



VERS UNE TYPOLOGIE DES MODES DE CONTROLE DE GESTION FONDEE SUR LA COMMUNICATION

Tawhid CHTIOUI

Professeur en contrôle de gestion et audit

Reims Management School

Tawhid.chtioui@reims-ms.fr

Résumé

En se fondant sur la mesure comme fil directeur méthodologique, cette recherche montre l'intérêt d'une approche communicationnelle pour une meilleure compréhension du processus de contrôle de gestion.

Pour ce faire, nous avons conduit une démarche de recherche en trois étapes :

- Une première phase empirique exploratoire a été menée, à travers un processus Delphi, auprès de 20 responsables de contrôle de gestion de 20 grandes entreprises françaises.
- Une deuxième phase empirique confirmatoire a été conduite sur la base de 390 questionnaires retournés et a permis de construire un modèle de mesure de la communication dans le cadre du processus de contrôle de gestion.
- Une phase descriptive a permis de prolonger la réponse apportée à notre problématique de recherche en proposant une typologie des modes de contrôle de gestion fondée sur la communication.

Mots-clés : Contrôle de gestion, Communication, Mesure, Typologie, Modes de contrôle

Abstract

This research aims to improve our understanding of communication within the management control process, through the proposal of a measurement model. The literature in communication underlines the need for choice of a precise context for the study of communication. Research in management control shows the importance of concepts like information, relation and communication. However, there is no explanatory model of the communication in this precise context. Our thesis brings a first modelled representation. It is structured in three steps:

- A first exploratory empirical phase was carried out, through a Delphi process with 20 controllers in 20 big French companies.
- A second confirmatory empirical phase was led on the basis of 390 questionnaires.

A descriptive third phase which proposes a management control modes typology based on communication.

Keywords: Management control, Communication, Measurement Model, Typology, Control modes

Introduction

Depuis son apparition dans les années 1920, le contrôle de gestion n'a cessé d'être remis en cause. Il est passé d'une vision taylorienne centrée sur la tâche à une vision « plus humaine » qui tient compte de la diversité des acteurs dans l'organisation. Si le contrôle de gestion continue aujourd'hui à connaître cette évolution, c'est bien parce que les organisations sont devenues plus complexes et l'environnement plus incertain. Les managers doivent, plus que jamais, assurer à la fois la cohérence de leurs objectifs et la coordination de leurs actions. Cette cohérence et cette coordination impliquent la création d'un réseau de communication verticale et horizontale, réseau dont, finalement, dépend l'efficacité du contrôle de gestion.

En effet, depuis Barnard (1938), la communication a été identifiée comme un facteur clé de performance organisationnelle. De fait, elle concentre de plus en plus l'intérêt du management. Confrontées à un environnement en perpétuel changement caractérisé par une globalisation et une accélération du rythme des innovations technologiques, les directions d'entreprises ont pris conscience de l'importance des questions liées à la communication. Qu'il s'agisse de communication interne ou externe, l'objectif s'insère constamment dans le cadre de la recherche d'amélioration de la performance organisationnelle.

En sciences de gestion, c'est la communication externe qui a bénéficié du plus grand intérêt des chercheurs. La communication financière, la communication institutionnelle ou les communications marketing forment des pôles de recherche à part entière. C'est plutôt dans le champ professionnel qu'on a vu émerger des problématiques de communication intraorganisationnelle. Le développement des technologies de l'information et de la communication associé à l'apparition de nouvelles pratiques organisationnelles contribuent à un rapprochement entre processus de management et processus communicationnels. La communication, dans cette perspective, occupe une place prépondérante dans tout projet organisationnel. Elle recouvre des pratiques et des processus divers et variés. Une communication efficace est de plus en plus considérée comme un élément stratégique et une composante majeure du succès des organisations. Shockley-Zalabak (1988) résume ce point de vue : « *Dans cette société de l'information la clé de l'excellence organisationnelle est la communication effective.* »

Partant, les questions de communication semblent nodales dans le cadre du processus de contrôle de gestion. Mais paradoxalement, elle n'a pas investi le champ de la recherche en la

matière. On peut envisager deux raisons à cela. D'une part, il semble que l'apparence première de simplicité du lien entre contrôle de gestion et communication s'accompagne d'une certaine incapacité à en saisir concrètement des éléments opératoires pour résoudre les problèmes qu'ils posent dans l'entreprise. D'autre part, l'intangibilité et la multidimensionnalité de la communication risque soit de la déconnecter du contrôle de gestion, soit de la confondre avec d'autres concepts (comme l'information et la relation) dans des amalgames réducteurs (Chtioui, 2006).

Même si la communication est considérée comme un facteur primordial pour l'aboutissement du processus de contrôle de gestion (Mintzberg, 1990 ; Simons, 1995 ; Bouquin et Pesqueux, 1999), elle a surtout été appréhendée dans la littérature managériale comme un outil. Nous avons essayé, dans le cadre de ce travail d'aller plus loin que d'une vision instrumentale de la communication en faisant appel à des approches plus larges provenant directement du champ des sciences de la communication.

Nous avons ainsi essayé de répondre à la question suivante : comment pouvons nous améliorer notre compréhension de la communication dans le cadre du processus de contrôle de gestion ?

Afin de répondre à cette question, nous avons choisi comme objet de cette recherche de construire un modèle de mesure de la communication dans un le cadre du processus de contrôle de gestion. En effet, la mesure constitue un indicateur incontournable à toute évolution scientifique, car on ne peut changer un système si on ne maîtrise pas la mesure. D'où l'intérêt accordé par les chercheurs à l'évaluation de la qualité des instruments de mesure. Cet intérêt est d'autant plus important qu'il est le gage de la capacité d'une mesure à refléter un concept théorique. Nous avons tenté ensuite d'utiliser ce modèle pour analyser et classer les pratiques communicationnelles dans le cadre du processus de contrôle de gestion.

Après l'exposé des fondements théoriques de la recherche (1.), nous présentons la démarche méthodologique adoptée (2.) et finissons par l'analyse des résultats obtenus (3.).

1. Les fondements théoriques de la recherche

1.1. La nécessité de définir un contexte pour l'étude de la communication

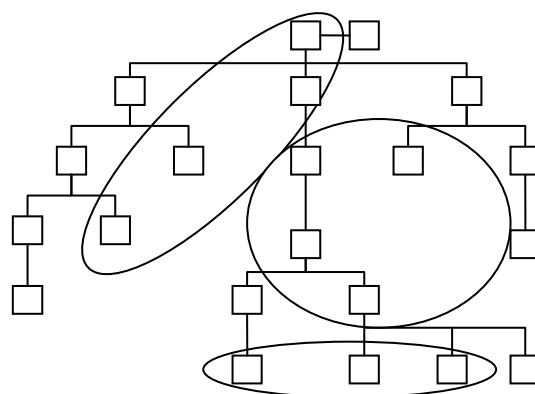
La communication ne fait sens qu'à l'intérieur d'un contexte donné. En effet, elle n'est pas réductible à la relation qui s'instaure entre des individus singuliers, puisqu'elle met toujours en scène, un « tiers symbolisant » (Quéré, 1982). Ainsi, toute étude de la communication n'est possible que si elle s'insère dans un contexte symbolique pré-existant. Le contexte historique,

géographique, social ou culturel peut alors constituer un cadre interprétatif qui participe à la construction du sens de la communication (Dacheux, 2000). Ce contexte est tout à la fois donné (le cadre de la relation tel qu'il pourrait être décrit par un observateur extérieur) et construit (le cadre de la relation tel qu'il est intériorisé par chacune des personnes en relation) (Coletta, 1997). C'est pour cela qu'il existe plusieurs modèles pour expliquer la communication. « *Chaque modèle – lié à un contexte, à une époque et à un projet scientifique différents – agit comme un mécanisme perceptif et cognitif qui transforme la réalité en représentation* ». (Mucchielli, 1998).

Mucchielli (2002) présente plusieurs réseaux de relations dans lesquels on peut observer une situation communicationnelle dans les organisations. Les plus courants sont les réseaux hiérarchiques (basés sur les relations supérieur-subordonné), les réseaux sociométriques (symbolisant des relations d'affinité entre acteurs) et les réseaux de décisions ou d'information (formalisés ou non dans des procédures). Mintzberg (1982) propose un autre cadre d'analyse : « *les constellations de travaux* ». D'après cet auteur, les constellations de travaux sont des groupes d'individus qui « *travaillent côte à côte, ont des intérêts (de travail) communs et communiquent beaucoup entre eux de façon informelle* » (p. 70). (Figure 1).

Ainsi, l'organisation est un cadre suffisamment large pour brouiller le sens de la communication. Etudier la communication dans le seul cadre organisationnel risque de la déconnecter de son contexte, de la réduire à un état indépendant que les groupes d'acteurs doivent subir. Un cadre d'analyse sous la forme de « constellations de travaux » (Mintzberg, 1982) s'avère donc plus pertinent pour la compréhension de la communication dans les organisations.

Figure 1 : Exemple de « constellations de travaux » (D'après Mucchielli, 2002, p. 22)



Cette représentation correspond parfaitement aux interactions que nous cherchons à analyser dans le cadre du processus de contrôle de gestion. Néanmoins, une telle configuration ne permet pas une analyse optimale sans qu'elle soit accompagnée des données explicitant les relations internes aux constellations de travaux ainsi que les relations entre ces constellations et des analyses de la participation de cet ensemble à la marche globale de l'organisation (Mucchielli, 2002). C'est pour cela que nous considérons dans notre recherche trois niveaux de communication : les niveaux individuels et interpersonnels, internes aux constellations et le niveau organisationnel, entre les constellations.

Le contrôle de gestion est ainsi un contexte qui permet d'identifier les rapports des personnes qui communiquent (rapports entre acteurs du processus), le cadre dans lequel se situe l'interaction et la situation qui met en relation ces acteurs. Le contrôle de gestion dans notre recherche est un cadre symbolique porteur de sens, de règles, de rituels et d'interactions.

Il est largement admis que les compétences communicationnelles s'avèrent d'une importance majeure pour le travail des managers et des contrôleurs de gestion. Néanmoins, à notre avis, une approche plus large de la communication est à privilégier au niveau de l'ensemble du processus de contrôle de gestion. En effet, le contrôle de gestion ne peut plus perdurer dans une approche essentiellement fonctionnelle ou instrumentale de la communication, en la considérant comme un simple outil d'influence ou comme un système d'information. Gilbert *et al.* (2005) affirment que la communication ne représente pas « *un accompagnement de l'action, plus ou moins facultatif, séparé de l'action elle-même. La communication revêt un sens beaucoup plus fondamental : il n'y a pas de pensée, de volonté, ni d'action sans communication.* » (p. 25).

1.2. Un cadre théorique : la théorie de l'agir communicationnel de Habermas

La communication pour Habermas ne constitue pas un simple échange entre acteurs mais représente plutôt une action, un agir communicationnel. « *Les acteurs recherchent une entente sur une situation d'action afin de coordonner consensuellement leurs plans d'action et par la même leur action* » (Habermas, 1973, p.102). Sur la base d'une discussion libre, ouverte et rationnelle, un consensus peut être atteint à la fois sur le présent et le futur. Des compétences communicationnelles surgissent dès lors que certaines garanties de validité sont respectées. C'est ce que Habermas appelle l'agir communicationnel. Pour réussir cet agir communicationnel, Habermas propose de partir de la dimension de l'intersubjectivité : un acte de langage lie un locuteur à un allocataire et nous devons nous intéresser à la nature de ce lien, à la responsabilité que le locuteur assume pour l'énoncer et la position que l'allocataire peut prendre par rapport à celui-ci.

Dans un acte illocutoire, le locuteur crée un certain rapport entre lui-même et son interlocuteur en lui proposant une certaine définition de la situation dans laquelle il se trouve avec celui-ci. Si cette définition est acceptée, l'acte est réussi, et un engagement est établi. Ce qui intéresse Habermas, c'est la nature sociale et rationnelle de cet engagement. Il croit pouvoir montrer que ce qui est impliqué dans l'acte illocutoire peut être soumis à une reconstruction normative et à une critique. C'est sur cette critique qu'un concept de l'agir communicationnel peut être construit. Tout ce qui fait partie du perlocutoire, c'est-à-dire les fins stratégiques du locuteur qu'il n'a pas à justifier devant l'allocataire, mais qu'il essaie de poursuivre contre lui (par bien des ruses rhétoriques), est écarté par Habermas comme faisant partie d'un agir instrumental. Pour lui, communiquer ne consiste pas à convier une information, mais à créer, prolonger, modifier des rapports sociaux, à prendre position dans un contexte institutionnel donnée. Il s'agit donc de construire l'action communicationnelle en prenant en compte la notion « d'intercompréhension » c'est-à-dire la négociation de définition et de situation, susceptibles de consensus.

Notre approche de la communication serait donc d'analyser l'agir communicationnel pas seulement comme étant un échange, mais aussi comme une action qui contribue à la création et la représentation de la réalité. L'ajout de cette dimension devrait permettre une lecture différente des comportements de communication.

Dans notre approche, nous distinguons aussi les stratégies de persuasion (ce que Habermas considère comme un agir communicationnel) et les stratégies de manipulation (ce qu'il

appelle, agir instrumental). Cette analyse est fondamentale dans le cadre des nouvelles pratiques de gestion misant sur la communication en ce qu'elle permet de distinguer entre une volonté réelle de réciprocité des processus d'influence et une « *apparence de communication qui pourrait masquer en fait une directivité presque manipulatoire* » (Bartoli, 1990).

En résumé, cette approche nous permet d'aborder la communication dans un contexte organisationnel, non seulement d'un point de vue de la prise de parole, mais aussi de la légitimation de la participation des membres de l'organisation à une action communicationnelle organisée et des répercussions sur les processus organisationnels. Elle devrait permettre, également, de focaliser sur les pratiques réelles et d'écarter les tentatives de simulation ou de manipulation.

Comme Habermas (1973), nous sommes convaincus que la communication n'est pas simplement un phénomène à observer mais plutôt une action à mener. Dans un cadre organisationnel, les acteurs sont confrontés à des changements permanents (externes ou internes). Ceci va leur permettre de prolonger leur interaction dans le sens désiré et de préserver la continuité dans l'action en évitant la rupture par le conflit, c'est l'agir communicationnel par lequel on cherche à s'entendre avec l'autre, de façon à interpréter ensemble la situation et à s'accorder mutuellement sur la conduite à tenir. « *Sous l'aspect fonctionnel de l'intercompréhension, l'agir communicationnel sert à transmettre et à renouveler le savoir culturel ; sous l'aspect de la coordination de l'action, il sert à intégrer socialement et à établir des solidarités ; sous l'aspect de la socialisation, finalement, l'agir communicationnel sert à former des identités personnelles. Les structures symboliques du monde vécu se reproduisent grâce à l'usage continu du savoir valide, grâce à la stabilisation de la solidarité du groupe et à la formation d'acteurs capables de prendre leurs responsabilités* » (Habermas, 1973, p. 133)

Dans cette recherche, nous avons choisi, d'une part, de ne pas nous intéresser au contenu du message communicationnel et ceci pour deux raisons évidentes. Premièrement, nous partageons le constat des différentes théories de la communication selon lequel la forme du message rejaillit toujours sur le contenu (Dortier, 1998). En effet, un même message peut être perçu différemment et peut avoir des effets différents en fonction de la manière avec laquelle il est transmis. De même, un texte contenant la même information aura une force de conviction différente en fonction du support sur lequel il est présenté. Deuxièmement, nous considérons que la communication peut exister aussi à travers des comportements et des

silences. D'autre part, l'étude de la communication selon les moyens utilisés privilégie les canaux de transmission aux dépens de l'influence des acteurs. En conséquence, nous avons choisi de porter notre attention sur les formes de la communication.

1.3. La mesure de la communication dans les organisations

Une revue détaillée de la littérature en sciences de la communication nous a permis d'identifier trois dimensions de la communication dans les organisations correspondant à trois niveaux d'analyse : la communication organisationnelle (niveau groupal), la communication interpersonnelle (un niveau interindividuel) et la communication managériale (niveau individuel). Nous avons ensuite passé en revue les principaux instruments de mesure de la communication développés dans la littérature sur chacune de ces dimensions afin d'y extraire les facteurs qui nous permettront de constituer un premier cadre à notre propre mesure (Chtioui, 2007).

L'importance accordée par les chercheurs à l'étude de la communication dans les organisations a encouragé le développement d'instruments qui aident à analyser la situation communicationnelle et ainsi contribuant à l'améliorer. En 1985, la division « communication organisationnelle » de l'International Communication Association (ICA) constitua un groupe de recherche pour identifier et critiquer les instruments déjà utilisés pour la mesure de la communication organisationnelle. Les travaux de ce groupe ont donné lieu, entre 1987 et 1991 et pour chaque numéro de la revue *Management Communication Quarterly* (MCQ), à la publication d'un article consacré à la revue d'un ou de plusieurs instruments de mesure d'un aspect de la communication dans les organisations. Deux articles illustrent bien l'ampleur de ce travail. D'une part, Greenbaum et Gardner (1985) ont identifié plus de 500 instruments de mesure cités dans des journaux et congrès spécialisés dans l'étude de la communication. Evidemment, seulement une partie de ces mesures s'intéressent directement à la communication. Seulement, 20% de ces instruments ont été utilisés plus de trois fois. Par ailleurs, dans une étude portant sur 180 revues spécialisées en communication sur une période de 5 ans, DeWine et Pearson (1985) générèrent une liste de 209 rapports et tests d'instruments de mesure.

Dans notre revue des instruments de mesure, nous avons été confrontés à une grande variété d'échelles de mesure. Notre sélection des mesures servant de cadre de référence à l'élaboration de notre modèle a été guidée par les choix théoriques adoptés et exposés dans le paragraphe précédent. En effet, d'un côté, nous n'avons retenu que les mesures qui

approchent la communication par les pratiques réelles et écartent la prise en compte des tentatives de simulation ou de manipulation. D'un autre côté, nous avons privilégié les mesures qui s'intéressent à l'étude du niveau d'efficacité de la communication autrement qu'à travers son contenu. Nous avons également privilégié les mesures selon leur popularité et leur qualité (critères de fiabilité et de validité) telles qu'étudiées par Downs et al. (1994).

2. Exposé de la démarche de recherche

Nous avons pu trouver dans la littérature plusieurs mesures relatives aux trois dimensions de la communication retenues pour notre étude (la communication organisationnelle, la communication interpersonnelle et la communication managériale). Pour utiliser ces mesures, il nous a fallu adapter notre démarche de recherche : notre objectif est non seulement de tester la qualité et la pertinence de chacune des dimensions dans le cadre du processus de contrôle de gestion, mais également de proposer un modèle global qui explique la relation entre les différentes dimensions. Ainsi, nous avons opté pour une approche empirique en trois étapes, associées à des stratégies différentes d'accès au réel.

2.1. Une phase exploratoire : une analyse experte basée sur la méthode Delphi

Cette première phase empirique est fondée sur une confrontation du construit théorique avec l'expertise des acteurs concernés par l'objet de recherche. Sa finalité consiste en une validation par le terrain de certains construits fournis par la littérature. Cette validation passe par une adaptation, élimination ou ajout de critères relatifs aux différentes mesures. Cette première phase de « présélection » peut être qualifiée de qualitative car elle vise à adapter les données et critères à utiliser pour la construction de notre modèle. Ainsi, nous mobilisons l'expérience et l'interprétation des acteurs pour construire un premier modèle que nous soumettons à la validation statistique. Il fallait donc trouver une méthodologie qui nous permet de valider empiriquement une première sélection de critères. Notre recherche nous a conduit à l'utilisation d'une méthode qui vise à organiser une consultation d'experts sur un sujet précis, souvent avec un caractère prospectif important : il s'agit de la méthode Delphi, « *une méthode particulièrement adaptée à la sollicitation de l'expertise et de l'expérience des acteurs concernés par une problématique, afin de recueillir leur jugements sur une question pour laquelle le chercheur n'a pas encore d'éléments suffisamment précis* » (Zenou, 2004, p. 114). Nous nous sommes donc fortement inspirés de la logique de cette méthode pour réaliser cette première phase de terrain. Nous avons ainsi recueilli les évaluations de 20

directeurs/responsables de contrôle de gestion travaillant dans 20 entreprises de grande taille (Plus de 500 salariés)¹.

A ce stade de la recherche, le Delphi nous a permis de purifier nos variables de mesure et de les adapter au contexte de notre étude. Ainsi, parmi les 37 critères identifiés dans notre revue de la littérature, 16 ont été retenus à l'issue de cette phase exploratoire.

2.2. Une phase confirmatoire : l'application du paradigme de Churchill

Cette deuxième phase implique le test de ces variables sur un échantillon large afin d'affiner les différentes mesures, de tester leur fiabilité et validité et de proposer un modèle global de la communication dans le cadre du processus de contrôle de gestion. Dans ce but, nous nous sommes conformés au paradigme de Churchill (1979).

D'abord, une démarche de validation des échelles de mesure a été conduite sur la base de 390 réponses reçues auprès des 400 acteurs sollicités dans les 20 entreprises de notre échantillon². Cette étape a, d'abord, conduit à l'épuration, ensuite à la validation de nos trois échelles de mesure de la communication (organisationnelle, interpersonnelle et managériale). Cet exercice de purification/validation a permis d'améliorer le modèle initial en supprimant les énoncés qui présentaient des indices de fiabilité et de validité inadéquats. La version initiale de la mesure de la communication dans le contrôle de gestion (issue de la phase exploratoire) s'appuyait sur un modèle qui définissait la communication au moyen de 3 dimensions mesurées par 16 critères (87 items). Le modèle de mesure final contient 12 critères mesurés par 70 items (Tableau 1). Les critères de mesure retenus à l'issue de cette étape sont présentés dans l'annexe 2.

Tableau 1 : Evolution du nombre de critères entre la littérature et le modèle final

Nombre de critères	Communication organisationnelle	Communication interpersonnelle	Communication managériale	
identifiés dans la littérature	16	10	11	
éliminés par le Delphi	9	5	7	Nombre d'items
retenus à l'issue du Delphi	7	5	4	87
au niveau du modèle final	6	3	3	70

¹ Cf. Annexe 1 pour la liste des entreprises de l'échantillon.

² 20 acteurs du processus de contrôle de gestion (contrôleurs de gestion, membres de la direction générale, et responsables opérationnels) ont été sollicités d'une manière personnalisée dans chacune des 20 entreprises de notre échantillon.

L'étape suivante consistait à définir le lien entre ces trois dimensions et de tester la pertinence d'un modèle de mesure global de la communication dans le contrôle de gestion en utilisant les modèles à équations structurelles. La synthèse de ces résultats est présentée dans ce papier.

2.3. Une phase descriptive : une analyse typologique

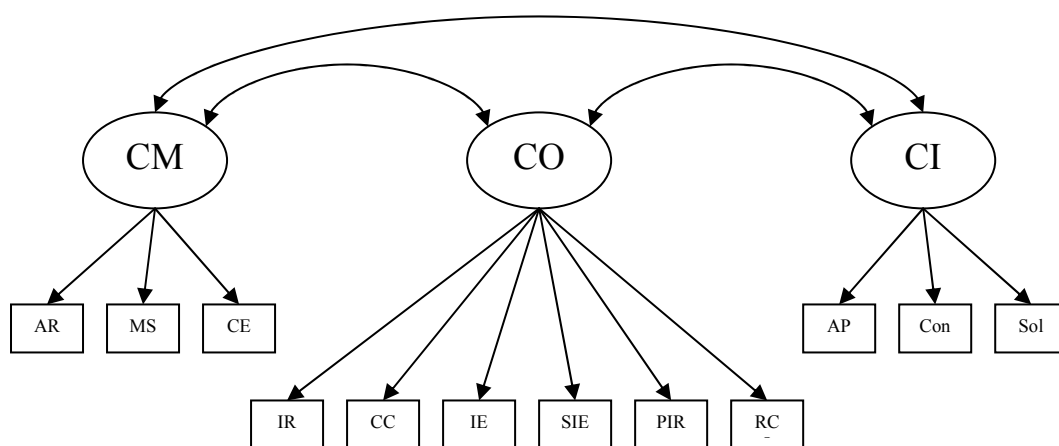
Après avoir construit un modèle de mesure fiable et valide pour comprendre la communication dans le contrôle de gestion, nous avons cherché par l'intermédiaire de cette troisième et dernière phase à prolonger la réponse apportée à notre problématique de recherche en proposant une approche communicationnelle du contrôle de gestion. Ainsi, en se fondant sur les données issues de notre modèle de mesure, nous avons essayé de construire une typologie des modes de contrôle de gestion fondée sur la communication. Les résultats de cette phase de recherche sont également présentés ici.

3. Résultats de la recherche

3.1. Le test du modèle conceptuel

Les échelles de mesure étant purifiées et révisées, nous pouvions dès lors, tester notre modèle conceptuel. Une présentation sommaire du modèle testé est fournie dans la figure 2. A ce niveau, nous avons été amenés à respécifier le modèle de base afin d'éviter les problèmes d'identification des construits latents (Koricha, 2001). Ainsi, nous avons transformé nos facteurs en des variables manifestes (graphiquement représentés par des rectangles) en leur attribuant la valeur moyenne de leurs items.

Figure 2 : Modèle conceptuel après respécification



CM : communication managériale - CO : communication organisationnelle
CI : communication interpersonnelle

Sur la base de cette représentation, nous avons lancé une analyse factorielle confirmatoire qui nous a permis d'estimer la qualité du modèle conceptuel (3.1.1) et de tester les liens structurels entre les différentes dimensions de la communication (3.1.2).

3.1.1. Qualité du modèle conceptuel

Nous avons vérifié la qualité de notre modèle à travers la mesure des indices d'ajustement aux données, l'estimation des fiabilités et des validités convergentes globales et l'appréciation de la validité discriminante.

Les résultats de l'analyse confirmatoire (tableau 2) indiquent une qualité d'ajustement du modèle satisfaisante. Le ratio Chi-deux/ddl est proche de 2 avec une valeur de 2,31. Le GFI est acceptable avec 0,954 tout comme le TLI qui affiche une valeur de 0,948. Le CFI est également supérieur à 0,95 avec la contrainte d'un SRMR inférieur à 0,09 validée. Le RMSEA prend une valeur de 0,058 ce qui prouve une excellente adéquation du modèle aux données. Ainsi notre modèle de mesure de la communication dans le cadre du processus de contrôle de gestion démontre une validité prédictive.

Tableau 2 : Indices de la qualité d'ajustement des données avec le modèle conceptuel

Indice / Norme de bon ajustement	Valeur
χ^2 (χ^2/ddl) (entre 1 et 3)	118,472 / 51 = 2,32
GFI (> 0,90)	0,954
TLI (> 0,90)	0,948
CFI (> 0,95)	0,960
SRMR (< 0,09)	0,036
RMSEA (< 0,08)	0,058

Puisque l'ajustement du modèle aux données est satisfaisant, nous pouvons alors estimer la fiabilité et la validité convergente de chaque dimension de la communication sur la base des résultats de cette dernière AFC. Les résultats de ces tests (tableau 3) sont satisfaisants (Rhô de Jöreskog supérieur à 0,7 et $Rh\hat{o}_{vc}$ supérieur à 0,5), ce qui nous amène à conclure sur la fiabilité et la validité convergente de nos trois dimensions de mesure.

Tableau 3 : Evaluation de la fiabilité et de la validité convergente des trois dimensions de notre mesure

	Fiabilité (Rho de Jöreskog)	Validité convergente (Rho _{vc})
Dimension organisationnelle	0,885	0,57
Dimension interpersonnelle	0,786	0,56
Dimension managériale	0,759	0,52

Enfin, pour tester la validité discriminante de notre modèle global, il faut vérifier que les trois dimensions de la communication retenues sont empiriquement distinctes et mesurent donc des aspects différents du construit global. Autrement dit, il faut que la variance partagée entre les variables latentes (mesurée au travers du carré de leurs corrélations) soit inférieure à la variance partagée entre la variable latente et ses indicateurs (le ρ_{vc}).

Les résultats (tableau 4) montrent que les ρ_{vc} de chaque dimension sont nettement supérieurs aux carrés des corrélations partagées avec les deux autres dimensions. La validité discriminante est ainsi justifiée.

Tableau 4 : Evaluation de la validité discriminante entre les dimensions

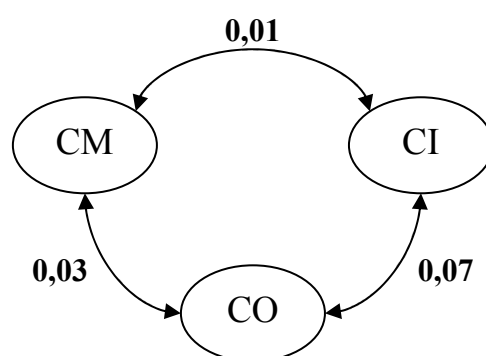
	CO	CI	CM	ρ_{vc}
CO	-	0,09	0,031	0,57
CI	0,09	-	0,026	0,56
CM	0,031	0,026	-	0,52

3.1.2. Test des liens structurels

Afin d'étudier dans quelle mesure les dimensions CO, CI et CM sont indépendantes, nous avons cherché à déterminer les covariances entre ces construits à partir de l'analyse factorielle confirmatoire de premier ordre de notre modèle conceptuel (figure 2). Nous rappelons que la covariance "mesure" le degré d'indépendance de deux variables : de 1 (en valeur absolue) pour deux variables proportionnelles à 0 pour deux variables indépendantes.

Les covariances entre les dimensions du modèle sont quasi-nulles (0,014 ; 0,071 ; 0,034). Ce qui nous permet de conclure que les trois dimensions de la communication sont indépendantes.

Figure 2 : Covariances entre les dimensions du modèle



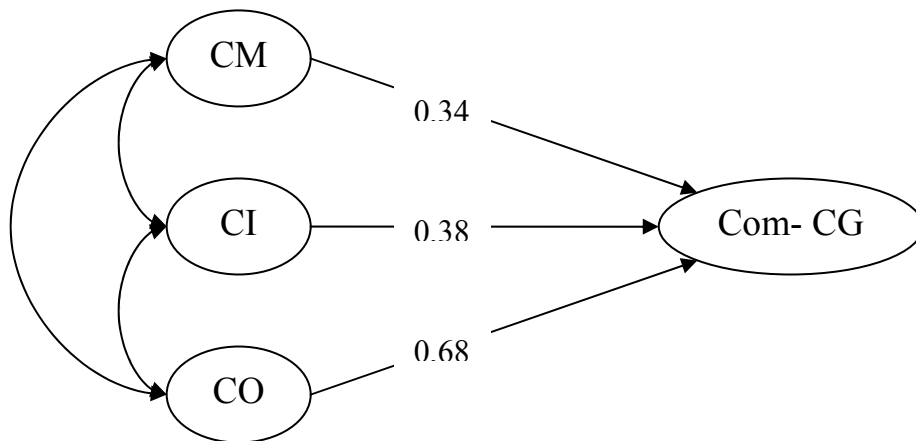
Dans une seconde étape, nous avons procédé à une analyse factorielle confirmatoire de second ordre afin de s'assurer que les dimensions, estimées par le facteur de premier ordre définissent bien un construit plus large et plus abstrait estimé par le facteur de second ordre (Roussel *et al.*, 2002). Nous avons alors testé un deuxième modèle formatif avec un construit global : la communication dans le contrôle de gestion. Nous considérons pour ce nouveau modèle que les dimensions CO, CI et CM sont des construits formatifs (figure 3).

Dans l'estimation de ce modèle de second ordre, nous avons été confrontés à quelques problèmes d'identification des variables latentes qui sont dus à l'utilisation de construits formatifs de second ordre. Pour résoudre ces problèmes d'identification du modèle, nous avons suivi l'approche préconisée par MacCallum et Browne (1993) et utilisée par Gurviez et Korchia (2002). Nous avons fixé la variance du terme d'erreur du construit global à 0.

Les résultats de cette nouvelle estimation sont synthétisés dans la figure 3. Ces résultats indiquent une qualité d'ajustement du modèle aux données équivalente au modèle de premier ordre. La solution (Khi2 : 118,472 ; 51 : ddl ; GFI : 0,954 ; TLI : 0,948 ; CFI : 0,960 ; SRMR : 0,036 ; RMSEA : 0,058) est acceptable au regard des critères formulés et certifie un bon ajustement du modèle global, ce qui valide les trois dimensions de la mesure de la communication dans le contrôle de gestion identifiées.

L'analyse des liens structurels, tous statistiquement significatifs (avec $p < 0,2\%$), indique que la communication organisationnelle est la dimension qui influence le plus fortement la communication dans le cadre d'un processus de contrôle de gestion. Les dimensions interpersonnelle et managériale ont des influences équivalentes mais plus faibles que la première dimension.

Figure 3 : Liens structurels entre les construits du modèle avec les coefficients de régression standardisés



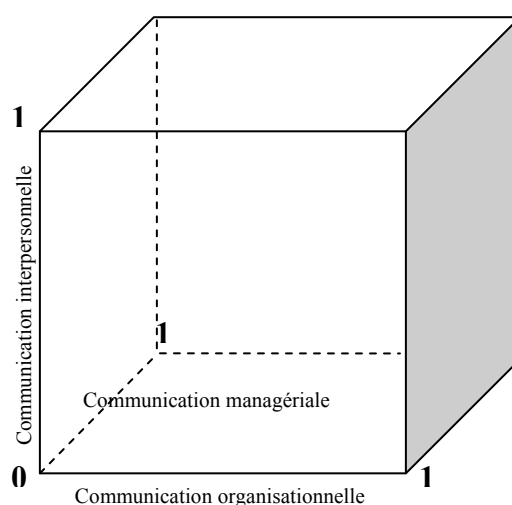
Les résultats de cette étape confirmatoire (analyses de premier et second ordres) nous permettent de conclure que la communication dans le cadre d'un processus de contrôle de gestion est un construit multidimensionnel formé par 3 dimensions indépendantes : la communication organisationnelle, la communication interpersonnelle et la communication managériale. Autrement dit, la communication dans le cadre du processus de contrôle de gestion n'est pas une combinaison linéaire des différentes facettes qui la constituent.

En effet, une organisation qui présenterait un faible score sur l'une des dimensions ne pourrait considérer la communication dans le cadre de son processus de contrôle de gestion comme étant efficace. Les scores sur chacune des facettes de la communication globale ne se compensent pas. Pour que la communication dans le contrôle de gestion soit considérée comme étant efficace, il faut avoir un score minimal sur chacune des dimensions.

Nous pouvons représenter graphiquement ce modèle sous forme d'un cube (figure 4). Chaque dimension du cube représente une dimension de notre modèle³. Cette représentation permet de visualiser les trois facettes de notre mesure et de découvrir les liens qui existent entre elles, ce qui facilitera la lecture des résultats de la mesure et rendra son utilisation plus opérationnelle.

³ Cette représentation graphique est inspirée de celle de Vardaman et Halterman (1974) : le cube du contrôle managérial.

Figure 4 : Le cube de la communication dans le contrôle de gestion



Cette représentation permet dans un premier temps d'observer les caractéristiques générales de la communication dans le cadre du processus de contrôle de gestion. L'analyse minutieuse de la mesure permettra, dans un second temps, d'obtenir une meilleure interprétation de la situation.

3.2. *La recherche de typologie*

Maintenant que nous avons un modèle de mesure de la communication dont la fiabilité et la validité ont été prouvées dans le cas du processus de contrôle de gestion et que nous connaissons la nature des relations entre les dimensions de cette mesure, il nous semble important de voir comment ces dimensions se structurent au niveau de chaque entreprise de notre échantillon. Le fait qu'elles soient parfaitement indépendantes nous amène à penser qu'il est probable qu'il existe des disparités significatives en termes d'attitudes communicationnelles dans le cadre du processus de contrôle de gestion. Une typologie fondée sur la communication permettrait ainsi de mettre en évidence différents modes de contrôle de gestion. Nous commençons ici par présenter la démarche générale de notre recherche de typologie (3.2.1), ensuite nous exposons les résultats de cette recherche (3.2.2)

3.2.1. *Mise en œuvre de la typologie*

L'objectif d'une typologie est de réduire le nombre d'observations en les regroupant par classes ou groupes peu nombreux, homogènes et différenciés (Evrard *et al.* 2000). Une démarche classique de recherche de typologie (Lebart *et al.*, 1995) consiste à réaliser une

analyse en composante principale qui permet de résumer l'information et en enlever le « bruit » et à effectuer, ensuite, une analyse de typologie sur les facteurs issus de l'ACP.

L'appréciation de la qualité d'une typologie se fait généralement suivant deux critères (Koricha, 2001) :

- Une fois les groupes identifiés, le rapport entre la variance intergroupe et la variance totale doit être supérieur à 0,5 ce qui signifie que la typologie explique plus de la moitié de l'information contenue dans les données.
- La typologie doit avoir un sens : la taille des groupes constitués doit être raisonnable et leur interprétation claire.

Cependant, il est à signaler que la recherche d'une typologie est une démarche empirique essentiellement descriptive/interprétative. Les tests statistiques mis en œuvre permettent simplement de vérifier que les interprétations ne sont pas déformées ou hasardeuses. Au cours de cette dernière étape de notre recherche, nous avons tenté de spécifier des catégories d'entreprises ayant des caractéristiques similaires de communication dans le cadre du processus de contrôle de gestion, ce qui nous permet d'identifier différents types de contrôle selon une logique communicationnelle.

La première étape de cette recherche de typologie consiste à définir les variables sur lesquelles portera l'analyse factorielle (c'est ce qu'on appelle les variables actives). Bien évidemment, nous ne nous intéressons plus à ce niveau aux facteurs et items de la mesure, mais plutôt à nos variables globales, en l'occurrence, les trois dimensions du modèle.

L'analyse factorielle portera donc sur les scores des entreprises sur chacune des trois dimensions de la communication. Puisque ces dimensions représentent des variables latentes mesurées indirectement par les items, il fallait choisir une méthode de calcul de ces scores. A cet effet, plusieurs méthodes sont possibles (Koricha, 2001) : à partir des analyses confirmatoires réalisées sous AMOS, à partir d'une ACP portant sur les variables observées ou à partir de la moyenne des items constituant chaque dimension. Notre choix s'est porté sur cette dernière méthode puisque elle correspond bien à la structure de notre mesure, caractérisée par des facteurs à pondérations équivalentes⁴. Nous avons donc déterminé le score moyen sur chaque facteur pour chaque individu et puis pour chaque entreprise. Ensuite,

⁴ Selon les coefficients de régression montrés par l'AFC de premier ordre.

nous avons défini le score sur chaque dimension en calculant le score moyen des facteurs. Les scores trouvés pour les 20 entreprises de notre échantillon sont présentés dans l'annexe 3.

Sur la base de ces scores, nous avons mené une ACP à l'aide de la version 3 du logiciel XL-STAT⁵. Cette analyse statistique préalable nous permet de ressortir les facteurs sur lesquels se basera notre analyse typologique. Dans notre cas, cela pourrait conduire à trois résultats différents :

- La structure factorielle à trois dimensions est confirmée pour les données concernant les 20 entreprises de l'échantillon.
- Seulement une ou deux dimensions sont retenues pour expliquer une divergence entre les entreprises.
- Une autre structure basée sur des dimensions différentes est proposée. Auquel cas, il faut essayer d'interpréter ces nouvelles dimensions pour espérer conclure sur une typologie.

3.2.2. Résultats de la recherche de typologie

L'ACP indique deux résultats importants (figure 5). D'abord, nous retenons seulement les deux premiers facteurs (désignés par D1 et D2) pour l'interprétation de nos variables. En effet, ces deux facteurs permettent de restituer environ 80% de l'information, ce qui est largement suffisant pour avoir une analyse correcte. Ensuite, nous avons constaté que les facteurs D1 et D2 retenus correspondent parfaitement et respectivement aux variables CO et CI. La variable communication organisationnelle contribue à 95% dans l'explication de l'axe D1 et la variable communication interpersonnelle à 96% dans l'explication de l'axe D2 (tableau 5).

⁵ A ce stade, nous avons préféré utiliser le logiciel XL-STAT car il offre une meilleure qualité de représentation graphique que celle du logiciel SPSS. Les fonctionnalités des deux logiciels sont, à quelques différences près, équivalentes.

Figure 5 : Concordance entre les variables de mesure et les facteurs issus de l'ACP

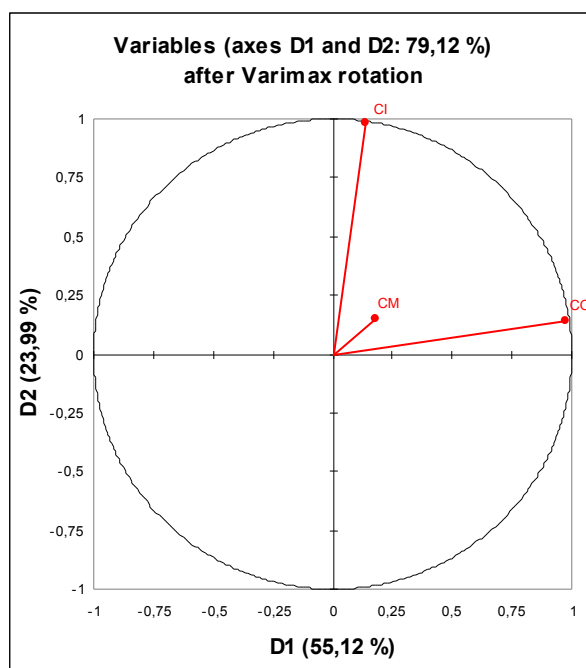


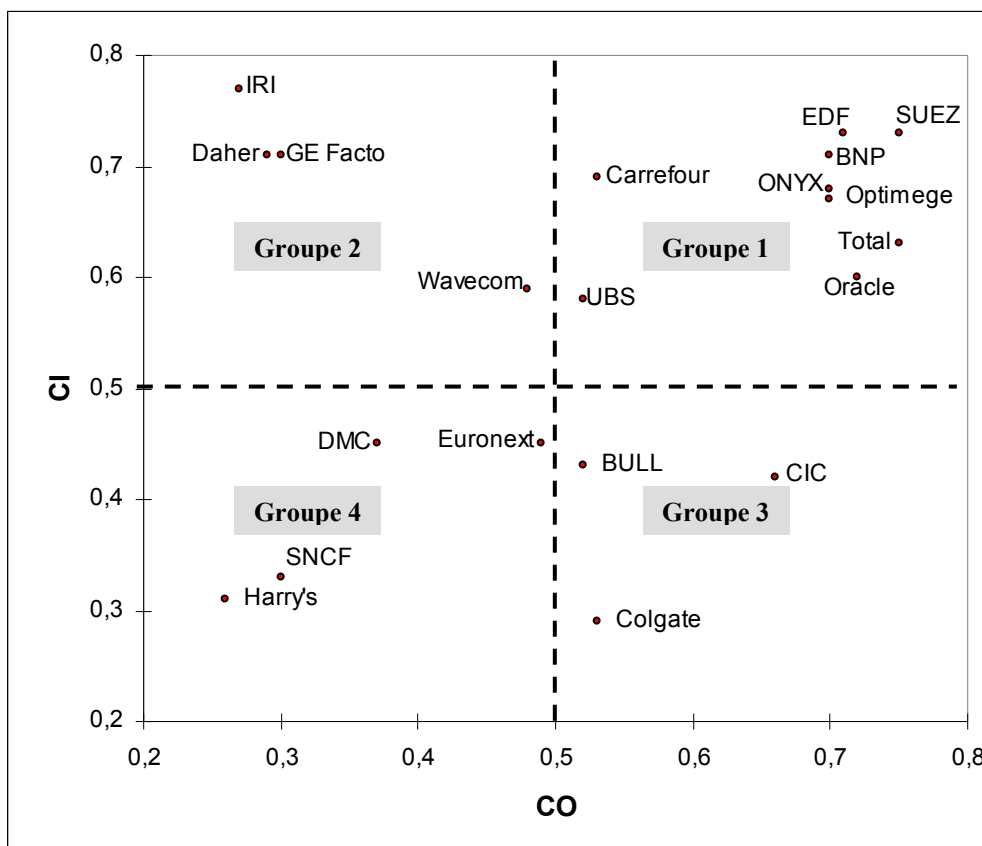
Tableau 5 : Contribution des variables de mesure à la constitution des facteurs issus de l'ACP

Contribution of the variables (%) after Varimax rotation:			
	D1	D2	D3
CO	94,90	1,88	3,24
CI	1,83	95,87	2,17
CM	3,27	2,25	94,60

En conséquence, nous pouvons affirmer que les dimensions CO et CI de notre modèle nous permettent de différencier des groupes homogènes d'entreprises. La dimension CM ne s'est pas avérée assez discriminante pour permettre la constitution de groupes d'entreprises. Ceci peut être justifié par le fait que la communication managériale est une dimension rattachée à la personne qui permet de distinguer les individus entre eux (comme cela a été prouvé dans la phase confirmatoire de la construction du modèle) alors que sa valeur moyenne pour l'ensemble des acteurs du processus de contrôle de gestion n'a pas la faculté de différenciation.

Une fois les dimensions de la typologie identifiées, nous avons tenté d'identifier des groupes d'entreprises. La figure 6 représente une cartographie des 20 entreprises de notre échantillon selon leurs scores sur les variables CO et CI.

Figure 6 : Répartition des entreprises selon les dimensions organisationnelle et interpersonnelle de la communication



En retenant la valeur moyenne sur chaque dimension (0,5) comme critère de répartition entre les entreprises, nous avons identifié quatre groupes. Afin d'estimer la pertinence de cette répartition, nous avons calculé le rapport entre la variance intergroupe et la variance totale (tableau 6). La valeur trouvée est élevée (0,823), ce qui signifie que notre répartition explique plus de 80% de l'information contenue dans les données. Cependant, il est à signaler que l'appartenance des entreprises situées autour du centre de notre cartographie (UBS, Wavecom, Bull et Euronext) à un groupe donnée est à considérer avec précaution, compte tenu de leurs scores proches de 0,5.

- Le groupe 1 est constitué de 9 entreprises : ONYX, EDF, Oracle, Suez, BNP, Total, UBS, Carrefour et Optimege. Elles sont caractérisées par des scores élevés sur les deux dimensions.
- Le groupe 2 est formé de 4 entreprises : Daher, IRI, Wavecom et GE-Facto. Elles présentent des scores élevés sur la dimension interpersonnelle et un score faible sur la dimension organisationnelle.

- Le groupe 3 est composé également de 3 entreprises : CIC, Bull et Colgate. Leurs scores sont faibles sur la mesure de la communication interpersonnelle et élevés sur la mesure de la communication organisationnelle.
- Enfin, le groupe 4 rassemble les 4 entreprises suivantes : SNCF, DMC, Euronext et Harry's. Leurs scores sont faibles sur les deux axes.

Tableau 6 : Décomposition de la variance de notre classification en quatre groupes

Variance Within-class	0,010
Variance Between-classes	0,046
Total	0,056
VBC/Total Variance	0,823

Quatre « idéaux-types » de situations communicationnelles dans le cadre du processus de contrôle de gestion émergent de cette. Nous proposons d'associer chacune de ces situations à un mode de contrôle de gestion particulier (figure 7).

Un contrôle de gestion communicationnel

La première situation correspond à un niveau d'efficacité élevé de la communication sur ses deux aspects organisationnel et interpersonnel. Dans ce cas, le processus de contrôle de gestion repose sur des mécanismes efficaces de circulation et de partage de l'information organisationnelle, associés à un système de relations basé sur la confiance et la franchise et à une culture d'organisation favorisant la liberté et la participation.

A une communication efficace au niveau organisationnel vient s'ajouter une individualisation de la communication entre les contrôleurs de gestion et les autres acteurs du processus. Les contrôleurs de gestion vont alors servir de relais pour personnaliser le message communicationnel servant pour le pilotage de la performance organisationnelle, avec en corollaire deux caractéristiques fondamentales de la communication interpersonnelle :

- une proximité entre les contrôleurs de gestion et les autres acteurs du processus, ce qui favorise une meilleure compréhension du contenu du message. Grâce à cette position, le contrôleur de gestion, d'une part, adapte le contenu et la forme de la communication aux spécificités et aux besoins des autres acteurs et, d'autre part, recueille l'information nécessaire au contrôle de gestion au plus proche du terrain.
- une confiance interpersonnelle et une convergence dans les positions et les intérêts, ce qui contribue à l'atteinte des objectifs du contrôle de gestion.

Nous proposons donc de désigner ce processus de contrôle de gestion par **contrôle de gestion communicationnel**.

Un contrôle de gestion relationnel

A la deuxième situation correspond une communication organisationnelle défaillante et une communication interpersonnelle efficace. Les acteurs du processus de contrôle de gestion subissent les conséquences de la fragilité des processus organisationnels de communication (mécanismes, méthodes, systèmes d'information et réseaux d'interaction par lesquels le contenu doit être transféré dans l'organisation). Cette situation peut être expliquée par les raisons suivantes :

- la distribution de l'information est inadéquate par rapport aux besoins de ses émetteurs et de ses destinataires ;
- l'information n'est pas ponctuelle et ne fait pas l'objet d'un suivi régulier ;
- les moyens de communication ne sont pas appropriés aux contextes ;
- les relations organisationnelles (intra et intergroupes) sont instables et tendues.

Face à cette communication organisationnelle défaillante, le processus de contrôle de gestion va se construire sur la base de relations interpersonnelles caractérisées par une proximité entre les contrôleurs de gestion et les autres acteurs du processus et par une convergence de leurs positions et de leurs intérêts. Le contrôleur de gestion joue ici un rôle très important dans la création d'un réseau d'interactions individuelles qui constitue, en l'absence d'une communication organisationnelle efficace, la base du processus de contrôle de gestion.

Comme nous l'avons démontré auparavant, cette dimension interpersonnelle solide ne pourra pas compenser les faiblesses de la dimension organisationnelle. Le risque de cette disposition est de déconnecter le contrôle de gestion des hypothèses organisationnelles sur lesquelles il repose (la stratégie et la politique générale de l'organisation) et de favoriser une communication à court terme qui prend fin avec le changement ou le départ des personnes.

Dans cette configuration, nous suggérons de qualifier le mode de contrôle de gestion de **relationnel**.

Un contrôle de gestion par commandement

Dans une situation opposée à la précédente, nous pouvons avoir une communication organisationnelle efficace et une communication interpersonnelle défailante. Les acteurs du processus de contrôle de gestion disposent d'un système de communication adapté aux spécificités et aux attentes des différents groupes organisationnels. Ils bénéficient également d'un climat organisationnel fondé sur la confiance et d'une culture fondée sur la participation. Parallèlement, ces mêmes acteurs ne bénéficient aucunement d'une personnalisation de l'information nécessaire à l'aboutissement du processus de contrôle de gestion. Leur relation avec le contrôleur de gestion est conflictuelle, ce qui rend la compréhension du contenu des messages plus difficile et le feed-back moins évident.

En fait, ce n'est pas la circulation des messages qui est problématique ici, puisque elle pourrait être prise en charge correctement par le système de communication organisationnelle mais la mise en œuvre de ces messages dans le cadre du processus de contrôle de gestion qui est difficile du fait du caractère impersonnel de ces messages. Quelle que soit la capacité de l'organisation à produire et à distribuer le plus rapidement et le plus librement possible de l'information, on ne pourra pas atteindre une véritable situation de communication car cette dernière suppose un processus d'appropriation. Et c'est là toute l'importance du rôle que peut jouer le contrôleur à travers la personnalisation de la communication avec les acteurs du processus de contrôle de gestion.

La prise en charge de la communication par la seule dimension organisationnelle et donc l'absence de relations interpersonnelles dans le cadre du processus de contrôle de gestion, favorise la création d'une distance entre le management et les opérationnels qui va être compensée par une volonté accrue de la part des premiers de prise de contrôle et de commandement.

D'où notre proposition de qualifier le mode de contrôle ici de **contrôle de gestion par commandement**.

Un contrôle de gestion informationnel

Cette quatrième situation est la plus complexe pour le contrôle de gestion : les dimensions organisationnelle et interpersonnelle de la communication sont défailantes. Même avec l'assistance des technologies de l'information et de la communication, quatre entreprises parmi les vingt étudiées ont de faibles scores sur les axes de la communication. En effet, dans

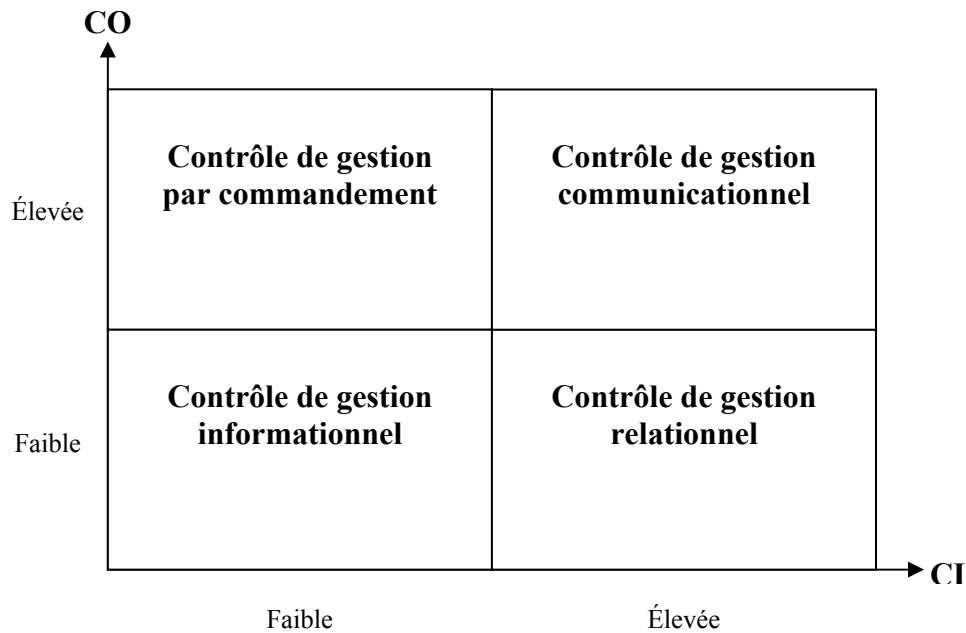
ces cas les acteurs du processus de contrôle de gestion passent plus de temps à remplir des états et des dossiers et à écrire des rapports qu'à communiquer avec ceux dont ils sont supposés coordonner et faciliter le travail.

Ce n'est donc pas le rôle de la technologie de communiquer. C'est le rôle des hommes et des femmes, acteurs du processus de contrôle. La technologie nous permet de produire de l'information et de la distribuer. Or communiquer, ce n'est pas seulement cet aspect. Communiquer, c'est aussi être attentif aux conditions dans lesquelles le destinataire reçoit cette information, l'approuve ou la rejette, l'interprète et la remodèle en fonction de son rôle et de son contexte. Et là est la responsabilité des managers, des contrôleurs de gestion et des opérationnels dans un contexte de contrôle de gestion. Cependant, dans cette situation, ces acteurs vivent sous « l'empire comptable », qui les condamne à produire des informations pour la gestion sans trouver le temps de la communiquer.

Par ailleurs, la communication dans ce cas peut être également affectée par une culture organisationnelle qui identifie les contrôleurs de gestion au travers d'un rôle de surveillance et de vérification, ce qui contribue d'une part à la complexification des relations organisationnelles et d'autre part à rendre plus distante et plus « répulsive » la relation entre les contrôleurs de gestion et les autres acteurs du processus.

A cette situation de contrôle de gestion, nous proposons la qualification de **contrôle de gestion informationnel**.

Figure 7 : Proposition d'une typologie des modes de contrôle de gestion fondée sur la communication



CO : Communication Organisationnelle
CI : Communication Interpersonnelle

Conclusion

En se fondant sur la mesure comme fil directeur méthodologique, cette recherche montre l'intérêt d'une approche communicationnelle pour une meilleure compréhension du processus de contrôle de gestion :

- L'échelle de mesure développée permet de mieux cerner le concept de la communication et de comprendre ses dysfonctionnements.
- Le modèle construit permet de donner un cadre d'analyse qui prend en compte les différents niveaux de la pratique communicationnelle ainsi que la structuration de ces trois niveaux.
- La typologie suggérée, à travers l'emploi d'une approche discursive réconciliant les dimensions organisationnelle et interpersonnelle de la communication, permet d'accéder à la compréhension de la « façon » avec laquelle pourrait être conduit un processus de contrôle de gestion.

Cependant, notre approche de la communication repose en grande partie sur les choix théoriques opérés. Ces choix influencent les résultats obtenus. En effet, une prise en compte de l'agir instrumental pour l'étude de la communication ou une approche qui focalise sur la pertinence de son contenu devrait mener à des conclusions différentes. Nous pensons, néanmoins, que cette différence indique plutôt une complémentarité qu'une contradiction et que d'autres perspectives théoriques permettraient de contribuer à expliquer dans une autre optique la communication dans le cadre du processus de contrôle de gestion.

Enfin, en prolongement de cette recherche et afin de vérifier la validité interne de nos résultats, il serait intéressant de retourner une dernière fois sur le terrain et se référer de nouveau à nos interlocuteurs dans les 20 entreprises de l'échantillon pour avoir leurs retours et commentaires sur la capacité de la mesure fournie et de la typologie construite à représenter la situation communicationnelle dans leurs processus de contrôle de gestion. Nous pensons que cette phase qualitative, même si elle ne pourra pas donner de repères stables (car les avis et les interprétations resteront, sans doute, très divisés), elle permettra d'enrichir l'analyse, entre autres, par la proposition de variables contingentes.

Bibliographie

- Barnard C.I. (1938), (Thirtieth anniversary edition: 1968), *The Functions of the Executive*, New-York, Free Press.
- Bartoli A. (1990), *Communication et Organisation : pour une politique générale cohérente*, Les Editions d'organisation, Paris.
- Bouquin H., Pesqueux Y., (1999), « Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 5, Vol.1., p. 93-106.
- Chtioui T. (2006), « Le paradoxe de la communication / contrôle de gestion », *Actes du 27^{ème} congrès de l'AFC*, mai, Tunis.
- Chtioui T. (2007), « les fondements d'un modèle de mesure de la communication pour le contrôle de gestion : une étude Delphi », *Actes du 28^{ème} congrès de l'AFC*, mai, Poitier.
- Churchill Jr. G.A. (1979), « A Paradigm for Developing Better Measures for Marketing Constructs », *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, p. 64-73.

Dacheux E. (2000), *Vaincre l'indifférence*, CNRS éditions, Paris.

DeWine S., Pearson J. C. (1985), « State of the art: Self report paper and pencil instruments reported in communication journals », paper presented at the meeting of the International Communication Association, Honolulu, Mai.

Dortier J-F. (1998), « La communication : omniprésente, mais toujours imparfaite », in Cabin P. (Eds.), *La communication : état des savoirs*, Editions Sciences Humaines, France, p.1-19.

Downs C., DeWine S., Greenbaum H. (1994), « Measures of organizational communication », in Rubin R., Palmgreen P. et Sypher H. (eds.), *Communication research measures: A sourcebook*, NewYork, The Guilford Press, p. 57-78.

Gilbert P., Gonzalez D., Aubret J. (2005), « Les politiques RH comme actes de communication », Actes de la 16ème conférence de l'AGRH, Paris-Dauphine, Septembre, p. 1-27.

Greenbaum H., Gardner D. (1985), « Location, evaluation and selection of questionnaires for organizational communication research », paper presented at the meeting of the Academy of Management, Boston, Août.

Gurviez P., Korchia M. (2002), « Proposition de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 17, N° 3.

Habermas J. (1973), *Théorie de l'agir communicationnel*, tome 1 et tome 2, Fayard, Paris.

Koricha M. (2001), *Connaissances des marques stockées en mémoire par les consommateurs : modèle théorique et test empirique*, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université d'Aix-Marseille III.

Lebart L., Morineau A., Piron M. (1995), *Statistique exploratoire multidimensionnelle*, Dunod, Paris.

MacCallum R.C., Browne M.N. (1993), « The use of causal indicators in covariance structure models : some practical issues », *Psychological Bulletin*, Vol. 3, N°114, p. 533-541.

Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions de l'organisation, Paris (trad.) ;

Mintzberg H. (1989), *Le management, Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, trad., 1990, Paris (trad.).

Mucchielli A. (1998), « Les modèles de la communication », in Cabin P. (Eds.), *La communication : état des savoirs*, Editions Sciences Humaines, France, p. 65-78.

Mucchielli A. (2002), *Approche systémique et communicationnelle des organisations*, Paris, Armand Colin.

Quéré L. (1982), *Des miroirs équivoques, aux origines de la communication moderne*, Paris, Aubier Montaigne, coll. Babel.

Roussel P., Durrieu F., Campoy, E., & El Akremi A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*, Recherche en gestion, Economica.

Shockley-Zalaback P. (1988), *Fundamentals of Organizational Communication : Knowledge, Sensitivity, Skills, Values*, Longman, New York, p.7.

Simons R. (1995), *Levers of Control*, Harvard University Press, Boston.

Zenou E. (2004), *Comment intégrer la valeur créée par le dirigeant dans la valeur créée par l'entreprise ? Contribution à la connaissance de la valorisation du dirigeant : une application sur le marché français*, Thèse en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.

Annexe 1 : Liste des entreprises de l'échantillon

Entreprise	Secteur
BNP Paribas	Banque
BULL	Technologies de l'information
CIC	Banque
Colgate Palmolive France	Industrie
Compagnie Daher	Industrie, Transport
DMC	Textile
EDF	Energie
Euronext	Bourse
GE FactoFrance	Financement, Affacturage
Groupe Carrefour	Commerce de détail
Harry's France	Agroalimentaire
IRI SECODIP	Services, Conseil
ONYX	Transformation Environnement
Optimege Dalkia	Service Immobilier
Oracle France	SSI
SNCF Participations	Transport
SUEZ	Energie, Environnement
Total Fina Elf	Energie
UBS France	Financier
Wavecom	Industries des télécommunications

Annexe 2 : Les critères de mesure retenus pour la mesure de la communication dans le cadre du processus de contrôle de gestion

	Critères
Communication Organisationnelle	Information reçue
	Canaux de communication
	Information envoyée
	Suivi de l'information envoyée
	Ponctualité de l'information reçue
	Relations de communication organisationnelle
Communication Interpersonnelle	Attraction physique
	Confiance
	Solidarité
Communication Managériale	Articulation
	Maîtrise de soi
	Confirmation et expérience sociales

Annexe 3 : Scores des entreprises de l'échantillon sur les 3 dimensions de la communication

Entreprises	Communication Organisationnelle	Communication Interpersonnelle	Communication Managériale
ONYX	0,70	0,67	0,81
CIC	0,66	0,42	0,77
BULL	0,52	0,43	0,78
EDF	0,71	0,73	0,81
Oracle France	0,72	0,60	0,81
Compagnie Daher	0,29	0,71	0,70
IRI SECODIP	0,27	0,77	0,84
Wavecom	0,48	0,59	0,61
SUEZ	0,75	0,73	0,82
GE FactoFrance	0,30	0,71	0,68
BNP Paribas	0,70	0,71	0,75
Colgate Palmolive France	0,53	0,29	0,69
Total Fina Elf	0,75	0,63	0,76
UBS France	0,52	0,58	0,68
Groupe Carrefour	0,53	0,69	0,73
Optimege Dalkia	0,70	0,68	0,77
SNCF Participations	0,30	0,33	0,80
DMC	0,37	0,45	0,72
Euronext	0,49	0,45	0,61
Harry's France	0,26	0,31	0,68