

« ANALYSE DES ACTES DE COMMUNICATION AU SEIN DES ENTREPRISES PUBLIQUES CONGOLAISES : SONAS, SNEL, REGIDESO »

Ricky MOLOKO MOBONDA

INTRODUCTION

Dans toutes organisations (entreprise de production, institution politique, association, établissement public,...) la communication constitue la matrice ou l'un des matériaux que les dirigeants doivent considérer comme la cheville ouvrière. La communication n'est fortuite ; elle s'est accrue progressivement, et selon les changements acquis par l'entreprise publique, privée ou encore les sociétés. Celle-ci repose sur une structure de communication efficace, opération qui contribue finalement à sa connaissance, à son expansion ou à sa réputation.

Nous savons qu'aujourd'hui, les formes d'entreprise les plus courantes ne peuvent échapper à l'emprise de la communication, mais nous remarquons qu'en RDC, rares sont des entreprises qui exploitent convenablement cet inévitable matériau qui est la communication organisationnelle. Or, la performance des entreprises ne repose plus actuellement sur un seul critère des structures de modèle taylorien ou fayollien, lesquelles la structure des organisations est plus bureaucratique avec l'évolution scientifique. Les organisations sont devenues des véritables utilisatrices des systèmes d'information et de communication adaptés à la taille, au secteur d'activité, à la nature d'activité, au contexte juridique et au contexte social de l'environnement dans lequel l'organisation évolue, y compris les objectifs poursuivis par l'entreprise.

Il est souvent déplorable de constater le peu ou le manque d'intérêt manifesté par les gestionnaires d'entreprises à l'égard de cet aspect. Ce constat se renforce d'avantage par l'absence d'une structure fiable de communication dans les entreprises publiques congolaises.

La structure de communication doit faire l'objet d'une connaissance étendue car il va de l'efficacité de l'entreprise. D'où la charge de communication est tenue de respecter les services de communication et d'autres secteurs, s'intéresser à leur examen minutieux et y puiser des renseignements pour l'entreprise.

Des considérations sur le contenu et les contraintes de communication forment le point de départ de la présente réflexion. En second lieu seront abordé les aspects relatifs à la

structure de communication dans une entreprise. L'attention sera d'avantage portée sur l'apport de la communication dans l'organisation de l'entreprise.

I. Notion sur la perception

Un individu motivé est prêt à l'action. La forme que prendra celle-ci dépend de sa perception de la situation. La perception est le processus par lequel un individu choisit, organise et interprète des éléments d'information externes pour construire une image cohérente du monde qu'il entoure.

La notion de perception est un processus très complexe. Elle est donc la sensation que l'on a suite au traitement d'un stimulus. La perception varie d'un individu à l'autre, une information est perçue différemment selon les attentes, la culture, les valeurs, les motivations des individus.

Le concept de perception tire son origine du vocable latin perceptio et se rapporte à l'action et à l'effet de percevoir (recevoir au moyen de l'un des sens les images, les impressions ou les sensations externes, ou comprendre et connaître quelque chose).¹

La perception peut faire allusion à la connaissance, à l'idée ou à la sensation intérieure survenant d'une impression matérielle issue de nos sens.

Pour la psychologie, la perception est la fonction qui permet à l'organisme de recevoir, d'élaborer et d'interpréter l'information que vient de l'entourage par le biais des sens.

La perception a commencée à être étudiée au XIX siècle. Les premières modèles qui mettaient en rapport la magnitude d'un stimulus psychique avec la magnitude de l'événement perçu ont fait naître la psychophysique.²

Les experts en la matière assurent que la perception est le premier processus cognitif qui permet au sujet de capter l'information de son entourage moyennant l'énergie issue des systèmes sensoriels.

Le processus de la perception est à caractère inférentiel et constructif : la représentation interne de ce qui a lieu à l'extérieur survient en tant qu'hypothèse. L'information qui arrive aux réceptions est analysée tardivement, à l'interprétation et à la formation de la représentation.

¹ www.lesdictionnaire.fr consulté le 25 avril 2018

² *Idem*

Grâce à la perception, l'information est traitée et on arrive à former l'idée d'un seul objet, c'est-à-dire qu'il est possible de sentir de différentes qualités à partir d'un seul objet et de les assembler au moyen de la perception afin de déterminer qu'il s'agit d'un unique objet.

II. LA GESTION D'UNE ENTREPRISE, UN PROBLEME DE COMMUNICATION

De nos jours, la gestion moderne d'une entreprise requiert une communication appropriée. Qu'il s'agisse d'une firme s'occupant de la production des biens ou pourvoyant des services, le manager doit concevoir la gestion en fonction des actions communicationnelles envisagées. Comme le dit J. Minot, l'entreprise n'est pas un agglomérat d'individus. Elle doit obtenir d'eux une action cohérente³. Cette cohésion résulte même de la définition qui considère l'entreprise comme un groupe humain orienté vers la production, dont le devenir dépend essentiellement de la vente produit de son activité⁴. Il se dégage de ce propos la position incontournable occupée par l'homme. Celui-ci est sensé concevoir, maîtriser et exécuter les décisions en vue d'atteindre les objectifs assignés par l'entreprise. Sa démarche se situe entièrement dans un contexte donné, c'est-à-dire au sein d'une entreprise (organisation).

Le fonctionnement d'une entreprise exige que soient remplies certaines conditions. En effet, la coordination ou la cohésion implique un réseau de communications à travers lequel vont circuler les divers flux d'information dans un sens comme dans l'autre. Car l'entreprise n'est pas une structure interne. Elle exerce des fonctions vivantes qui assurent son dynamisme.

Les différentes parties d'un microcosme doivent se transmettre les données susceptibles d'optimiser les objectifs. Les psycho-sociologues mettent l'accent sur le système de relations unissant les acteurs au sein d'une entreprise. Pourquoi dit-on s'en préoccuper ? Selon H. MINTZBERG,⁵ l'entreprise compte cinq parties : centre opérationnel, sommet stratégique, ligne hiérarchique, technostucture et fonction de support logistique. Chaque groupe a sa spécificité : les opérateurs composent le centre opérationnel ; les managers, les gestionnaires, les concepteurs se retrouvent au sommet stratégique ; la ligne hiérarchique est animée par des cadres chargés de la supervision en aval comme en amont ; les analystes dont

³ MINOT, J., Hommes et administrations. Aspect de phénomène administratif, Gauthier-Villars, Paris, 1968, p.19

⁴ ENCYCLOPEDIA UNIVERSALIS, Corpus 6, Paris, 1988, p.1177

⁵ MINTZBERG, H, structure et dynamique des organisations, les éditions d'organisations, Paris, 1982, p 41

l'une des occupations est la formation des opérateurs sont au sein de la technostucture, et enfin les actions de support logistique sont exercées par les unités spécialisées (exemples : librairie, bibliothèque, restaurant, musée, imprimerie, chapelle etc., si l'on considère le cas d'une cité universitaire).

En appréciant les éléments décrits ci-dessous, il faut retenir l'importance des relations régissant les acteurs entre eux et l'interdépendance entre ces liens et les réactions éventuelles des agents. C'est ici que réside l'intérêt d'avoir le profil des personnes impliquées dans le fonctionnement d'une entreprise. L'évolution des principes de gestion, depuis Fayol et Taylor jusqu'à ce jour, illustre la permanence des changements en cette matière. La description des relations doit tenir compte des tâches, des postes et des combinaisons de postes similaires. A partir de ce moment ; l'entreprise ne constitue plus un cadre muet, mais un creuset où s'entrelacent, s'entrecroisent des faisceaux relationnels. D'où l'intérêt de savoir qui fait quoi, où, quand et comment. On constate qu'à tous les niveaux l'information est nécessaire.

Il est admis que le fonctionnement d'une entreprise où d'une organisation repose sur la gestion de la communication et que cette dernière implique la conjonction de plusieurs ressources. Il est vrai qu'une entreprise trouve sa vitalité dans l'information.

Celle-ci constitue la donnée qui assure le fonctionnement de l'édifice. Elle doit être élaborée et mise à la portée des utilisateurs au sein de la structure. Comment s'élaborent-elles ? De quelle manière s'entretiennent-elles ? Où sont-elles centralisées ?

La circulation d'une information au sein d'une entreprise relève du service chargé de la communication. Son importance n'a cessé de croître à travers les différentes politiques de réforme de l'entreprise moderne. Son rayon d'action s'étend quasiment à tous les domaines d'une entreprise. Pour s'adapter au rythme de l'évolution dictée par les impératifs contemporains, l'entreprise doit se plier à certaines contraintes. Ce qui implique l'aventure sur l'environnement et la présence d'un manager ayant un esprit poussé en vue de sortir notamment de l'enfermement des organigrammes, des textes et des procédures ; appliquer une gestion méthodique conçu par le sommet ; prendre soin de préparer et contrôler systématiquement toute action de communication envisagée ; mettre en place des structure appropriées de communication.

La gestion d'une entreprise ne constitue pas une sinécure. C'est un problème de communication en vue d'atteindre l'efficacité.

Celle-ci se conçoit à travers les services de communication dont l'entreprise peut judicieusement tirer partie.

Il est dès lors considéré comme une banque des données qui fournit des indications sur les capacités, les aptitudes de l'entreprise. A ce niveau, l'évaluation de l'entreprise doit s'effectuer avec attention en vue de répondre aux besoins de diverses activités de gestion de l'entreprise. Il s'agit notamment de tout ce qui concourt à l'amélioration du rendement, à la performance, aux relations inter partenaires. Ce service joue le rôle d'un centre récepteur (de l'information dans l'entreprise) et émetteur (durant le fonctionnement de l'entreprise).

Pour satisfaire à cette exigence de l'entreprise, le service de communication doit, à tout instant et dans les différents aspects de gestion de l'information, procéder à un plan de communication. Le point suivant s'attachera à en donner les principaux contours.

III. PLAN DE COMMUNICATION D'UNE ENTREPRISE

Un premier point d'analyse porte sur l'existence ou l'absence d'un plan de communication dans l'entreprise.

Il semble que cette pratique, encore rare, tend en effet à se développer. Elle vise à concrétiser la relation entre la communication (en tant que moyen) et la stratégie (en tant que vecteur des objectifs).

En toute logique, la communication sur et dans l'entreprise ne pourrait être envisagée sans relier aux premières finalités que sont (ou devraient être) ses orientations stratégiques. En effet, il va sans dire qu'une politique de communication se doit d'être cohérente... tant par rapport à des objectifs que dans sa globalité.

L'importance n'est donc pas nécessairement d'avoir formalisé un plan de communication, mais d'avoir construit une politique de communication qui présente des principes et des orientations générales et puisse éventuellement se décliner en des plans spécifiques, autour de telle facette de la communication (sur un projet industriel de l'entreprise, information sur les événements personnels dans le journal interne, instauration des groupes de résolution des problèmes, etc.)

Une politique de communication interne donne ainsi naissance à une démarche qui peut trouver sa traduction concrète dans deux logiques complémentaires : celle de la « vie quotidienne » et celle des événements » de l'entreprise.

a) La communication interne dans la vie quotidienne de l'entreprise

Les entreprises ayant opté pour un processus de management participatif développent généralement des dispositifs d'information-concertation à tous les niveaux :

entretiens entre « manager » et « managé ». Réunion régulières de travail dans les services, cercles de qualité ou de progrès, message en provenance de la direction, journaux d'informations.⁶

La communication de la vie quotidienne relève ainsi tant de l'échange d'information opérationnelle (directement utile à l'activité) que d'informations générales sur le fonctionnement de l'organisation, ou éventuellement sur ses membres.

b) La communication interne autour des « événements » de l'entreprise

Chaque occasion spécifique d'évolution affectant l'entreprise peut donner naissance à un dispositif formel de préparation ou d'accompagnement du changement qui englobe des actions de communication interne ; ainsi, par exemple, la direction d'une entreprise du secteur médiatique en phase de restructuration (évolution de la vocation des établissements) a-t-elle organisé de façon participative avec un groupe de l'encadrement intermédiaire un ensemble cohérent des dispositifs d'échanges d'information impliquant tout le personnel après en avoir préparé les thèmes, les supports et les modalités.

Ces deux logiques s'articulent donc dans le temps et permettent une adaptation de la politique de communication interne aux spécificités et à la chronologie de l'entreprise.

Rapidement, les stratégies vont relever ou mettre en exergue les valeurs et représentations des dirigeants. C'est alors un facteur culturel qui apparaît.⁷

IV. Analyse critique

- A la question de savoir quelle appréciation du niveau d'information qu'ont les agents et fonctionnaires des entreprises publiques congolaises sous étude, les réponses des enquêtés sont sans ambages.

Ainsi, trois tendances se sont dégagées : la première affirme que la circulation des informations est mauvaise, la deuxième trouve que la circulation des informations est assez bonne et la troisième pense à son tour qu'elle est très bonne.

Partant de ces trois points de vue, nous pouvons donc dire qu'une politique globale et intégrée de gestion de communication fait défaut.

D'où le fait que la rumeur bénéficie d'un terrain particulièrement fertile. Une communication qui ne mobilise pas et qui ne motive pas a peu de chance d'orienter le personnel vers ses objectifs stratégiques. Comme le souligne Bernard Miège, « La communication, en effet, n'est pas un projet qui se développerait de façon autonome et ainsi

⁶ Annie BARTOLI, Communication et organisation : pour une politique générale, les éditions d'organisations, Paris, 1995, pp 131-132

⁷ Idem

ajouterait ses bénéfices à l'entreprise de l'extérieur. Elle s'intéresse dans le système social existant et intervient au sein même des relations de travail et s'intègrent aux organisations telles qu'elles fonctionnent et sont structurées»⁸.

Les entreprises publiques ne peuvent atteindre une telle dimension sans se forger une identité forte et valorisée. Il importe alors de travailler à l'émergence d'un nouveau management qui défini pour chaque communication au sein de ces entreprises publiques (REGIDESO, SNEL et SONAS) qui reste encore lacunaire et intermittente. Or, « L'entreprise n'a plus le choix, elle doit s'affirmer, parler, dialoguer. En un mot, communiquer ».⁹

- A la question de savoir le niveau de contact entre la base et le sommet (les salariés et les cadres hiérarchique), les réponses des enquêtés dégagent deux tendances. La première affirme que le contact avec la hie »rachi est faible et la deuxième estime que le contact est bon.

En effet, une communication optimale au sein de l'entreprise permet d'établir le dialogue entre ses membres, toute chose qui est source de synergie, facteur de motivation des hommes, donc d'accroissement de rendement. De même, elle apporte des informations indispensables dans les domaines économique, et social. Il revient à la direction des affaires de ne pas accepter une quelconque possibilité de communication au niveau interne sans aucune information soit de l'un de ses agents ou des publics externes. Ceci parce que son absence ou son altération porte préjudice à toute action de développement tant politique, social qu'économique. Comme le souligne Tocqueville : « Sans idées communes, il existe encore des hommes, mais non un corps social »¹⁰.

Il est vrai que dans tous les lieux, tous les organismes où s'instaurent les relations humaines seraient susceptibles de développer des rumeurs, lesquels peuvent être considérées comme indices de crise, d'inconfort... Mais celles-ci ne doivent pas devenir le vecteur principal de communication. Les organisations traditionnelles hiérarchiques et centralisées, avec leur longue chaîne d'autorité et leur système de communication principalement dirigé vers le bas, ne sont pas conçues pour s'adapter rapidement au changement.

➤ Réponse par rapport à la participation aux décisions

⁸ Bernard Miegé ; La Société conquise par la Communication, Tome 1, logiques sociales, Presses Universitaires de Grenoble, 1989, pp. 45-46.

⁹ Marie-Hélène Westphalen., Op. Cit. p. 1.

¹⁰ Tocqueville cité par Roquette Michel-Louis, La Communication Sociale, Paris, Dainod, p.7.

Au sein des entreprises publiques congolaises, même des cadres sont souvent surpris de décisions.

- La réponse par rapport à la participation aux décisions, nos enquêtés ont dégagé deux tendances. La première, presque tous nos enquêtés affirment ne pas participer aux prises des décisions. Pour beaucoup « c'est une affaire de chefs (la hiérarchie) « ça ne nous regarde pas ».

Au sein des entreprises publiques congolaises, même des cadres sont souvent surpris par des décisions émanant de la hiérarchie.

Certes, il faut admettre qu'en général la prise de décision allant dans le sens des orientations stratégiques revient dans un premier temps à la Direction Générale. Mais il n'est pas exclu que des cadres de concertations permanents et parallèles soient mis en place pour prendre en compte les avis des acteurs sur le terrain.

C'est pour cela, nous soutenons que lorsque les attitudes des travailleurs sont caractérisées par l'une des causes précédemment citées, cela peut constituer des obstacles majeurs à la communication.

Il en est ainsi de la bureaucratisation toujours présente au sein de ces entreprises (SNEL, SONAS, REGIDESO). Elle constitue un obstacle non négligeable à l'exécution des tâches et à la satisfaction rapide des besoins des usagers de ces entreprises publiques congolaises. Elles se caractérisent par le principe de la hiérarchie à savoir que chaque palier inférieur est placé sous le contrôle et sous la supervision d'un palier supérieur. Cette structuration rend complexe la circulation de l'information (temps, déperdition et distorsions).

Il se pose alors la problématique de la nature des rapports entre les postes des relations interprofessionnelles et de la dynamique des groupes. Comme le martèle un chef de service : « la communication, cette nécessité vitale est quasiment inexistante au sein des entreprises publiques congolaises. La structuration et le rôle de service de communication doivent de ce fait être redéfinis. Ces propos sont corroborés par le responsable des services au sein de ces entreprises publiques congolaises eux-mêmes qui s'en défendent tout de même.

Pour eux, cette situation s'explique par « le manque de coordination », entre la Direction et les Services. En conséquence, ils estiment que « rien n'est centralisé au niveau des services ». Ils vont plus loin en affirmant que certains directeurs n'ont appris les problèmes de gestion au sein de ces entreprises publiques congolaises que par la voie de la presse. L'air abattu, pour ces directeurs : « si les autres sont plus informés que vous, vous ne

pouvez pas aller loin ». C'est dire l'état des pratiques communicationnelles au sein des entreprises publiques congolaises.

La prise de décision peut également être révélatrice du style de management dominant. A la lumière des éléments disponibles, le style directif l'emporte au sein des entreprises publiques congolaises.

- A la question de savoir ce qu'ils pensent des rapports de service ou de collaboration au sein des entreprises publiques congolaises, la grande partie des nos enquêtés estiment que les rapports dominants sont ceux basés sur l'autorité. « Au sein de ces entreprises, les décisions se prennent en haut. Conséquence, il y a très régulièrement incompréhension, démotivation, et blocage. Et une minorité affirme son application. Sur le coup, c'est toute l'entreprise qui empathie.

Les pratiques devraient plutôt favoriser un processus dynamique d'autant plus qu'aujourd'hui, « l'information (et par là, la communication) est un pouvoir à utiliser autant que système aux fins d'une bonne gestion et d'un bon management. Toute prise de décision ou toute action à entreprendre dans l'organisation pour planifier, organiser, superviser, diriger, coordonner, contrôler, budgétiser...gérer, en vue de répondre à la matrice des attentes de tous les acteurs sous – tend une sélection de la communication et l'évaluation des choix passés¹¹ ».

« En réalité, le management ne peut s'épanouir que dans un travail d'équipe. Un cadre qui n'écoute pas découvrira bientôt que ses collaborateurs n'ont plus envie de lui faire part de leurs idées. Un tel système peut fonctionner un certain temps. Mais enfin de compte, tout cadre a besoin du feed-back actif de son entourage. Le silence obstiné du personnel est rarement un signe d'accord avec le patron »¹².

- A la question fondamentale de notre recherche, les enquêtés sont dispersés et quatre tendances se sont dégagées. La première qui a lui seule a pris plus de la moitié, nos enquêtés n'ont pas une bonne perception de la communication au sein de ses entreprises publiques congolaises, pour la deuxième, elle trouve que la communication est très mauvaise, par contre la troisième tendance qui se rapproche de la deuxième pense que la communication au sein des entreprises publique congolaise est bonne et un petit groupe estime même que la communication est très bonne.

D'où le fait que la rumeur bénéficie d'un terrain particulièrement fertile. Une communication qui ne mobilise pas et qui ne motive pas à peu de chance d'orienter le

¹¹ MOSS.E.R et GOW.D ; *Intégrantes rural développement*, Washington, 1981, p.14.

¹² DONALD M., *Management sans douleur*, Paris, Ed. Eyrolles, 1990, p.63

personnel vers ses objectifs stratégiques. Bernard Miège dit que « la communication, en effet, n'est pas un projet qui se développerait de façon autonome et ainsi ajouterait ses « bénéfiques » à l'entreprise de l'extérieur. Elle s'insère dans le « système social » existant et intervient au sein même des relations de travail et s'intègrent aux organisations telles qu'elles fonctionnent et sont structurées ¹³».

L'entreprise ne peut atteindre une telle dimension sans se forger une identité forte et valorisée. Il importe alors de travailler à l'émergence d'un nouveau management qui défini pour chaque public visé ce que l'on peut penser ou faire.

Mais à l'étape actuelle, la communication au sein des entreprises publiques congolaises reste encore lacunaire et intermittente. Or, « l'entreprise n'a plus le choix : elle doit s'affirmer, parler, dialoguer. En un mot, communiquer »¹⁴.

En effet, une communication optimale au sein de l'entreprise permet d'établir le dialogue entre ses membres, toute chose qui est source de synergie, facteur de motivation des hommes, donc d'accroissement de rendement. De même, elle apporte des informations indispensables dans les domaines économique, social et politique pour entreprendre des actions de changement dans l'organisation. L'intégration sociale, la direction des affaires ; ne sont aucunement possibles sans information. L'information doit être considérée comme la pierre angulaire de l'édifice communicationnel de l'entreprise. Ceci parce que son absence ou son altération porte préjudice à toute action de développement tant politique, social qu'économique.

Comme le souligne Tocqueville : « Sans idées communes, il n'ya pas d'actions communes, et sans actions communes, il existe encore les hommes, mais non un corps social »¹⁵.

Il est vrai que tous les lieux, tous les organismes où s'instaurent les relations humaines seraient susceptibles de développer des rumeurs. Des rumeurs qui peuvent être considérées comme indices de crise, d'inconfort.... Mais celle-ci ne doivent pas devenir le vecteur principal de communication principalement dirigé vers le bas, ne sont pas conçues pour s'adapter rapidement au changement.

¹³ MIEGE B., *La Société Conquise par la communication*, Tome 1, logiques sociales, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1996, pp.45 – 46.

¹⁴ Westphalem Marie – Hélène, *Communicator : le guide de la communication d'entreprise*, Edition dund, 3^{ème} édition, Paris, p.1.

¹⁵ Tacqueville cité par Roquette Michel – Louis, *La communication sociale*, Dunod, Paris, 1998, p.79.

- A la question de savoir quelle représentation se font nos enquêtes des entreprises publiques congolaises, deux tendances se sont dégagées. La première pas la moindre pense que l'entreprise n'est qu'un lieu de travail tandis que la deuxième tendance perçoit l'entreprise comme un cadre d'échange.

Avant d'en tirer des conclusions, on peut noter qu'au problème de représentation vient s'ajouter celui de l'appartenance. Il se présente ainsi :

- A la question de savoir si nos enquêtées ont-ils le sentiment ou pas d'appartenir à l'entreprise publique, la grande partie de nos enquêtes n'ont plus le sentiment d'appartenir à l'entreprise publique congolaise et le deuxième groupe le moindre a encore le sentiment d'y appartenir.

A l'analyse, les difficultés liées à ces éléments pouvant constituer les obstacles pour une bonne communication. Pour ce faire, on peut relever les problèmes suivants :

- Une très grande centralisation des activités ;
- Les agents notent le déficit de communication non seulement entre les travailleurs d'un même service mais aussi entre les différentes directions.

Tous ces problèmes façonnent la communication interne au sein des entreprises publiques Congolaises et constituent du même coup, un obstacle considérable à l'existence d'une bonne politique de communication.

En effet, les psychosociologues Mayo (1949), Lewin (1964) et Moreno (1965) ont montré que l'individu réagit aux situations non pas telles qu'elles sont mais telles qu'il les perçoit. Cette perception est influencée par son affectivité, mais aussi et surtout par les normes, les forces et le climat du groupe ou de l'organisation à laquelle il appartient.¹⁶

Ce faisant, l'entreprise publique congolaise ne peut se résumer en une somme d'individus, de groupes, d'ateliers, de bureaux ou de services. Ces éléments doivent au contraire être en état d'interaction nécessaire, c'est-à-dire d'interdépendance. Cette interdépendance à l'intérieur de l'organisation est non seulement d'ordre opératoire mais encore et surtout de nature sociale. Elle s'inscrit dans la psychologie des individus et des groupes, comme dans leurs relations.

- A la question de savoir si l'amélioration ou la bonne circulation des informations est un moyen de réduction des bruits de couloir ou rumeur, deux tendances se sont

16

dégagées. Le premier groupe qui est très significatif pense que la bonne circulation des informations amoindri les bruits du couloir et les rumeurs. Le deuxième qui n'est pas si significatif estime par contre que même s'il y a une bonne circulation des informations les bruits de couloir et les rumeurs vont toujours demeurer.

Partant de ces réponses, nous pouvons dire que la hiérarchie doit informer mieux, qu'elle communique plus et que l'information doit arriver en temps réel et dans un timing raisonnable. C'est d'ailleurs ce que préconise Gonzales lorsqu'il parle de « faire en sorte que la communication dans les meilleurs conditions matérielles possibles afin d'éviter les bruits de couloir ». ¹⁷

Il convient de signaler que le management dispose d'un rôle évident pour éviter les situations périlleuses ou dommageables causés par les bruits de couloir pour l'efficacité de transmission. Le management doit être capable d'étouffer dans l'œuf des bruits de couloir par une communication de terrain. « Sur ce point, il paraît que la fracture est de plus en plus importante entre la vie de l'entreprise et les agents ou fonctionnaires, comme estime Rosane, la formation des managers est encore trop technique et néglige la communication. ¹⁸

Pour Allene, on peut anticiper les bruits de couloir, par une bonne communication, plus de transparence. Journal interne, notes, flash info, intranet, ... sont des outils utiles. Tout ce qui n'est pas confidentiel et stratégique peut être communiqué. Mais nous sommes là, dans une entreprise déjà bien organisée ? Lorsque les bruits sont là, l'entreprise doit mettre en place des systèmes de défenses et de réponses adaptées. ¹⁹

Conclusion

Dans les entreprises publiques telles que LA REGIDESO, SONAS et SNEL, la communication en tant que structure et activité d'organisation est placée dans l'étroite proximité de la Direction Provinciale, généralement à travers la composante organique faisant office de Secrétariat Direction.

En effet, si certains sont portés à limiter le marketing au secteur concurrentiel, d'autres estiment en revanche qu'il concerne tous les secteurs. Le secteur étant par ailleurs constitué de « l'ensemble des entreprises qui offrent des produits correspondant à de proches

¹⁷ GONZALES J.L., *Communication négociation*, Paris, Balloz, 2001, p.53.

¹⁸ ROSANE D., *Op.cit*, p.87.

¹⁹ ALLENE R., *Op.cit*, p.98.

substituts »²⁰. Même en situation de monopole, comparable pour ainsi dire à un contexte de « demande pleine », le rôle du marketing ou la stratégie prescrite de marketing, partant aussi la stratégie de communication, consiste à assurer « l'entretien de la demande ». Autrement dit, le monopole absolu et irréversible est une denrée certainement bien rare sinon inexistante.

Cela est tout aussi vrai pour les groupes économiques sans vocation commerciale mais devant rendre compte à toutes leurs parties prenantes, au premier rang desquelles l'Etat propriétaire, attentif à l'opinion des différents partenaires clients de l'entreprise, qui est relayée notamment par les médias.²¹

Tandis que la communication est souvent ravalée au rang d'un service sous la tutelle d'une structure inclusive d'autres activités, le marketing est quant à lui porté à l'échelle de Direction ou de Département, parfois intégrateur d'une Division de communication opérant en parallèle à une structure de communication plus directement placée sous la surveillance de la Direction Provinciale.

Partout où existe une structure en charge de Relations publiques, celles-ci se ramènent à l'accomplissement des fonctions protocolaires, même lorsque la structure organique et fonctionnelle situe le service de communication à l'intérieur des Relations publiques. Une nouvelle tendance consiste à inverser cette liaison, donnant ainsi le primat à la communication tout court sur les relations publiques

Dans tous les cas, la place et le rôle de la communication institutionnelle dans les entreprises publiques sont à divers degrés fonction des facteurs suivants, considérés de manière cumulative ou indépendante :

- la vision managériale et le leadership dominant des dirigeants, en particulier la volonté personnelle du Directeur Général ou de l'Administrateur Délégué ;
- le profil des acteurs ou animateurs des structures (formation, compétences communicationnelles et techniques notamment) ;
- les ressources financières, plus ou moins importantes, que les dirigeants sont disposés à libérer pour la conduite nécessaire des activités de communication, autant pour l'image de l'entreprise que pour leur propre image ;
- la taille, le régime économique et la proximité sociale de l'organisation ; cette dernière étant comprise comme le degré de rapprochement entre l'objet social de

²⁰ KOTLER P., KELLER K., et MANCEAU D., Marketing management, 14ème édition, Paris Nouveaux horizons, 2012, p.315

²¹ KOTLER cité par DUBOIS et EVRARD, « Marketing ou dé marketing », in Techniques commerciales/Encyclopédie du marketing, éd. Techniques, Paris, 1978, p.93

l'entreprise/organisation et les préoccupations sociales ou, plus, les préoccupations sociétales.

A la lumière des faits récoltés tout au long de cette étude sur les caractéristiques de la communication des entreprises publiques en RDC, nous formulons ainsi l'hypothèse centrale suivante :

« La place et le rôle de la communication institutionnelle dans les entreprises publiques sont à divers degrés fonction des facteurs notamment ci-après :

- la vision managériale ;
- le profil des acteurs ;
- les ressources disponibles ;
- la taille, le régime économique et la proximité sociale des organisations concernées».

Quant à la variable statut juridique, elle traduit plus actuellement la volonté exprimée de l'Etat propriétaire que la réalité de terrain. En effet, la transformation des ex-entreprises publiques est un processus encore bien loin d'être achevé. C'est à terme qu'elles pourront véritablement prétendre rencontrer qui son caractère scientifique et technique, qui son caractère technique et commercial, et qui celui d'entreprise tout à fait commerciale.

Construite autour du concept de rôle à partir des faits enregistrés au cours de cette recherche, l'hypothèse ci-dessus peut être expliquée davantage comme suit :

- Les stratégies de communication dans les entreprises, établissements et services publiques procèdent de la même démarche que les stratégies de communication politique, en ce qu'elles visent notamment à canaliser les passions politiques au profit d'un homme ou d'une femme, en faveur du mandataire public chargé du management d'une entreprise publique.
- « La personnalité du leader dans les entreprises, établissements et services publiques est déterminante de la relation de l'organisation vis-à-vis de la communication institutionnelle. Certains leaders sont extravertis, plus conscients du rôle présumé positif de la communication tandis que d'autres préfèrent s'en méfier, la considérant non sans tort absolu comme une arme à double tranchant. Il n'est pas improbable aussi que les milieux d'origine influencent les comportements de certains managers et leur attitude vis-à-vis de la communication institutionnelle.
- La taille de l'entreprise et la proximité programmée de ses missions vis-à-vis des attentes sociétales influent sur ses besoins de communication.

- Les entreprises, établissements et services publics constituent un champ semi clos pour les professionnels de la communication. Ces derniers passent souvent pour des intrus briseurs en interne du secret qui devrait couvrir selon d'aucuns la vie de l'entreprise. D'où l'avantage notamment sur le plan de positionnement hiérarchique et de pouvoir interne d'influence pour acteurs de la communication techniquement intégrés dans l'entreprise par la spécialisation en rapport avec l'objet social de l'entreprise, au-delà des compétences académiques limitées à la communication d'une manière générale.
- Dans le champ représenté par les entreprises publiques, les compétences techniques des acteurs de la communication sont autant une condition de performance et de meilleure intégration organique que les compétences communicationnelles.
- Le court terme a une valeur supérieure au long terme dans les stratégies de communication des entreprises, établissements et services publics, en raison probablement du facteur politique et de l'énorme poids de l'incertitude sur le devenir des dirigeants communicants.

Autant de propositions explicatives ainsi du phénomène de communication sur lequel s'est penchée notre étude. Ces propositions pourraient faire l'objet d'un examen plus outillé et plus approfondi dans le cadre d'autres recherches.

Relevons enfin que la grille de LASSWELL indique plusieurs niveaux d'interrogations sur lesquelles pourrait se conduire une recherche relative à la communication des entreprises, établissements et services publics. Mais, sans doute serait-il illusoire de prétendre apporter simultanément des réponses complètes et définitives à chacune des questions contenues dans cette grille sur la base d'une seule étude, au reste bien limitée.

BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE

▪ Ouvrages

- Annie BARTOLI, *Communication et organisation : pour une politique générale*, les éditions d'organisations, Paris, 1995.
- Bernard Miegé ; *La Société conquise par la Communication*, Tome 1, logiques sociales, Presses Universitaires de Grenoble, 1989.
- DONALD M., *Management sans douleur*, Paris, Ed. Eyrolles, 1990.
- DUBOIS et EVRARD, « Marketing ou dé marketing », in *Techniques commerciales/Encyclopédie du marketing*, éd. Techniques, Paris 1978.

- GONZALES J.L., *Communication négociation*, Paris, Balloz, 2001.
- KOTLER P., KELLER K., et MANCEAU D., *Marketing management*, 14ème édition, Paris Nouveaux horizons, 2012.
- MIEGE B., *La Société Conquise par la communication*, Tome 1, logiques sociales, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1996.
- MINOT, J., *Hommes et administrations. Aspect de phénomène administratif*, Gauthier-Villars, Paris, 1968.
- MINTZBERG, H, *structure et dynamique des organisations*, les éditions d'organisations, Paris, 1982.
- MOSS.E.R et GOW.D ; *Intégrantes rural développement*, Washington, 1981.
- Roquette Michel-Louis, *La Communication Sociale*, Paris, Dunod,1998.
- Westphalem Marie – Hélène, *Communicator : le guide de la communication d'entreprise*, Edition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2005.

▪ **Autres documents**

- ENCYCLOPEDIA UNIVERSALIS, Corpus 6, Paris, 1988
- www.les.dictionnaire.fr .