



## Communication et organisation

5 | 1994

La communication interne : une approche croisée

---

# L'impossible audit de communication interne

Valérie Carayol

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1701>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.1701](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1701)

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1994

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Valérie Carayol, « L'impossible audit de communication interne », *Communication et organisation* [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1701> ; DOI : [10.4000/communicationorganisation.1701](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1701)

---

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# *L'impossible audit de communication interne*

Valérie Carayol

---

## Introduction

- 1 Beaucoup l'auront constaté, le terme d'« audit de communication interne » recouvre des pratiques qui offrent souvent peu de point de comparaison. Si cette diversité des approches d'audit peut paraître déconcertante au premier abord, à l'analyse, elle semble pouvoir s'expliquer comme le résultat d'une situation paradoxale que nous évoquerons ici.
- 2 Selon la définition, reconnue par la profession des auditeurs, de Raymond Varier<sup>1</sup>, 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 :
  - 3 – d'efficacité, soit les écarts entre résultats et objectifs, buts choisis et effets produits,
  - 4 – d'efficience, soit l'économie de moyens dans l'obtention des résultats,
  - 5 – de conformité, soit le respect des procédures et règles, le respect de la stratégie, la fiabilité,
  - 6 – de pertinence, soit la capacité des voies et moyens choisis à atteindre les ambitions déclarées.
- 7 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. Mener un audit de communication interne implique donc que l'on puisse s'appuyer sur une stratégie formalisée.
- 8 Ors il s'avère que la stratégie de communication d'une organisation n'est pas toujours énoncée. Si l'on en croit une enquête<sup>2</sup> de l'Union Des Annonceurs (U.D.A.), les entreprises

ne sont, en effet, qu'une sur deux à l'énoncer, même parmi les plus importantes. Dans ces conditions, il devient légitime de penser qu'auditer la communication d'une organisation se révèle être une tâche, sinon impossible, du moins très difficile dans de très nombreux cas. Auditer peut vouloir dire alors prendre des « mesures » de phénomènes épars et variés au gré de l'auditeur et de ses spécialités. Il n'est finalement pas étonnant, dans ces conditions, que les pratiques d'audit soient si hétérogènes.

- 9 L'interrogation essentielle issue de ce constat peut être finalement résumée ainsi : doit-on voir dans l'absence de formulation stratégique une incompetence, un laxisme de la part des entreprises ou le signe d'un autre phénomène plus complexe, celui d'une inadéquation des modèles traditionnels de gestion appliqués à la communication des entreprises ? Ne devrait-on pas substituer à l'audit de communication une pratique qui tienne compte du fait que la stratégie de communication d'une organisation est rarement énoncée ?
- 10 Ce sont ces questions qui seront approfondies ici. Nous esquisserons dans ces pages un raisonnement qui nous conduira à proposer l'existence de stratégies de communication émergentes ou encore à penser la stratégie en terme d'activité non intentionnelle.
- 11 Nous envisagerons ensuite une alternative à l'audit de communication interne, l'étude diagnostique des stratégies émergentes. Loin d'être un artifice permettant de s'affranchir d'une réflexion théorique sur la communication interne, ces propositions mettent en évidence la nécessité d'une modélisation du concept de communication interne que la suite de l'article s'attachera à développer.

## Des stratégies de communication émergentes

- 12 Penser la stratégie en terme d'activité non-intentionnelle peut paraître paradoxal. Pourtant, les modèles de décisions complexes développés en sciences de l'organisation nous invitent à considérer cette éventualité très sérieusement.
- 13 Le terme de stratégie renvoie, dans son acception courante, à une activité de planification volontaire d'actions en vue d'atteindre un objectif. Cette définition adaptée à la communication d'une organisation invite à considérer les stratégies de communication comme le résultat de choix rationnels, effectués dans un but prédéfini. Le « communicateur stratège » élaborerait la stratégie de communication d'une organisation en ayant à l'esprit toutes les possibilités d'actions, toutes les conséquences possibles de celles-ci, et son choix, fait selon des critères clairement énoncés serait parfaitement adapté à la situation envisagée.
- 14 Ces conceptions de la stratégie font référence à un modèle de décision dit mono-rationnel. Ce modèle de décision a été maintes fois critiqué<sup>3</sup>. On a souvent montré qu'il ne correspondait pas à la réalité du processus de décision sans pour autant que toutes les implications de sa faillite aient été mesurées et prises en compte.
- 15 D'autres modèles décisionnels ont été proposés, des modèles à « rationalité limitée » de H. Simon<sup>4</sup> jusqu'aux modèles plus récents comme le modèle dit « de la poubelle »<sup>5</sup>. Si dans le modèle de décision à « rationalité limitée » le décideur n'envisage jamais toutes les possibilités d'action, toutes les solutions et toutes les conséquences de celles-ci mais opte pour la première solution satisfaisante, le modèle dit « de la poubelle » porte un coup beaucoup plus décisif au concept de rationalité. Dans celui-ci, en effet, la décision est envisagée comme un phénomène d'auto-organisation ne nécessitant pas forcément

d'activité intentionnelle. L'activité stratégique est considérée comme étant très largement aléatoire, de nombreuses décisions pouvant être considérées comme le fruit du hasard, voire ne correspondre à aucun problème.

- 16 À partir de ces modèles décisionnels et prenant le contre-pied des définitions généralement admises de la stratégie qui voient en celle-ci seulement une activité de planification volontaire, nous postulons l'existence de stratégies de communication émergentes et non intentionnelles. L'existence de telles stratégies nous semble même être une des spécificités de la communication des organisations.
- 17 Postuler l'existence de stratégies de communication émergentes permet d'expliquer pourquoi la moitié seulement des entreprises interrogées par l'Union Des Annonceurs (U.D.A.) dans sa dernière enquête dit avoir une stratégie de communication. Comment en effet concevoir 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 stratégie avant ? L'énoncé d'une stratégie est, en effet, dans le modèle de décision classique un préalable nécessaire à l'action.
- 18 De nombreuses observations effectuées au cours d'une étude<sup>7</sup> sur un échantillon important d'entreprises (47) nous ont permis de mettre en évidence l'existence de pratiques de communication « non volontaristes ». Postuler l'existence de stratégies de communication émergentes permet d'expliquer l'existence de pratiques de communication qui ne relèvent pas d'un projet.
- 19 Ce phénomène est, selon nous, à associer 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*. Elle doit plutôt être envisagée comme le résultat de comportements et le fruit d'une sédimentation de pratiques et de décisions issues des initiatives des acteurs répartis dans toute la structure.
- 20 Accepter de considérer les stratégies de communication comme des phénomènes partiellement émergents, accepter d'y voir des phénomènes non intentionnels, est-ce pour autant renoncer à une maîtrise et à une gestion de la communication interne d'une organisation ? Nous répondons par la négative, même si cela peut sembler paradoxal.
- 21 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* »<sup>8</sup>, si l'on envisage les stratégies de communication comme des phénomènes pour une grande part émergents, alors toute entreprise a une stratégie de communication qu'il importe de *mettre à jour* à partir de l'observation de ses pratiques et non pas seulement à partir de ses discours. 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. ». À l'audit de communication qui suppose l'énoncé d'une stratégie nous proposons de substituer l'étude diagnostique des stratégies de communication émergentes. Il s'agit d'identifier et de caractériser la stratégie poursuivie à partir de l'observation des pratiques et des actions mises en place. Cette pratique postule que la stratégie n'est pas toujours énoncée et n'envisage pas cet état de fait comme étant anormal. Il s'agit d'une identification des buts poursuivis à partir des actions entreprises car comme le souligne Henry Mintzberg :

- 22 « Les buts n'existent qu'en termes de comportements des organisations, spécifiquement comme les intentions qui peuvent être imputées à leurs décisions, et mieux encore à leurs actions. Il est inacceptable de demander simplement aux membres d'une organisation, y compris à son président, quels sont ses 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. »<sup>9</sup>
- 23 Reconnaître l'existence de stratégies de communication interne émergentes oblige à reconsidérer la communication interne. Celle-ci ne peut plus être définie de manière traditionnelle avec des concepts tels que ceux de communication *ascendante*, *descendante*, *latérale*. Ces termes associent en effet trop étroitement la communication interne à l'idée d'information et de discours. Ils font référence à une vision de la communication techniciste où celle-ci est seulement envisagée comme un processus de transmission. De même la communication interne ne peut plus être considérée seulement comme ayant une fonction de gestion volontariste de l'image de l'organisation auprès de ses publics internes.
- 24 La communication interne doit, dès lors, être envisagée comme l'ensemble des pratiques et des comportements qui modèlent les échanges et les interactions. Elle ne renvoie non pas seulement à des discours mais à des dispositifs qu'il convient de cerner.
- 25 Loin de simplifier les démarches d'analyse, le concept d'étude diagnostique des stratégies émergentes oblige à proposer une modélisation théorique des stratégies de communication interne. 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 ?

## Les cinq dimensions de la communication interne

- 26 Nous développerons dans la suite de cet article une modélisation qui pourra servir de base à l'élaboration d'un instrument de caractérisation des stratégies de communication interne.
- 27 Nous proposons de considérer une stratégie de communication interne comme la configuration de cinq dimensions correspondant à cinq buts définis à l'issue d'une réflexion théorique que nous avons exposée par ailleurs<sup>10</sup> : une dimension de gestion relationnelle, une dimension d'intégration, une dimension maïeutique, une dimension patrimoniale et une dimension logistique. Ces cinq dimensions sont susceptibles d'être plus ou moins prises en compte dans une stratégie de communication.

### La dimension de gestion relationnelle

- 28 On peut considérer que la communication interne a une fonction de gestion relationnelle. Elle permet, en effet, 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 rupture et de difficulté de l'organisation dans ses relations avec les publics internes.
- 29 Les approches relationnelles<sup>11</sup> en théorie des organisations, 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

- 30 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.
- 31 P. Watzlawick, J. Helmick Beauvin et Don D. Jackson, ont souligné dans l'ouvrage *Une logique de la communication*<sup>12</sup>, que « toute communication a deux aspects, contenu et relation ». G. Le Cardinal<sup>13</sup>, explicite cette notion de relation :
- « Créer une relation c'est 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. (...) 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. »<sup>14</sup>
- 32 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 »<sup>15</sup> soit comme la résultante de deux composantes : une composante *vigilance* et une composante *gestion de la confiance*.
- 33 – La composante *vigilance* correspond à la veille nécessaire pour développer une connaissance des partenaires.
- 34 La *vigilance* peut être formalisée et faire l'objet d'actions précises (enquêtes, baromètres et analyses de comptes-rendus divers existant dans l'entreprise et pouvant donner des informations sur l'état de la relation) ou ne pas être vraiment formalisée. 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.
- 35 – La composante *gestion de la confiance*, correspond aux activités destinées à susciter la confiance des partenaires de la communication.
- 36 Avant d'envisager les différentes modalités de sa mise en œuvre il est nécessaire d'analyser cette idée de confiance. Dans l'acte de vente<sup>16</sup>, 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 charlatans<sup>17</sup>, 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.

- 37 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 ?
- 38 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 MOYEN<sup>18</sup>.
- 39 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 respecter un certain nombre de principes supposés par toute communication et qui peuvent être élucidés par ce que J. Habermas<sup>19</sup> appelle la pragmatique formelle.
- 40 Dans tout acte de communication sont, selon lui, exprimées des prétentions à la validité de l'énoncé :
- 41 – une prétention à la vérité des connaissances,
- 42 – une prétention à la justesse des actions,
- 43 – une prétention à l'expression authentique de soi.
- 44 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.
- 45 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. Ducrot<sup>20</sup> et les *maximes conversationnelles* de H.P. Grice<sup>21</sup>. Ces deux auteurs en effet mettent à jour des principes et des lois présumés 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 qu'*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 respecter par les locuteurs soucieux d'un principe de coopération dans l'échange.
- 46 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.
- 47 Quelles peuvent être les mesures susceptibles d'être prises pour répondre à ce souci de vérité ?
- 48 La vérification des informations diffusées dans l'organisation qui doivent être conformes aux faits ; l'existence d'une pluralité de points de vue et pas seulement ceux de la direction de l'organisation dans les supports d'information ; en cas de crise, l'information

en priorité des publics internes sur la nature exacte des problèmes ; l'homogénéité des informations données aux différents publics de l'organisation, etc.

- 49 Quelles sont les actions qui peuvent être associées au principe d'équité du point de vue de la communication ?
- 50 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)<sup>22</sup>, 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.
- 51 On peut associer l'idée d'authenticité avec ce que E. Goffman<sup>23</sup>, appelle *le dialecte de l'engagement* dans le dialecte corporel, soit toutes les formes d'actions et de 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.
- 52 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. L'importance du service de communication en nombre de salariés, voire l'appellation du service (importance symbolique). Le professionnalisme du service de communication, (la régularité des actions et des publications, la qualité des prestations et des supports,...).
- 53 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.).

## La dimension d'intégration

- 54 La communication interne a une fonction d'intégration. Elle sert à socialiser 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 ».<sup>24</sup>
- 55 Nous envisagerons la dimension intégration de la communication interne comme recouvrant les pratiques permettant de développer des « profils spécifiques de



personnalité sociale », soit « l'ensemble des aptitudes dont la personne a besoin pour s'intégrer dans son univers relationnel. »<sup>25</sup>

- 56 En utilisant les travaux de J.Kellerhals et C. Montandon, 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.
- 57 En plus de ces différentes modalités et formes d'incitation, l'intégration se caractérise également 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. B. Galambaud développe cette notion très importante de lieu d'intégration :
- « À 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. (...) »
- 58 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 enfreint, 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 »<sup>26</sup>
- 59 La modalité cognitive vise la responsabilisation et l'autorégulation 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 »<sup>27</sup>.
- 60 Ses moyens d'actions sont essentiellement 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 la diffusion de toute information permettant au public de se situer et de comprendre l'importance de son rôle dans l'organisation.
- 61 La modalité conative et ritualiste vise l'adoption de comportements adaptés aux conventions et codes sociaux de l'organisation. Sa mise en œuvre se traduit par deux types d'actions :
- 62 – L'organisation d'événements 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.,
- 63 – La mise en place d'actions visant à faire intégrer rapidement « l'esprit maison » aux nouveaux venus : les rites d'initiations, (Voir par exemple le cas de l'entreprise Cascades rapporté par O. Aktouff et M. Chretien<sup>28</sup> où les rites d'initiations prévoient le déguisement prolongé à la manière des bizutages étudiants), les procédures de

parrainage des salariés « entrants », les stages d'accueil avec visite dans d'autres établissements etc..

- 64 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.
- 65 Elle peut être mise en œuvre 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 ». 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. Lambert<sup>29</sup>). 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*, 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. Soulages<sup>30</sup> le suggère, mais est un outil fonctionnel (et non décisionnel) permettant de dynamiser et d'intégrer.
- 66 La modalité sensible vise à nourrir une fierté d'appartenance qui peut être développée par plusieurs types d'action influençant les attitudes à l'égard de l'organisation.
- 67 La mise en avant de la mission et des valeurs de l'entreprise, si celles-ci sont susceptibles de rencontrer l'adhésion. 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. Defourny<sup>31</sup>). 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 Chemical<sup>32</sup> ).

## La dimension patrimoniale

- 68 La communication interne a une fonction patrimoniale. Si l'on envisage que toutes les organisations, comme les sociétés sont « en devenir continu et en production constante d'elles-mêmes<sup>33</sup> » 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 :
- 69 « 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. »<sup>34</sup>

- 70 Nous proposons d'analyser la dimension patrimoniale comme contribuant à créer et gérer la mémoire collective de l'organisation.
- 71 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 reproduction organisationnelle. L'importance de l'information dite *générative* à caractère *engrammatique* et *archivai* est ainsi mise en avant comme nécessaire à toute régénération.
- 72 « L'information générative : c'est la configuration improbable et stabilisée, de caractère *engrammatique* (*signe*) et *archivai*, 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 régénération. »<sup>35</sup>
- 73 Considérant que l'information, non seulement a une fonction d'élaboration identitaire, mais également un caractère *engrammatique* et *archivai*, nous envisagerons la fonction patrimoniale de la communication interne comme recouvrant
- 74 – des pratiques d'élaboration du patrimoine identitaire. Pratiques de création (visuelles, architecturales, vestimentaires etc.). Pratiques de mise en mémoire et d'archivage (histoire d'entreprise, photothèque, etc.). Pratiques commémoratives ou d'anamnèses (célébration d'anniversaires etc.)
- 75 – des pratiques de gestion de l'identité visant assurer l'homogénéité, la continuité et la cohérence de l'identité. (Surveillance de l'adéquation de l'élaboration identitaire au projet de l'organisation par des analyses périodiques de contenu des documents, des analyses sémiologiques, des études de perceptions etc. ; mise en place de la coordination nécessaire à la gestion de l'unité symbolique : procédures, normes, missions temporaires de communication etc.)
- 76 – des pratiques de protection patrimoniale. (Mise en place de mesures de protection pour maîtriser la diffusion des informations produites par l'organisation, etc.)

## La dimension maïeutique

- 77 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.
- 78 Elle a une fonction éducative au sens cette fois, non de Durkheim, mais des pédagogues, qui de Socrate et sa maïeutique à PIAGET<sup>36</sup> 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.
- 79 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 »<sup>37</sup>

- 80 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 »<sup>38</sup>. Cette dimension est le contrepoids à la dimension d'intégration qui au contraire « propage le global sur un plan local, pour maintenir le cap général »<sup>39</sup>.
- 81 La dimension maïeutique 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.
- 82 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. »
- <sup>40</sup>
- 83 Nous envisagerons la dimension maïeutique de la communication interne comme recouvrant des pratiques de concertation, de développement de la créativité et de l'initiative.
- 84 Nous utiliserons pour distinguer les différents types de concertation les travaux d'O. Orstman<sup>41</sup> sur les différentes façon d'accompagner le changement dans l'organisation. Cet auteur distingue trois types de concertation majeures :
- 85 La concertation de type sociotechnique concerne 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 limitée dans le temps
- 86 La concertation de type psychosociologique est centrée 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 prédéterminé. 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.
- 87 La concertation de type miroir, se veut selon O. Orstman une « réconciliation entre démarche sociotechnique, psychosociologique 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 du point 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).

- 88 Notons que la démarche dite de « Qualité » qui consiste à mettre en œuvre des méthodologies d'action pour améliorer la qualité des prestations d'une organisation vers l'environnement externe – ou interservices – peut utiliser des méthodes relevant plutôt des approches sociotechniques (le problème à résoudre est donné au groupe), ou plutôt psychosociologiques (le groupe doit choisir et juger de l'opportunité de résoudre tel problème, se concerter sur l'organisation du travail, etc.).
- 89 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.
- 90 La gestion de la créativité et des initiatives est une composante de la dimension maïeutique. Cette gestion peut être formalisée et planifiée comme ne pas l'être.
- 91 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'encouragement<sup>42</sup> 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. Le développement d'un certain *cosmopolitisme*<sup>43</sup> et d'un droit à la différence, par le recrutement de salariés provenant d'horizons diversifiés, d'échanges avec d'autres établissements, etc.
- 92 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 »<sup>44</sup>
- 93 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.
- 94 Lorsqu'une innovation a été décidée par l'organisation – changements technologiques, changements d'organisation, changements d'aménagement de l'espace, etc. – plusieurs possibilités de consultation des personnels peuvent être mises en œuvre qui entrent dans le cadre de la communication interne et qui relèvent de la gestion de l'innovation :
- 95 *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.

*Expérimentation par actions pilotes* : sur un échantillon test choisi par la direction ou sur un échantillon de personnel volontaire.

## La dimension logistique

- 96 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.
- 97 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 communication. Elle répond aux besoins des différentes unités de l'organisation en information, en supports et en interfaces de communication.
- 98 Nous proposons d'analyser la dimension logistique de la communication interne comme recouvrant :
- 99 – les pratiques d'évaluation des besoins en information opérationnelle (autres que l'information documentaire et de gestion qui ne sont pas du ressort de la fonction communication) et en services liés à la communication ; Celles-ci peuvent être mises en œuvre par divers moyens. 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 transitant 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.
- 100 – les pratiques de mises 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.
- 101 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 réponders téléphoniques, des services télématiques, etc.
- 102 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.
- 103 La diffusion des informations peut être automatique et générale, comme être en self-service, à la demande, sur abonnement, etc..
- 104 -les pratiques de prestations de services liées à la communication.
- 105 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* (incitation, proposition d'innovations, de pratiques nouvelles, d'outils, de documentations techniques, proposition des investissements...) *Réalisation à façon* de supports 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.)

## Conclusion

- 106 Nous avons proposé d'envisager la communication interne comme une configuration de cinq dimensions soit la dimension gestion relationnelle, la dimension intégration, la dimension patrimoniale, la dimension maïeutique et la dimension logistique. Chacune de ces dimensions a fait l'objet d'une analyse permettant de dégager à la fois ses composantes et les moyens de leur mise en œuvre.
- 107 Nous avons ainsi défini une modélisation des stratégies de communication interne. Celle-ci est susceptible d'être utilisée pour identifier ou caractériser des stratégies de communication interne. Elles peuvent différer 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. Les stratégies peuvent différer par les modalités de mise en œuvre des dimensions : telle entreprise choisira, par exemple, pour mettre en œuvre la dimension intégration d'avoir recours à des modalités d'intégration coopératives, d'autres plutôt à des modalités conatives et ritualistes.
- 108 Cette modélisation permet d'envisager la mise au point d'un outil diagnostique permettant de caractériser des stratégies de communication interne émergentes. En effet les différents moyens recensés pour mettre en œuvre les différentes dimensions pourront être utilisés comme autant d'indicateurs permettant d'inférer les buts poursuivis.
- 109 C'est à partir du diagnostic des stratégies de communication interne émergentes que le gestionnaire pourra ajuster et aménager les pratiques de communication de l'organisation afin que celle-ci soit capable d'affronter l'avenir. La démarche diagnostique, envisagée comme une pratique d'auto-évaluation est porteuse de perspectives d'avenir. Véritable méthodologie de l'action et du projet, elle devrait permettre au responsable de communication d'interpréter lui-même les résultats de son activité et d'accéder à la finalité de ce qu'il fait.

---

## NOTES

1. VATIER, R., *ANDCP. Audit de la gestion sociale*, Paris, ed. d'Organisation. 1988, p 169 et 184
2. U.D.A, (Union des annonceurs). *Responsables de communication, qui êtes-vous ? La fonction communication de l'entreprise*, Paris, UDA, sept 92, 79 p.
3. Voir notamment SFEZ, L., *Critique de la décision*, Paris, Presses de la FNEP, 1981.

4. MARCH, J.G., SIMON, H., *Organizations*, New York, John Wiley, 1958 (trad. fr. Les organisations, Paris, Dunod, 1974)
5. COHEN. M.G., MARCH, J.G., OLSEN. J.P., « Le modèle du « garbage can » dans les anarchies organisées » in MARCH, I.G., *Décision et Organisation*, Paris, Editions d'Organisation, 1991, pp 163-204
6. U.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
7. CARAYOL. V, *Place dans la structure de l'entreprise de la fonction communication et stratégies de communication interne*, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la communication sous la direction du professeur H. Hotier. Université Michel de Montaigne, Bordeaux 3, 1993, 400 p.
8. WATZLAWICK, P., MELMICK BEAVIN, J., JACKSON, Don D., *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 1972, p 48
9. MINTZBERG, H., *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 1986, p. 344
10. CARAYOL, V., *Place dans la structure de l'entreprise de la fonction communication et stratégies de communication interne*, op. cit.
11. ANASTASSO-POULOS, J.P., et alii, *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, Paris, PUF, 1985 privilégiées lui permettant d'échapper ainsi à la concurrence.
12. WATZLAWICK, P., HELMICK BEAVIN, J., JACKSON, Don D., op. cit. p 61
13. 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
14. Idem, pp 180-183
15. LE CARDINAL, G., op. cit. p. 183
16. MUCCHIELLI, R., *Psychologie de la publicité et de la propagande*, Paris, E.S.F, *Entreprise moderne d'édition*, Librairies Techniques, 1970, p. 7
17. Idem, p. 34
18. GREGOIRE, F., *Les grandes doctrines morales*, Paris, PUF, 1967
19. HABERMAS, J, *Théorie de l'agir communicationnel*, (2 T.) Paris, Fayard, 1987
20. DUCROT, O., *Le Dire et le Dit*, Paris, Éd. de Minuit, 1984
21. GRICE, HP., « Logique et conversation » in *Communications* n° 30, 1979, pp. 41-58
22. GREGOIRE, F, op .cit.
23. GOFFMAN, E. « Engagement » in BATESON G *et alii la nouvelle communication* op.cit., pp. 267 278
24. DURKHEIM, E. *Éducation et sociologie*, Paris, PUF, *Le sociologue*, 1966, p. 92
25. KELLERHALS, MONTANDON, C., *Les stratégies éducatives des familles*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1991.
26. CALAMBAUD, B., *L'initiative contrôlée ou le nouvel art de manager*, Paris, E.S.F, 1988, p. 102
27. 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.
28. AKTOUF, O., CHRETIEN, M., *L'anthropologie de la communication et le culture d'entreprise : le cas Cascades*, Communication présentée à l'International Conférence on Organizational Symbolism, Université Québec à Montréal, juin 1986
29. J. LAMBERT, *Politiques globales de communication interne*, Paris, E.S.F., 1981, p. 30.
30. SOULAGES, F., « Projet d'entreprise et économie sociale : des rapports compliqués » in *Recma*, n° 29, 1989, pp. 69-74.
31. DEFOURNY, V., *Organisation et pilotage stratégique de la communication*, Louvain-La-Neuve, Université Catholique de Louvain, 1991 op. cit.
32. APEC, Dossier « L'entreprise épicurienne » in *Courriers cadres* n° 835, 11/9/1989, p. 17-22



33. BALANDIKR, G., « Pour une anthropologie dynamiste, rencontre avec G. BALANDIER » (propos recueillis par MUCCHIELLI, L.) in *Sciences Humaines* n° 20, août/septembre 1992, p. 22.
34. Idem
35. MORIN, E., *La Méthode*, Tome 1 : *La Nature de la Nature*, op. cit. p. 326
36. PIAGET 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, Denoël, 1969, 264 p.
37. DEFOURNY, V., *Organisation et pilotage stratégique de ta communication*, op.cit. p.53.
38. PROBST, G.J.B., MERCIERJ.Y., op.cit.
39. Idem
40. CROZIER, M., *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post industriel*, Paris, Interéditions, 1989, p. 67.
41. 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.
42. Cité par J LAMBERT op.cit., p. 59.
43. Le 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, pp. 197-231.
44. Idem

## RÉSUMÉS

Comment auditer la communication d'une organisation ? Comment mesurer le degré d'atteinte d'objectifs qui n'ont pas été énoncés ? Constatant que peu d'entreprises énoncent leur stratégie de communication, l'auteur s'attarde sur ce phénomène jusque là peu interprété, et l'analyse à la lumière de récentes théories de la décision. Elle propose de substituer à la pratique d'audit celle d'étude diagnostique des stratégies de communication. L'analyse conduit à la proposition d'une modélisation des stratégies de communication interne qui sont envisagées comme une configuration de cinq dimensions : une dimension de gestion relationnelle, une dimension d'intégration, une dimension maïeutique. une dimension patrimoniale et une dimension logistique.

How can communication within an organisation be audited (evaluated) ? How can the attainment of unstated objectives be measured.

Nothing that Jew companies actually set out their communications strategy. The author dwells upon this litherto under developed phenom on along with a close analysis of recent theories of decision making. The suggests that auditiking be replaced strategy by the diagnostic study of communications strategy.

Her analysis leads to the suggestion of a model of internal communication strategy, composed of 5 different dimensions :a relational management dimensionan integrational dimension ; a maientic dimension ; an inherent dimension and a logistic dimension.

## AUTEUR

### VALÉRIE CARAYOL

Valérie Carayol est Maître de Conférences à l'Université Michel de Montaigne. BORDEAUX 3 et membre du Groupe de Recherche en Communication des Organisations (GREC/O). Ses recherches portent sur la communication interne, le marketing relationnel et l'épistémologie des sciences de l'information et de la communication.