Communication dans l'organigramme des entreprises . Elle cherche à décrire les différentes solutions organisationnelles qui ont pu être adoptées pour intégrer la fonction Communication : rattachement à une fonction Ressources Humaines, à une fonction Marketing, aux Services Généraux, existence d'une fonction indépendante etc...

J'ai choisi comme champ d'étude des Caisses Régionales de Crédit Agricole, pour leur similitude de champ d'action et parce que chacune est autonome en matière d'organisation . La Fédération Nationale et la Caisse Nationale du Crédit Agricole m'ont apporté leur soutien pour ce travail . La Fédération Nationale m'a également autorisée à me recommander d'elle dans les contacts que je prendrai avec les Caisses Régionales .

Pour les besoins de cette recherche, je souhaiterais pouvoir étudier l'organigramme de votre entreprise ainsi que certains documents tels que descriptions de poste ou de fonction des services de Communication interne et externe, ou apparentés à la Communication (documentation, imprimerie etc...) , dont la liste est jointe à cette lettre .

Si par ailleurs, d'autres documents éclairant vos choix dans ce domaine sont disponibles , ou si vous désirez expliquer plus en détail certains aspects de votre organisation, tous les renseignements que vous voudrez bien me fournir ne pourront qu'enrichir l'étude que je compte mener .

Il va de soi que les informations que vous me communiquerez seront traitées de manière anonyme et strictement confidentielle. D'autre part, je me propose de vous faire parvenir dès qu'elle sera réalisée une synthèse de l'étude à laquelle vous aurez collaboré . Je suis dans tous les cas à votre disposition pour vous fournir tout renseignement complémentaire sur ce travail .

Souhaitant vivement que votre expérience vienne enrichir le cadre de cette étude, je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'expression de toute ma considération

FICHE DE PARTICIPATION A L'ETUDE

Caisse Régionale de Crédit Agricole de :

Adresse :

Tel :

Nom du responsable de la communication :

Tel :

Documents joints :

- 1- Organigramme général de l'entreprise
- 2- Organigramme détaillé du secteur communication
- 3- Description des fonctions ou postes
- 4- Document (s) expliquant les missions assignées au service communication
- 5- Charte de fonctionnement du service communication

Renseignements complémentaires:

Date de mise en place de l'organisation actuelle :

Eventuellement:

existence d'un projet de réorganisation :
à compter de :

Autres documents joints

(explicitant vos choix, commentant un changement d'organisation récent ...)

Entretien n° 1

La communication, c'est quelque chose d'important évidemment, dans toutes les entreprises, vis à vis de l'intérieur et de l'extérieur, vis à vis de l'intérieur d'ailleurs, il y a plein de catégories, il y a les élus, le personnel, l'encadrement.

C'est quelque chose qui est structuré depuis très longtemps. Quand je suis arrivé à la Caisse, il y a 9 ans maintenant, il y avait déjà un responsable communication qui est un garçon que vous connaissez peut-être qui s'appelle xxxxxx, qui est à la Caisse Nationale maintenant et nous l'avons, j'ai repris ces structures comme elles l'étaient, je l'ai étendu; à l'époque j'ai souhaité que nos responsables communication assistent à toutes les réunions, y compris comité de direction, y compris conseil d'Administration, bureau du conseil etc... en assurant d'ailleurs le secrétariat de façon qu'ils puissent détenir à la source les informations et pouvoir ainsi en connaître l'esprit et pas seulement les diffuser. Il est naturellement l'interlocuteur des journalistes ... par exemple, qu'il puisse aux questions qui lui sont posées savoir non seulement la réponse officielle, celle qui figure dans les notes, des décisions qui ont pu être prises, mais également l'esprit de façon à ce que, si on lui pose des questions insidieuses il puisse savoir exactement ce qu'il en est.

Il était chef de service. Il est responsable de management. Au niveau hiérarchique c'est identique à ce que vous pouvez trouver ailleurs dans d'autres caisses régionales, c'est son positionnement dans le travail quotidien. Alors, il a une équipe avec lui bien sûr.

Sa mission, c'était le contact avec toute la presse, avec l'extérieur. Au niveau interne il s'occupait de la revue de presse avec le service documentation qu'il avait sous sa coupe et de tout ce qui est information interne.

Alors depuis, moi, quand ce garçon a été parti, je me suis contenté de le remplacer. Et puis il y a 2 ou 3 ans, j'ai fait maigrir cette unité parce que je trouvais qu'elle était trop importante et que ça coûtait cher, ce qui fait que je l'ai fait maigrir et que maintenant les missions sont toujours les mêmes, mais celui qui fait ça, xxxxxx est encore plus occupé que son prédécesseur ; et puis je dois dire, que, sans doute, il s'en fait un petit peu moins que ce qu'il s'en faisait. Sur l'extérieur, il s'en fait toujours autant vis à vis des journalistes etc..., mais sur l'intérieur on doit être moins performant qu'on l'a été, mais c'est comme ça.

C'est un choix budgétaire. Chaque chef de département ayant pour mission de faire passer l'information à son niveau, à son équipe et à son personnel. Courir le risque qu'on court, c'est qu'il y ait un peu moins d'homogénéité dans l'information interne. Peut-être dans quelques années, on l'étoffera mais pour l'instant, voilà.

Il m'était rattaché directement jusqu'à une date relativement récente, un an et demi, et puis un jour, j'ai trouvé que j'avais trop de choses en direct et j'ai confié ça au directeur adjoint. Mais ça revient au même. Je dois dire que le service du personnel a de ce fait là, du fait que j'ai fait maigrir l'équipe, la direction du personnel a repris un certain nombre de choses qu'il avait lui. Je précise tout de même que normalement xxxxxx, le garçon qui s'occupe de ça doit être sur le circuit. Chaque fois qu'il y a communication même si ce n'est pas lui qui l'a en charge, il doit être consulté. La communication promotionnelle/publicitaire, c'est lui qui l'administre, ce n'est pas lui qui la choisit; les structures de développement prévoient dans leurs plans marketing ce qu'elles ont l'intention de faire et puis, conjointement, la communication la réalise. Il est prestataire de services.

Tout ça me donne satisfaction, parce que sur le plan budgétaire c'est moins coûteux que ça ne l'était mais je reconnais que c'est peut-être aujourd'hui un petit peu juste. Mais comme on sort d'une communication à tout va, il y a quelques années, c'est ce que je disais tout à l'heure, on peut rester encore comme ça un certain temps.

Le rattachement direct, c'est pour moi une nécessité; c'est le seul moyen d'être au service de toute l'entreprise alors que s'il était rattaché à une direction opérationnelle, il serait automatiquement davantage utilisé par cette direction et il y aurait forcément un manque quelque part dans la maison, tandis que là, il est ...

Non seulement, j'ai beaucoup de contacts, mais physiquement parlant, il est dans le bureau d'à côté et bien qu'il soit rattaché au Directeur Adjoint, il ne se passe pas..., je le vois tous les jours, à tout propos...donc je dirais que son management administratif est sous l'autorité du Directeur Adjoint, en fait il travaille avec moi. Toutes les conférences de presse qu'on peut faire, c'est moi qui les assure, moi, avec ou sans Président.

Ce qui me mettrait en alerte et qui me ferait dire qu'il y a un problème de communication interne, des divergences, des divergences de comportement entre unités, si par exemple, quelque chose, se fait dans le réseau et puis qu'au siège on commence à dire que c'est pas bien, ou qu'ils ont rien compris, c'est qu'il y a un problème d'explication, un problème de communication. Je crois qu'à chaque fois qu'il commence à y avoir des ..., il est normal qu'il y ait une rivalité entre les unités, normal qu'il y ait une vision des choses qui soit un peu différente mais quand ça pr..., au delà d'une certaine dose, d'un certain niveau d'incompréhension, voire de contestation, c'est qu'il y a quelque chose qui ne va pas dans la communication interne. Ça veut dire quoi, ça veut dire que qu'on n'a pas expliqué aux gens quel était le but recherché dans cette action, et par conséquent ils l'interprètent différemment et à partir de ce moment là il y a une incompréhension qui se crée quelque part. Je crois que c'est comme ça que je vois, les principaux signes de dysfonctionnement en la matière.

Les représentants du personnel, quels qu'ils soient, sont effectivement un des moyens de savoir comment sont perçues les choses dans la maison, mais il faut interpréter quand même, leur rôle c'est aussi d'être contestataires. Quand j'assiste, je fais systématiquement les réunions du Comité d'Entreprise, par contre je ne fais pas celles des délégués du Personnel, je suis quand même attentif à ce qu'on me dit au Comité d'Entreprise parce que au travers, après avoir démêlé un petit peu, tout leurs, parce qu'ils ont naturellement une façon de présenter les choses qui sont un petit peu quand même parlisane, biaisée, en démêlant ça, on voit bien s'il y a quelque chose qui tourne pas rond ou pas; Quelque chose qui a été mal compris, qui a été mal diffusé; c'est comme ça que je me rends compte qu'il y a, souvent malheureusement des divergences de communication entre bureaux; au siège, c'est différent parce que les gens sont quand même plus près les uns des autres donc quand même, les divergences sont moins grandes mais entre bureaux c'est vraiment très significatif puisque quand même, la mission de communication, c'est quand même pas l'affaire d'un homme ou d'une unité au sein de la maison, c'est l'affaire de tout l'encadrement, donc si cette mission de communication n'est pas assurée par l'un de ces cadres automatiquement, on le voit bien quoi... Aussi bien sur le plan de la communication générale que sur la communication de fonctionnement, je ne sais pas comment l'appeler moi, ce qui est par exemple, les méthodes de travail, les circulaires, les choses comme ça... si elles ne sont pas commentées, ou commentées différemment par deux cadres qui sont dans des unités identiques, il y a quelque chose qui se passe.

Ce que j'en attends de la communication interne, c'est un consensus, enfin un certain consensus, il ne faut pas exagérer, un certain consensus sur les actions de l'entreprise, que tout le monde tire dans le même sens.. même s'il est normal qu'il y ait des différences de vision mais, il faut que tout le monde aille dans le même sens. Par exemple nous avons en ce moment un plan stratégique en cours, qui va porter sur trois ans, bon bien, si la qualité de la communication est bonne tout le monde, tout le monde n'est pas d'accord, forcément, il y a des choses pour lesquelles..., mais tout le monde sait pourquoi on fait ça et quels sont les objectifs qu'on recherche. Je ne demande pas aux gens, moi, contre leur volonté, d'adhérer à quelque chose... simplement je voudrais qu'ils... c'est comme ça et c'est pas autrement, et puis ceux qui le veulent ils le font, mais au moins ils savent pourquoi ils le font, c'est ça le rôle de la communication. C'est pas forcément de convaincre à tout prix, c'est d'expliquer. Convaincre à tout pris, avec 1200 personnes c'est évident, vous n'arriverez jamais à les convaincre tous.

Si je devais faire procéder à un audit de la communication, je ne le ferais pas faire par l'unité d'audit de la maison, pour ce genre de chose, il faut un regard neuf; je ferais appel à quelqu'un d'autre. Je ne le

ferais pas faire par l'entreprise, non, ils sont dedans...C'est pas le rôle du DGA de faire ça, c'est comme moi, si je me mêlais de

La qualité, d'abord c'est la tarte à la crème, parce que ..., c'était la mode, c'est toujours la mode d'ailleurs, moi, j'ai toujours été un petit peu étonné qu'on soit obligé de monter des méthodes, des structures pour améliorer la qualité. Ça doit normalement, quand on fait quelque chose on doit normalement le faire bien, on doit veiller à ce que la qualité de ce qu'on fait soit bonne. Donc il y a déjà quelque chose de choquant dans le fait qu'on soit obligé de monter tout un système pour améliorer la qualité; cela étant OK ? Nous notre Caisse, sur ce plan là on n'a pas beaucoup de chance parce qu'on en a beaucoup parlé et on n'a jamais réussi quelque chose de concret et qui marche, donc mes collègues ont peut-être eu plus de chance, mais moi je reconnais que sur ce plan là, on n'a pas réussi à mettre quelque chose sur pied et pourtant il y en aurait certainement besoin, mais c'est comme ça.

Alors maintenant que vient faire la communication là dedans, c'est une question que je pose moi aussi? ... A ce moment là, c'est tellement large la communication. Pour les enquêtes image, je dirais comme tout à l'heure à propos de l'audit de la communication, c'est pareil, on ne va pas demander à l'unité de communication de juger la communication de la caisse régionale, sur un domaine... Honnêtement je ne vois pas quel est son rôle là dedans, si ce n'est de participer à la diffusion des messages, de qui fait quoi et des pourquoi, ça c'est son rôle mais dans le sujet qualité lui même, je ne vois pas très bien quel serait le rôle par rapport à d'autres sujets de la communication, honnêtement j'en ne vois pas bien. Parce qu'une enquête Qualitest par exemple, on l'a fait, d'abord, on l'a fait faire par quelqu'un d'autre, c'est directement mis à disposition et utilisé par les responsables de l'entreprise, chacun d'entre eux. Donc la communication là dedans elle est simplement chargée de véhiculer, c'est tout. Elle n'a pas un rôle particulier. Je ne vois pas très bien le rapport particulier qu'il peut y avoir entre communication et qualité : qu'il y en ait, c'est sûr, mais pas plus qu'il peut y en avoir entre l'audit et la qualité, je crois que tout ça... Par contre ce qui est vrai c'est que dans la communication interne, le message qualité doit être véhiculé, mais là c'est comme un autre, comme la politique générale de l'entreprise, comme telle action qu'on fait, je ne sais pas moi, comme expliquer pourquoi à une certaine époque on mutualisait la Caisse Nationale, comme il faut aujourd'hui que les gens dans l'entreprise sachent ce qu'il en est du débat que nous avons avec la Poste, donc tout ça c'est ...

Moi je voudrais quand même rajouter à ceci que la communication ce n'est pas seulement une affaire de structure, ni une affaire de bonhomme, c'est une affaire d'état d'esprit dans la maison; je veux dire par là que c'est pas parce que vous allez un beau jour dans une entreprise où il n'y avait rien, décider qu'il y a un Monsieur ou une Dame qui s'occupe de la communication et que vous lui mettez un certain nombre de moyens, c'est pas à cause de ça que ça va bien se passer. Je crois que au delà de ça, il y a surtout la mission permanente de chacun des membres de l'encadrement de savoir que la communication fait partie de ses missions et qu'il lui appartient à lui d'être un élément de passage et de communication.

Si ça ne se fait pas...je ne sais pas, je pense que beaucoup de Caisses le font mais en ce qui nous concerne nous avons tous les mardis matins un Comité de Direction et dans la foulée, soit l'après-midi, soit le samedi qui a précédé, chaque chef de département réunit ses cadres et il fait sa réunion de département. A l'issue de cette réunion il y a un compte-rendu qui est fait et ce compte-rendu est donné à chacun des membres du Comité de Direction. Autrement dit, à la prochaine réunion du Comité de Direction, chacun d'entre nous quel qu'il soit, Directeur ou sous-Directeur, nous disposons de tous les compte-rendus des réunions des autres. Donc et là, la communication, enfin le service communication n'y est pour rien là et pourtant ça c'est vraiment de la communication. Vous voyez ce que je veux dire.

Le service communication aujourd'hui a pris en charge tout ce qui ne pouvait pas être fait autrement. Par exemple, les rapports avec les journalistes, c'est vrai, il est certain qu'on ne va pas demander à chaque cadre de Direction d'être... il faut qu'il y ait un interlocuteur, les journalistes ne comprendraient pas, ils sont habitués à un homme, si ils ont un coup de fil à donner sur un événement qu'ils savent que chez nous c'est xxxxxx ou l'un de ses collaborateurs qui est bien connu aussi. Or n'a pas idée d'appeler, d'abord parce qu'ils ont une chance sur deux de se tromper....

Je n'irai pas jusqu'à dire que le problème de structure n'est pas important, je pense qu'il faut quand même que ce soit un peu formalisé, mais il ne faut pas que ça prenne des proportions... Moi j'avoue que je suis effrayé, j'ai entendu une fois un de mes collègues que j'aime bien pourtant, je l'ai entendu une fois présenter la cellule communication de sa Caisse Régionale, j'avoue que j'ai été effrayé, parce que c'était vraiment une grosse mécanique, mais comme sa Caisse est à peu près moitié de la mienne, je me suis dit que ou bien moi je ne faisais rien du tout, ou bien lui vraiment, il en faisait trop.

A un moment donné, on avait nous aussi notre service audio-visuel... Je ne l'ai plus pourquoi, parce que le service audio-visuel que nous avons ne pouvait être aussi professionnel que ce que vous pouvez faire faire à l'extérieur ; ça faisait du matériel à n'en plus finir, une gestion des matériels difficile à suivre, eh puis vous savez ce que c'est, quand on a un outil, on en fait plus qu'on devrait faire, pas forcément des choses utiles. Maintenant, j'ai viré tout ça et quand on a quelque chose à faire, en matière d'audio-visuel, on le fait faire, mais c'est la communication qui est l'intermédiaire et qui passe commande.

Dans le service, à la louche, ils sont un, deux, trois, quatre, ils sont six plus une secrétaire, dans les 6 il y en a deux qui sont des ... des manuels, vraiment des manuels de la communication, il y en a un qui conduit le camion publicitaire, et qui va faire des animations ; un autre c'est pareil ; il y a xxxxxx, qui a beaucoup de choses à gérer, il y a un garçon qui s'occupe spécialement de rédaction d'articles, qui est un peu le journaliste de la maison, un autre qui lui s'occupe surtout de tout ce qui est animations extérieures, qui aide au montage etc..., la secrétaire, un autre qui s'occupe de la publicité, commandes aux agences de publicité, les stocks de documents publicitaires tout ça, la distribution dans l'entreprise... Et puis voilà c'est tout. Je répète ce que je vous ai dit. Peut-être qu'à un moment donné on sera obligé de la renforcer à nouveau. Parce que peut-être qu'elle est trop légère en ce moment, mais il faut attendre un peu pour s'en rendre compte. Pour l'instant il n'y a rien qui me fait dire que c'est insuffisant.

Et puis il y a des périodes aussi, nous avons eu besoin, il y a quatre ou cinq ans de faire beaucoup de communication interne parce qu'on a complètement changé la structure de la Caisse Régionale, c'était l'époque où on s'est organisé par marché et comme en plus, on l'avait fait un peu avant tout le monde, il y avait deux autres Caisses seulement qui commençaient à le faire en même temps que nous, donc on n'avait aucune expérience sur laquelle on pouvait s'appuyer, on a donc été obligé d'expliquer beaucoup et la communication a joué un rôle important. C'est vrai qu'aujourd'hui, là, très précisément, on est dans une phase de consolidation, il n'y a pas de bouleversement dans l'entreprise donc on n'a pas un besoin identique de communication. Il y a aussi ce phénomène un peu.

Entretien n° 2

La communication, ça doit être un élément contributif permettant d'atteindre les résultats permettant d'intégrer chaque collaborateur dans l'entreprise et de lui faire comprendre de quelle façon il peut apporter sa contribution. Ça permet, je dirais, d'aller de l'individu au collectif, de faire des aller-retours permanents entre "je" et l'ensemble du groupe auquel on appartient. Donc c'est une notion importante, même s'il y a d'autres éléments de fonctionnement bien indispensables, je veux dire, il faut que l'ordinateur tourne etc... mais c'est un élément qui est un élément important.

On est toujours dans un certain doute, il faut l'être d'ailleurs sur la réalité de la bonne communication dans l'ensemble, dans le sens ascendant comme dans le sens descendant. On a toujours le doute, on n'est jamais sûr etc..., que les relais jouent correctement leur rôle, qu'on vous remonte bien tout ce qu'il faut remonter, au contraire aussi que les cadres intermédiaires répercutent bien et si possible sans trop déformer ce qu'on veut qui passe, bon, il y a toujours un petit doute.

Et puis, il y a toujours des incidents de communication, constamment, enfin, il ne faut pas exagérer, mais il y a très fréquemment des incidents de fonctionnement, des péripéties, je ne sais pas comment on peut appeler ça parce que les conséquences sont plus ou moins importantes ; quelquefois, elles sont plus importantes, elles peuvent l'être davantage, qui dénotent je dirais, une insuffisance du jeu des acteurs comme dirait l'autre dans le cadre de la bonne communication.

Alors, il est certain que, bon... un certain nombre de bons auteurs distinguent communication interne et communication externe, comme deux grands sous-ensembles et disent que dans l'entreprise, il y a effectivement une fonction communication interne qui est managée par des gens qui s'occupent un petit peu de gestion sociale et puis il y a la communication externe qui est managée par des gens qui s'occupent un peu plus de marketing et de promotion.

C'était la situation qui existait dans ce département en 1985, quand j'ai succédé à mon prédécesseur ; je ne me souviens plus si c'était en 1986 ou 1987 qu'on a créé une structure qu'on a appelé au départ C.R.E, ce qui n'est pas génial comme appellation, Communication Relation Extérieures où en principe tout ce qui était communication interne et extérieure venait donc avec xxxxxx, xxxxxx a créé une unité où il y a eu l'interne et l'externe, avant l'externe était lié à la Direction Commerciale et l'interne c'était à la fonction Personnel.

Pourquoi je l'ai fait, et bien parce que je considère qu'on a intérêt à essayer d'avoir, même si les messages ne sont pas délivrés exactement de la même façon, qu'il y ait une unité au départ, qu'il y ait un seul, un centre d'animation principal, et puis on a unifié ça et ça s'est appelé Communication. Ça s'appelle C.O.M, C.R.E est devenu C.O.M, sans que ça change fondamentalement les missions quoi, mais c'est plus intéressant comme... Depuis qu'on a Dupond, le Directeur Adjoint.. Pour les structures qui étaient rattachées à la D.G, on ne précisait pas à qui. Donc cela étant, on change, on publie un nouvel organigramme la semaine prochaine dans lequel, dans les structures de proximité de la D.G, on distingue certaines d'entre elles, qu'elles sont rattachées au D.G ou au D.G.A ; ça c'est un élément nouveau, la communication va m'être rattachée directement.

La communication institutionnelle, réunions statutaires, Assemblées Générales, réunions de responsables, je m'implique, non seulement dans la préparation du contenu mais dans le déroulement même. Est-ce que j'en fais assez, je ne sais pas trop si c'est la bonne équation mais je considère que je suis impliqué.

Au niveau de la communication écrite, par contre, là, je laisse le champ assez libre à xxxxxx. Je pense par exemple à la revue d'entreprise qui s'appelle XXXXXXXX chez nous, je ne vais jamais, c'est une question d'emploi du temps aussi, enfin si j'avais besoin d'y aller peut-être que j'irais ; il y a un Comité de Rédaction, je n'y vais pas, je suis directeur de la publication mais je ne mêle pas du contenu du journal du XXXXXXXX. On me demande de temps en temps, un éditorial, je fais un éditorial, quelque fois avec un peu de retard, enfin je les laisse assez libres là. Hors si je suis demandeur quelquefois, il y a un bulletin qui s'appelle InfoXXXX, qui est normalement lui, un bulletin plus professionnel, parce que le journal d'entreprise il est surtout orienté aspects humains dans l'entreprise et également sujets un petit peu de détente, d'ouverture d'esprit, donc infoXXX, c'est une feuille qui est elle plus professionnelle qui doit normalement faire le point d'une façon aussi claire que possible sur un sujet précis. Quelquefois, il m'arrive de dire à xxxxxxx, vous devriez placer dans votre calendrier à venir un infoXXX sur tel ou tel sujet, sinon on m'envoie l'ordre du jour, le projet d'ordre du jour du XXXXXXXX mais en général, je ne fais pas de commentaire.

Il y a un document de communication externe sur lequel je fais des remarques quelquefois, c'est la lettre pour les clients qui part dans les relevés de compte et là je regarde avec beaucoup d'attention ce qu'il est prévu de mettre comme sujets. Là, j'interviens, là, ça m'arrive.

On se voit assez souvent avec xxxxxx, c'est bilatéral et c'est inopiné et souvent sur demande tant de sa part que de la mienne. Je fais un briefing de toutes les unités rattachées le lundi après-midi et, c'est moi ou le DGA qui le fait quand je ne suis pas là, et autant que de besoin on se voit assez fréquemment.

Si c'était rattaché ailleurs, il faut bien que ce soit rattaché, in fine à un cadre de direction, ça ajouterait un échelon de plus, alors que là c'est en relation directe. Moi, je tranche assez vite, par rapport... Il y a bien sur un programme annuel de communication, un budget de promotion géré par xxxxxx, la plupart des options sont déjà prédéterminées à l'avance, il n'y a pas énormément de surprise, mais on peut toujours être amené à supprimer soit une action, soit à en engager une autre et à ce moment là, ça se passe directement en général.

Il ne siège pas au comité de direction, il fait partie de ce que l'on appelle, on a un langage un peu, pas spécifique mais enfin on a un langage, le deuxième cercle. Il y a le Comité de Direction qui constitue de fait le premier cercle de huit personnes et au delà il y a le deuxième cercle avec des adjoints de Directions, avec des Directeurs d'agences centrales et avec les responsables d'unités directement rattachées à la D.G., donc xxxxxx fait partie du deuxième cercle. Le deuxième cercle ça ne veut pas dire que ce soit une instance permanente de l'entreprise, mais autant que de besoin on puise dans le deuxième cercle pour un certain nombre de choses par exemple, il y a une révision de temps en temps des actions commerciales, ce sont les gens du deuxième cercle qui s'occupent de ça, ça s'appelle le Comité d'Orientation de la Planification, le C.O.P dans le langage maison, donc xxxxxx fait partie du deuxième cercle. Alors le deuxième cercle c'est aussi les Directeurs d'agences centrales, ça doit représenter une douzaine de personnes, quatre adjoints de Direction, une bonne douzaine de personnes

Nous avons un service audio-visuel rattaché. Le service comprend huit personnes y compris l'animation des Caisses Locales.

Qu'est-ce qui pourrait constituer un indice de mauvaise communication interne ? Notamment une remontée par les instances sociales, une remontée par le Comité d'entreprise, par les délégués du personnel, qui peuvent être un révélateur du dysfonctionnement général, ça peut être une communication qui n'est pas passée ou qui est mal passée. Un indice peut remonter dans ce cadre là. Il peut remonter aussi ...les cadres dès lors qu'ils ont un minir... d'assurance pour évoquer ça

sans se faire trop mal voir, sans penser se faire mal voir, nuance, bon l'encadrement peut aussi être une base.

Sinon, oui, je fais une parenthèse, on n'avait pas développé vraiment de politique qualité, regardez ce qu'ont fait de ce point de vue là nos voisins et amis de XXXXXXX, et bien il y a un responsable qualité qui est venu plancher devant le Comité de Direction chez nous il y a quelques mois et donc à la suite au niveau de l'entreprise on a lancé, je ne dirai pas relancé parce qu'on ne l'avait pas vraiment lancé, une certaine politique de ce point de vue là et donc théoriquement, les incidents doivent donner lieu à des compte-rendus. Celui qui constate, qu'il soit à l'origine ou qu'il soit en aval doit informer le responsable qualité de l'incident. Donc, ça peut, c'est une vision large, ça peut être l'informatique, ça peut être le commercial, ça peut être la communication ; ça peut être une source de remontées d'information. Si ce n'est pas fait, si c'est oublié volontairement ou involontairement, les instances spéciales sont aussi un poste intéressant de remontées.

Tiens, je ne fais pas habituellement les D.P, mais il y avait un changement de collègue, j'ai fait la réunion des délégués du personnel. J'ai l'intention aussi d'en faire. Ça m'a appris des choses, mais c'est intéressant, ça participe du système d'information, ça participe de la remontée qui m'est nécessaire pour savoir ce qui se passe, voir ce qui peut être modifié, c'est intéressant, je leur ai dit d'ailleurs.

Le traitement des lettres clientèles, là il y a un dispatching, là, c'est ma secrétaire qui doit savoir faire preuve de discernement pour voir, disons, ce qui lui paraît s'adresser particulièrement à moi ou relever un incident significatif, mais il y en a d'autres que je ne vois pas qui sont traitées par les Directions.

Le projet qualité est piloté par XXXXXXX, qu'on a recruté au moment du projet d'entreprise, qui est l'assistante de la direction.

On a fait des enquêtes sociales à deux reprises pilotées par les Ressources Humaines en liaison avec la Fédération du Crédit Agricole, des enquêtes que l'on appelle RESCUS(?), c'est un nombre de caisses volontaires qui font, il y en a quatre à chaque fois, nous on l'a fait deux fois, on est une des rares caisses d'ailleurs à l'avoir fait deux fois de suite ; ça a permis de voir l'évolution d'un certain nombre de choses dans les mentalités surtout et bon, bien sûr ayant trait à la communication interne. C'est quand même une enquête musclée, je dois dire, assez grosse et lourde. Il y a des éléments sur la communication interne.

Il n'y a pas de problèmes conflictuels entre la Communication et les R.H, de mon point de vue, ça se passe...

Le service audit, même si les gens sont bien, ceux qui y sont, il ne peut pas couvrir tous les champs donc il faudrait sûrement recourir à l'extérieur pour faire quelque chose de global, comme pour la sécurité informatique ; on n'a pas les moyens de faire des audits, donc se pose à ce niveau la question de classer ça sur un calendrier d'actions sur le plan budgétaire, et du temps et de l'intérêt. C'est toujours, en management, il y a toujours de problèmes de hiérarchie, hiérarchie des choix ; il faudrait faire beaucoup de chose, normalement, mais comme on ne peut pas les faire simultanément.

De toute façon, si on s'engage comme on est en train de le voir dans un rapprochement inter - caisse, alors là il va falloir mettre le paquet sur la communication interne et externe, je ne sais pas si on arriverait à bien sélectionner la priorisation entre interne et externe mais les deux sont essentielles. Je crois, encore une fois, parce qu'il n'y a rien de définitivement engagé, si on va dans ce sens, il est certain que cela exigera un effort de communication renforcé et en interne, et

en externe. Si on fait donc une démarche de fusion, il faudra qu'il y ait un cadre de Direction qui soit Directeur de projet et à ce moment là, bien il aura aussi, il est dit que le Directeur de la Caisse est maître d'ouvrage et qu'il y a un chef de projet qui est maître d'oeuvre. Le maître d'oeuvre a aussi à prendre place là dedans, mais hiérarchiquement la communication resterait auprès de moi. Là je suis carré, je suis net.

Entretien n° 3

D'abord, la communication, c'est quelque chose d'extrêmement important, on vit dans un monde extrêmement médiatisé, avec l'ensemble des personnes, que ce soit dans l'entreprise ou à l'extérieur de l'entreprise, qui attachent aujourd'hui une grande importance à l'information ; autant autrefois dans les entreprises on pouvait simplement transmettre soit de façon orale soit de façon écrite, mais sans tellement expliquer les choses, aujourd'hui, je crois que c'est complètement impossible et complètement inefficace parce que précisément on vit dans un monde extrêmement médiatisé.

Tant qu'on est en dehors de l'entreprise, on est soumis à une densité d'informations, qu'elles soient télévisuelles, radio, sous forme de disques, de presse écrite, qu'elles soient sous forme de contacts, de rencontres, d'échanges à l'extérieur de l'entreprise, on vit dans un monde riche en informations, même si, à certains égards, c'est un peu contradictoire et paradoxal, la vie collective est moins intense peut-être qu'elle le fut à certaines époques. Néanmoins aujourd'hui, les moyens de communication se sont multipliés et font que dans l'entreprise l'ensemble des agents ne peuvent plus se contenter d'agir sans savoir pourquoi ils agissent, quelles sont les finalités de l'entreprise, quel est leur pouvoir d'action. Par conséquent, il faut que, d'une part à l'intérieur de l'entreprise des structures, des moyens de communication qui permettent aux agents de pouvoir bien intégrer le pourquoi de leur travail et le pourquoi de l'entreprise.

Ça implique, bien entendu, une petite révolution, même une grande révolution des mentalités, à commencer par la direction et l'encadrement intermédiaire. Ça implique, sur le plan de l'entreprise de l'information descendante jusqu'au plan individuel et de chercher à recueillir une information montante aussi large que possible.

Je crois que la communication dans l'entreprise, c'est une nécessité absolue. C'est un facteur très important d'efficacité, extrêmement important. La communication doit être, même sur des points très différents, homogène quant aux messages ; même si les messages ne sont pas les mêmes, les idées qui sont contenues dans ces messages ne doivent pas être contradictoires, ça me paraît très important. J'ai considéré qu'il faut voir comme un ensemble toutes ces dimensions de la communication, or, il y a quatre grandes cibles en matière de communication :

un, l'ensemble des agents de 700 à 750 ; deux, l'ensemble des élus de 450 à 500 ; trois, la communication institutionnelle, c'est à dire avec les corps constitués, la Chambre d'Agriculture, la Chambre des métiers, les pouvoirs publics, les organisations diverses, socio-économiques ; quatre, la communication promo-publicitaire.

Quand je suis arrivé à la Caisse Régionale, il y avait un certain nombre de choses qui étaient faites. Il y avait un service des relations avec les Caisses Locales, qui avait la communication en charge, dont la communication avec les élus, la préparation des élections. Il y avait un service de relations avec les Caisses Locales, qui était directement rattaché, non pas à la Direction générale, mais au Directeur Général. Et puis il y avait, dans le cadre de la Direction commerciale, un service de publicité commerciale et il y avait à la Direction des moyens généraux, un service d'études et de relations publiques, relations extérieures, qui prenait en charge une partie de la communication institutionnelle, relations presse. La communication avec les agents était prise en charge par la Direction des Ressources Humaines, la Direction du Personnel, c'est comme ça qu'elle s'appelait, mais qui s'occupait des notes de service, des choses comme ça, mais pas de la communication interne en tant que telle.

Etant donnée l'importance de la communication et le besoin d'unité sur le plan des messages, j'ai décidé en janvier 1987 de créer une Direction de la Communication avec les quatre cibles de la communication et en fixant un certain nombre d'objectifs pour ces quatre cibles, et pendant deux ans, même si ce n'était pas une Direction employant à plein temps un sous-directeur, ça permettait de bien marquer quand même l'importance de la communication dans l'entreprise et de le faire percevoir. Je crois que c'est bien passé et après, quand on a changé l'organigramme, deux ans après, on y a rajouté les Ressources Humaines et le service Formation.

Aujourd'hui, ça oblige à une concertation avec les autres Directions. Par exemple pour la communication publicitaire, le service de publicité est obligé de se concerter avec les Directions de marchés de l'entreprise, lorsqu'il s'agit d'engager des actions. De même s'agissant de la communication avec les élus, la Direction générale étant très impliquée, ça implique qu'une concertation existe entre la Direction de la Communication et son service des Caisses Locales avec la Direction Générale. De même qu'il est nécessaire d'avoir une concertation entre le service de Relations Publiques et la Direction Générale pour qu'il y ait homogénéité d'autant que dans une entreprise, en matière de relations publiques, la Direction Générale est en première ligne, le Président et le Directeur Général sont en première ligne.

Le Directeur de la Communication siège au Comité de Direction. C'est probablement avec le responsable de cette Direction que j'ai le plus de contacts bilatéraux ; avec le Directeur de la Communication il est nécessaire de se voir plus souvent qu'avec les autres Directeurs. Il faut savoir réfléchir, mais aussi savoir réagir vite, ne pas se faire prendre de vitesse.

Alors peut-être que moi, je donne trop d'importance à la communication, je crois néanmoins que c'est très important. J'attache beaucoup d'importance à l'image donnée en interne et par l'externe.

Le regroupement avec les Ressources Humaines, ce n'est pas une nécessité absolue. J'ai considéré, qu'au moment de l'histoire de la Caisse Régionale - peut-être que dans d'autres Caisses Régionales qui sont à un autre moment de leur histoire on peut faire différemment - on avait besoin d'impulser beaucoup de choses, besoin de motiver énormément parce qu'il y avait un développement fort. Il fallait que les agents se sentent partie prenante, par conséquent il fallait qu'il y ait une forte communication et, dans la mesure où c'était relié au département Ressources Humaines et à la formation, ça permettait de renforcer cet axe communication interne ; mais l'organigramme, c'est les hommes de l'entreprise, entre l'organigramme théorique et celui qu'on met pratiquement en place, il peut y avoir des écarts importants, donc il faut aussi chercher à optimiser les ressources humaines dont on dispose. Et à ce moment là de l'histoire de la Caisse Régionale, j'ai pensé que mettre en place cette Direction de la Communication et des Ressources Humaines c'était utile et intéressant pour l'entreprise et qu'il y avait les hommes qui permettaient de l'assumer dans de bonnes conditions ; et c'est une Direction que je n'ai pas eu envie de modifier au cours des quatre dernières années et qui, à mon avis, répond à ce que l'on peut attendre d'elle, ... en sachant que s'il y a une Direction de la Communication, il y a quand même un rôle de communication dévolu à l'encadrement.

Je ne prétends pas être exhaustif. Lorsque vous avez dans le cadre des rencontres avec les instances représentatives du personnel, Comité d'Entreprise, délégués du Personnel, des remontées extrêmement négatives ou simplement négatives, ou sans être négatives des remontées qui ne sont pas conformes à la réalité des choses ou qui sont très éloignées de la réalité des événements, ça prouve un signe important, qu'il y a une communication mal ciblée, qu'il y a des messages qui ne passent pas, qui n'ont pas été admis, et puis aussi, il y a des problèmes dans certaines unités qui m'arrivent par ce canal là ; c'est que l'information ascendante n'a pas été assurée.

D'autre part dans le cadre du Comité de Direction, ça permet de regrouper l'information qui indique qu'il y a des difficultés de compréhension, des difficultés pour appliquer des politiques ; c'est qu'il

Il y a, me semble-t-il une mauvaise communication dans l'entreprise. Un autre signe, lors des contacts informels avec les agents, on sent à leur attitude, s'ils sont proches de la Direction.

Qu'est-ce que vous pouvez considérer comme autres signes ? Moi, je crois que c'est quand la politique est mal appliquée, quand vous avez des informations qui vous reviennent qui sont complètement différentes par rapport à la réalité. Il y a d'autres signes qui peuvent vous indiquer, d'autres moyens pour mesurer la qualité de la communication, c'est par exemple, mais ce n'est pas quelque chose que l'on peut faire fréquemment quand on est chef d'entreprise, c'est l'exercice auquel je me suis livré du 15 janvier au 17 avril, qui a consisté à tenir des réunions avec des agents par groupe de 15 à 25 (en général une unité) accompagné d'un cadre de Direction, chaque unité ayant préparé à la fois des questions, des suggestions, des propositions qu'elle voulait faire. A l'occasion de cet inventaire, personnellement, ça m'a permis de prendre la mesure du niveau de communication et par conséquent d'information de l'ensemble des agents de l'entreprise. Aussi du degré d'adhésion. Ça m'a permis aussi de faire un inventaire pratiquement quantifié - parce que tout a été noté, relevé, les questions posées ont été listées, regroupées par thèmes - donc ça a permis de bien mesurer l'importance des préoccupations, combien il y avait d'agents qui se posaient les mêmes questions. Sur ces points là, c'est que l'information n'était pas très bien passée et que nous n'avions pas bien fait notre travail d'information ou pas suffisamment, mais globalement, sur les 35 réunions, j'ai été frappé de voir combien les questions étaient centrées par rapport aux préoccupations de l'entreprise ; j'ai été frappé aussi de mesurer le niveau de maturité car les questions posées étaient centrées sur l'entreprise et non sur les personnes. Ça voudrait dire que l'information est assez, que la communication est assez bonne dans l'entreprise.

Ça n'empêche pas les fausses nouvelles, les choses comme ça, quand il y a 700 personnes j'aime pas, mais c'est inévitable, l'essentiel c'est que ça ne soit pas une mauvaise communication de la Direction ou de la hiérarchie. Mais il y a toujours des phénomènes comme cela quel que soit le soin qu'on a apporté, la qualité de la communication.

Je crois que ce qui est très important, c'est de toujours dire la vérité, même si ce n'est pas facile pour des raisons stratégiques, mais quand on dit quelque chose, il faut que ça soit vrai. L'ensemble de l'entreprise veut connaître la vérité et est prête à accepter beaucoup de chose dès lors que c'est vrai. On peut avoir des décisions à prendre qui vont à l'encontre des intérêts de telle ou telle partie mais si l'on dit la vérité, cela passe beaucoup mieux et c'est beaucoup mieux accepté.

Alors dans le domaine de la communication d'entreprise, vous avez l'ensemble du comité de direction qui communique bien avec ses responsables immédiats, mais quand on est à des niveaux de subordonnés par exemple des directeurs d'agence, vous avez de l'information dont la qualité se dégrade, elle dépend de leur volonté de transmettre l'information ; il y a toujours dans les entreprises, des cadres intermédiaires qui font de la rétention d'information en pensant que c'est une source de pouvoir, en pensant qu'eux savent et que les autres ne savent pas et que plus ils ont de pouvoir, plus ils ont de pouvoir ; c'est l'inverse qui est vrai, c'est quand un cadre informe qu'il communique qu'il a d'autant plus de pouvoir. Il y a un frein important par l'encadrement intermédiaire qui est peut-être dû à cela et puis aussi, la communication à ce niveau là ça implique l'organisation au niveau de chaque unité, vous pouvez avoir des chefs d'unité qui ont peur d'affronter l'ensemble de leur troupe parce qu'ils ne se sentent pas suffisamment capables de communiquer, des questions auxquelles ils ne pourraient pas répondre et ça c'est quand même une réalité. Alors ça existe quand même beaucoup.

L'action qualité que l'on a engagée, il y a maintenant presque 3 ans dans l'entreprise, nous avons un responsable qualité qui est directement rattaché au Directeur Général adjoint, qui est en fait le Directeur Qualité. S'agissant d'enquêtes image, elles sont faites en relation, en concertation avec la Communication. La qualité est beaucoup plus près de l'organisation que de la Communication...

L'audit doit émaner de la Direction Générale et que la Direction de la Communication soit associée. L'audit doit être décidé dans le cadre d'un Comité de Direction et si je devais décider d'un audit, et notamment la qualité de la communication, je confierais cette mission au Directeur Général adjoint parce que ça concerne toute l'activité de l'entreprise et ça met en cause aussi directement la manière dont la Direction de la Communication procède mais, ça serait quand même en association avec elle. On ne peut pas ne pas impliquer les services qui sont concernés quel que soit l'objectif que l'on poursuit. (...) On a fait des enquêtes images internes et externes avec la Caisse Nationale. Elles n'avaient pas pour but d'apprécier la qualité de la communication mais les problèmes de qualité de nos services en général. Ces enquêtes images internes et externes, la Direction de la Communication les a faites spontanément. Elle n'était pas mécontente au contraire. Donc ça dépend de l'objectif qu'on assigne à un audit; en l'occurrence ça n'était pas un audit de communication.

Le fait que le Directeur de la Communication soit en même temps le Directeur des Ressources Humaines, et participe, assiste le Directeur Général dans des réunions de Comité d'Entreprise et des délégués du Personnel, ça peut au contraire, d'une façon, permettre de mesurer les insuffisances habituelles en matière de communication et de bien soutenir la réalité du corps social et donc des efforts qu'il faut faire en matière de communication.

Je ne crois pas aux organigrammes immuables, je crois, et c'est vrai pour la communication comme pour les autres Directions, je crois qu'il faut faire bouger les organigrammes et il faut faire bouger les hommes - pas forcément en même temps. On peut faire bouger les hommes sans que les organigrammes bougent et on peut faire bouger les organigrammes sans pour cela systématiquement que les hommes bougent et je crois qu'au bout de quelques années d'abord, ça permet de casser des habitudes, il faut faire bouger les organigrammes et il faut faire bouger les hommes. Il faut modifier tous les organigrammes. Je crois qu'un organigramme qui tient 4 ans, c'est bien, d'autant plus que vous vous apercevez qu'un organigramme mis en place se déforme dans sa réalité. Et si vous prenez le manuel d'organisation de l'entreprise, par exemple où tout est défini, vous avez toutes les missions, les définitions des tâches et puis vous le refermez et vous regardez quatre ans après l'organigramme, il y a des écarts considérables entre la réalité des choses et puis l'organigramme théorique que vous avez dans votre... C'est bien la preuve que bien sûr, les choses vivent, les choses bougent et que périodiquement il faut adapter l'organigramme. Vous pouvez avoir d'autres objectifs, d'autres priorités et puis il ne faut pas que les hommes s'assoupissent. Personne, surtout pas le Directeur Général. Personne. On prend des habitudes, si on veut du dynamisme, il faut faire bouger.

Entretien n° 4

D'une part, il faut affirmer, je pense très sincèrement, que la communication est une donnée de management au même titre que la mise en place d'outils de gestion ou que la définition des grandes orientations stratégiques.

Dans l'entreprise, quand j'y suis arrivé, ça fait déjà un certain temps, en 1980, on n'était pas en état de développer une politique de communication pour des raisons simples, c'est que l'entreprise était dans une situation de blocage social avec une mauvaise relation avec les partenaires sociaux, et il a fallu attendre longtemps, environ 4 ans, pour que l'entreprise ayant vécu une espèce de séisme - elle a sorti en 1984 un résultat négatif - , ça m'a permis de remettre en cause un certain nombre d'acquis dans l'entreprise, et donc de repartir avec une vision plus globale de ce que pouvait être le positionnement stratégique de l'entreprise sur son marché et aussi ce que pouvait être les grandes orientations de sa politique générale, les objectifs principaux que l'entreprise pouvait se donner, et à partir du moment où on était rentré dans cette démarche que j'appelle démarche de reconstruction, il fallait incontestablement, au moins en interne dans un premier temps et après ultérieurement - on commence à l'extérieur - on commence de manière beaucoup plus organisé depuis quelques mois - que l'on communique à l'extérieur. La première priorité, c'était incontestablement que l'on communique à l'intérieur, parce qu'il fallait expliquer quelles étaient les volontés de l'entreprise, quels étaient ses objectifs, les moyens que l'on envisageait de se donner et puis aussi être capable de dire où nous en étions périodiquement, de reconnaître ce qui avait été réussi et je crois de le souligner et de mettre en évidence ce qui n'était pas totalement réussi et d'essayer d'expliquer pourquoi. Voilà un peu le contexte et les raisons qui sont à l'origine de cette volonté de communiquer qui progressivement est entrée dans l'entreprise à partir de 1984-1985.

Avant cette date, il n'y avait rien de formalisé, en particulier pas de politique de communication cohérente et donc pas d'organisation ; en effet une volonté, même si elle existe au plan politique, si elle ne s'appuie pas sur une organisation parfaitement pertinente, ça ne reste, à mon avis qu'un vœu dont l'expression est tout à fait désordonnée.

Avant 1984, c'était un peu tout le monde, selon son goût, ses affinités, qui faisait de la communication : or, la communication, ce n'est pas quelque chose qui est en soi ; on ne peut pas dire que les gens soient communicateurs par essence, c'est complètement faux, il ne faut pas dire que le fait de parler, voire même le fait d'écrire, c'est communiquer, c'est complètement faux ; la communication, c'est quelque chose qui est organisé, qui répond à des références, à des ..., et donc pour moi, en quelque sorte, pour définir la politique de communication dans ses grandes lignes, on doit maîtriser son expression et aussi maîtriser l'efficacité de cette communication. Je pense que c'est certainement en terme de management, l'un des domaines où la maîtrise est la plus difficile à assurer. Quand il s'agit, en fait, de produire de la collecte d'épargne, des réalisations de crédit, ça n'est pas un gros problème : tous les mois, vous pouvez savoir, au franc près où vous en êtes, quand il s'agit, en fait, de faire de la bonne communication, des outils de mesure sont difficiles à imaginer et même s'ils existent, il est souvent difficile d'interpréter les résultats pour pouvoir dire que l'on est véritablement arrivé à dire ça. Donc, je crois qu'il ne faut pas faire de la communication, si on n'a pas mené une réflexion préalable et si on ne s'impose pas une certaine rigueur.

En 1984, en créant la communication interne, c'était rattaché à la Direction Générale, parce qu'en fait, on venait de vivre un grand événement de la vie sociale, d'une part - le mauvais résultat - d'autres part, j'avais écroulé tout ce qui était, en interne, avenant à la convention collective ; c'est à dire qu'il y avait des acquis sociaux - dont certains étaient exorbitants d'ailleurs - qui n'existaient plus et on avait prévu de reconstruire une relation sociale qui devait être d'une toute autre nature ; il ne s'agissait en aucun cas de spolier le personnel, il s'agissait de manager différemment et essayer aussi de reconnaître l'effort du personnel de manière différente, et surtout, de leur faire comprendre que cette entreprise, elle pouvait avoir des ambitions, ce qui n'était pas le cas à cette époque là - elle exprimait des ambitions, mais qui n'étaient jamais véritablement consacrées, véritablement démontrées - que cette entreprise pouvait à moyen terme avoir des ambitions, et que, valablement, elle pouvait se donner des objectifs relativement ambitieux sur une période de quatre à cinq ans. Ce qui fait que XXXXXXXX, qui

était donc chargé de communication, avec, il faut le savoir, 80 à 85 % de l'investissement qui était orienté vers la communication interne, s'est trouvé, au même titre qu'un certain nombre d'autres services, d'autres fonctions dites "de pilotage" ou "de contrôle", s'est trouvé rattaché à la Direction Générale. Il n'était pas dépendant directement de la Direction Générale, lui encore plus du Directeur que du Directeur Général Adjoint. Il y avait, à côté du Contrôle de Gestion, du Service Juridique, du Contrôle Général Audit, il y avait la Communication.

Je voulais avoir une prise directe sur la Communication et je voulais impulser un certain nombre d'idées, un certain nombre de messages, mais avoir la fonction, c'est une chose, ensuite derrière, c'est important de savoir ce que l'on va faire. Or la communication, c'est, en fait, le rassemblement de manière aussi cohérente que possible - enfin, c'est ainsi que je le conçois - d'un certain nombre d'événements qui peuvent être aussi bien la création d'un journal d'entreprise, qu'une réunion tout à fait banale qui va se tenir pour célébrer un événement qui lui aussi est banal, et, au cours de cette réunion, on a un auditoire, et devant cet auditoire, on va essayer de faire passer un ou deux messages.

Il y a donc, dans la construction de la politique de communication, il y a ce qui a un caractère pérenne et que l'on essaye de faire aussi équilibré et aussi cohérent que possible, et il y a tout ce qui se présente comme ça, un peu au fil des jours et qu'il est nécessaire d'essayer d'exploiter dès lors que l'on a une information, un message à faire passer.

Ce qui était important, c'est que j'ai voulu avec XXXXXXX, qu'on soit capable de maîtriser tout cela, et qu'il n'y ait pas, ni excès, ni déficit anormalement élevé, et qu'il puisse lui-même me dire, eh bien, on a peut-être été un peu trop loin dans tel domaine, et à l'inverse, on est peut-être un peu insuffisant dans tel ou tel domaine.

Aujourd'hui, il est rattaché à la Direction du Marketing et du Réseau. J'ai considéré qu'à partir d'un certain stade, le rattachement à la Direction Générale n'était plus nécessaire et pouvait même constituer un obstacle, une difficulté. On pouvait tomber dans la situation du type "la voix de son maître", parce que rattaché à la Direction Générale, et surtout au Directeur Général, c'était très aisé pour permettre de répondre à l'attente du Directeur Général, mais par contre, par rapport à l'exploitation des événements ou des opportunités qu'il fallait traiter dans le cadre de la communication interne, il y avait quand même un décalage par rapport à ce qui se passait dans l'entreprise elle-même ; donc, en plus, il n'y avait plus vraiment nécessité que je m'exprime trop fréquemment sur un certain nombre de sujets ; l'entreprise avait considérablement amélioré ses résultats, elle avait accepté une nouvelle organisation, une nouvelle manière de travailler et il n'y avait plus de tension. Cette entreprise, elle avait complètement viré sa cuti, ça s'est passé en 1988/89, quatre ans après 1984.

Si je l'ai rattaché à cette direction, c'est que j'ai estimé que c'était le meilleur rattachement que l'on pouvait retenir. Parce qu'il n'y a pas..., c'est le moins mauvais, en tout cas, en l'occurrence... Il y a une chose dont je suis absolument sûr, c'est que la communication est UNE. Il n'y a pas, comme dans certaines entreprises, des gens qui traitent de la communication interne et d'autres qui traitent de la communication externe, ce qui fait qu'il y a des rattachements à la DRH pour la communication interne, puis rattachement à une autre Direction pour la communication externe. Je combats cela. La communication, elle est UNE et le rattachement que j'ai fait, je l'ai fait par rapport à la Direction du Marketing et du Réseau dans la mesure où la Direction du Marketing est en prise sur tout ce qui se passe dans l'entreprise à un moment ou à un autre puisqu'elle conçoit la totalité des offres, donc elle est amenée - enfin, les offres destinées à la clientèle - elle est amenée donc - étant en relation à l'intérieur de l'entreprise avec tous ceux qui participent à un moment ou à un autre - à élaborer, en fait cette offre. La Direction du Marketing mesure les résultats de production, donc elle est aussi très étroitement liée à ce titre au Réseau, au personnel du Réseau et puis aussi à un certain nombre de Directions de Marché qui sont au siège et qui sont étroitement intéressées par la nature et la qualité de cette production. En plus, dans cette Direction des Réseaux, je parle au pluriel, il y a le Réseau d'Agences traditionnel et il y a les Réseaux de marketing direct par le biais des mailings, phonings et autres, et il y a un Réseau de Caisses Locales. Donc tout ça est rattaché, fait partie de la même Direction, et la relation, d'ailleurs avec les Caisses Locales est aussi sous l'autorité de XXXXXX. Je pense qu'il est à un carrefour là aussi de communications, un carrefour de relations, d'échanges d'informations, qui n'est peut-être pas le

mieux que l'on puisse trouver, mais à mon avis, le meilleur que l'on puisse trouver dans notre entreprise.

Mettre la Communication Interne avec les Ressources Humaines, ça pose un problème, d'une part parce que je considère que le métier de Directeur des Ressources Humaines, c'est en fait un métier qui l'amène par certains aspects à pratiquer de la communication, mais que ce métier du DRH, il est très très éloigné de ce qu'est le métier de la communication dans l'entreprise, ou alors c'est qu'on a une vision recroquevillée de ce qu'est la gestion des Ressources Humaines, ou alors on a une vision déformée du rôle du DRH. Pour moi le DRH, c'est un technicien, il participe, bien sûr à impluser de la communication interne, mais quand je regarde - j'en parle avec conviction parce que le DRH qui est dans l'entreprise depuis plus de trois ans était dans une banque auparavant et avait dans sa responsabilité la communication interne, et quand il est venu à la Caisse Régionale, pendant un an, dix huit mois, il avait l'ambition d'essayer de continuer à travailler dans ce domaine, mais il se rend compte à l'heure actuelle, qu'en définitive, il n'est pas l'homme le plus qualifié pour le faire, parce que c'est véritablement un technicien, c'est quelqu'un qui gère la Ressource Humaine, ce qu'elle est aujourd'hui, mais qui doit la gérer aussi pour ce qu'elle sera dans 3 ans ou 4 ans, qui travaille, qui est pris à plein temps sur des programmes de gestion prévisionnelle, sur des programmes de gestion de formation, et qui, à ce titre, a de l'information à donner pour la faire passer dans l'entreprise, mais ça n'est absolument pas l'homme le plus qualifié, le mieux placé pour être à l'origine d'une politique de communication Interne. Il se passe dans l'entreprise, ailleurs, une foultitude de choses qui méritent en fait, d'être soulignées, éventuellement d'être célébrées, voire même d'être critiquées et qui ne peuvent pas être traitées par la DRH qui n'a pas le savoir faire pour être en mesure de les aborder et de les traiter.

Ce n'est pas quelqu'un de disponible. En fait, l'entreprise, c'est un peu plus de 1000 personnes, 370 au siège, le reste c'est du personnel dans le Réseau et, en plus, 500 administrateurs de Caisse : Locales. Or, le DRH, déjà, uniquement par rapport à ces populations, le DRH, il a une assez bonne vision du personnel, et encore, du personnel du siège, donc on a ce risque, en plus, de voir plutôt évoquer en fait, des événements et centrer sa communication sur le personnel du siège, consciemment ou inconsciemment, alors que justement, notre préoccupation, l'une de nos préoccupations c'est d'essayer de développer une communication qui mette de fédérer, et le plus difficile à fédérer, c'est le personnel du Réseau, qui est éclaté d'un espace. Donc ça, c'est une idée qui ne m'a jamais effleuré.

Les indices de mauvaises communication interne.

Il faut essayer de définir quelques outils de mesure et, de temps en temps, ne pas hésiter, et d'une manière objective à lancer des sondages, bon, en ne blaisant pas les cartes au départ véritablement, mais, en dehors de cela, il y a des canaux de remontées desquels on peut tirer un certain nombre de conclusions.

Moi, Directeur d'entreprise, je préside le Comité d'Entreprise, j'assiste aussi très fréquemment aux réunions des délégués du personnel, je m'impose d'aller aux briefings qui se tiennent dans les agences, une quinzaine de fois par an. J'essaye d'être assez disponible et d'aller au devant des gens et de les faire parler ou de les écouter, enfin de les laisser poser toutes les questions qui sont utiles et c'est ça qui me permet de dire, il y a des choses qui sont bien comprises, bien perçues, et sur lesquelles, il n'est pas utile de revenir, mais quand je constate que, deux fois, trois fois, quatre fois revient la même question ou la même interprétation, eh bien, je me rends compte que la communication n'a pas été bonne sur ce thème là, et que là, il y a quelque chose qu'il faut reprendre, et ça n'est d'ailleurs pas un hasard de constater, XXXXXXXX n'est qu'un chef d'orchestre d'une certaine mesure, donc c'est à lui simplement de faire vivre les événements, de demander à telle ou telle personne de communiquer sur telle ou telle chose ; ça n'est pas un hasard de constater qu'il y a toujours les mêmes ambiguïtés dans les mêmes domaines, parce que les gens qui sont en charge de la communication concernant ce domaine ne le font pas ou le font mal. Donc je suis attentif et je sais là où il est nécessaire qu'on relance, qu'ils doivent communiquer parce qu'ils ne le font pas en temps utile ou ils ne le font pas très bien.

Donc, on n'a pas besoin d'avoir une structure de cliquotants pour mesurer la communication qui soit une structure extrêmement riche, on n'a pas besoin tous les dix huit mois de faire venir un consultant

extérieur qui va vous sortir une batterie de questions et qui va vous livrer une étude pour vous dire ce qui va et ce qui ne va pas. Ça, on peut le faire périodiquement mais à la limite, on peut même le faire d'une manière rigoureuse, par ses propres moyens, mais il y a d'autres éléments comme ceux que je viens d'évoquer qui permettent facilement de savoir où on va.

Si vous ne sortez pas de votre bureau, si vous êtes totalement coupé de la réalité de l'entreprise, il est certain, il vous faut des outils de mesure qui soient, je dirais, pilotés par les autres, mais si on essaye justement, d'aller voir sur le terrain ou d'être à l'écoute, on a assez facilement une remontée d'informations, une montée en retour. Bien sûr, il faut savoir décoder, quand vous êtes en réunion des délégués du personnel, il faut quand même décoder, savoir, s'il n'y a pas un peu aussi d'exagération quand même.

Audit.

Dans l'entreprise, il y a un service de Contrôle Général Audit, qui est rattaché à la Direction Générale et qui a un domaine d'intervention qui est la totalité de l'entreprise, la totalité de ses activités, la totalité de ses fonctions. Je ne vois pas pourquoi, je ne demanderais pas au Contrôle Général Audit, au même titre qu'il audite d'autres domaines d'activités, pourquoi il n'auditerait pas la fonction Communication dans l'entreprise. Bien sûr, il faudrait discuter du plan de l'intervention et voir s'ils ont les capacités, les possibilités pour réaliser cet audit. S'il y avait certains domaines où ils révélaient, parce qu'eux sont quand même des généralistes, même s'ils sont forts, s'il y avait des domaines où ils révélaient certaines insuffisances, on pourrait toujours éventuellement faire venir quelqu'un de l'extérieur, si on le jugeait utile pour approfondir tel ou tel domaine. (...)

Nos services font des sondages régulièrement, beaucoup plus sur les outils qu'on utilise, rarement, c'est un sondage du style, type : est-ce que vous estimez que la communication est suffisante, est-elle totalement suffisante ou insuffisante ? Ça, ça donne rien, en fait, c'est un sondage tellement ouvert, tellement imprécis, c'est beaucoup plus, par exemple sur le journal d'entreprise, sur un certain nombre d'autres brochures qui peuvent exister, mais qui ne sont qu'une partie, enfin des outils de communication. Il y a d'autres événements, comme par exemple, ce qu'on appelle les "Managériales", qui sont des événements qui comptent pour beaucoup dans la communication interne.

Qualité.

Nous sommes engagés dans une opération qualité depuis cinq ans. Il y a un facilitateur qualité, qui est un cadre de haut niveau d'ailleurs, mais dont le rôle est d'être facilitateur, ça n'est pas lui qui doit impulser. Il a la responsabilité de former des gens, il y en a 70 maintenant dans l'entreprise, à animer les groupes d'amélioration de la qualité ; il a aussi à coordonner toutes les actions qui s'inscrivent dans l'action globale qualité ; il doit aussi mesurer les progrès que l'on fait et là aussi, comme c'est quand même une action à laquelle je suis personnellement très attaché, c'est un service qui est aujourd'hui attaché à la Direction Générale.

La qualité, c'est une science, ça n'est pas un état d'âme. On ne décide pas un matin qu'on va faire de la qualité. Quand on décide de faire de la qualité, il faut maîtriser une technique, une certaine science, il faut être capable d'engager, de conduire des actions précises et là encore effectivement de mesurer. C'est quelque chose, rien de ce fait, qui est contraignant quand on veut progresser et ça me rends compte avec le recul du temps que pendant trois ans, on ne progresse pas beaucoup, parce que c'est un changement de culture qu'il faut provoquer dans l'entreprise et que ce changement de culture, on n'arrive à le conduire que si on reste convaincu pendant des mois, des mois, voire des années. A chaque fois, on maintient, en fait, la pression, et c'est à ce titre là que l'aide de la communication est tout à fait intéressante parce que ce sont eux, qui, en relation avec le responsable de l'action qualité, vont régulièrement communiquer et vont petit à petit, si je puis dire de manière un petit peu insidieuse faire pénétrer dans les esprits que si demain on veut aller vers un développement de plus en plus large de la facturation des services, la clientèle ne peut accepter la facturation que si les services sont d'une qualité irréprochable. Donc il y a au niveau de la communication un challenge important qui est à jouer dans ce domaine là en relation étroite avec l'action qualité.

En qualité, on fait une mesure de l'appréciation de la qualité de service par la clientèle périodiquement tous les 18 mois, 2 ans, mais c'est loin d'être essentiel, là encore, les infos que l'on reçoit ne sont pas très faciles à interpréter, ce qui nous apparaît plus important c'est de travailler beaucoup, beaucoup en interne et dans deux domaines. D'une part tout ce qui est dysfonctionnement, on recense tout ce qui est dysfonctionnement et là d'ailleurs déjà les réclamations que l'on reçoit de la clientèle sont triturées, analysées et traitées et constituent déjà une source d'interventions extrêmement riches. Cela se fait à l'intérieur de groupes d'amélioration de la qualité, ce qui est une démarche très rigoureuse, qui est d'ailleurs pilotée par un ou deux animateurs qui sont déjà patentés, qui sont des gens qui sont capables de conduire la démarche de recensement, d'analyse des causes de non qualité et la définition de la mise en place d'un certain nombre de mesures. Il y en a 55 à 56 GAO qui se sont mis en place depuis cinq ans. Et quelque chose aussi qui marche bien dans l'entreprise, ce sont les contrats de service, ce qui prouve qu'on est passé à un autre stade, entre un service qui est fournisseur et un service client ; dans un contrat formalisé, le service fournisseur s'engage, à condition que le client ne change pas la nature de la demande, à respecter un certain nombre de normes dans la qualité de la prestation qu'il fournit à son service client. Donc, tout cela, on devrait, quand on procède aux enquêtes au niveau de la clientèle, normalement en retrouver le contrecoup. Je prends un seul exemple, nous avons 64 distributeurs de billets installés sur le département. En 1990, on avait un taux de disponibilité légèrement supérieur à 90 %, on a mené une action qualité et nous avons vu progressivement au fil des mois le taux de disponibilité se redresser et maintenant il avoisine les 97 %, ce qui est d'ailleurs un seuil qu'on s'est fixé comme objectif parce qu'on sait qu'on ne pourra pas aller au delà, ça n'est pas possible, et perçu par la clientèle..., c'est pour eux le "zéro défaut".

C'est encore une démarche qui doit être extrêmement rigoureuse et surtout, en terme de communication, une communication permanente, cohérente, intelligente et surtout avec la volonté, d'une part de souligner le rôle des animateurs qualité, de souligner le courage des gens et des services qui ont souscrit ou accepté de souscrire à un contrat de service, surtout une volonté de faire passer un certain nombre de messages à longueur d'année pour modifier la culture. Je disais l'autre jour que le fait maintenant de voir quelqu'un qui devant l'entrée de la Caisse Régionale, s'arrête pour ramasser deux mégots, c'est un réflexe, c'est devenu, un peu l'illustration, maintenant les gens ont le réflexe qualité. Il y a deux ou trois ans, ça n'aurait choqué personne.

Entretien n° 5

Alors la communication, ça évoque bien sûr la communication interne et externe, et nous, si on a voulu regrouper, c'est qu'on souhaitait avoir la même communication. On s'est posé la question, mais pas très longtemps, on a choisi ça. Deuxièmement, c'est sans doute plus économe en moyen, on a moins de personnes, si c'est regroupé, que si on a deux services et on est sûr d'avoir le même message.

Alors la communication en interne, c'est assez clair, on essaie de faire savoir au personnel ce que l'on fait dans l'entreprise, vis à vis de l'extérieur, à l'extérieur, c'est moins clair, on a quand même un certain nombre de préoccupations. Il y a d'abord toute la partie, je ne sais pas très bien si c'est externe ou interne, les Caisses Locales et là on a aussi, on est sur deux départements, on a donc deux personnes qui ne font pas que ça mais qui suivent les relations avec les Caisses Locales ; on a 900 et quelques administrateurs sur les deux départements, 58 Caisses Locales. Et puis autrement on met sous le vocable de communication, la communication avec l'extérieur, c'est la presse, les opérations de sponsoring, de sport, etc... la publicité. On met sous le vocable communication des choses extrêmement diverses, certaines qui sont très bien définies, d'autres qui le sont beaucoup moins. Très bien définies, c'est la relation avec les Caisses Locales, c'est la publicité, la presse ça commence déjà à être un peu plus flou, les actions externes, c'est un peu du coup par coup.

Je ne pense pas qu'on soit une Caisse pilote. Mon implication.... Pour moi, personnellement, si je faisais tout ce qu'on me dit, je ne ferais que ça, 24 heures ne suffiraient pas, il y a des demandes permanentes, donc moi, peut-être par goût, je n'en sais rien, je filtre quand même pas mal et je pense que je suis plus présent en communication interne qu'en communication externe. Donc il y a quand même un certain nombre de choses que je suis, vis à vis de l'extérieur, les relations avec la presse, ça m'arrive trois, quatre fois par an de voir les journalistes, dans les opérations de sponsoring ou autre, je suis présent une fois de temps en temps, mais dire que dans mon activité, c'est l'essentiel, non, non, non. Peut-être par goût, et puis aussi par nécessité ; maintenant on est sur deux départements, moi, s'il faut que je réponde favorablement à toutes les sollicitations qui viennent de l'extérieur des deux départements, je ne fais que ça.

La seule chose qu'on a peut-être un peu changé avec la fusion, on a toujours une Direction Marketing et Communication, on a quand même précisé, notamment pour les Relations Humaines, ce qui était strictement Relations Humaines, des questions de gestion de personnel, c'était le service du personnel - c'était comme ça dans le passé, mais on ne l'avait peut-être pas défini aussi clairement - et que par contre le marketing et la communication informaient en interne sur tout ce qui se passait dans l'entreprise, hormis cela.

Quand j'ai pris la Direction du Département X, il n'y avait pratiquement pas de communication. Il y en avait qui se faisait, mais pas un service chargé de la faire. Il y avait une personne, en gros, qui faisait la Relation avec les Caisses Locales et une chargée de la presse.

On ne peut pas mettre la communication et les Relations Humaines ensemble. On voit mal quelqu'un qui s'occuperait des deux, être Directeur des Ressources Humaines, c'est spécifique. Je crois que la séparation avec le marketing et la communication, pour moi, ça va de soi. Le problème, ce qui est un peu moins clair, c'est dans la communication interne, qu'est-ce qui revient à l'un et qu'est-ce qui revient à l'autre. Mais dans la pratique, ça se fait quand même assez vite, parce que la Direction des Relations Humaines, elle communique uniquement sur les problèmes de gestion de personnel.

Le Comité d'Entreprise, c'est moi qui le fait; les délégués du personnel, c'est presque toujours le DGA, exceptionnellement je le fais, et il y a un sous-Directeur qui fait le Comité d'hygiène et sécurité. Les instances ont été réparties, mais tout ça, il y a toujours quelqu'un des Relations Humaines qui y est. C'est clair, il n'y a pas de problème.

Ensuite, on fait tous les mois, une note au personnel, une lettre interne à l'ensemble du personnel sur les événements du mois, et c'est le responsable de la Communication, qui, à partir de ce qui s'est dit en

Comité de Direction et à partir d'informations qu'on lui donne les uns et les autres informe sur ce qui s'est passé dans le mois. Il fait une note dans laquelle on reprend tout ce qui nous paraît nécessaire de dire au personnel. Donc ça s'intègre, à moins qu'il y ait des décisions strictement Relations Humaines, ça, ça suit son cours et puis le département s'en occupe, mais si c'est des informations plus générales qui peuvent concerner le personnel, ça fait partie de la note mensuelle.

Il y a deux choses, il y a la quantité et la qualité de l'information. Sur quoi peut-on contester ? Le personnel conteste toujours un peu, c'est la quantité ou la qualité. Sur la quantité des informations, ils n'en ont jamais assez, plus vous en donnez, plus ils vous en demandent. Donc que des personnes demandent constamment des informations, il ne faut pas s'en émouvoir. D'ailleurs, quand on a pris un stagiaire pendant un ou deux mois, on lui a demandé de faire des sondages auprès du personnel, savoir ce qu'ils pensaient de la communication en général. Quand on les interroge globalement sur "avez-vous assez d'informations?" en reprenant support par support, il ressort qu'ils disent qu'ils en ont plutôt trop, donc je pense que sur la quantité... Ce qui m'alerterait quand même, c'est plutôt la qualité. Si vraiment des choses fondamentales ne sont pas transmises ou sont mal transmises ou mal comprises, je pense qu'il y a un problème, mais bon, en principe, je pense que, en principe, la qualité de l'information vis à vis du personnel, elle est quand même fonction de la qualité de la communication de la direction. Si on a bien compris ce qu'on voulait faire, en principe, ça suit, on a les supports, je pense qu'on n'est pas clair vis à vis du personnel, si on n'est pas clair nous même. Si on a des positions claires, qu'on est tous d'accord à la Direction, il n'y a pas de malentendu, en principe ça suit.

Il peut y avoir des conflits, bien sûr, mais ce n'est pas forcément un problème de communication. On peut ne pas être d'accord sur un certain nombre de choses, ce n'est pas un problème de communication. Si éventuellement on n'est pas d'accord sur certaines questions, on peut expliquer à ce moment là pourquoi on fait comme ça, essayer de le faire comprendre.

Moi, ce que je vois, c'est que la communication, d'une manière générale, les gens disent qu'ils n'en ont pas assez. Après la fusion, on a bien défini les supports, la fréquence, ça se passe plutôt bien. Il y a une chose qui me paraît fondamentale, c'est d'être très clair et très franc. Ça, c'est vrai au Comité d'Entreprise, c'est vrai au Conseil d'Administration, c'est vrai partout. On a une politique, on définit une politique, on veut faire un certain nombre de choses, il faut le dire sous la même forme partout. Moi je dis la même chose au Conseil d'Administration, au Comité d'Entreprise et ailleurs, je n'ai pas 36 discours. Ou bien on pense que ce que l'on dit est bien et on le défend, ou bien on pense qu'on s'est trompé et on change de politique. Je vois ça notamment vis à vis du département Y. Il y a eu une période un peu difficile pendant la fusion, mais ce n'était pas lié à la fusion, question de personnes, des évolutions des directions. Il y avait des tensions. Quand je regarde en arrière, ça tenait au fait qu'on ne disait pas les choses clairement. A partir du moment où on s'explique de façon directe, où on est franc et on défend ce qu'on dit, en principe, on peut avoir des désaccords mais ça finit par... Il n'y a rien de pire dans la communication que d'avoir deux langages, ça c'est le fond du problème. Ensuite, il y a un problème de support, savoir ce qu'il est raisonnable de dire. Il ne faut pas en avoir trop, je pense qu'un support une fois par mois qui regroupe à peu près tout... Il y a quand même d'autres infos qui circulent par 36 canaux. Ça, on peut discuter, mais le fond du problème de la communication c'est d'avoir un langage clair et à partir de ce moment là, tout doit se passer à peu près correctement, bien sûr.

On a fait faire une enquête par un stagiaire. Elle est allée interviewer une cinquantaine de personnes dans la maison, avec son questionnaire, pour savoir ce qu'ils pensaient de ce qu'on leur donnait et dans l'ensemble... Je ne vois pas la nécessité d'auditer maintenant, ça fait six mois que c'est en place.

Un autre point, après la fusion, une partie significative de la rémunération est indexée sur le résultat, donc il faut informer régulièrement sur le résultat. Tous les trimestres, il y a une note très détaillée qui sort sur les résultats d'exploitation. Donc il y a une correspondance entre ce qu'on veut privilégier, et la façon dont on intéresse les personnels à ça et puis la façon ensuite dont on l'atteint sur le déroulement des opérations. Je sais que là dessus le personnel est très satisfait, on me l'a dit plusieurs fois.

Pour l'instant, je ne sens pas de problème majeur pour qu'un audit soit urgent. Je ne dis pas qu'on ne le fera pas un jour, mais enfin, pour l'instant.

On a mené plusieurs opérations sur la qualité. Une assez lourde dans le département X, il y a trois ou quatre ans ; ça s'était vraiment traduit par une formation. 150 ou 200 personnes formées à l'analyse de la qualité, comment l'approcher, comment faire l'inventaire, comment essayer de résoudre, etc.... On avait donc fixé des objectifs de qualité. C'était la Formation et la Communication, enfin plutôt la formation qui gérait ça. On a, au moment de la fusion, fait des enquêtes de qualité, alors, qui ont été vraiment gérées par la Communication. Mais on les avait faites; c'était un peu spécial, auprès des gens de la maison, auprès des administrateurs. Maintenant on a lancé *Qualitest*, qui est un produit de la Caisse Nationale ; on est en cours ; c'est une grosse opération parce que là, c'est environ 50 à 60.000 clients qui reçoivent le questionnaire sur la qualité dans la maison. Là, c'est la communication qui a lancé le questionnaire. Donc, on fait un lien entre les deux. Ceci étant, vous dire que la qualité est un problème de communication. Tout est un problème de communication forcément.... Je n'y vois pas un lien absolu, par contre ce qui est vrai, c'est qu'on s'intéresse à la qualité.

On a le marketing, aussi, simplement. Quand même la communication, c'est sûr que c'est quelque chose d'important, mais ça ne peut pas être le fait simplement d'un service. Je crois que la gestion du personnel, c'est quelque chose d'important. S'il y a une Direction des Relations Humaines qui coordonne, ce n'est pas que le DRH qui s'occupe du personnel. Les responsables de service, les responsables de département, ça fait partie de leurs missions, c'est vrai en matière de communication. La communication, c'est pas uniquement le service de communication qui peut s'occuper de communication. Sur certains points, il faut canaliser, si c'est la communication avec la presse, il ne faut pas qu'il y en ait 36 qui gèrent.

Deuxièmement, moi, j'ai quand même des positions très, un peu restrictive sur les effectifs en général et sur les effectifs en particulier des services fonctionnels. Que ce soit l'Organisation, que ce soit la Communication, que ce soit la Formation, c'est des services où vous pouvez toujours rajouter du monde. Et sur la communication marketing, on a eu des arbitrages un peu difficile parce que dans la Caisse Y, il y avait un service... Nous on était quinze pour le département X et la Caisse Y, qui était une Caisse nettement plus petite, ils étaient montés jusqu'à 40 au marketing ! Ça a été dur de revenir, j'avais dit 25, c'est un grand maximum, mais on partait avec plus de 50 personnes. Il fallait réduire par plus de moitié le nombre des personnes, ça c'est un problème de gestion de personnel, mais ça a été un peu douloureux. On est revenu au environ de 25, je trouve que c'est encore beaucoup. Il y a toutes les études marketing, toutes les enquêtes sur les offres de produit. Il y a les relations avec les Caisses Locales, mais je pense qu'on ne résout pas quand même les problèmes de communication, comme on ne résout pas les problèmes d'organisation et les problèmes de gestion en mettant des services pléthoriques. Je pense qu'il faut des structures simples, qui sachent bien ce qu'elles ont à faire et pas de structures très lourdes. Je considère qu'avec 25 personnes qui intègrent les études commerciales sur les produits et les offres de produits, c'est quand même tout à fait suffisant. La Communication proprement dite, on a , entre la communication interne et externe, on a trois, quatre personnes, un peu plus, deux pour les Caisses Locales et la Presse. La documentation est avec la communication interne. Il y a un journal et puis, il y a... passe par eux, tout ce qu'on appelle les recueils, ça, c'est très technique - on a un système de recueils, dans les agences sur tous les produits. Quand ils reçoivent un client qui veut faire un prêt, quelles sont les conditions etc... - donc, on a ça, c'est pas mal fait, on l'avait racheté à je ne sais quelle Caisse Régionale depuis longtemps et il y a un bouquin sur les crédits, sur l'épargne, sur ..., pour que le salarié de chez nous, quand il est en face d'un client, si on lui pose une question à laquelle il ne sait pas répondre... C'est un recueil, un livre de travail, c'est la communication interne qui le gère, ça fait partie.. Il y a quand même pas mal de choses qu'on ajoute, ce qui explique qu'il y ait quand même un peu de personnel.

Voilà, enfin, la communication, c'est important de bien communiquer dans une entreprise, mais je ne suis pas sûr, que ce soit quand même le fait essentiel d'un service Communication. C'est un peu tout le monde et si on a des positions claires, on a de bonnes chances qu'elles soient bien comprises par le personnel. Si on a des positions pas claires et contradictoires, on a peu de chances, que, même avec un... on fasse passer un message clair.

Ça ne peut pas être un objectif que de changer les structures. Nous, on vient de les changer beaucoup, par nécessité, parce qu'on a fusionné, on a revu complètement les structures commerciales. Donc on a

redéfinit un certain nombre de critères, des structures nouvelles etc... Ça n'est pas un but en soi. Ce que je constate quand même, c'est qu'en reprenant complètement les structures à l'occasion de la fusion, on découvre des possibilités d'économies qu'on ne soupçonnait pas. Je suis étonné de voir qu'alors qu'on avait l'impression dans le département X, qu'on avait atteint des limites sur les effectifs, d'un seul coup avec la fusion, on fait des économies de 120 personnes apparemment sans problème. Je trouve qu'il ne faut pas en faire un but. Il faut avoir des structures simples, légères, pas trop gourmandes en personnel, qu'il faut faire évoluer avec l'environnement mais ce n'est pas un but en soi de changer les structures, quand on a des structures qui marchent.

GRILLE DE CARACTERISATION d'une stratégie de communication interne

1- Dimension gestion relationnelle

Oui = 1, non = 0, sauf mention contraire

	Sa.S	Sa.R	Ad.E	Coef
- Vigilance				
- Durant les 18 derniers mois a-t-on réalisé une enquête de satisfaction ou de climat social ou de conditions de vie?	0	0	0	x 2
- Existe-t-il des questionnaires (ou des guides d'entretien) pour les "sortants", les stagiaires ou les "entrants"?	0	0	0	
- Existe-t-il des baromètres mesurant l'évolution du climat social? (avec plus d'indicateurs que ceux du bilan social pour les salariés)	0	0	0	x 2
- Le directeur général fait-il des visites informelles régulièrement?	0	0	0	
- Des sources d'information telles que les tracts syndicaux, les rapports de stages, les compte-rendus du comité d'entreprise, des assemblées générales de Caisses locales, sont-elles exploitées pour la vigilance en donnant lieu à des documents écrits?	0	0	0	
- Une synthèse est-elle faite en comité de direction ou au sein d'un autre comité des informations issues des entretiens annuels des salariés par les cadres notateurs et des conseils d'administration des Caisses Locales pour les administrateurs?	0	0	0	
Total	0	0	0	
- Gestion de la confiance				
- Les supports d'information écrits mentionnent-ils une pluralité de points de vue?	0	0	0	
- Certaines informations diffusées dans les 18 derniers mois ont-elles été controversées? (Réponse syndicale, évocation en réunion du personnel, etc.) oui = 0, non = 1	0	0	1	
- Est-il fait mention de situations problématiques voire conflictuelles dans la presse d'entreprise ou les réunions d'informations générales?	1	1	0	
- L'entreprise respecte-t-elle toutes les obligations légales? Ex: Lois sur le harcèlement pour les salariés, organisation des conseils d'administration des Caisses Locales, informations statutaires, etc..	0	0	1	

	Sa.S	Sa.R	Ad.E	Coef
1- Les différents niveaux d'information des publics sont-ils justifiés par ces règles énoncées?	0	0	0	
2- Les supports de communication paraissent-ils à intervalles réguliers?	1	1	1	
3- Le directeur général s'implique-t-il dans la communication avec ce public? Nombre d'éditoriaux ou articles rapportés au nombre de supports supérieur à 0,5	0	0	1	
4- Le responsable de communication interne participe-t-il au comité de direction? Si oui, notez 1 pour tous les publics	1	1	1	
Total	3	3	5	
Total gestion relationnelle	3	3	5	

3- Dimension intégration

oui = 1, non = 0, sauf mention contraire

	Sa.S	Sa.R	Ad.E	Coef
Espace d'intégration				
-Parmi tous les documents écrits reçus par ce public, classer ces entités suivantes en calculant la surface qui leur est consacrée en % de la surface totale. Attribuer le chiffre 1 à l'entité la plus évoquée, 4 à la moins évoquée				
Le groupe Crédit Agricole	3	3	1	
L'entreprise (C.R.C.A)	1	1	3	
L'économie sociale	4	4	2	
La banque en général	2	2	4	
- Modalités				
<i>Modalités cognitives</i>				
- Dans la presse interne existe-t-il plus de 15 % d'articles à caractère pédagogique expliquant les politiques ou enjeux de l'organisation?	0	0	1	
- Ce public reçoit-il un organigramme de l'entreprise régulièrement?	1	1	0	
- Ce public reçoit-il une présentation des chiffres clés de l'entreprise régulièrement?	1	1	1	
- Existe-t-il une réunion avec un directeur plus de tous les 6 mois pour expliquer les politiques et les actions?	1	0	1	
Total	3	2	3	

	Sa.S	Sa.R	Ad.E	Coef
<i>Localités conatives et ritualistes</i>				
- Une réunion réunit-elle l'ensemble de ce public au moins une fois par an ?	1	1	0	
- Existe-t-il une manifestation avec participation des conjoints pour ce public?	1	1	0	
- Il y a-t-il toujours la présence du directeur ou du président lors d'un départ en retraite ?	0	0	0	
- Existe-t-il une procédure d'accueil sous forme de stage ou de parrainage pour ce public?	1	1	1	
Total	3	3	1	
<i>Localités coopératives</i>				
- Existe-t-il des activités non liées directement à l'activité professionnelle? (voyages, rencontres, sorties...)	0	0	1	
0- Ce public a-t-il l'occasion de suivre des formations en groupe ?	1	1	1	
1- Existe-t-il des clubs, fédérations, amicales au sein de ce public?	1	1	0	
2- Ce public a-t-il participé à un projet d'entreprise?	0	0	0	
Total	2	2	2	
<i>Localités sensibles</i>				
3- A-t-on fréquemment recours aux valeurs de l'économie sociale dans la presse d'entreprise? (+ de 10 % des articles)	0	0	1	
4- Développe-t-on l'image d'un chef d'entreprise charismatique? évoque-t-on souvent son prestige et sa reconnaissance sociale dans les supports d'information? (+ de 3 fois/an)	0	0	0	
5- Une politique de parrainage culturelle, sociale, humanitaire ou une politique de coopération est-elle fréquemment évoquée dans les supports d'information? (+ de 3 fois/an)	0	0	1	
6- Existe-t-il des pratiques avant-gardistes ou originales pouvant développer une fierté d'appartenance, dans le domaine social, technologique, etc.?	0	0	0	
Total	0	0	2	
Total intégration	8	7	8	

]- Dimension patrimoniale

oui = 1, non = 0, sauf mention contraire

	Sa.S	Sa.R	Ar.E	Coef
- Elaboration identitaire				
Ces publics internes possèdent-ils des salles de réunions dédiées?	1	1	1	
Ce public a-t-il droit à des cartes de visites?	1	1	0	
Existe-t-il un annuaire des personnels de ce public?	1	0	0	
Ce public figure-t-il sur l'organigramme de l'organisation?	1	0	0	
Ce public reçoit-il des documents à son arrivée dans l'entreprise : convention collective, règlement, charte, etc.?	1	1	1	
Ce public est-il susceptible de recevoir des objets personnalisés au logo de l'entreprise? Cadeaux, badges, pin's etc...	1	1	0	
Ce public a-t-il fait l'objet d'une recherche à caractère historique?	0	0	0	
Ce public bénéficie-t-il d'avantages liés à l'activité de l'entreprise?	1	1	1	
Total	7	5	2	
- Gestion de l'identité (surveillance et coordination)				
A-t-on réalisé dans les trois dernières années, une analyse de contenu d'un support à destination de ce public?	0	0	0	
A-t-on réalisé dans les trois dernières années, une analyse sémiologique un support à destination de ce public?	0	0	0	
A-t-on réalisé dans les trois dernières années, une étude de perception (appréciation, évaluation) concernant un support à destination de ce public?	0	0	0	
Existe-t-il des procédures de coordination concernant la gestion de l'identité de type :				
- Organisation de roulements et de missions temporaires de communication un certain nombre de membres de ce public?	0	0	0	
- Comité d'harmonisation des pratiques de communication, comité "d'image" (harmonisation des discours des différents directeurs en Assemblée générale des Caisses Locales, etc.)	0	0	0	

	Sa.S	Sa.R	Ad.E	Coef
Standardisation des résultats (chartes graphiques) ou des procédés ? Procédures indiquant exactement quoi faire ou quoi dire dans telle situation, si est autorisé à prendre la parole sur tel sujet ou en telles circonstances,...	1	0	0	
Réseau de correspondants ayant été formés à la communication? (standardisation des qualifications)	0	0	0	
Existe-t-il des mesures destinées à protéger les informations en dehors de l'obligation de réserve générale à la profession bancaire?	0	0	0	
Total	1	0	0	
Total dimension patrimoniale	8	5	2	

1- Dimension maïeutique

si = 1, non = 0, sauf mention contraire

	Sa.S	Sa.R	Ad.E	Coef
Gestion de la concertation				
Dans les 18 derniers mois a-t-on mis en place des pratiques de concertation type socio-technique?	0	0	0	x 2
Dans les 18 derniers mois a-t-on mis en place des pratiques de concertation type psycho-sociologique?	2	2	0	x 2
Dans les 18 derniers mois a-t-on mis en place des pratiques de concertation type miroir?	2	2	0	x 2
Dans les 18 derniers mois a-t-on mis en place des pratiques de concertation d'un autre type?	0	0	0	x 2
Total	4	4	0	
Gestion des initiatives et des innovations				
Existe-t-il un plan de suggestion formalisé?	0	0	0	
Existe-t-il des formations à la créativité ?	0	0	0	
Existe-t-il des bourses, stages, mises à disposition de ressources pour financer des projets innovants?	0	0	0	
Le cosmopolitisme est-il favorisé? Existe-t-il des échanges de personnel avec d'autres organisations, des recrutements atypiques, etc.?	0	0	0	

	Sa.S	Sa.R	Ad.E	Coef
- A-t-on procédé à des consultations préliminaires à des projets de changements technologiques, d'organisation, de cadres de vie, etc.?	1	1	0	
)- A-t-on réalisé des enquêtes après une période-test d'une innovation?	1	1	0	
l-A-t-on réalisé auprès de ce public des actions pilotes sur échantillon avant de généraliser des innovations?	1	1	0	
Total	3	3	0	
Total dimension maïeutique	7	7	0	

- Dimension logistique

si = 1, non = 0, sauf mention contraire

	Sa.S	Sa.R	Ad.E	Coef
Analyse des besoins en information et communication				
Dans les 18 derniers mois a-t-on réalisé une enquête d'analyse des besoins information et/ou communication?	0	0	0	x 2
A-t-on procédé dans les 18 derniers mois à des analyses de documents (plans de stages, etc.) permettant de mesurer les besoins en information ou services de communication?	0	0	0	
A-t-on procédé à des mesures permettant d'apprécier les besoins en information ou en communication (volume d'information transitant sur un réseau, fréquence des appels pour renseignements, nombre de personnes se rendant plus de 5 mn dans l'organisation pour la signalétique, etc.)	0	0	0	
Total	0	0	0	
Mise à disposition d'informations générales				
Existe-t-il un réseau de correspondants ou des procédures (autres que tutaires, A.G) chargés de faire remonter les informations au service communication?	0	0	0	
sur chaque public				
Existe-t-il un service d'informations télématiques ou téléphonées? (style A.P ou bulletins d'informations enregistrées)	1	1	0	
Existe-t-il un journal d'entreprise mensuel ou bimestriel?	0	0	0	
Existe-t-il un autre support écrit périodique?	1	1	1	

	Sa.S	Sa.R	Ad.E	Coef
Existe-t-il un magazine vidéo ? (Vidéo-cam)	1	1	1	
Existe-t-il d'autres supports ou moyens d'informations : chiffres clés,quette de présentation de l'entreprise pour ce public?	0	0	0	
Existe-t-il des supports d'affichages à destination de ce public?	1	1	0	
Existe-t-il d'autres moyens d'informations ? (téléconférences, etc.)	0	0	0	
Total	4	4	2	
Prestations de communication				
pour chaque public :				
Existe-t-il des prestations de type <i>expertise</i> ou <i>développement</i> , soit de conseils, des réponses à des problèmes dans le domaine de la communication ?	0	0	0	
Existe-t-il des prestations de type <i>catalyse</i> , propositions d'innovations, nouvelles pratiques, de nouveaux matériels pour améliorer la communication ?	0	0	0	
Existe-t-il des prestations de type <i>logistique</i> , réalisation à façon de supports écrits, vidéos, organisation de manifestations, imprimerie, etc...	1	1	0	
Existe-t-il des prestations de type <i>contrôle qualité</i> ou <i>évaluation</i> des pratiques de communication, mesures de la notoriété d'un service dans l'entreprise, évaluation du fonctionnement de réunions, enregistrement vidéo prestations publiques pour une auto-évaluation, etc. ?	0	0	0	
Total	1	1	0	
Total dimension logistique	5	5	2	
Total GENERAL	31	27	17	