La communication institutionnelle vue par l'entreprise de six grands – Systèmes relationnels : proposition d'une typologie

Alain Lavigne

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2670>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2670

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 2002

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Alain Lavigne, « La communication institutionnelle vue par l'entreprise de six grands – Systèmes relationnels : proposition d'une typologie », *Communication et organisation* [En ligne], 21 | 2002, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2670> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2670>

Ce document a été généré automatiquement le 10 décembre 2020.

© Presses universitaires de Bordeaux

La communication institutionnelle vue par l'entreprise de six grands – Systèmes relationnels : proposition d'une typologie

Alain Lavigne

- 1 Les observateurs attentifs au développement des sciences humaines (Allemand, 2000 ; Forsé, 2000) ont très bien relevé, récemment, le retour en force du concept de réseau¹, plus particulièrement dans le monde des sciences sociales. Les travaux conjugués de sociologues (Castells, 1998 ; Degenne et Forsé, 1994 ; Lazega, 1998), d'anthropologues des sciences (Callon, Courtial et Penan, 1993 ; Latour, 1989), de philosophes (notamment Parrochia, 1993), de politologues (notamment Lemieux, 1998, 1999, 2000), d'économistes (Burt, 1992 ; Shapiro et Varian, 1999) et de géographes (Bakis, 1993 ; Offner et Pumain, 1996 ; Proulx, 1995) témoignent d'ailleurs clairement du renouveau scientifique pour ce concept trop longtemps associé uniquement à la sociométrie de Moreno (1954).
- 2 Étonnamment, les travaux en relations publiques (R.P.) et en communication institutionnelle n'ont pas véritablement fait écho à ce renouveau analytique. À l'heure de la communication-monde (Mattelart, 1999) où l'acteur entreprise² est de plus en plus présent, voire dominant³, n'est-il pas pertinent d'intégrer le concept de réseau à une réflexion proprement communicationnelle ?
- 3 Le principal objectif du présent article est de saisir le renouveau scientifique dans les sciences sociales pour ce concept afin de jeter un éclairage essentiellement relationnel sur la communication des organisations, tant avec ses environnements interne et externe.
- 4 Dans cette optique, notre démarche puise aux fondements de la transdisciplinarité, où les approches globales et systémiques sont des préalables. En sciences de la communication et de l'information, ce courant apparaît comme une méthodologie pouvant concourir à une écologie de la communication consistant à relier les connaissances pertinentes entre

elles et à comprendre la logique des acteurs dans leurs univers de contraintes (Mathien, 1995 : 86-87).

- 5 C'est ainsi que notre discussion nous conduira à l'élaboration d'une typologie de six systèmes relationnels de la communication institutionnelle, dont trois propres à son environnement interne et autant propres à son environnement externe. De plus, nous en identifierons les finalités d'action, les modes de communication privilégiés, les structures et les évolutions récentes.
- 6 En conclusion, nous évaluerons la portée de cette typologie, particulièrement en regard de la démarcation entre les systèmes relationnels de nature sociale et ceux de nature économique. Quelques pistes de recherches potentielles seront aussi précisées.

R.P. et communication institutionnelle : focus sur la gestion stratégique

- 7 Comme nous l'avons déjà relevé, les analystes des R.P. et de la communication institutionnelle n'ont pas véritablement intégré le concept de réseau à leurs travaux. Les premiers, rappelons-le, définissent leur discipline en tant que fonction de gestion excluant la communication commerciale de l'entreprise. Les R.P. réfèrent ainsi plus précisément à la gestion des communications internes, des affaires publiques, des relations publiques internationales, du secteur de la responsabilité sociale des organisations, des communications financières, du rôle conseil, etc. (Maisonneuve, Lamarche et St-Amand, 1998 : xi ; Dagenais, 1999 et Seitel, 1998).
- 8 Les seconds définissent plutôt leur discipline, la communication institutionnelle⁴, comme une fonction de gestion de la communication globale en vue de favoriser les stratégies de l'entreprise, incluant ainsi la gestion de la communication commerciale (D'Almeida et Libaert, 2000 : 11-12).
- 9 Néanmoins, la gestion stratégique de la communication de l'organisation rallie les deux disciplines. Guillemet (1993 : 378-384) en résume les trois grandes formes, à savoir : la « communication au jour le jour », par la communication floue, les « structures de communication interne », par la politique de communication, et les « échanges avec l'environnement », par la fonction affaires publiques.
- 10 Si la première forme tient davantage compte des relations interindividuelles, les deux autres ont des visées empreintes de contrôle de la part des dirigeants organisationnels. À cet égard, la politique de communication est sans doute la structure la plus englobante de gestion de la communication menée à l'initiative de l'organisation. Visant à la fois des publics cibles externes et internes, elle définit les objectifs à atteindre, la stratégie à mettre en œuvre, ainsi que les outils et les moyens de communication à utiliser (Guillemet, 1993 : 385).
- 11 Par ailleurs, la fonction affaires publiques est devenue, dans les grandes organisations, le moyen type mis de l'avant pour la gestion de la communication externe. Cette fonction contribue ainsi à une meilleure efficacité opérationnelle de l'action de l'organisation, par la gestion des rapports avec l'État, les institutions communautaires, les collectivités territoriales, les groupes d'intérêts économiques et civils ainsi que les médias (Attarça, 1998 : 76-77).

La complexité de la communication organisationnelle

- 12 Si les analystes des R.P. et de la communication institutionnelle s'affairent surtout à soutenir la gestion stratégique de la communication, tant avec les publics internes et externes de l'organisation, les analystes en communication organisationnelle ont, pour leur part, davantage mis l'accent sur la complexité de cette communication, bien que sa nature opératoire y soit également dominante⁵.
- 13 Le concept de réseau y est bien cerné, mais surtout dans des perspectives interne et technologique. Mucchielli (1998 : 16-25) en recense bien les principaux modèles et métaphores, tels les réseaux hiérarchiques, les réseaux sociométriques, les réseaux informels et les réseaux de décision ou d'information. De plus, les travaux de Lafrance (1996) et de Thériault (2000) sur les réseaux et les programmes de communication constituent d'intéressantes applications du concept, mais respectivement circonscrites à l'environnement interne de l'organisation ou à des fins plus opératoires que théoriques.
- 14 Notre intention est ici d'élargir la réflexion sur les réseaux de la communication institutionnelle, à la fois aux environnements interne et externe de l'organisation. De fait, pour comprendre l'organisation et sa communication sans faire l'économie de sa complexité, le modèle du système général suggère de regarder en même temps les environnements, les fonctions, les finalités, les structures et les évolutions (Le Moigne, 1984). Or, aujourd'hui, nombreux sont les chercheurs qui sont persuadés que l'analyse des réseaux offre un véritable paradigme scientifique dont l'exploitation permet d'atteindre une connaissance approfondie des faits et des processus (Bakis, 1993 : 8).

Un consensus sur les types de réseaux sociaux

- 15 Malgré des terminologies différentes, plusieurs analystes ont identifié formellement trois grands types de réseaux dans les systèmes sociaux.
- 16 Donnant suite à une large revue des écrits sur le sujet, Proulx (1995 : 153-161) distingue les types de réseaux « naturels », « fonctionnels » et « utilitaires ».
- 17 Les réseaux naturels, parfois appelés primaires, réfèrent à la sociabilité inhérente à l'être humain, par des rapprochements d'individus, des liaisons plus ou moins denses ou des ententes multifformes. Selon l'auteur (1995 : 156), ils prennent la forme de regroupements d'individus autour d'affinités, de socio-affinités, de liens familiaux, d'amitiés, de collégialités et de mobiles idéologiques.
- 18 Pour leur part, les réseaux fonctionnels possèdent une nature officielle et formelle. « Largement développés par des procédures modernes de planification et de gestion, les réseaux fonctionnels permettent l'intégration de l'acteur dans l'environnement en y imposant un certain ordre relationnel » (1995 : 158). Ces réseaux seraient, en quelque sorte, l'ossature de fonctionnement de multiples formes d'organisations sociales.
- 19 Quant à eux, les réseaux utilitaires se présentent comme les voies relationnelles privilégiées construites sur la base de mobiles particuliers et de cibles tacites. Ils sont connus scientifiquement depuis 1950. « Étant donné le grand nombre de contributions théoriques et empiriques réalisées sur le sujet ces dernières années, permettant de multiplier les sous-catégories, plusieurs qualificatifs leur furent octroyés : réseaux

d'appuis politiques, de supports moraux, d'entraide communautaire, de tactique, d'échanges, de créativité, etc. »(1995 : 159-160).

- 20 Dans ses travaux sur les réseaux et programmes de communication interne, Lafrance (1996 : 35-45) a lui aussi identifié les trois grands types de réseaux par les concepts de *personnigramme*, d'*organigramme* et de *fonctionnigramme*.
- 21 Les analyses récentes de Lemieux (1998, 1999, 2000) permettent d'ajouter à la connaissance des trois types de réseaux, notamment par l'identification de leur logique d'action. L'auteur confirme et formalise la présence des trois types de réseaux dans tous les systèmes sociaux. Les réseaux naturels sont alors identifiés comme des réseaux de liens. La logique de liens et des ensembles qu'ils forment en est une d'appartenance. Les réseaux fonctionnels, par ailleurs, sont identifiés comme des réseaux de contrôles. La logique sous-jacente à ce type de réseaux en est une dite de régulation. Les réseaux utilitaires, enfin, deviennent des réseaux de transactions, au sens du transfert de ressources d'un acteur à l'autre, dont la logique en est une d'appropriation.
- 22 Lemieux (1998 : 44) avance que les systèmes sociaux sont faits de ces trois types de relations, généralement ordonnées les unes par rapport aux autres, si bien que certains systèmes sont avant tout des systèmes de liens, d'autres des systèmes de contrôles, et d'autres encore, des systèmes de transactions.
- 23 Sur la base de cette nouvelle perspective analytique des réseaux, nous entendons maintenant procéder à une lecture relationnelle de la communication institutionnelle. Comme nous l'avons déjà noté, notre intention vise plus précisément à identifier les systèmes relationnels présents dans toute forme d'organisation, d'en cerner les finalités d'action, les modes de communication privilégiés, les structures et les évolutions récentes.

Les six systèmes relationnels de la communication institutionnelle

- 24 Le consensus scientifique sur les grands types de réseaux sociaux nous permet de suggérer une typologie de la communication institutionnelle sur la base de six systèmes relationnels. En effet, croyons-nous, les trois grands types de réseaux (systèmes relationnels) seraient présents à la fois dans les environnements interne et externe de toute organisation. Comme le souligne d'ailleurs Lemieux :
- 25 « À bien y regarder, on retrouve les trois types de relations dans tous les systèmes sociaux : les contrôles opèrent sur des transactions entre les acteurs qui sont liés entre eux. il arrive cependant que les systèmes soient finalisés principalement par l'appartenance, l'appropriation ou la régulation. Les relations principales s'imposent alors par rapport aux deux autres » (1998 : 43-44).
- 26 Bien sûr, ces systèmes relationnels ne sont considérés exclusifs que pour des fins analytiques. On comprendra que tous les acteurs impliqués dans la communication institutionnelle, en tant qu'êtres communicants, sont actifs dans plusieurs types de réseaux à la fois. À titre d'exemple, Lemieux (1998 : 44) illustre cette réalité à l'aide d'une famille dite « traditionnelle » composée de deux enfants. Selon l'auteur, il s'agit là d'un petit système social orienté principalement par des liens d'appartenance. Or, cette famille n'en est pas moins le lieu de transactions de biens, d'informations, de normes, etc. De

plus, les relations de contrôle sont aussi présentes dans le système, particulièrement quand les parents contrôlent de façon unilatérale la plupart des transactions avec les enfants. Dans cette optique, nous retiendrons donc que tous les acteurs participent à la construction d'une communication institutionnelle interne et externe propre à chaque organisation, selon des logiques d'action personnelles et collectives, dans l'univers des finalités des différents types de réseaux (systèmes relationnels).

L'environnement interne

- 27 Pour l'environnement interne d'une organisation, nous suggérons donc des finalités singulières pour chaque système relationnel (Schéma # 1). Ainsi, le système de liens aurait une finalité de relations sociales dans l'entreprise. Le système de contrôles aurait une finalité de relations de gestion dans l'organisation. Le système de transactions aurait, pour sa part, une finalité de relations professionnelles.
- 28 Selon nous, les modes de communication des trois systèmes relationnels se distinguent aussi assez clairement. Le système de liens recourt davantage à la communication informelle⁶, ouverte à l'interinfluence, le système de contrôles puise le plus souvent à la communication verticale⁷, peu ouverte à l'interinfluence, alors que le système de transactions s'exerce surtout par la communication horizontale⁸, ouverte à l'interinfluence.
- 29 Quant aux structures des trois systèmes relationnels, elles prennent également des formes différentes. Le système de liens emprunte les structures de la parenté, de l'amitié ou des associations d'employés actifs ou de retraités. Le système de contrôles se déploie autour de la gestion des ressources humaines et d'associations syndicales. Le système de transactions, quant à lui, s'articule principalement dans les associations professionnelles.
- 30 Schéma # 1
- 31 Les systèmes relationnels de la communication interne
- 32 1) *Le système de liens*
- 33 Finalité : relations sociales dans l'organisation
- 34 Mode privilégié : communication informelle
- 35 Structures : parenté, amitié, associations d'employés actifs ou retraités
- 36 2) *Le système de contrôles*
- 37 Finalité : relations de gestion dans l'organisation
- 38 Mode privilégié : communication verticale
- 39 Structures : ressources humaines et associations syndicales
- 40 3) *Le système de transactions*
- 41 Finalité : relations professionnelles dans l'organisation
- 42 Mode privilégié : communication horizontale
- 43 Structures : associations professionnelles

L'environnement externe

- 44 L'environnement externe de toute organisation est lui aussi marqué par les mêmes types de systèmes relationnels (Schéma # 2), soit les systèmes de liens, de contrôles et de transactions.
- 45 Ainsi, le système de liens aurait comme finalité les relations sociales et communautaires de l'ensemble des publics internes. Le système de contrôles aurait comme finalité les relations d'affaires de l'organisation, alors que le système de transactions aurait comme finalité les relations sociopolitiques de l'organisation.
- 46 Comme c'était le cas pour l'environnement interne, les modes de communication empruntent des formes privilégiées selon les systèmes relationnels. Le système de liens recourt à la communication informelle, ouverte à l'interinfluence, le système de contrôles se déploie par la communication de masse, peu ouverte à l'interinfluence, alors que le système de transactions s'exerce davantage par la communication de proximité, ouverte à l'interinfluence.
- 47 Enfin, les structures des trois systèmes relationnels sont elles aussi de formes variées. Le système de liens puise aux structures de la parenté, de l'amitié et des associations et corporations diverses. Le système de contrôles s'articule dans des unités de marketing et de publicité. Le système de transactions, pour sa part, prend la forme d'unités de communication et d'affaires publiques.
- 48 Schéma # 2
- 49 Les systèmes relationnels de la communication externe
- 50 1) *Le système de liens*
- 51 Finalité : relations sociales et communautaires de l'ensemble des publics internes
- 52 Mode privilégié : communication informelle
- 53 Structures : associatives et corporatives
- 54 2) *Le système de contrôles*
- 55 Finalité : relations d'affaires de l'organisation
- 56 Mode privilégié : communication de masse
- 57 Structures : unités de marketing et de publicité
- 58 3) *Le système de transactions*
- 59 Finalité : relations sociopolitiques de l'organisation
- 60 Mode privilégié : communication de proximité
- 61 Structures : unités de communication et d'affaires publiques

Évolutions des systèmes relationnels

- 62 Après avoir présenté les différents éléments de notre typologie des systèmes relationnels de la communication institutionnelle, il convient maintenant de jeter un regard rapide sur leurs évolutions récentes.

Les deux systèmes de liens

- 63 Le système de liens de l'environnement interne, rappelons-le, fait référence à la sociabilité inhérente à l'être humain, par des rapprochements d'individus, des liaisons plus ou moins denses ou des ententes multiformes. La communication informelle demeure son mode privilégié. Un tel système relationnel résulte de l'entrelacement de la communication « conviviale » et de la communication « normative » (Dacheux, 1998 : 19). La communication conviviale serait la relation pour le plaisir de l'échange. Pour sa part, la communication normative serait la relation à autrui nécessaire à la construction des normes sociales, politiques et culturelles.
- 64 Ces deux formes de communication, longtemps marginalisées dans les pratiques des organisations inspirées par le taylorisme, sont désormais beaucoup plus reconnues et soutenues, notamment par des programmes de communication interne (D'Almeida et Libaert, 2000). Au sein de l'environnement externe de l'organisation, par ailleurs, le système de liens est probablement le plus sous-estimé de tous les systèmes relationnels. Il est entouré d'une grande discrétion, voire d'une connotation négative. Associé le plus souvent aux rapports entre les grands dirigeants de ce monde, il n'est pas sans évoquer des groupes plus ou moins occultes dont les membres s'entraident pour contrôler une large fraction de la société (Bertin-Mouro et Bauer, 2000 : 32).
- 65 Ce premier niveau d'analyse, centré sur la hiérarchie, n'est cependant pas le seul. Un second niveau d'analyse interroge le niveau collectif. Dans une telle perspective, le capital social correspond aux ressources (confiance, réciprocité, réseau) qu'une communauté est susceptible de procurer à ses membres. Ces ressources sont considérées comme facilitant l'action collective, entre autres la performance économique (Forsé, 2000 : 34).
- 66 À l'échelle de l'organisation, une telle recherche de capital de sympathie interpelle directement sa responsabilité sociale, laquelle a bien évolué depuis un siècle (Albert et Beaufile, 1987 : 256-257). De nos jours, il est convenu de caractériser la responsabilité sociale de la plupart des organisations par un comportement social pro actif, lequel est marqué par la volonté d'anticiper sur les désirs et les besoins des divers publics.

Les deux systèmes de contrôles

- 67 Les systèmes relationnels de contrôles interne et externe sont généralement les plus structurés d'une organisation. Les deux systèmes ont une logique commune : l'échange économique. Cet échange, en effet, n'a rien en commun avec l'échange social caractérisé par sa réciprocité (Mauss, 1960 ; Godbout et Caillé, 1992), propre aux systèmes de liens et aux systèmes de transactions. Au contraire, l'échange économique équivaut à une relation synchronique définie dans des conditions explicites à l'instant de l'accord entre les partenaires, contrairement à l'échange social qui recouvre une séquence d'actes créateurs de phénomènes d'interdépendance entre les partenaires (Padioleau, 1986 : 147).
- 68 Pour le système relationnel de contrôles de l'environnement interne d'une organisation, ce sont les unités de ressources humaines qui s'occupent formellement de l'échange économique avec les employés, généralement sur la base d'un contrat et d'une description de travail. Les normes de relations sont le plus souvent formalisées dans des cahiers de charges et des conventions collectives. De ce point de vue, la communication y est plutôt synchronique, d'ordre et de prescription. Cela est vrai dès le processus de

recrutement de la personne jusqu'à son congédiement potentiel, qui pourra faire l'objet d'une contestation devant un tribunal du travail.

- 69 Même si au cours des dernières décennies les organisations ont tenté d'humaniser cette relation économique, elle reste néanmoins de nature proprement économique. La grève des travailleurs, qui vise à pénaliser économiquement l'organisation, en demeure la démonstration la plus tangible.
- 70 En ce qui a trait au système relationnel de contrôles avec l'environnement externe, les unités de marketing et de publicité conjuguent depuis un siècle leurs efforts dans le raffinement de l'échange économique des grandes organisations marchandes. Formule américaine à succès des ventes des grandes organisations jusqu'aux années cinquante, le marketing est sorti du cadre opérationnel commercial pour gagner progressivement les champs politique (Lindon, 1986 ; Bernier, 1988), social (De Guise, 1991) et public (Kotler, 1993). Associé traditionnellement à la communication de masse, le marketing serait cependant l'objet, depuis quelques années, d'une profonde redéfinition (Boss, 1997 :33) selon trois paramètres : le micromarketing, le marketing relationnel et le marketing de base de données.

Les deux systèmes de transactions

- 71 Au sein de l'environnement interne d'une organisation, d'une part, les principales structures de relations de transactions sont traditionnellement les groupes de travail formels, les équipes de projet et les réseaux informels. Ce sont ces relations qui créent les solidarités nécessaires au fonctionnement de l'organisation. Selon Crozier et Friedberg (1977), si les travailleurs respectaient strictement et uniquement les ordres et prescriptions de l'organisation celle-ci serait paralysée. En effet, il est indéniable que les liens par lesquels l'information circule et une certaine forme d'entraide informelle en permettent le fonctionnement effectif.
- 72 Ces relations de transactions entre travailleurs passent aussi par la forme d'associations diverses. Ces dernières ont, en quelque sorte, pris le relais des corporations de métiers formées dès l'Antiquité et très présentes dans l'Europe du Moyen Âge.
- 73 Pour certains auteurs (Snyder et Wenger, 2000), une nouvelle forme de relations seraient d'ailleurs actuellement en émergence. Il s'agit des communautés de pratique qui rassemblent des personnes, liées entre elles de manière informelle, qui ont en commun l'expertise et la passion d'un même travail. Certaines se rencontrent régulièrement alors que d'autres gardent simplement le contact par Internet.
- 74 En regard de l'environnement externe de l'organisation, d'autre part, les pratiques de transactions sont de plus en plus structurées, notamment par les unités de communication et d'affaires publiques.
- 75 Pasquero (1989) relève en effet comme phénomène important des dernières décennies, le positionnement de l'entreprise au sein de relations multiples, de nature aussi bien économique, sociale et politique. C'est ainsi que des canaux permanents sont organisés avec chacun des groupes de partenaires que l'organisation jugera influents pour ses opérations. Il s'agit ici plus qu'une simple politique d'image : il s'agit d'une politique de dialogue, ce qui implique que l'information puisse circuler dans les deux sens entre l'organisation et son environnement sociopolitique.

- 76 L'idéal disciplinaire pour une telle communication symétrique bidirectionnelle est bien identifié dans la typologie de Grunig (cité par Maisonneuve et al., 1998). Pour d'autres auteurs cet idéal prend les vocables de communication ouverte (Comierais et Milon, 1994) ou de communication de proximité (Libaert, 2001 ; D'Almeida et Libaert, 2000). Dans le contexte de remise en cause du statut de la communication, dans les années quatre-vingt-dix, la communication de proximité /ise à se détacher des systèmes de communication de masse, à être moins centralisée et à réduire la distance entre l'émetteur et le récepteur. Elle place la personne comme acteur principal du dispositif de l'échange.

Conclusion

- 77 Inspirée par les récentes recherches sur les réseaux, la typologie de la communication institutionnelle que nous avons suggérée dans cet article nous a permis de dégager les finalités d'action, les modes de communication privilégiés, les structures et les évolutions récentes de la communication des organisations.
- 78 Cette typologie, qui fait actuellement l'objet de travaux de validation empirique, offre, croyons-nous, un cadre d'analyse permettant de dégager la réflexion des préoccupations opératoires et stratégiques de la communication institutionnelle, par une prise en compte de la complexité des multiples relations dont elle est également composée.
- 79 La typologie suggère que les trois types de systèmes relationnels qui font consensus chez les analystes se manifestent dans toute forme d'organisation, tant dans ses environnements interne qu'externe.
- 80 À notre avis, la portée la plus pertinente de cette typologie est celle de démarquer les systèmes relationnels de nature sociale et ceux de nature économique. En effet, la typologie dégage que l'échange social organisationnel se déploie dans tous les systèmes de liens et ceux de transactions, tant dans l'environnement interne qu'externe. A l'intérieur de ces quatre systèmes, comme nous l'avons noté, l'échange social recouvre une séquence d'actes créateurs de phénomènes d'interdépendance entre des partenaires, ce qui se traduit par des modes de communication informel, horizontal et de proximité. Cette forme d'échange vise à nourrir le lien social, entre autres par une « communication sociale » ouverte à l'influence.
- 81 À l'opposé, les deux systèmes de contrôles de toute organisation seraient essentiellement de nature économique. Dans ces systèmes relationnels, l'échange est synchronique et défini dans les conditions explicites d'un accord entre les participants, ce qui se traduit par des modes de « communication économique » vertical et de masse, propres aux conditions d'un marché qui vise à se libérer des liens sociaux.⁹

Pistes de recherches potentielles

- 82 En regard de cette démarcation entre les systèmes relationnels de nature sociale et ceux de nature économique, plusieurs pistes de recherches en communication institutionnelle pourraient être développées.
- 83 Une première piste interpelle la définition même de la discipline. De fait, la naissance récente de ce nouveau champ (Argenti, 1998, Walter, 1995) intégrant les R.P. et la communication commerciale, bien qu'il nous apparaisse justifié au chapitre d'une gestion intégrée de la communication, pose un défi supplémentaire aux professionnels de la

communication, tout comme aux agences spécialisées en la matière, soit celui de tenir compte que la communication sociale et la communication commerciale ne répondent pas aux mêmes finalités d'action.

- 84 Une deuxième piste de recherche a trait plus spécifiquement aux acteurs de cette communication institutionnelle et aux stratégies et techniques¹⁰ qu'ils déploient. Dans une perspective relationnelle complexe, qui sont les stratèges, les tacticiens et les techniciens¹¹ de cette communication ?
- 85 Enfin, une troisième piste de recherche renvoie plus spécifiquement aux pratiques de communication des organisations à finalité non économique. Par exemple, est-ce que ces organisations, comme l'avancent de nombreux analystes (Califice, 1989 ; Dacheux, 1994, 1995, 1998 ; Mattelart, 1990, 1999), devraient éviter de recourir aux pratiques de la communication commerciale ? Force est de reconnaître que notre typologie permettrait d'alimenter une tel questionnement, par un rappel au fait que la communication sociale et la communication commerciale ne répondent pas aux mêmes finalités d'action. Que l'une est propre à nourrir des liens sociaux réciproques alors que l'autre vise à s'en libérer, en dépit de tout le travail de personnalisation et d'enchantement dont elle est de plus en plus l'objet (D'Almeida, 2001).

BIBLIOGRAPHIE

ALBERT, A., BEAUFILS A., Responsabilité sociale et stratégie d'entreprise. In BEAUFILS, A., GUIOT, J.-M. (Ed.). *Gestion stratégique de l'organisation*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur. 1987.

ALLEMAND, S., Les réseaux : nouveau regard, nouveaux modèles. *Sciences humaines*, avril 2000, n° 104, p. 22-25.

ARGENTI, P. À, *Corporate Communication*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998.

ATTAÇA, M., Affaires publiques : l'émergence d'une nouvelle fonction dans les entreprises. *Revue française de gestion*. Juin-juillet-août 1998, p. 75-90.

BAKIS, H., *Les réseaux et leurs enjeux sociaux*. Paris : PUF, 1993.

BERNIER, R., *Le marketing gouvernemental au Québec 1929-1985*, Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 1988.

BERTIN-MOUROT, B., BAUER M., Des élites françaises en circuit fermé. *Sciences humaines*, avril 2000, n° 104, p. 32-33.

BOSS, J.-F., Les nouveaux visages du marketing. *Revue française du marketing*, 1997, n° 164, 4, p. 32-40.

BURT, R.S., *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press. 1992.

CALIFICE, C, *La communication dans le secteur non-marchand*. Bruxelles: Éditions Labor, 1989.

CALLON, M., J.-P. COURTIAL, J.-P., PENAN H.. *La scient omet ne*. Paris : Presses universitaires de France, 1993.

- CASTELLS, M., *La société en réseaux. L'ère de l'information*. Paris : Fayard, 1998.
- CORMERAIS, F., MILON, A. *La communication ouverte*. Paris : Éditions Liaisons, 1994.
- CROZIER, M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*. Paris : Seuil, 1977. DACHEUX, E., Les ONG sont-elles victimes des agences de communication ? *Communication et langages*, 1994, 4c trimestre, n° 102, p. 93-103.
- DACHEUX, E, Associations et communication persuasive : il faut se passer des agences-conseils !, *Communication et langages*, 1995, 3e trimestre, n° 105, p. 29-44.
- DACHEUX, E, *Association et communication. Critique du Marketing*. Paris : CNRS Éditions, 1998.
- DAGENAIS, B., *Le plan de communication*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, 1998.
- DAGENAIS, B., *Le métier de relationniste*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, 1999.
- D'ALMEIDA, N., LIBAERT, T., *La communication interne de l'entreprise*. Paris : Dunod, 2000.
- D'ALMEIDA, N., *Les promesses de la communication*. Paris : PUF, 2001. DEGENNE A., FORSE M., *Les réseaux sociaux*. Paris : Armand Colin, 1994.
- DE GUISE, J., Le marketing social. In BEAUCHAMP MICHEL (sous la direction) *Communication publique et société*. Boucherville : Gaëtan Morin éditeur, 1991, p. 285-333.
- DELECOURT, N., HAPPE-DURIEUX, L., VERFIELST F., *Les outils de communication. Pour les entreprises, les associations et les collectivités*. Paris : Éditions du puits fleuri, 2000.
- DEMONT, L., KEMPF, A., RAPIDEL, M., SCIBETTA C, *Communication des entreprises. Stratégies et pratiques*. Paris : Nathan, 1996.
- D'HUMIERES, P., *Management de la communication d'entreprise*. Paris : Eyrolles, 1993.
- DURAND, V., *Les métiers de la communication d'entreprise*. Paris : PUF, 1999.
- FORSE, A., Les relations sociales comme ressources. *Sciences humaines*, avril 2000, n° 104, p. 34-37.
- GODBOUT, J. T., CAILLE A., *L'esprit du don*. Montréal : Boréal, 1992. GORTNER, H.F., MALHER, J., BELL NICHOLSON, J., *La gestion des organisations publiques* (traduit et adapté par Albert Dumas et Daniel Maltais). Sainte-Foy : Les Presses de l'Université du Québec, 1994.
- GUILLEMET, P., *Organisation et contexte québécois. Une perspective communicationnelle*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université du Québec, 1993.
- JABLIN, F. M., PUTNAM, L.L. *The New Handbook of Organisational Communication*. London : Sage Publications, 2001, 911 p. KOTLER, P., Pour une réussite du marketing des services publics dans les années quatre-vingt-dix. *Politiques et management public*, juin 1993, vol. 11, n° 2, p. 3-25.
- LAFRANCE, A. A., *Réseaux et programmes de communication interne*. Montréal : Éditions nouvelles, 1996.
- LARAMEE, A., La communication organisationnelle : matériau pour un bilan critique. *Communication*, décembre 1997. vol. 18, 1, p. 13-30. LATOUR, B., *La science en action*. Paris : La Découverte, 1989. LAZEGA, E., *Réseaux sociaux et structures relationnelles*. Paris : PUF (Que-sais-je # 3 399), 1998.
- LEMIEUX, V., *Les coalitions. Liens, transactions et contrôles*. Paris : PUF, 1998.
- LEMIEUX, V., *Les réseaux d'acteurs sociaux*. Paris : PUF, 1999. LEMIEUX, V., *A quoi servent les réseaux sociaux*. Québec : Les Éditions de 1TQRC (coll. Diagnostic, n° 27). 2000.

- LE MOIGNE, J.-L., *La théorie du système général*. Paris : PUF, 1984. L1BAERT, T., *La communication de proximité*. Paris : Éditions Liaisons, 2001.
- LINDON, D., *Le marketing politique*. Paris : Dalloz, 1986. MAISONNEUVE, D., LAMARCHE J.-F., ST-AMAND Y., *Les relations publiques dans une société en mouvance*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 1998.
- MATHIEN, M. L'étude des médias : un champ ouvert à la transdisciplinarité. *Communication langages*, 1995, n° 106,4, p. 77-88.
- MATTELART, A., *La publicité*. Paris : La Découverte (coll. : Repères, n° 83), 1990.
- MATTELART, A., *La communication-monde. Histoire des idées et des stratégies*. Paris : La Découverte & Syros, 1999.
- MAUSS, M., *Sociologie et anthropologie*. Paris : Presses universitaires de France, 1960.
- MOREL, P., *La communication d'entreprise*. Paris : Vuibert, 2000. MORENO, J. L., *Fondements de la sociométrie*. Paris : PUF, 1954. MUCCHIELLI, A., *Approche systémique et communicationnelle des organisations*. Paris : Armand Colin, 1998.
- OFFNER, J.-M., PUMAIN, D., *Réseaux et territoires. Significations croisées*. Paris : Éditions de l'Aube, 1996.
- PADIOLEAU, J. G., *L'ordre social*. Paris : L'Harmattan, 1986.
- PARROCHIA, D., *Philosophie des réseaux*. Paris : PUF, 1993.
- PROULX, M.-U., *Réseaux d'information et dynamique locale*. Chicoutimi : Université du Québec à Chicoutimi, 1995.
- PASQUERO, J., Gérer stratégiquement dans une économie politisée, *Gestion*, septembre 1989, p. 116-128.
- SEITEL, F. P., *The Practice of Public Relations*. New York: Prentice-Hall, 1998.
- SHAPIRO C, VARIAN H.R., *Économie de l'information. Guide stratégique de l'économie des réseaux*. Bruxelles : De Boeck Université, 1999. SNYDER, W. M., WENGER E. C, Cultivez vos réseaux invisibles. *Expansion Management Review*, mars 2000, p. 6-12.
- THERIAULT, R., *La communication réseau*. Montréal : Éditions du Méridien, 2000.
- WALTER, J., *Directeur de communication. Les avatars d'un modèle professionnel*. Paris : L'Harmattan, 1995.

NOTES

1. En témoignent, aussi, la création de revues scientifiques telles *Réseaux*, *Flux*, *Social Network* et *Connections* ainsi que la publication fréquente de numéros spéciaux sur le sujet dans d'autres grandes revues (Allemand, 2000 : 22).
2. Dans cet article, les concepts d'entreprise et d'organisation réfèrent à tout genre d'entreprise ou d'organisation humaine.
3. Non seulement l'entreprise s'est convertie en un acteur à part entière de la cité, mais ses règles de fonctionnement, son échelle de valeurs et ses façons de communiquer ont progressivement imprégné tout le corps social : l'État, les collectivités territoriales, les associations, etc. (Mattelart, 1999 : 253).

4. Identifiée depuis une vingtaine d'années comme la *Corporate Communication* dans les écrits américains (Argenti, 1998) et la communication d'entreprise dans les écrits français (Demont et al., 1996 ; Walter, 1995).
 5. Pour un bilan critique de la discipline de la communication organisationnelle. voir Laramée (1997) ainsi que Jablin et Putnam (2001).
 6. Cette communication est omniprésente dans les organisations. Elle est faite d'interactions non prescrites par la structure d'autorité ou par les procédures officielles de l'organisation (Gortner, Malheret Bell Nicholson. 1995 : 189).
 7. Elle peut prendre les formes de directives spécifiques, d'information sur les tâches à accomplir, les procédures et pratiques organisationnelles, de rétroaction au subordonné et de nature idéologique pour inculquer un sens de la mission (Gortner. Malheret Bell Nicholson, 1995 : 196).
 8. Cette communication, le plus souvent entre pairs, facilite la coordination des tâches, la solution de problèmes, le partage de l'information et la résolution de conflits (Gortner, Malher et Bell Nicholson, 1995 : 201).
 9. Selon Godbout et Caillé (1992 : 268). grâce au mécanisme des prix, les choses arrivent même à circuler sans les personnes. Le marché est alors libéré du contexte personnel.
 10. Une panoplie de stratégies et techniques s'offrent aux professionnels. À ce propos, voir notamment Dagenais (1998) ainsi que Delcourt. Happe-Durieux et Verhelst (2000).
 11. Nous faisons ici référence aux acteurs qui assument plus formellement le rôle de communicateur dans toute organisation, selon les travaux de Lafrance (1996 : 33).
-

RÉSUMÉS

Le renouveau scientifique récent dans les sciences sociales pour le concept de réseau a eu peu d'écho dans le champ de la communication institutionnelle. Le présent article suggère une typologie de cette communication sur la base de six grands systèmes relationnels, dont trois propres à son environnement interne et autant propres à son environnement externe. La typologie permet de dégager la réflexion des préoccupations opératoires et stratégiques de la communication institutionnelle, par une prise en compte de la complexité des multiples relations dont elle est également composée. L'auteur en évalue ensuite la portée, plus particulièrement en regard de la démarcation entre les systèmes relationnels de nature sociale et ceux de nature économique. Quelques pistes de recherches potentielles sont aussi identifiées.

The recent scientific renewal of the network concept in social sciences haven't had a significant impact in corporate communication. This article suggests a typology of this communication on the base of six important relational systems, from which, three are characteristic of his external environment and three of his internal environment. The typology allows to extract a reflection of the operating and strategic corporate communication preoccupation by considering the complexity of the multiple relations which equally compose it. Then, the author evaluates the scope of the question, particularly in regard of the demarcation between the social and the economic relational systems. Some potential research paths are also highlighted

INDEX

Mots-clés : réseau, communication institutionnelle, relations publiques, communication d'entreprise, communication organisationnelle

AUTEUR

ALAIN LAVIGNE

Alain Lavigne est professeur adjoint au Département d'information et de communication de l'Université Laval. Son enseignement porte sur les techniques et les métiers de la communication. Dans le cadre d'un programme de recherche subventionné par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), il s'intéresse aux applications du concept de réseau au champ de la communication institutionnelle. Il mène également d'autres recherches sur les produits d'hybridation entre le journalisme, les relations publiques et la publicité.