

# COMMUNICATION DE PROXIMITE ET MANAGEMENT DE L'AUTONOMIE

**Bruno HENRIET**

Mettre en relation les concepts de communication, de management et d'autonomie, ne va pas sans poser un certain nombre de problèmes. Vouloir manager l'autonomie peut, de prime abord, paraître contradictoire. Le terme d'autonomie laisse supposer une capacité à déterminer et à conduire de manière personnelle son activité, alors que le management fait référence à une autorité directe de la hiérarchie sur le salarié. Certes, plusieurs manières de manager existent, elles ne sont pas toutes "directives" et sont largement fonction du degré de "maturité" du salarié. Elles renvoient toutes cependant à une relation dirigeant / dirigé. Le dirigeant cherchant à "maîtriser" l'activité d'un dirigé qui n'est pas, par définition, autonome.

Utiliser la communication de proximité pour "maîtriser" l'autonomie, peut paraître tout aussi surprenant. Le développement de moyens modernes d'information et de communication, NTIC, en permettant un management à distance, moins direct et moins personnalisé, pourrait faire émerger un sentiment d'autonomie, voire d'indépendance. En se rapprochant du salarié, on insiste, d'une certaine façon sur le caractère direct de la communication, on renforce la personnalisation de l'autorité.

Intégrer enfin la communication dans un tel processus, c'est la limiter à sa fonction instrumentale et donc l'appauvrir. La communication apparaît alors comme un outil permettant de transmettre et d'expliquer. Elle relie les personnes par le biais des informations diffusées, mais ne les réunit pas forcément dans une communauté de pensée et d'objectifs.

Cette mise en relation exige donc un certain nombre de précisions. L'autonomie doit être définie comme une modalité d'exécution du travail dans le cadre de l'activité salariée, la communication de proximité comme un ensemble de dispositifs venant en renfort de l'encadrement. Celui-ci, remis en cause dans de nouvelles formes d'organisation, plus proches du marché et accordant des marges de manoeuvre accrues aux salariés, doit retrouver ses marques. Dès lors la communication de proximité apparaît comme une réponse des entreprises à la reconfiguration de leur propre organisation et un soutien à leur management (Desreumaux, 1996).. Cette mise en relation, suppose que l'on s'interroge sur le fondement théorique retenu pour la communication interne. Va-t-on en rester à une conception instrumentale utile pour la diffusion des messages mais peu appropriée lorsqu'il s'agit de définir localement et en commun des actions pertinentes. Elle pose enfin la question du rôle et de la place de la fonction communication interne. Si la communication de proximité se développe, l'incertitude sur son rattachement (Direction Après avoir rappelé son but : concilier autonomie et cohérence des comportements dans des organisations décentralisées, nous nous attacherons à préciser les différents sens du concept de communication de proximité. Nous mettrons en relation cette analyse avec le cas d'une grande entreprise française de télécommunications. Celle-ci, France Télécom, confrontée à une logique de marché est en recherche permanente de la meilleure configuration possible pour sa propre organisation et pour la fonction communication interne. Nous tenterons de montrer, que l'impact des dispositifs de communication de proximité sur le management, est largement lié à la manière dont la fonction communication est à la fois conçue et animée.

## **I AUTONOMIE EXIGEE ET DECENTRALISATION ORGANISEE.**

L'autonomie au travail, que l'on peut définir comme "une manière d'agir conduisant à un résultat par des moyens parfois différents de ceux qui ont été prévus" (de Terssac, 1992), est au centre du discours actuel sur les nouvelles organisations. Si l'autonomie est un thème récurrent, il semblerait qu'aujourd'hui son statut se soit modifié. On est passé d'une autonomie "octroyée" à une autonomie "exigée", ce qui n'est pas sans ambiguïté lorsque l'on y associe le terme de management. Le management de l'autonomie apparaît alors déchiré entre une volonté affichée de développement, afin de favoriser réactivité et imagination et un souci d'une meilleure maîtrise des hommes afin de garantir la conformité aux objectifs de l'organisation. Des apports théoriques en ce domaine (Aoki, 1988) permettent d'aller au delà des modèles organisationnels développés par Mintzberg en particulier celui de la bureaucratie professionnelle.

## 11 L'autonomie comme facteur résiduel.

L'autonomie n'a pas attendu les nouvelles organisations – décentralisation et logique de processus – pour exister. Déjà dans l'organisation taylorienne l'autonomie est gagnée sur l'organisation formelle car elle est indispensable à la mise en œuvre et à la bonne fin des activités productives. C'est l'étude du fonctionnement réel des organisations qui a mis en évidence le rôle essentiel mais complémentaire de l'autonomie. Si l'autonomie joue le rôle de facteur résiduel, c'est en raison des caractéristiques mêmes de toute directive, qu'il s'agit d'un ordre, d'une procédure, d'un standard. Ces directives en effet ne sont pas forcément efficaces, complètes et utilisables. L'efficacité c'est la capacité à traduire le réel et à permettre à celui qui reçoit la directive d'obtenir d'un résultat, cela suppose aussi que tout soit envisagé. L'utilisation fait référence à l'éventualité d'une mise en œuvre effective par les opérateurs. Ceux-ci peuvent très bien se trouver dans l'impossibilité d'agir.

Dès lors l'autonomie prend alors deux dimensions :

- une dimension de réactivité, il faut être capable de faire face, sans pouvoir rapidement en obtenir l'autorisation, à la part irréductible d'imprévu.

- une dimension d'imagination, il importe à chacun d'adapter les règles en fonction d'un impératif supérieur, l'impératif d'une production réussie. C'est cette mise en "accord" qui suppose une communication, mais pas n'importe quel type de communication. Les règles autonomes naissent en effet d'une négociation entre acteurs reliés entre eux par des objectifs congruents du point de vue de l'objectif de production.

## 1.2 L'autonomie facteur essentiel de la performance.

Pourquoi ne pas prendre appui de façon systématique sur ces deux dimensions de réactivité et d'imagination pour en faire le moteur de la performance. Il suffirait alors de laisser se développer ce comportement d'autonomie, pour faire passer ainsi l'organisation du carcan bureaucratique à l'idéal organique. (Desreumaux, 1996). Avec les nouvelles formes d'organisation, la verticalisation des directives est censée s'effacer au profit d'une sorte d'ajustement mutuel généralisé. Le problème est de savoir par rapport à quoi se fait cet ajustement. Il y a donc forcément prise en compte d'une autre contrainte, le salarié n'étant pas, par définition, "livré à lui-même". L'autonomie accrue des nouvelles organisations semble s'inscrire dans une dépendance "horizontale". Les clients, les produits et les autres cadrent l'activité de chacun. On retrouve là l'ensemble des analyses sur les nouveaux modes de production (Boyer, Durand, 1993) L'idéal du processus est devenu le modèle organisationnel, il faut suivre la production, s'en approprier la logique et en respecter le cheminement. Le contrôle explicite des contremaîtres a été remplacé par un contrôle plus subtil et plus implicite, de l'équipe et de soi-même sur son propre travail. Il faut que chacun trouve le meilleur positionnement personnel de son activité par rapport à la contrainte de résultat, il faut que le positionnement de chacun s'articule au sein d'un groupe. Autonomie rime donc avec résultat et avec équipe (Meschi, 1996).

## 13 Contrôle ou coordination ?

Pour que les organisations soient efficaces il faut que leur mode de coordination interne soit pensé. Cela suppose la mise en place d'une politique de personnel, qui ait un sens pour le salarié et à laquelle il puisse se référer dans son comportement. C'est plus simplement le type de relation de travail institué par l'organisation, qui va être déterminant. Si l'on se réfère à certaines analyses (Aoki, 1988), même en cas de coordination décentralisée par ajustement mutuel, l'autonomie est soumise à une autre forme de hiérarchie. Elle ne va plus concerner les tâches et les informations opératoires, elle va prendre la forme de systèmes d'incitation. Pour que les salariés coopèrent, il est nécessaire d'imposer "une forte hiérarchie dans le système des relations sociales, comme base d'une incitation à coopérer". On voit d'emblée le lien possible entre cette autonomie développée mais canalisée et la communication de proximité. Mais celle-ci peut prendre des significations multiples, que nous allons tenter de cerner.

## II COMMUNICATION DANS LES ORGANISATIONS ET COMMUNICATION DE PROXIMITÉ : UN CONTINUUM DE SITUATIONS

Les théoriciens et praticiens qui parlent de communication dans les organisations, manipulent des concepts très différents ce qui ne fait que renforcer la complexité des problématiques abordées. On peut s'interroger d'abord sur le statut de la communication, la conçoit-on comme un action ou comme un état, en sachant bien sûr que les deux sont liés et qu'un état n'est pas sans lien avec une action. Il faut d'emblée choisir sa posture.

Pour la communication de proximité cette distinction est essentielle. S'agit-il d'une activité des managers, qui consiste à réduire les distances pour améliorer l'échange ou d'un état constaté de l'organisation, où chacun vit et travaille en proximité avec autrui. Doit-on parler de communication "par" la proximité ou de communication "dans" la proximité.

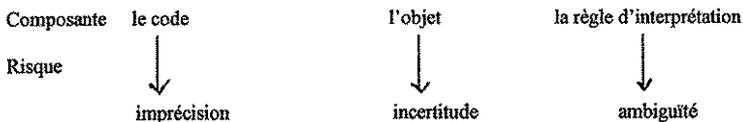
Pour relier les personnes entre elles, la communication a besoin d'un contenu pour y parvenir : on communique des informations. Elle a besoin aussi de fondements à son action, si la conception de la communication est purement instrumentale, les supports et les médias seront déterminants, dans ce cas le sens de ce qui est transmis préexiste à la relation. Par contre si le fondement théorique est de type interactionniste, si les acteurs et le contexte sont tout aussi déterminant, c'est ce qui va se passer lors de la relation qui va apporter du sens.

Les logiques d'action qui sous tendent la communication de proximité sont donc multiples et il est possible de les repérer le long d'un continuum. Nous distinguerons plusieurs logiques : une logique de relais, de complément, de transparence et de coproduction. Mais pour bien comprendre l'utilité de la "proximité" pour la communication, un rappel des risques associés à la transmission de l'information paraît nécessaire. Il ne suffit pas en effet de transmettre des données dans une organisation, pour qu'il y ait communication (au sens instrumental), il faut que les données deviennent des informations, qu'elles prennent un sens et soient utilisables. Ce faisant plusieurs risques sont à envisager: l'imprécision, l'incertitude et l'ambiguïté.

FIGURE 1

### CONTENU DE L'INFORMATION ET RISQUES ASSOCIES

Contenu de l'information et risques associés



Le code est l'élément technique de l'information, le signe que l'on va utiliser. Si cet instrument est mal choisi ou mal élaboré, (information prenant la forme d'un taux ou d'un indice, absentéisme, satisfaction) il risque d'y avoir imprécision. L'objet peut être défini comme la finalité de l'information transmise : ce sur quoi on veut se renseigner, ce sur quoi on veut informer, si celui-ci n'est pas pertinent (révélateur du climat social ?) il y aura incertitude. Quant à la règle d'interprétation, c'est elle qui permet au signe de prendre un sens jugé satisfaisant et utilisable (par rapport à quel référentiel apprécier le taux en question ?). L'imprécision de l'information est donc liée au traitement technique de la "matière" information, l'incertitude est lié à la nature de l'objet sur lequel porte l'information. Rechercher ou obtenir ce type d'information est - il pertinent pour mon problème, est-il utile au pilotage de mon activité. L'ambiguïté, enfin, est liée à son interprétation. C'est sur ce dernier point que l'intervention d'une personne peut être utile, le manager de proximité vient expliquer, vient donner un sens à l'information. C'est à ce niveau que les points de vues diffèrent et que le rôle du manager est central. Sa traduction peut être une trahison.

## 21 Une logique de relais

La communication de proximité peut répondre d'abord à un logique de relais, c'est en quelque sorte une contribution de premier niveau. Les présupposés théoriques sont classiques (Marc, Picard, 1989) la communication est prise ici dans sa conception balistique (Villette, 1988). Il s'agit de transmettre un message d'un point à un autre. On retrouve la conception technique de Shannon en 1945. Le sens de ce message est tout entier contenu dans l'information qui est transmise. L'information recèle ce que l'émetteur a bien voulu y déposer "emballé à un bout, enveloppé dans les mots et les phrases choisis par le locuteur, il sera débarrassé à l'autre bout par l'auditeur" pour reprendre une formulation imagée. La ligne hiérarchique est sollicitée comme ligne de communication, elle est cantonnée dans un rôle de "porte - voix" qui sera d'autant plus efficace qu'il sera proche du destinataire. Mais cette proximité ne doit pas entraîner une multiplication des intermédiaires, préjudiciable à la qualité. Cela suppose, pour utiliser un

terme administratif, une forte déconcentration de l'information et un accès direct en retour aux directions centrales. Il faut que le manager local chargé de la communication de proximité détienne, des deux côtés l'information "vraie". La communication de proximité est aussi le relais d'une communication "instrumentalisée" mise en place par les directions de la communication. Le manager vient rappeler qu'une information a été diffusée, que des messages peuvent remonter, que des canaux et des supports modernes et efficaces existent.

Développer la communication de proximité correspond donc à un souci de renforcement de l'autorité locale. Si l'autonomie est nécessaire encore faut-il la canaliser, la présence d'une ligne hiérarchique et d'une direction de la communication, sont donc là pour se compléter. Les difficultés ou les échecs sont alors interprétés en référence aux individus ou aux groupes "conçus comme des entités indépendantes des processus relationnels établis" (Giordano, 1994), et si la communication ne "passe pas" c'est en raison de biais cognitifs ou de comportement de mauvaise foi. La communication de proximité vient "rappeler", "explicitier" et "recadrer". Si les responsables hiérarchiques perçoivent des insuffisances – qualité des supports, manque de formation des destinataires, vocabulaire inadapté – ils pourront suggérer de reformater les messages pour que leur impact soit meilleur.

## 22 Une logique de complément

La proximité peut répondre aussi à une logique de complément, la présence d'un responsable à proximité des acteurs du terrain, disposant d'une certaine autonomie, est exigée par l'insuffisance et l'incomplétude du langage. Ce qui est transmis a besoin d'une interprétation. Afin d'améliorer le travail au quotidien il faut donner sans cesse un sens aux informations. Le management joue alors un rôle d'interprète. La communication de proximité vient ici apporter du sens aux informations de toute nature qui circulent dans l'organisation. Si l'on insiste dans le discours managérial sur la communication de proximité, c'est pour venir compléter ou plutôt contrebalancer le développement considérable de la diffusion des informations permises par les NTIC. Tous ces signes ont besoins d'interprétations, toutes ces connexions ont besoin de chaleur humaine. La communication de proximité conçue comme complément prend appui sur les théories du langage et en particulier sur la linguistique pragmatique qui s'interroge sur la construction de sens pour les personnes engagée dans une relation de communication. Cette construction de sens est essentielle si l'on veut comprendre le rôle dévolue au management. (Quinio, 1998)

## 23 Une logique de transparence.

Le troisième niveau répond à une logique de transparence, dès l'instant qu'il y a proximité il peut y avoir dévoilement de la réalité. La communication est alors sorte de mise à plat dans le but de responsabiliser : "entre nous on peut tout communiquer". Cela n'est pas sans incidence sur les comportements. Dans cette perspective la communication est, en elle même, un message. Certains signes ont bien sûr besoin d'être traduits, mais le fait même de les diffuser "communiquer" quelque chose. On retrouve ici les apports de ce qu'il est convenu d'appeler l'école de Palo Alto et le concept de meta communication. Dans ce cas, communiquer c'est dévoiler sans dénoncer. Lorsque l'entreprise "s'affiche" ce souci de transparence est au cœur de la problématique. La mise en place d'un affichage a d'abord un caractère opérationnel il donne au salarié une perception plus juste de la réalité, les messages ne circulent plus, les informations ne se perdent plus, tout ce qui permet de comprendre et de suivre l'activité est affiché dans un espace qui parle. La vocation de l'affichage est de rendre perceptible sur le terrain tout ce qui peut donner plus de sens à une activité. Tout ce qui est fait, en train d'être fait ou à faire doit se voir (Greif, 1989).

L'idée de l'affichage illustre bien la problématique du partage de l'information. Le soin apporté aux supports, aux graphiques, aux textes et aux photos témoigne d'un souci opératoire et symbolique. Pour partager il faut que tout le monde comprenne et s'approprie de ce fait la même information, les aspects cognitifs et culturels sont donc essentiels. Ainsi l'utilisation de la BD comme support sera pertinente parce que résultant d'un diagnostic approfondi..... des habitudes de lecture. L'utilisation de la messagerie ou du site internet sera en phase avec le travail quotidien d'une entreprise moderne. Par delà l'affichage - quel qu'en soit son support - c'est le problème de la transparence qui est posé : jusqu'où aller dans le partage de l'information. Seul celui qui décide de la transparence peut s'en dispenser et ne pas dévoiler comment il choisit entre le divulgué et le non divulgué.

La communication de proximité qui prendrait la forme de la transparence est une forme habile de management, elle fait en quelque sorte l'économie de la supervision directe et de la sanction. Le manager joue son rôle de communication de proximité en manipulant le système d'information et de communication. Si les informations sur l'activité sont globales, il n'y aura pas de transparence donc de responsabilisation, chacun se satisfaisant de ses résultats, puisqu'ils sont conformes à ses choix, qu'il est fait seul à connaître. Si par contre l'information est plus précise et individualisée, une situation personnelle vue comme " au dessous des autres " devient intenable. Il se " corrigera " de lui même. C'est un bon outil de management de l'autonomie.

L'exemple de l'affichage peut servir de transition entre la logique de transparence et celle de coproduction. Si l'affichage facilite le partage il peut être aussi prétexte à échange. Si les informations affichées venaient à perdre de leur pertinence et de leur attrait, il importe à l'équipe de le signaler et / ou d'en faire la mise à jour. C'est dans la mesure où l'équipe s'implique dans l'acte d'affichage que l'information est vraiment opérationnelle et que l'équipe devient véritablement communicante. (Henriet, Boneu, 1997)

## **24 Une logique de co-construction : l'autonomie condition et résultante de la communication.**

La dernière logique d'action se fonde résolument sur une conception interactionniste de la communication (Thévenet, 1988) : le sens ne préexiste pas, il est la résultante de l'interaction et de la discussion entre les personnes (Giordano, 1994). La communication de proximité répond à une logique de coproduction ; l'autonomie étant à la fois la condition - il faut prendre la parole - et la résultante de la communication, car c'est en ayant construit ensemble des représentations communes que l'action " autonome " est possible. La communication de proximité change ici de statut elle donne une place centrale à la dynamique des acteurs locaux et met en quelque sorte " à distance " le management. C'est bien plus la communication qui se trame entre acteurs, que la communication du management à destination de ces acteurs, qui est mise en avant.

Dans les nouvelles organisations, c'est la maîtrise de l'événement qui est centrale (Veltz, Zarifian 1993). Le point important pour la flexibilité de l'organisation, n'est pas forcément de savoir si la réaction sera suffisamment rapide, mais de savoir si l'organisation et les individus seront capables d'apprendre et de progresser à travers ces aléas. C'est cet apprentissage qui suppose une communication interpersonnelle forte et une co-construction des représentations. En effet la coordination des tâches, qui doit être efficace au moment où elle à lieu et non au moment où elle est conçue (Detchessahar, 1998), suppose des zones de recouvrement suffisantes dans la perception des enjeux, des objectifs et des critères de performance. Le regroupement des tâches permis par des aménagements techniques - plateau de travail, espace de bureau sans cloisons - va certes augmenter la flexibilité grâce à un ajustement mutuel beaucoup plus facile. Mais cela ne sera durable, que si les acteurs se réfèrent à un ensemble partagé d'enjeux et d'évaluations et sont capables de co-produire une représentation commune de l'activité. Dans le cas contraire même si l'ajustement réciproque existe il sera le reflet d'un esprit d'entraide et non d'une convergence d'objectifs.

En mettant l'information sur la " place publique " on permet à ceux qui en ont besoin de se l'approprier. On se rapproche d'une conception " politique " et de l'agir communicationnel.

La communication " dans " la proximité va permettre d'apporter des réponses sur le travail concret : comment faire ?, sur l'organisation : qui fait quoi ?, sur les règles de gestion : quels critères prendre en compte pour décider ? Il n'est plus question de transmettre, d'ordonner, voire d'expliquer, et l'on peut supposer que c'est " d'eux mêmes " que les salariés vont interagir. Il revient à l'encadrement d'être disponible pour préciser le cadre ( économique, juridique, technique, financier, ) dans lequel leur action se situe et qui constitue désormais le critère ultime de leur subordination. La possibilité pour les acteurs locaux d'aller s'informer eux mêmes - en se déplaçant auprès du détenteur de l'information voire en interrogeant leur " écran " pourrait constituer le stade ultime de l'autonomie dans la subordination.

Ces rappels effectués, il importe maintenant d'examiner comment cette communication de proximité peut-être mise en place et quelles peuvent être les difficultés rencontrées. C'est en prenant l'exemple de France Télécom que nous allons illustrer cette problématique. Quelle est le contenu de la communication de proximité ? Quelles en sont les incidences sur le rôle et la place de la fonction communication ?

### 3 ORGANISATION ET COMMUNICATION DE PROXIMITE : LE CAS DE FRANCE TELECOM

France Télécom (FT) est une entreprise "en réseau", qui affronte la concurrence à la fois sur le "portable" et sur le "filaire" et développe de ce fait un démarche orientée client. En permanente recherche de l'organisation optimale, FT semble se stabiliser sur une organisation par région avec au sein de chacune d'elle des unités opérationnelles. La communication interne se développant elle aussi de façon décentralisée avec des responsables de communication à la fois en région et en unité opérationnelle. La direction centrale se positionnant dans un rôle d'aide et de conseil au sein d'une direction du "management de la communication". C'est à partir de réflexions menées au sein de la direction de la communication de FT, que nous allons mettre en relation dans un premier temps les nouvelles exigences organisationnelles avec la communication de proximité. Nous examinerons ensuite les modalités d'organisation de la fonction.

#### 3 1 Décentralisation et autonomie : le développement de stratégie locale

La "Stratégie Locale", répond à une volonté de changement de l'organisation par développement de la décentralisation. L'organisation est toute entière tournée vers le client. "Nous sommes tous au service de ceux qui servent le client" rappelle le Président Michel Bon dans sa présentation des grands objectifs. C'est dans l'Unité Opérationnelle (UO), lieu de contact entre l'agent et la clientèle, que doivent se développer initiatives et responsabilités. Pour mettre la "première ligne" en rang de bataille et affronter la concurrence, il faut de l'initiative à tous les niveaux et des "espaces" de communication.

Cette décentralisation doit orienter l'ensemble de l'entreprise vers le client. "On ne voit pas toujours le client et pourtant il est là." Telle est rapidement formulée toute la logique de processus appliquée à France Télécom. Désormais le fondement de la valeur d'une organisation réside dans sa capacité à s'organiser transversalement pour réduire la distance entre le client et les agents de FT (Tarondeau, 1995). Cette logique d'organisation que l'on peut définir comme capacité à déployer les attentes du client tout au long du processus (Lorino, 1995) est déterminante pour la compétitivité. Ainsi tous ceux qui sont éloignés du marché - clients et concurrents- de par leur position dans l'entreprise, ne doivent pas oublier, qu'ils y sont aussi reliés. Pour écouter les clients il faut écouter ceux qui sont en contact avec le client et il est important de faire comprendre que toute activité est reliée à un client. Un client satisfait c'est un réseau optimisé.

Ainsi dans le cas des Unités d'Exploitation Réseaux (UER), l'agent est replié sur l'activité qui le concerne directement et se focalise sur le commutateur dont dépend la qualité des télécommunications. La démarche de décentralisation - la stratégie locale - incite les responsables d'unité à découvrir et exploiter des offres de service. La mise en place de groupes de travail avec les agences commerciales est l'occasion d'une réelle ouverture et d'une découverte des liens avec les clients. Dans le cas des Unités Infrastructure Réseaux (UIR), la connaissance des clients passe par les agences mais peut aussi se faire directement. Certains acteurs locaux, collectivités locales, promoteurs et lotisseurs, voire concurrents, sont demandeurs d'infrastructures, ils font donc partie du marché de l'Unité Opérationnelle. Si le réseau n'est plus à construire, la majorité des produits proposés par les agences (Numéris, Wanadoo...) utilisent le réseau, il est donc nécessaire de travailler dans la même direction.

Une stratégie locale ne peut se concevoir qu'avec des coopérations et donc des ajustements mutuels entre différents spécialistes. Une unité de travail orientée vers le client va avoir besoin du soutien d'une unité orientée réseau, il est donc préférable de proposer au client des produits ou services réalisables avec le réseau existant.

- Il revient au réseau d'imaginer ce qui peut être développé commercialement.
- Il revient au commercial de savoir ce que peut ou pourrait faire le réseau.
- Il importe de ne pas proposer un service sur catalogue, mais donner des éléments aux agences commerciales pour mieux vendre le réseau.

Ces relations d'échange se développent aussi par le biais de relations avec des spécialistes répartie en grandes Branches. Cette coopération avec les Branches - découpage par type de marché- est essentielle. Il y a dans chaque branche une personne chargée de l'accompagnement de la stratégie locale, ce dispositif vient compléter le mode habituel des relations Branche / Agences. Ainsi dans la Branche Grand Public,

plusieurs leviers sont mis en place, la Branche apporte son expertise sur des points difficiles et met à disposition des consultants en réseau. L'intelligence du marché est au niveau des agents, elle se fait au quotidien et le management doit faire confiance à cette richesse là (Bennis, 1991). Le meilleur canal de renseignement est constitué par ceux qui sont proches de la clientèle et qui sont capables de résoudre directement ou par le biais de coopération les problèmes de terrain. Pour reprendre la formule d'un responsable de FT, il faut "écouter le personnel pour entendre le client".

Avec la mise en place de cette nouvelle organisation du travail la communication est au coeur de l'activité productive, ce sont les échanges entre fonctionnels, opérationnels, acteurs du terrain et encadrement qui sont essentiels. On ne sait plus rien du client, il faut donc construire et reconstruire ensemble une représentation commune. Logique totalement interactionniste, qui fait de la communication un facteur de production (Zarifian, 1993) et non pas un complément pédagogique. Il y a donc communication de proximité entre tous ceux qui sont proches du marché. Pour favoriser ces initiatives et ces comportements de coopération locaux, l'orchestration par une direction nationale aurait été malvenue. On peut même parler de dissonance cognitive. Comment peut-on énoncer globalement des actions qui ne peuvent être que particulières ? Chaque UO aurait eu le sentiment que l'on cadrait d'en haut sa conduite, que l'on décrétait l'initiative locale et que l'on savait, de ce fait, à l'avance, ce qui allait être le fruit de l'autonomie locale. Par contre communiquer sur l'ambition de la démarche de FT et sur les axes stratégiques, est du rôle des Directeurs d'UO. Le management utilise la communication dans sa fonction de complément, d'apporteur de sens, voire de transparence. Il s'agit d'exposer et d'expliquer de manière à favoriser la discussion et à sensibiliser l'ensemble du personnel à l'enjeu de la démarche. La démarche une fois lancée, c'est l'échange permanent entre agents autour de l'intelligence du marché qui dynamisera la communication "dans" la proximité. Pour bien fonctionner la Stratégie Locale doit être appropriée par l'ensemble des acteurs, c'est la condition de sa réussite. Des dispositifs peuvent être mis en place pour améliorer les échanges entre agents. C'est alors aux acteurs de la fonction communication d'être à l'écoute des besoins en communication et d'y répondre.

La communication de proximité c'est donc aussi l'aide et le soutien à cette communication dans la proximité. Le rôle et la place de la fonction communication, devront de ce fait, rester en cohérence avec ce pari organisationnel.

### **32 Le rôle original de la Direction du Management de la Communication.**

La tentation d'une communication de type balistique, dans une entreprise en réseau, en situation de monopole est naturellement forte. Avoir une telle communication permettrait d'assurer l'homogénéité des messages, de renforcer une identité déjà forte et de réaliser des économies d'échelle. L'évolution de FT est sur ce point intéressante. La direction de la communication, DCO, a clairement perçu les enjeux et a choisi de bien séparer tout ce qui ressort de la communication de type "balistique", message à une cible, de ce qui a trait à la dynamique des organisations. La direction de la Communication se décompose désormais en trois grandes fonctions :

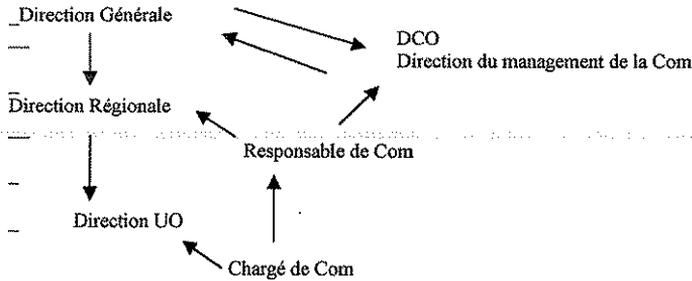
- Direction de l'information
- Direction de la marque
- Direction du management de la communication

Si les deux premières fonctions participent d'une conception balistique, l'appellation de la troisième laisse supposer un souci différent. Il s'agit de susciter, de faire émerger, de mettre en place les conditions d'une communication. Pour reprendre une expression de son responsable, à la direction du management de la communication, nous sommes les partenaires officiels de ceux qui veulent mieux communiquer. Présents en région et en unités opérationnelles, les membres de la fonction sont là pour aider et soutenir, ils sont dans une position idéale de double rattachement : rattachement à une direction fonctionnelle pour les méthodes, à une direction opérationnelle, pour le sens de l'action et la légitimation. Dans une organisation où les marges de manœuvre sont désormais plus importantes, il faut que chacun sache dans quel octave jouer. Cela suppose que le responsable de communication puisse :

- interpellé la direction sur les finalités de la politique
- suivre les opérationnels dans leur pratique de communication, outil de management

FIGURE 2

## LIGNE HIERARCHIQUE ET FONCTION COMMUNICATION

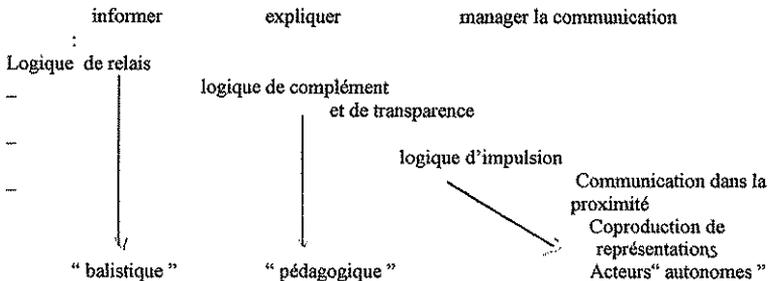


Il est essentiel que la communication aille en amont de la décision et fasse comprendre aux dirigeants l'importance ... de faire comprendre à tous la stratégie de l'entreprise. La communication de proximité a une logique de complément parce qu'elle explique, interprète et donne du sens. Elle est une aide au management. Elle peut à la limite disparaître en tant que fonction séparée si le responsable se l'ait complètement approprié. Avec la mise place d'une direction du management de la communication on est passé à une autre conception de la fonction. Le Dir com, n'est plus "la voix de son maître", la communication n'est plus au service des chefs, elle est au service du processus de management.

Mais le plus important a trait au changement interne que vit la fonction communication, celle-ci semble appliquer à elle même ce qu'elle veut faire comprendre aux autres. La fonction communication développe en son sein une activité de communication, fondée sur le concept de communication "dans" la proximité que nous avons analysé plus haut. La mise en place de groupes de travail, de manifestations diverses au sein du réseau des chargés de communication favorise l'interaction. Le Club de la Com, Initiativ' Com, sont des exemples de communication "dans" la fonction communication. La aussi la difficulté dans une entreprise de 150000 personnes est de ne pas décréter la communication pour animer la communication au sein du réseau des communicants!. Par contre cela peut être l'occasion de débattre à l'initiative de chacun de problématiques communes, en veillant à tenir compte des spécificités locales. La constitution puis la suppression d'un organisme national de soutien, ONS Communication, chargé de "centraliser" l'ingénierie de la communication, sont les symptômes de cette évolution. On assiste donc à un glissement dans la conception et la mise en oeuvre de la communication de proximité que l'on peut schématiser de la façon suivante.

FIGURE 3

## COMMUNICATION DE PROXIMITE ET MANAGEMENT



## CONCLUSION

La communication de proximité telle que nous l'avons analysée s'éloigne d'une conception purement balistique de la communication, en aidant les responsables hiérarchiques dans l'interprétation des données et le partage des informations, elle joue un rôle d'interprétant. Le fait d'appeler le système informatique de communication interne, non pas intranet mais "intranoo" est tout à fait révélateur. Pour tenir ce rôle, il lui importe à tous d'interroger les décideurs sur le sens et la pertinence des informations. Mais cette communication de proximité semble aller au delà et veut jouer un rôle d'impulsion d'une dynamique locale de production par la communication. Dynamique locale des agents de FT largement aidée par une dynamique de communication au sein même de la fonction communication. Nous nous interrogeons, en introduction, sur le sens qui pourrait être donné au management de l'autonomie. Il semblerait que la mise en cohérence du discours avec les actes, soit déjà un élément d'acceptation par les acteurs de la nécessaire convergence des comportements dans toute organisation efficace.

## REFERENCES

- Amadiou, Jean-François., *Organisation du travail : coopération conflit et marchandage*, Collection Ressources Humaines, Vuibert, Paris, 1993.
- Aoki, Masahiko., "Toward an Economic Model of the Japan Firm", *Journal of Economic Literature*, Vol 28, mars 1988 p 1-27.
- Bartoli, Annie, *Communication et organisation. Pour une politique générale cohérente*. Editions d'Organisation, Paris, 1990.
- Bateson, Gregory, *Communication et société*, Seuil, Paris, 1984.
- Boneu, François, *L'entreprise communicante*, Editions Liaisons, Paris, 1990
- Boyer, Robert., Durand, Jean-Paul, *L'après-fordisme*, Syros, Paris, 1993.
- Brimman, Jean, *L'entreprise réinventée. Organisations par processus, structures plates, équipes en réseaux*. Editions d'Organisation, Paris, 1995.
- Chambrier, Lionel, "Les nouvelles formes d'organisation", in *Actes du 6ème Congrès de l'AGRH*, d'Arcimolles, Charles- Henri., et alii (coord), 23 et 24 Novembre, 1995, Montpellier.
- Detchessahar, Mathieu, "La notion d'espace de discussion comme mode de gouvernement des nouvelles formes d'organisation", in *Actes du XIXème congrès de l'AFC*, Nantes, 15, 16 et 17 Mai, 1998.
- Desreumaux, Alain, "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", *Revue française de gestion*, N° 107, Janvier-Février, 1996, p. 86-108.
- Giordano, Yvonne, "Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ?" *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°13/14, décembre 1994, p 49-61
- Greif, Michel, *L'usine s'affiche*, Editions d'Organisation, Paris, 1989.
- Henriet, Bruno et Boneu, François, *Audit de la communication interne*., Collection Audit, Editions d'organisation, Paris, 1995.
- Henriet, Bruno et Boneu, François, *DRH, c'est déjà demain*. Editions d'organisation, Paris, 1997.
- Henriet, Bruno, "Nouvelles organisations et politiques de ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, N°124, juin, juillet, août, 1999.
- Jarosson, Bruno, *Invitation à une philosophie du management*, Calmann-Lévy, Paris, 1991.
- Lesca, Humbert, *Gestion de l'information : qualité de l'information et performances de l'entreprise*, Litec, Paris, 1995.
- Lorino, Philippe, "Le déploiement de la valeur par les processus", *Revue Française de Gestion*, N°104, p 55-71, Juin, 1995.
- Lorino, Philippe, "Le pilotage de l'entreprise, de la mesure à l'interprétation", in *Cohérence, Pertinence et Evaluation, ECOSIP*, Economica Gestion, Paris, 1996.
- Marc, Edmond. et Picard, D., *L'interaction sociale*, PUF, Paris, 1989.
- Meschi, François-Xavier, "Contradictions et effets pervers de la reconfiguration organisationnelle, *Actes des journées des IAE, Toulouse* 1996.
- Mintzberg, Henry, *Structure et dynamique des organisations*, trad. Franç., Ed. d'Organisation, Paris, 1982.
- Mintzberg, Henry, *Le pouvoir dans les organisations*, trad. Franç., Ed. d'Organisation, Paris, 1991.
- Quinio, Bernard, "La valeur des projets de systèmes d'information : de la valeur à l'action le passage par l'interprétation", *Actes des journées des IAE, Nantes*, 1998.
- Rainelli, Michel; Gaffard, Jean-Luc.; Asquin, A., *Les nouvelles formes organisationnelles*, Economica, 1995.
- Reix, Robert, *Systèmes d'information et management des organisations*, Collection Gestion, Vuibert, Paris, 1995.
- Rowe, Frantz; Marciniak, Rolande, *Systèmes d'information, dynamique et organisation*, Collection P.I.Q.Poche, Economica, Paris, 1997.
- Schwebig, Philippe, *La communication de l'entreprise. Au delà de l'image*, Mc Graw Hill, Paris, 1988.
- Tarondeau, Jean-Claude, "La transversalité des organisations où le contrôle par les processus", *Revue Française de Gestion*, N° 104, juin 1995, p 112-121.
- Terssac, Guy de, *L'autonomie au travail*, PUF, Paris, 1992.

- Thévenet, Maurice, " La communication interne au delà de la falaise ou à la recherche d'une problématique ", *Revue Française de Marketing*, N°120, Nov. Déc 1988. p 51-65
- Veltz, Pierre ; Zarifian, Philippe, " Vers de nouveaux modèles d'organisation ", *Sociologie du travail*, n°1, 1993, Dunod, p. 3-25.
- Villette, Michel, " La communication interne : stratégies amicales et inamicales ", *Revue Française de Marketing*, N°120, Nov. Déc 1988. p 67-72
- Watzlawick , Pierre et alli, *Une logique de la communication*, Seuil, Paris, 1972.
- Weiss, Dimitri, " Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail ", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1994, p. 95-103.