



**HAL**  
open science

# LES FONDEMENTS D'UN MODELE DE MESURE DE LA COMMUNICATION POUR LE CONTROLE DE GESTION : UNE ETUDE DELPHI

Tawhid Chtioui

► **To cite this version:**

Tawhid Chtioui. LES FONDEMENTS D'UN MODELE DE MESURE DE LA COMMUNICATION POUR LE CONTROLE DE GESTION : UNE ETUDE DELPHI. "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT ", May 2007, France. pp.CD-Rom. halshs-00544890

**HAL Id: halshs-00544890**

**<https://shs.hal.science/halshs-00544890>**

Submitted on 9 Dec 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# ***LES FONDEMENTS D'UN MODELE DE MESURE DE LA COMMUNICATION POUR LE CONTROLE DE GESTION : UNE ETUDE DELPHI***

Tawhid CHTIQUI, Reims Management School et Université Paris Dauphine  
59 rue Pierre Taittinger Reims - [tawhid.chtioui@reims-ms.fr](mailto:tawhid.chtioui@reims-ms.fr)

## **Résumé :**

Partant de l'importance de la communication pour le contrôle de gestion, et de l'intérêt pour les managers et les contrôleurs de gestion de disposer d'un instrument qui permet d'avoir une meilleure analyse de la situation communicationnelle, cette recherche propose les fondements d'un modèle de mesure de la communication pour le contrôle de gestion. Elle se base sur l'étude d'instruments de mesure de la communication développés par des chercheurs dans plusieurs disciplines et se construit à l'aide d'une étude empirique fondée sur une démarche méthodologique participative par consultation d'experts.

## **Mots Clés :**

Contrôle de gestion, communication, mesure, Delphi

## **INTRODUCTION**

Le contrôle de gestion a pour mission de doter les managers des instruments et informations indispensables pour analyser les situations, fixer les objectifs à atteindre et en assurer la coordination, programmer les actions à mener et en assurer l'exécution, mesurer les performances et prendre les décisions correctrices nécessaires. Si, donc, ce processus concerne tous les managers, il ne peut pas se limiter au champ d'action de chacun indépendamment des autres. Ainsi, le contrôle de gestion, en découpant l'organisation en centres de responsabilité ayant des objectifs propres, favorise la poursuite des objectifs locaux aux détriments de l'objectif global (Ekoka, 1999). C'est pour cela que les managers doivent garantir la cohérence de leurs objectifs et la synchronisation de leurs actions. Ce qui implique l'existence d'une communication verticale et horizontale, communication dont, finalement, dépend l'efficacité du contrôle de gestion. D'où l'intérêt d'améliorer (ne serait-ce que modestement) notre compréhension de la communication dans le cadre d'une pratique de contrôle de gestion.

Reste évidemment à répondre à une question essentielle : comment étudier ce concept très large de la communication dans un contexte aussi particulier que le contrôle de gestion ? En d'autres termes, comment pouvons-nous aider les managers et les contrôleurs de gestion à avoir une meilleure analyse de la situation communicationnelle dans le cadre du processus de contrôle de gestion. Afin de répondre à ces questions, nous avons choisi comme objet de cette recherche de définir les bases d'un modèle de mesure de la communication dans un le cadre du processus de contrôle de gestion. En effet, la mesure constitue un indicateur incontournable à toute évolution scientifique, car on ne peut changer un système si on ne maîtrise pas la mesure. D'où l'intérêt accordé par les chercheurs à l'évaluation de la qualité des instruments de mesure. Cet intérêt est d'autant plus important qu'il est le gage de la capacité d'une mesure à refléter un concept théorique

Ainsi, partant d'instruments de mesure de la communication développés par des chercheurs dans plusieurs disciplines, nous avons essayé, à l'aide d'une étude empirique et en se basant sur une démarche méthodologique participative basée sur la consultation de contrôleurs de

gestion de déterminer les critères d'un modèle de mesure de la communication pour le contrôle de gestion.

La présentation de cette recherche est structurée en trois parties. Une première partie est consacrée à une analyse de la littérature afin de présenter un cadre général de l'étude de la communication dans les organisations. La deuxième partie est consacrée à la revue d'instruments de mesure de la communication. Après la présentation de la méthodologie mise en œuvre dans la troisième partie, nous finirons par l'exposé des résultats.

## **1 LA COMMUNICATION DANS LES ORGANISATIONS**

La communication évoque généralement un processus qui met en relation un émetteur et un récepteur. Toutefois, plusieurs émetteurs et récepteurs peuvent interagir au même moment. C'est ainsi qu'en contexte organisationnel, par exemple, des entités ou des organisations peuvent communiquer (une direction générale peut communiquer sa stratégie aux différentes entités décentralisées). Massé (1994) identifie trois niveaux de communication à l'intérieur des organisations : *« le niveau interpersonnel, où la communication se produit entre un émetteur et un récepteur ; le niveau intraorganisationnel, où la communication se produit entre des groupes, des unités ou des sous-unités et le niveau extraorganisationnel où la communication se produit entre des organisations ou entre une organisation et son environnement. »*

Dans cette recherche, nous nous intéressons à « la communication dans les organisations » et donc nous excluons le niveau extraorganisationnel largement couvert par les recherches en sciences de gestion.

Dans la littérature, les expressions « communication dans les organisations » et « communication organisationnelle » sont souvent utilisées d'une manière indistincte. Pourtant la communication organisationnelle n'est qu'une forme parmi d'autres de la communication dans les organisations. Pareillement, nous avons souvent constaté, dans la littérature sur la communication, des dissemblances dans l'emploi des expressions liées à la communication. En conséquence, nous avons cherché à identifier toutes les subdivisions de la communication évoquées dans la littérature spécialisée, à travers une exploration du contenu

d'un échantillon de 300 textes. Le choix de ces textes a été effectué aléatoirement sur la base de :

- 100 livres académiques issus d'une recherche bibliographique de titres comportant le mot « communication » dans la base d'une bibliothèque universitaire spécialisée.
- 100 articles de recherche qui apparaissent dans la base de données EBSCO sur la base d'une recherche du terme « communication » dans les mots clés ;
- 100 textes choisis grâce à une recherche sur internet portant sur le mot « communication » en utilisant le moteur de recherche Google.

Cette recherche nous a permis de répertorier une grande diversité d'expressions liées à la communication. Nous les avons classées en trois catégories :

- Les expressions qui portent sur le contenu de la communication : communication commerciale (Business Communication), communication touristique, communication politique, communication financière, communication sociale et communication environnementale ;
- Les expressions qui portent sur les moyens de communication : communication orale, communication écrite, communication verbale et communication non verbale.
- Les expressions qui portent sur les formes de communication : communication interpersonnelle, communication de masse, communication managériale, communication organisationnelle et communication instructive.

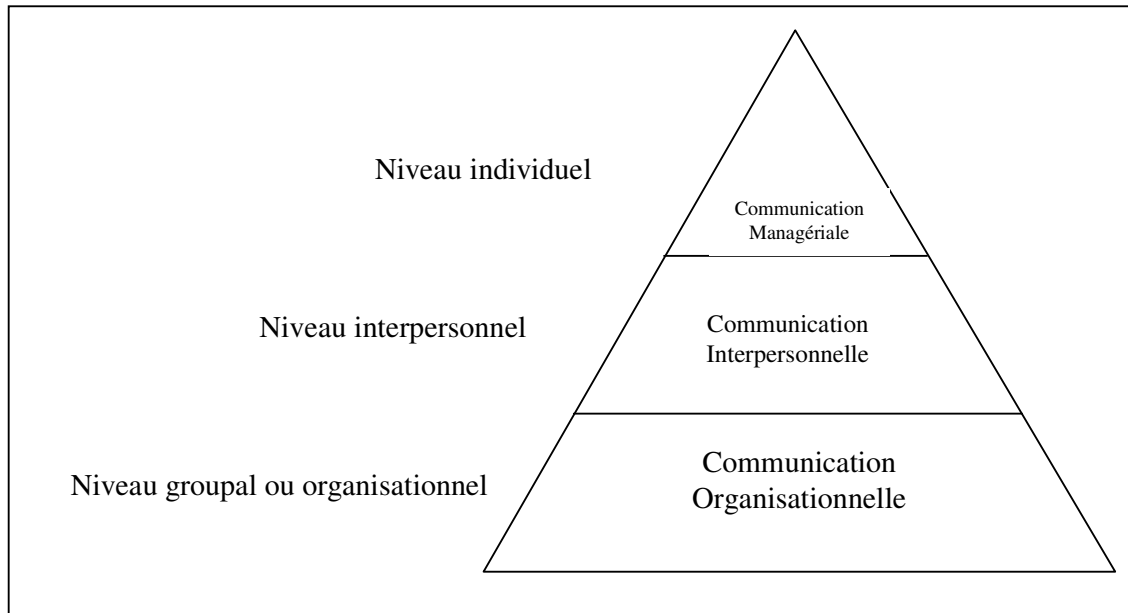
Dans la suite de ce travail, nous choisissons de ne pas nous intéresser au contenu du message communicationnel puisque nous considérons que la communication peut exister aussi à travers les comportements et les silences. Par ailleurs, l'étude de la communication selon les moyens utilisés privilégie les canaux de transmission aux dépens de l'influence des acteurs. En conséquence, nous avons choisi de porter notre attention sur les formes de la communication.

Parmi les formes évoquées, la communication de masse est liée à la diffusion par les médias de masse (télévision, presse, internet, etc.) de messages en destination du grands public. La communication instructive, est celle qui s'intéresse à l'étude des interactions dans le cadre d'un environnement d'apprentissage, généralement les interactions entre l'enseignant et ses élèves.

Ainsi la communication dans les organisations peut être traduite dans trois différentes formes : la communication organisationnelle, la communication interpersonnelle et la

communication managériale, ce qui correspond à trois niveaux d'analyse. Ces trois niveaux sont, respectivement : groupal (ou organisationnel), interpersonnel (ou interindividuel) et individuel (Figure 1).

Figure 1. Les trois niveaux de la communication dans les organisations



### 1.1 La communication organisationnelle

Greenbaum (2001) définit la communication organisationnelle comme étant « *un phénomène d'envoi et de réception d'une variété de messages qui affecte les unités sociales formelles dans lesquelles des individus travaillent pour un objectif commun* » (p. 739). Il la qualifie également de « *système* » ayant un objectif, des procédures opérationnelles et une structure :

- L'objectif de la communication organisationnelle est de faciliter l'atteinte des objectifs organisationnels ;
- Les procédures opérationnelles incluent l'utilisation des réseaux de communication rattachés aux objectifs organisationnels, l'adoption de politiques de communication appropriées et l'implémentation de ces politiques à travers des activités de communication appropriées ;
- La structure est composée des unités, départements ou tout autres sous-groupes, des réseaux de communication fonctionnels, des politiques de communication et des activités communicationnelles (échanges, réunions, etc.)

Les chercheurs en communication organisationnelle ont accordé peu d'importance au contenu de la communication car ils considèrent cet aspect comme étant propre à chaque organisation et à ses spécificités fonctionnelles. Downs (1988) propose d'auditer la communication organisationnelle, non pas à travers son contenu, mais plutôt à travers le flux d'information organisationnelle ; la ponctualité et l'efficacité des sources et des canaux ; et la qualité des relations organisationnelles.

## **1.2 La communication interpersonnelle**

La dimension interindividuelle de la communication dans un contexte organisationnel revêt une grande importance. En effet, selon Picard (1995), dans un contexte organisationnel, la communication interpersonnelle peut jouer un rôle important dans la régulation des relations quotidiennes en manifestant la reconnaissance d'autrui et en soutenant son rôle, son image et son identité.

Elle contribue, également, à répondre à des besoins personnels d'existence et de considération, d'intégration, de valorisation et d'individualisation (Edmond, 1998). Ces besoins ne sont pas considérés par la communication organisationnelle, de nature groupale.

Comme pour l'étude de la communication organisationnelle, l'étude de la communication interpersonnelle ne peut se fonder sur la seule parole. La communication non verbale (regards, gestes, postures, signes, etc.) créent également un sens dans les échanges interpersonnels.

## **1.3 La communication managériale**

Elle intègre les compétences communicationnelles appropriées du communicant. Ceci exige une compréhension de la structure de la communication (style, langue, format, etc.), de la fonction organisationnelle de la personne (son rôle dans l'atteinte des objectifs de l'organisation) et la maîtrise du système de communication rattaché à son champ d'action (Smeltzer *et al.*, 1983).

La communication managériale concerne *a priori* le manager (d'où l'appellation « managériale »), c'est-à-dire toute personne ayant la responsabilité d'animer une équipe. Même si restriction est contradictoire avec une vision circulaire et bidirectionnelle de la

communication, nous pensons, malgré cela, que cette dimension individuelle est plus fondamentale pour des fonctions managériales.

C'est d'ailleurs, Barnard qui, parmi les premiers, a considéré la communication comme fonction managériale (Barnard, 1938). Selon lui, afin que le système de communication soit efficace, il est indispensable que chaque individu, source d'information, ait les compétences de communication adéquates.

## **2 LES INSTRUMENTS DE MESURE DE LA COMMUNICATION : UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE**

L'importance croissante accordée aux questions d'évaluation et de mesure et leur intégration pleine à la réflexion scientifique marque sans aucun doute une des caractéristiques fortes des sciences de gestion au cours de ces dernières années. L'importance accordée par les chercheurs et les académiciens à l'étude de la communication dans les organisations a encouragé le développement d'instruments qui aident à analyser la situation communicationnelle et de la sorte pouvoir l'améliorer. Notre recherche des instruments de mesure de la communication dans les organisations nous a permis de trouver une multitude d'instruments qui focalisent sur des aspects différents de la communication (Downs et al., 1994).

Les instruments de mesure étudiés sont sélectionnés sur la base de leur popularité et de leur qualité (critères de fiabilité et de validité).

### **2.1 Les mesures de la communication organisationnelle**

En 1985, la division « communication organisationnelle » de l'International Communication Association (ICA) constitua un groupe de recherche pour identifier et critiquer les instruments déjà utilisés pour la mesure de la communication organisationnelle. Les travaux de ce groupe ont donné lieu, entre 1987 et 1991 et pour chaque numéro de la revue *Management Communication Quarterly* (MCQ), à la publication d'un article consacré à la revue d'un ou de plusieurs instruments de mesure d'un aspect de la communication organisationnelle.



Quatre mesures servent de base pour notre recherche :

- L' « Organizational Communication Scale » - OCS, développé par Robert et O'Reilly (1974) et utilisé par plusieurs chercheurs dans différents contextes (Muchinsky, 1977 ; O'Reilly, 1978 ; Adams, 1978 ; Roberts et O'Reilly, 1979 ; Harisson, 1985 ; Gillen et Carroll, 1985).
- L' « Organizational Communication Development Audit Questionnaire » - OCDAQ, développé par Wiio (1975, 1977).
- Le « Communication Satisfaction Questionnaire » - CSQ, développé par Downs et Hazen (1977) et utilisé au Nigeria, Mexique, Taiwan, Guatemala, Australie et Etats-Unis (Rubin et al., 1994).
- L' « International Communication Association Audit » - ICAA, développé par Downs, 1988 ; Goldhaber et Rogers, 1979) et considéré comme l'un des instruments les plus utilisés pour l'étude de la communication organisationnelle (Rubin et al., 1994).

La revue des instruments de mesure de la communication organisationnelle nous a permis de répertorier 33 critères. Plusieurs de ces critères sont repris dans différents instruments, en dépit d'appellations des fois dissemblables. Nous avons pu identifié ces similarités grâce aux items contenus dans chaque critère. Ainsi, 16 critères différents sont retenus pour la mesure de la dimension organisationnelle de la communication (tableau 1).

## **2.2 Les mesures de la communication interpersonnelle**

Si la mesure de la communication organisationnelle s'insère, à priori, dans un cadre organisationnel précis, la mesure de la communication interpersonnelle peut se référer à des cas d'étude diverses et variés allant de l'étude des relations au travail jusqu'à l'étude des relations maritales en passant par tout contexte social dans lequel interagissent des individus. C'est ainsi que Rubin et Graham (1994) ont pu répertorier plus de 165 mesures utilisées dans la recherche en communication interpersonnelle. Parmi ces instruments, un grand nombre est consacré à l'étude des qualités personnelles de communication, d'autres focalisent plutôt sur l'étude de la qualité des relations interpersonnelles ou sur une situation ponctuelle de communication (exemple : une conversation). La communication interpersonnelle est, quant à elle, mesurée à travers des variables interpersonnelles comme l'attraction, la confiance ou la solidarité. Quatre instruments de mesure sont retenus :

- L' « Interpersonal Attraction Scale » - IAS, développé par McCroskey et McCain (1974) et confirmé dans le cadre de recherches ultérieures (Ayres, 1989 ; Wheelless et al., 1992).
- L' « Individualized Trust Scale » - ITS, développée par Wheelless et Grotz (1977) et validé dans le cadre d'autres recherches (Snively, 1981 ; Buller et al., 1991).
- L' « Interpersonal Solidarity Scale » -ISS, développée par Wheelless (1976, 1978).
- Le « Relational Communication Scale » - RCS, développé par Burgoon et Hale (1984) et repris par Buller et al. (1992) et Kelly et Burgoon (1991).

L'étude des instruments de mesure de la communication interpersonnelle nous a permis de conclure sur 13 critères. Il en ressort 10 critères différents que nous retenons pour la suite de notre recherche (tableau 1).

### 2.3 Les mesures de la communication managériale

La relation supérieur-subordonné est souvent décrite comme le lien communicationnel le plus important dans les organisations (Downs *et al.*, 1994). En conséquence, plusieurs instruments sont utilisés pour observer la manière avec laquelle les managers communiquent avec les subordonnés. Dans la littérature, nous avons trouvé deux types de mesure de la communication managériale : les mesures de style et les mesures de compétence.

Quatre mesures sont sélectionnées pour cette recherche :

- Le « Communicator Style Measure » - CSM (Norton, 1983);
- Le « Communicative Adaptability Scale » - CAS (Duran, 1983) ;
- Le « Communicative Competence Scale » - CCS (Wiemann, 1977) ;
- Le « Communicator Competence Questionnaire » - CCQ, (Monge *et al.*, 1982).

17 critères découlent de l'étude de ces instruments de mesure, nous retenons les 11 critères mesurant des concepts différents (tableau 1).

Tableau 1 : Les critères théoriques de mesure des trois dimensions de la communication

Communication organisationnelle	Communication interpersonnelle	Communication managériale
1. L'information reçue	1. L'attraction sociale	1. La dominance
2. L'exactitude de l'information reçue	2. L'attraction physique	2. La maîtrise de soi
3. La ponctualité de l'information reçue	3. L'attraction de tâche	3. L'ouverture
4. L'information envoyée	4. La ressemblance	4. La divulgation adéquate

5. La récapitulation de l'information envoyée	5. La réceptivité / confiance	5. L'attention
6. Le suivi de l'information envoyée	6. La maîtrise de soi	6. La confirmation sociale
7. La perspective organisationnelle	7. La solidarité	7. L'influence
8. La satisfaction organisationnelle	8. La formalité	8. L'amabilité
9. Les canaux de communication	9. La dominance	9. L'expérience sociale
10. Le feed-back	10. L'égalité	10. L'esprit
11. La surcharge		11. L'articulation
12. Les relations de communication organisationnelle		
13. La transmission de l'information		
14. Les déficiences de la communication organisationnelle		
15. Les sources d'information		
16. La communication horizontale et informelle		

### 3 METHODOLOGIE

Nous avons pu trouver dans la littérature plusieurs mesures relatives aux trois dimensions de la communication retenues pour notre étude (la communication organisationnelle, la communication interpersonnelle et la communication managériale). Pour utiliser ces mesures, il nous a fallu adapter notre démarche de recherche. Nous avons opté pour une présélection des différents critères de mesure de la communication suggérés par le large panorama de critères relevés dans notre littérature via une démarche de validation qualitative exploratoire. Une fois cette sélection/validation des critères opérée, il serait possible de formuler précisément des hypothèses, et recourir à une deuxième étape empirique qui permettrait de tester statistiquement la validité et la fiabilité du modèle. Dans ce papier, nous nous limiterons à l'exposé de la méthode et des résultats de la première phase.

Cette première phase empirique est fondée sur une confrontation du construit théorique avec l'expertise des acteurs concernés par l'objet de recherche. Sa finalité consiste en une validation par le terrain de certains construits fournis par la littérature. Cette validation passe par une adaptation, élimination ou ajout de critères relatifs aux différentes mesures. Cette première phase de « présélection » peut être qualifiée de qualitative car elle vise à adapter les données et critères à utiliser pour la construction de notre modèle. Ainsi, nous mobilisons l'expérience et l'interprétation des acteurs pour construire un premier modèle. Il fallait donc trouver une méthodologie qui nous permet de valider empiriquement une première sélection de critères. Notre recherche nous a conduit à l'utilisation d'une méthode qui vise à organiser

une consultation d'experts sur un sujet précis, souvent avec un caractère prospectif important : il s'agit de la méthode Delphi, « *une méthode particulièrement adaptée à la sollicitation de l'expertise et de l'expérience des acteurs concernés par une problématique, afin de recueillir leur jugements sur une question pour laquelle le chercheur n'a pas encore d'éléments suffisamment précis* » (Zenou, 2004, p. 114). Nous nous sommes donc fortement inspirés de la logique de cette méthode pour réaliser cette recherche. Dans ce qui suit, nous présenterons tout d'abord la méthode Delphi, ensuite nous montrerons comment nous nous sommes appuyés sur cette méthode pour construire notre propre démarche.

### **3.1 La méthode Delphi**

#### ***3.1.1 Définition et objectifs***

Delphi<sup>1</sup> est une méthode participative qui vise à organiser la consultation d'experts sur un sujet précis, souvent avec un caractère prospectif important. Généralement utilisée dans la phase d'analyse et de construction d'un projet, la méthode Delphi permet d'affiner le projet de départ via un questionnement sur son contenu et sur sa faisabilité dans le contexte étudié (Hiltz et Turoff, 1993).

La méthode Delphi a été développée dans les années 1950 par Olaf Helmer et Norman Dalkey à la RanK Corporation<sup>2</sup>. Elle fut utilisée à cette époque pour obtenir et organiser les opinions d'un groupe de spécialistes sur des questions de prospective militaire. Elle a permis par extension de répondre à des questions portant sur des probabilités d'apparition d'événements futurs (Helmer, 1983). Technique de communication de groupe, elle s'est rapidement imposée comme méthode d'évaluation technologique. Elle se classe dans la famille du brainstorming, des mesures d'opinion, des scénarios et des méthodes d'aide à la décision. Elle est utilisée dans plusieurs milliers d'applications à travers le monde dans les domaines de la technologie, du management, du marketing, de la médecine ou de l'économie. Récemment elle a été également adoptée comme méthode de recherche en sciences de gestion (Mitchell et

---

1 Delphi, en référence aux oracles et à la Pythie de Delphes. Les termes d'enquête, de technique ou de méthode Delphi s'emploient assez indistinctement. Les anglo-saxons emploient généralement le terme de Delphi survey.

2 Brown B. (1968), *The Delphi Process: A Methodology Used for the Elicitation of Opinions of Experts*, Rand Document

McGoldrick 1994, Mzoughi, 1995 ; Isaac, 1996 ; Akkermans et al., 2003 ; Zenou, 2004, Singh et Kasavana, 2005).

La méthode Delphi a pour but de rassembler des avis d'experts sur un sujet précis et de mettre en évidence des convergences et des consensus sur les orientations à donner à une problématique. Il s'agit alors de soumettre ces experts à des vagues successives de questionnements, qui génèrent des avis permettant de consolider les orientations à donner à un projet (Story et al., 2001). Le choix des experts ne doit pas être réservé à des autorités scientifiques mais plutôt à toute personne ayant une bonne connaissance pratique du sujet ou du contexte de recherche et ayant une légitimité suffisante pour exprimer un avis représentatif du groupe d'acteurs auquel elle appartient (Linstone et Turoff (2002).

### ***3.1.2 Mise en œuvre de la méthode Delphi***

Il existe de nombreuses variantes à la méthode Delphi. La variante classique consiste à réaliser une première enquête auprès de l'ensemble des experts choisis pour l'étude. Une fois cette première enquête effectuée, on recommence la même enquête, auprès des mêmes experts, mais en donnant les résultats de la première enquête. Au cours de ce second tour, chaque expert voit donc, anonymement, comment les autres ont répondu, et peut, soit maintenir sa réponse, soit décider de se rapprocher de l'avis général. Plusieurs tours d'enquêtes peuvent se suivre jusqu'à ce qu'on décide qu'un consensus est atteint.

## **3.2 Processus et méthodologie de l'étude Delphi**

Cette recherche empirique basée sur le processus Delphi, permet d'adapter nos critères de mesure de la communication au contexte particulier du contrôle de gestion. En effet, comme nous l'avons souligné auparavant, les éléments que nous avons trouvés dans la littérature sont principalement issus de recherches situées hors de la sphère des sciences de gestion. Ceci accentue donc l'importance de cette phase d'adaptation et de « filtrage », par validation auprès des acteurs concernés.

### ***3.2.1 Un panel Delphi modifié***

Notre étude fait appel à un processus Delphi modifié en deux étapes pour solliciter les opinions d'experts en contrôle de gestion concernant la pertinence des critères de mesure de la communication dans un contexte de contrôle de gestion. En effet, assez souvent dans les

études Delphi, les améliorations ont lieu entre les premiers et deuxièmes tours d'évaluation, des itérations supplémentaires n'accroissent pas de façon significative la convergence des résultats (Armstrong 1999; Dietz 1987).

Nous avons choisi pour cette étude uniquement des contrôleurs de gestion centraux car nous considérons qu'ils sont plus dans des fonctions managériales que techniques et de ce fait sont plus impliqués dans le processus de contrôle de gestion. Notre échantillon a été choisi parmi les contrôleurs de gestion centraux d'entreprises françaises de très grande taille (plus de 500 salariés).

Dans la première phase de l'étude, nous avons recueilli les évaluations de dix directeurs/responsables de contrôle de gestion. Dans la deuxième phase, nous avons consulté dix autres responsables de contrôle de gestion appartenant à dix autres entreprises, afin d'interpréter les résultats des participants de la phase 1 et en tirer des conclusions par consensus. Nous avons choisi pour nos consultations des entretiens en face à face, ce qui nous a permis de discuter avec les contrôleurs de gestion et de s'assurer qu'ils ont bien compris le sens des différentes variables et concepts communicationnels avant de donner leurs avis. C'est pour cela, d'ailleurs, que nous avons estimé qu'il était plus judicieux de choisir un autre panel d'experts pour la phase 2.

Vernette (1985), considère que le seuil minimal du nombre d'experts est de 5 à 7 et qu'une dizaine d'experts Delphi constitue le meilleur rapport précision/coûts. En ce qui nous concerne, nous avons donc pu consulter deux groupes de dix experts.

Afin de permettre aux personnes interrogées de quantifier leurs préférences, plusieurs possibilités sont proposées dans le cadre des enquêtes Delphi, avec des échelles d'intensité variant de 4 à 9 niveaux. Nous avons opté pour notre recherche pour une échelle à 6 niveaux, recommandée par Linstone et Turoff (2002) et considérée parmi ces mêmes auteurs comme l'échelle la plus fréquemment utilisée dans ce genre d'études.

Les réponses données à chaque question par les membres du premier panel ont été compilées et examinées. Dans la Phase 2 du processus, le panel d'experts a entrepris de dégrossir les conclusions générales de la Phase 1 pour en arriver à un consensus et préciser le modèle général de notre mesure de la communication dans le contrôle de gestion. Au cas où un consensus ne sera pas atteint au bout de la deuxième phase, nous avons envisagé d'entreprendre une troisième phase avec l'ensemble des 20 experts qui ont participé aux deux premières phases.

### 3.2.2 Les mesures de concordance et de convergence

Afin de mesurer le niveau de consensus entre les experts de chaque panel, nous nous sommes appuyés sur les informations proposées par Isaac (1996) et Zenou (2004). Nous avons donc retenu sur chaque critère les mesures suivantes :

- La médiane

- L'écart absolu moyen autour de la médiane mesuré comme suit :  $EAM = \frac{\left| \sum_i^n Xi - M \right|}{n}$ ,

avec : Xi : valeur du critère apprécié par l'expert i ; M : Médiane du critère ; n : nombre total d'experts.

Le choix de la médiane et de l'écart absolu autour de la médiane (à la place de la moyenne et de l'écart-type) est expliqué par le caractère non métrique de l'échelle utilisée pour notre enquête Delphi.

- Le coefficient de concordance de Kendall (W), permet de mesurer le niveau de consensus dans l'opinion d'un panel, compte tenu d'un seuil de confiance. Plus le W de Kendall est proche de 1 plus le niveau de consensus est élevé. Schmidt (1997) considère qu'une valeur supérieure à 0,7 implique un niveau de consensus élevé, alors qu'on peut considérer que ce niveau est acceptable à partir d'un W égal à 0,5.

Pour l'estimation du degré de convergence des évaluations entre les deux phases de l'enquête, nous nous inspirons également des mesures proposées par Isaac (1996), tout en tenant compte des modifications que nous avons entreprises par rapport à un processus Delphi classique. Nous retenons ainsi les critères suivants :

- La comparaison du coefficient de concordance de Kendall entre les 2 panels ;
- Le test de Wilcoxon, qui nous permet de mesurer la convergence entre les deux étapes. Ce test non paramétrique permet de comparer les distributions des  $EAM_1$  et  $EAM_2$  sur l'ensemble des critères. Ainsi si la distribution des  $EAM_2$  est inférieure à celle des  $EAM_1$  à un seuil de confiance inférieur à 1%, nous pouvons affirmer la convergence des évaluations entre les deux étapes.

### 3.3 Le questionnaire Delphi

L'élaboration du questionnaire Delphi est fondée sur les éléments issus de notre revue des différents instruments de mesure de la communication. Sur chacune des trois dimensions de la

communication, les experts avaient à se prononcer sur l'importance de chaque critère de mesure. Au total, 37 questions sont posées : 16 concernant la communication organisationnelle, 10 concernant la communication interpersonnelle et 11 concernant la communication managériale. Les réponses sont collectées sur une échelle d'importance de 1 à 6 : depuis le niveau 1 (critère sans aucune importance) au niveau 6 (critère extrêmement important ou essentiel).

L'administration de ce type de questions a nécessité des précautions importantes afin d'éviter toute confusion chez les répondants. Ces confusions peuvent être dues à la formulation parfois floue de certains critères et à la proximité sémantique entre les trois dimensions de la communication. Afin d'éviter une compréhension erronée du concept lié à un critère, nous sommes basés pour son explication sur la présentation des items qui le composent. Ainsi, pour chaque question, nous avons exposé à nos interlocuteurs la version originale des items qui composent le critère objet de l'évaluation. La présentation des trois dimensions de la communication a fait l'objet de discussions avec les experts avant l'administration du questionnaire. Ces discussions ont été fondées sur les éléments issus de notre revue théorique.

## **4 RESULTATS**

Notre enquête auprès des experts sélectionnés s'est déroulée en deux étapes :

- Une première étape préliminaire qui nous a permis de valider l'intérêt du sujet et de discuter de l'importance de la communication dans le cadre d'un processus de contrôle de gestion ; les éléments recueillis dans le cadre de cette étape sont brièvement présentés dans le premier paragraphe.
- Une deuxième étape, menée à l'aide d'un questionnaire, dont l'objectif est de sélectionner les critères de mesure les plus pertinents pour notre contexte, parmi ceux retenus à la suite de notre revue de la littérature.

### **4.1 Les éléments issus des entretiens préliminaires**

Les entretiens ont été menés en face à face auprès des 20 directeurs/responsables de contrôle de gestion qui ont accepté de répondre à notre sollicitation.



Les résultats apportés par cette phase préliminaire d'entretiens avec notre panel d'experts nous ont permis de valider l'intérêt de notre objet de recherche tout en apportant des éléments explicatifs issus de l'expérience des répondants. Il ne s'agissait pas de véritables entretiens mais plutôt d'échanges structurés de durée et de configuration variables. Ainsi, leur analyse s'est fondée sur une démarche inductive de codage ouvert (Strauss et Corbin, 1990) qui a permis de former des éléments thématiques et des sous-ensembles correspondant aux idées de base. Il en ressort les principales idées suivantes :

- *L'intérêt de la problématique*

Les différents témoignages recueillis confirment l'intérêt pratique de notre problématique. Globalement, ils ont affirmé que l'atteinte des objectifs du contrôle de gestion (déclinaison de la stratégie, pilotage de la performance organisationnelle, etc.) est essentiellement conditionnée par l'état de la communication interne. D'où l'intérêt d'un outil de mesure et de diagnostic de la communication pour le contrôle de gestion. Un de nos interlocuteurs précise dans ce sens : *« Malheureusement, on a pas les moyens et les outils pour mesurer la communication, alors qu'il est primordial de le faire. On n'a pas compris qu'il ne faut pas seulement mesurer les charges et les produits. »*

- Le rôle du contrôleur de gestion

Les experts interrogés se rejoignent également en ce qui concerne l'importance de cette dimension communicationnelle dans le travail du contrôleur de gestion. Ils ont témoigné d'une évolution dans l'image et le rôle du contrôleur de gestion. *« C'est désormais un rôle de communicant qu'on doit assumer. On est la courroie pour l'information ascendante et descendante, le relais de transmission entre les acteurs du processus »*. Cette évolution a eu ainsi un impact considérable sur la nature du travail des contrôleurs. Plusieurs de nos interlocuteurs ont confirmé qu'ils passent la plus grande partie de leur temps de travail à communiquer : *« En tant que contrôleur de gestion, mon travail consiste en 25% de technique et 75% de communication. Si on présente le budget seulement avec des tableaux de chiffres, ce n'est pas suffisant »*, affirme un répondant. Un autre précise : *« personnellement, je vis mon job en tant que job de communicant avant tout. C'est facilement 80% de mon temps. Il vaut mieux donc ne pas se planter en terme de communication »*.

Cependant, l'un des répondants a souligné que cet aspect communicationnel du travail des contrôleurs est à nuancer en fonction de leurs positions hiérarchique dans l'organisation : *« Le directeur du contrôle de gestion, n'a pas vraiment besoin de technicité financière. Au sommet*

*de la hiérarchie, c'est essentiellement de la communication ; en ce qui concerne la technique, elle est généralement déléguée ».*

- *La pertinence d'un modèle de mesure à trois dimensions*

Les personnes rencontrées trouvent globalement qu'un modèle de mesure incluant les dimensions organisationnelle, interpersonnelle et managériale couvre bien toutes les facettes de la communication dans le cadre du processus de contrôle de gestion.

En ce qui concerne la communication organisationnelle ou groupale, ils ont souligné qu'elle n'est pas suffisante pour assurer une bonne communication, « *même si on dispose d'un excellent système d'information* », a précisé l'un des répondants.

La communication interpersonnelle est perçue comme étant une dimension aussi importante que la dimension organisationnelle. « *Elle vaut largement tous les systèmes d'information du monde* », nous affirmait un autre répondant. A ce propos, l'anecdote du contrôleur de gestion qui cherche des informations utiles à la machine à café est reprise à maintes reprises.

Enfin, la prise en compte d'une dimension individuelle au travers de la communication managériale ne fait aucun doute pour nos experts. Ceci est traduit par des propos comme :

- « *Si on n'a pas la capacité à communiquer, on ne peut pas réussir.* »
- « *La capacité à communiquer est indispensable, ne pas l'avoir est un frein pour la réussite du business, c'est extrêmement pénalisant.* »
- « *On peut avoir le meilleur calculateur, mais avec un comportement de communication négatif, il ne pourra rien réussir.* »

#### **4.2 Les résultats de la première phase du Delphi**

Les résultats de cette première phase du Delphi, montrent que seulement 21 critères sur les 37 étudiés font l'objet d'un fort consensus (EAM < 1 et faible niveau de dispersion autour de la tendance centrale). Sur les 16 autres critères, il n'y a pas de consensus entre les experts, ce qui est assez normal à ce stade de l'expérience, puisque la plus grande convergence entre répondants devrait avoir lieu à l'issue de la phase suivante. Pour l'instant, le plus fort consensus est observé sur la dimension interpersonnelle alors que le plus faible concerne la mesure de la communication managériale.

Cependant, nous ne pouvons nous prononcer sur la validité de ces résultats qu'une fois le test de concordance de Kendall effectué. En effet, le calcul du W de Kendall nous permet de conclure sur le niveau général d'accord entre les experts.

Tableau 2 : Test de concordance de Kendall – Première phase du Delphi

N	10
<b>W de Kendall</b>	<b>0,639</b>
Khi-deux	230,139
N° critères	36
<b>Signification asymptotique</b>	<b>0,000 (&lt;1%)</b>

Le calcul du niveau de concordance donne un K égal à 0,639, à un haut degré de significativité. Cette valeur de K correspond, selon les critères de Schmidt (1997), à un niveau d'accord acceptable mais inférieur au niveau jugé « élevé » (0,7). La deuxième phase de l'enquête devrait nous permettre d'améliorer ce niveau de concordance. Ce calcul a été effectué grâce au logiciel SPSS (version 14.0).

Au cours de cette première phase, nous avons également relevé la proposition de deux de nos experts de rajouter un autre critère à la mesure de la communication interpersonnelle : « *l'attraction culturelle* ». Selon nos deux experts, ce critère explique une attraction liée au partage de critères culturels (appartenance à une même ville ou un même pays, diplômés d'une même école ou université, ressemblance de goûts artistiques, etc.). Nous avons donc décidé de prendre en compte ce critère dans la deuxième phase du Delphi.

#### 4.3 Les résultats de la deuxième phase du Delphi

Au cours de cette deuxième phase du Delphi, nous avons constaté une convergence plus importante des réponses des experts. En effet, les critères à fort consensus lors de la première phase ont été confirmés. Egalement, la convergence sur les critères à faible consensus, lors de la phase 1, s'est nettement améliorée, comme le montre le tableau synthétique des résultats présenté en annexe 2.

A l'issue de cette deuxième étape du Delphi, seulement 4 critères, sur les 38 testés au cours de cette phase, demeurent à faible consensus, ce qui montre une nette convergence des opinions. Afin de confirmer cette tendance, nous avons calculé, de nouveau, le coefficient W de Kendall (tableau 3) et nous avons effectué le test non paramétrique de Wilcoxon (tableau 3), conformément à notre démarche méthodologique déjà décrite.

Tableau 3 : Test de concordance de Kendall – Deuxième phase du Delphi

N	10
<b>W de Kendall</b>	<b>0,798</b>

Khi-deux	295,226
N° critères	37
<b>Signification asymptotique</b>	<b>0,000 (&lt;1 %)</b>

Le test de concordance de Kendall indique, à l'issue de cette deuxième phase, un  $W > 0,7$ . Ainsi, nous pouvons considérer que le niveau de consensus pendant cette phase est élevé, à un haut degré de significativité.

Dans la même direction, le test de Wilcoxon permet de tester la significativité de la convergence des réponses des experts entre les deux phases. Ce test, élaboré également à l'aide d'un logiciel SPSS, porte sur la distribution des EAM sur tous les critères à l'issue des deux étapes. Ainsi, en cas de convergence des réponses, la distribution des EAM lors de la deuxième phase (EAM<sub>2</sub>) devrait être strictement inférieure à celle des EAM de la première phase (EAM<sub>1</sub>).

Tableau 4 : Test de Wilcoxon – convergence des réponses entre les 2 phases du Delphi

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
EAM2 - EAM1	Negative Ranks	32(a)	17,78	569,00
	Positive Ranks	2(b)	13,00	26,00
	Ties	3(c)		
	Total	37		

(a) EAM2 < EAM1 (b) EAM2 > EAM1 (c) EAM2 = EAM1

Le résultat montre que la distribution des EAM<sub>2</sub> est inférieure à celle des EAM<sub>1</sub> pour 32 des 37 critères étudiés. Nous pouvons donc conclure sur une convergence significative des réponses entre les deux étapes du Delphi. Une fois la convergence démontrée, nous pouvons conclure sur les résultats de l'enquête Delphi en sélectionnant les critères les plus pertinents pour la mesure de la communication dans un contexte de contrôle de gestion. Afin d'y parvenir, nous avons choisi de procéder à une élimination des critères jugés les moins pertinents. Par prudence, nous n'éliminerons pas les critères à faible consensus, même s'ils sont jugés, en moyenne, comme étant peu pertinents. Pour résumer, seront éliminés les critères jugés les moins pertinents par un fort consensus des experts du deuxième panel.

#### **4.3.1 Les critères à fort consensus**

Dans le tableau 5, ci-dessous, nous présentons, pour chacune des trois dimensions de la communication, un récapitulatif des critères à fort consensus (c'est-à-dire, pour lesquels l'écart moyen à la médiane de la deuxième phase est strictement inférieur à 1). Nous pouvons

ainsi éliminer les critères à faible importance (dont la médiane est inférieure ou égale à 3). Les critères sont présentés par ordre décroissant d'importance.

Tableau 5 : Critères de la communication à fort consensus

Critères importants                       Critères à faible importance

<b><i>Dimension 1 : Communication Organisationnelle</i></b>		
<b><i>Critère</i></b>	<b>Médiane</b>	<b>EAM</b>
L'information reçue	<b>6</b>	0
La ponctualité de l'information reçue	<b>6</b>	0,2
L'information envoyée	<b>6</b>	0,2
Les canaux de communication	<b>6</b>	0
Les relations de communication organisationnelle	<b>6</b>	0,2
La récapitulation de l'information envoyée	2	0,7
La perspective organisationnelle	2	0,6
Le feed-back	2	0,8
La transmission de l'information reçue	2	0,6
La communication horizontale et informelle	2	0,9
L'exactitude de l'information reçue	1	0,4
La satisfaction organisationnelle	1	0,2
La surcharge	1	0,5
Les déficiences de la communication organisationnelle	1	0,4

<b><i>Dimension 2 : Communication Interpersonnelle</i></b>		
<b><i>Critère</i></b>	Médiane	EAM
L'attraction sociale	6	0
La réceptivité / confiance	6	0
La solidarité	6	0,4
L'attraction de tâche	5,5	0,7
La maîtrise de soi	3	0,8
L'attraction culturelle	2,5	0,9
La dominance	2	0,4
La ressemblance	1	0,2
La formalité	1	0,4
L'égalité	1	0,2
<b><i>Dimension 3 : Communication Managériale</i></b>		
<b><i>Critère</i></b>	Médiane	EAM
La maîtrise de soi	6	0
La confirmation sociale	6	0,3
L'articulation	6	0,3
L'ouverture	3	0,7
La divulgation adéquate	3	0,7
L'attention	3	0,3
L'amabilité	3	0,9
L'influence	2,5	0,9
L'esprit	2	0,5
La dominance	1,5	0,8

En ce qui concerne la dimension organisationnelle, nous aboutissons clairement à distinguer deux groupes de critères : les critères jugés extrêmement importants ou essentiels (médiane = 6) et les critères de faible importance (médiane < 3), à éliminer. Au total, 9 critères sont jugés comme étant peu pertinents par rapport à notre contexte de recherche.

Pour les critères de la dimension interpersonnelle, nous aboutissons à l'élimination de 6 critères jugés à faible importance dont le critère relatif à l'attraction culturelle proposé lors de la première phase du Delphi.

La mesure de la dimension managériale présente 3 critères considérés par nos experts comme étant essentiels dans le cadre d'une pratique de contrôle de gestion. Les 7 autres critères seront donc considérés comme peu pertinents.

#### 4.3.2 Les critères à faible consensus

Nous ne pouvons conclure définitivement sur les critères à retenir pour notre mesure sans discuter des critères sur lesquels le jugement des experts est à un faible niveau de consensus (tableau 6). A l'issue des deux étapes du Delphi, quatre critères restent à faible niveau d'accord entre les experts ( $EAM > 1$ ). Par souci de prudence, nous ne pouvons nous prononcer sur l'élimination de ces critères d'autant plus que leurs médianes sont toutes supérieures à 3.

Tableau 5 : Critères à faible consensus

<i>Critère</i>	Médiane	EAM
<b><u>Dimension 1 : Communication Organisationnelle</u></b>		
Le suivi de l'information envoyée	3,5	1,2
Les sources d'information	4	1,1
<b><u>Dimension 2 : Communication Interpersonnelle</u></b>		
L'attraction physique	3,5	1,5
<b><u>Dimension 3 : Communication Managériale</u></b>		
L'expérience sociale	4,5	1,1

#### 4.4 Les facteurs retenus à l'issue de l'enquête Delphi

L'étude Delphi nous a permis de sélectionner les critères les plus appropriés sur chacune des dimensions de notre mesure. Ces critères doivent être soumis à l'épreuve d'une deuxième étude empirique afin de purifier les mesures et d'étudier leur fiabilité. Les critères ainsi retenus à l'issue de ce processus Delphi en 2 étapes sont résumés dans le tableau 6.

Tableau 6 : Critères de mesure retenus suite à l'étude Delphi

<b><u>Dimension 1 : Communication Organisationnelle</u></b>	L'information reçue
	Les sources d'information
	Les canaux de communication
	L'information envoyée
	Le suivi de l'information envoyée
	La ponctualité de l'information reçue
	Les relations de communication organisationnelle
<b><u>Dimension 2 : Communication Interpersonnelle</u></b>	L'attraction physique
	L'attraction de tâche
	L'attraction sociale
	La réceptivité / confiance
	La solidarité
<b><u>Dimension 3 : Communication Managériale</u></b>	L'articulation
	La maîtrise de soi
	La confirmation sociale
	L'expérience sociale

## CONCLUSION

L'objectif de cette recherche est de bâtir les fondements d'un modèle de mesure de la communication pour le contrôle de gestion. A travers une revue de différents instruments de mesure développés hors de la sphère des sciences de gestion, nous avons répertorié une liste de critères, récapitulés dans trois dimensions : organisationnelle, interpersonnelle et managériale. Pour vérifier la validité de ces critères dans un contexte de contrôle de gestion, une enquête Delphi, menée auprès de 20 responsables de contrôle de gestion de 20 grandes entreprises françaises, nous a permis de sélectionner par consensus 16 critères qui constituent les fondements du modèle de mesure que nous proposons. Ce papier focalise sur le déroulement global de la démarche menée et sur ses bases méthodologiques, sans détailler le contenu de la mesure. En effet, une étape confirmatoire quantitative et plus approfondie doit suivre cette phase exploratoire afin d'affiner les critères retenus et d'aboutir à un modèle de mesure fiable et valide.



## **BIBLIOGRAPHIE**

- Adams E. F. (1978), « A multivariate study of subordinate perceptions of and attitudes toward minority and majority managers », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, p. 277-288
- Akkermans H. A., Bogerd P., Yucesan E., Van Wassenhove L. N.(2003), « The impact of ERP on supply chain management: Exploratory Findings from a European Delphi study », *European Journal of Operational Research*, Vol.146, N°2, p.284-301
- Armstrong J. S. (1999), « Introduction to Paper and Commentaries on the Delphi Technique », *International Journal of Forecasting*, Vol. 15, p. 351-352
- Ayres J. (1989), « The impact of communication apprehension and interaction structure on initial interactions », *Communication Monographs*, Vol. 56, p. 75-88
- Buller D. B., Strzyzewski K. D., Comstock J. (1991), « Interpersonal deception », *Communication Monographs*, Vol. 58, p. 1-24
- Burgoon J. K., Hale J. L. (1984), « The fundamental topoi of relational communication », *Communication Monographs*, Vol. 51, p. 193-214
- Dietz T. (1987), « Methods for Analysing Data from Delphi Panels: Some Evidence from a Forecasting Study », *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 31, p. 79-85
- Downs C. W. (1988), *Communication audits*, Glenview, IL: Scott-Foresman
- Downs C. W., Hazen M. (1977), « A factor analytic study of communication satisfaction », *Journal of Business Communication*, Vol. 14, p. 63-73
- Downs C., DeWine S., et Greenbaum H. (1994), « Measures of organizational communication », in Rubin R., Palmgreen P. et Sypher H. (eds.), *Communication research measures: A sourcebook*, New York, The Guilford Press, p. 57-78
- Duran R. L. (1983), « Communicative adaptability: A measure of social communicative competence », *Communication Quarterly*, Vol. 31, p. 320-326

- Edmond M. (1998), « Le face-à-face et ses enjeux », in Cabin P. (Eds.), *La communication : état des savoirs*, Editions Sciences Humaines, France, p.119-124
- Ekoka B., (1999), *Comptabilité et contrôle et de gestion appliqués aux nouvelles méthodes de production et de commercialisation*, thèse de doctorat, Université de Toulouse I
- Gillen D. J., Carroll S. J. (1985), « Relationship of managerial ability to unit effectiveness in more organic versus more mechanistic departments », *Journal of Management Studies*, Vol. 22, p. 668-676
- Goldhaber G., Rogers D. (1979), « Auditing organization communication systems: the ICA communication Audit », Dubuque, IA : Kendall Hunt
- Greenbaum H.H. (2001), « The Audit of Organizational Communication », *Academy of Management Journal*, Vol. 17, N° 4, p. 739-754.
- Harisson T. M. (1985), « Communication and participative decision making: an exploratory study », *Personnel Psychology*, Vol. 38, p. 93-116
- Helmer O. (1983), *Looking Forward: A guide to future research*, Beverly Hills, CA, Sage Publications
- Hiltz S., Turoff M. (1993), *The network nation: Human communication via computer*, Cambridge, MA: MIT Press
- Isaac H. (1996), « Evaluation de trois dimensions des activités de services professionnels », *Cahier de recherche CREPA*, N°35, Université Paris Dauphine
- Kelley D. L., Burgoon J. K. (1991), « Understanding marital satisfaction and couple type as functions of relational expectations », *Human Communication Research*, Vol. 18, p. 40-69
- Linstone H. A., Turoff M. (2002), *The Delphi Method : Techniques and Applications*, 2<sup>nd</sup> edition, Portland State University Ed
- Massé P. (1994), *Systèmes d'information, de communication et performance organisationnelle*, Sainte-Foy, Télé-université

- McCroskey J. C., McCain T. A. (1974), « The measurement of interpersonal attraction », *Speech Monographs*, Vol. 41, p. 261-266
- Michell V., McGoldrick P. (1994), « The Role of Geodemographics in Segmenting and Targeting Consumer Markets: A Delphi Study », *European Journal of Marketing*, Vol. 2, N° 8, p. 54-72
- Monge P. R., Backman B. G., Dillard J. P., Eisenberg E. M. (1982), « communicator competence in the workplace: Model testing and scale development », *Communication Yearbook*, Vol. 5, p. 505-528.
- Muchinsky P. M. (1977), « Organizational communication: relationships to organizational climate and job satisfaction », *Academy of Management Journal*, Vol. 20, p. 592-607
- Mzoughi N. (1995), *Etude prospective du secteur de la communication externe en France*, Thèse en sciences de gestion, Université de Montpellier 1
- Norton R. W. (1983), *Communicator style*, Beverly Hills, CA: Sage
- O'Reilly C. A. (1978), « The intentional distortion of information in organizational communication: A laboratory and field investigation », *Human Relations*, Vol. 31, p. 173-193
- Picard D. (1995), *Les rituels du savoir-vivre*, Seuil.
- Roberts K. H., O'Reilly C. A. (1974), « Measuring organizational communication », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, p. 321-326
- Roberts K. H., O'Reilly C. A. (1979), « Some correlations of communication roles in organizations », *Academy of Management Journal*, Vol. 22, p. 42-57
- Rubin R. B., Graham E. E. (1994), « Measures of Interpersonal Communication », in Rubin R. B., Palmgreen P. et Sypher H. (eds.), *Communication research measures: A sourcebook*, NewYork, The Guilford Press, p. 21-36
- Rubin R., Palmgreen P., Sypher H. (1994), *Communication research measures: A sourcebook*, NewYork, The Guilford Press

- Singh A. J., Kasavana M. L. (2005), « The impact of information technology on future management of lodging operations: A Delphi study to predict key technological events in 2007 and 2027 », *Tourism & Hospitality Research*, Nov, Vol. 6, N° 1, p. 24-37
- Snaveley W. B. (1981), « The impact of social style upon person perception in primary relationships », *Communication Quarterly*, Vol. 29, p. 132-143
- Story V., Hurdley L., Smith G., Saker J. (2001), « Methodological and Practical Implications of the Delphi Technique in Marketing Decision-Making: A Re-Assessment », *The Marketing Review*, Vol. 1, p. 487-504
- Strauss A.L., Corbin J. (1990), *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and technics*, Sage.
- Vernette E., (1985), « La méthode Delphi : potentiel pour l'identification des attributs déterminants; un pré-test », *Actes du 1er colloque de l'Association Française de Marketing*, p. 169-191
- Wheless L. R. (1976), « Self-disclosure and interpersonal solidarity: Measurement, validation and relationships », *Human Communication Research*, Vol. 3, p. 47-61
- Wheless L. R. (1978), « A follow-up study of the relationships among trust, disclosure and interpersonal solidarity », *Human Communication Research*, Vol. 4, p. 143-157
- Wheless L. R., Frymier A. B., Thompson C. A. (1992), « A comparison of verbal output and receptivity in relation to attraction and communication satisfaction in interpersonal relationships », *Communication Quarterly*, Vol. 40, p. 102-115
- Wheless L. R., Grotz J. (1977), « The measurement of trust and its relationship to self-disclosure », *Human Communication Research*, Vol. 3, p. 250-257
- Wiemann J. M. (1977), « Explication and test of a model of communicative competence », *Human Communication Research*, Vol. 3, p. 195-213
- Wiiio O. A. (1975), *Systems of information, communication, and organization*, Helsinki Research Institute for Business Economics, Helsinki

Wiio O. A. (1979), *Organizational communication and its development*, Institute for Human Communication, Helsinki

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

## Annexe 1 : Synthèse des résultats de l'étape 1 du Delphi

Critères à fort consensus       Critères à faible consensus

<b><i>Dimension 1 : Communication Organisationnelle</i></b>		
<b>Question :</b> Dans le cadre du processus de contrôle de gestion, quelle importance accordez-vous aux critères suivants pour évaluer <i>la communication organisationnelle</i>		
<b><i>Critère</i></b>	Médiane	EAM
L'information reçue	6	0,3
L'exactitude de l'information reçue	1,5	0,6
La ponctualité de l'information reçue	5	0,5
L'information envoyée	6	0,4
La récapitulation de l'information envoyée	3	1,3
Le suivi de l'information envoyée	3	1,4
La perspective organisationnelle	2	1,4
La satisfaction organisationnelle	2	0,5
Les canaux de communication	6	0,2
Le feed-back	3,5	1,4
La surcharge	1,5	0,7
Les relations de communication organisationnelle	5	0,6
La transmission de l'information reçue	2	1
Les déficiences de la communication organisationnelle	1	0,4
Les sources d'information	4	1,5
La communication horizontale et informelle	2,5	1,5
<b><i>Dimension 2 : Communication Interpersonnelle</i></b>		
<b>Question :</b> Dans le cadre du processus de contrôle de gestion, quelle importance accordez-vous aux critères suivants pour évaluer <i>la communication interpersonnelle</i>		
<b><i>Critère</i></b>	Médiane	EAM
L'attraction sociale	6	0,1
L'attraction physique	3,5	1,8
L'attraction de tâche	5,5	0,6
La ressemblance	1,5	0,7
La réceptivité / confiance	5	0,4
La maîtrise de soi	3,5	1,5
La solidarité	5	0,6
La formalité	2	0,7
La dominance	2,5	1,3
L'égalité	2	0,4

<b><i>Dimension 3 : Communication Managériale</i></b>		
<b>Question :</b> Dans le cadre du processus de contrôle de gestion, quelle importance accordez-vous aux critères suivants pour évaluer <i>la communication managériale</i>		
<b><i>Critère</i></b>	Médiane	EAM
La dominance	2,5	1,4
La maîtrise de soi	6	0
L'ouverture	3	1
La divulgation adéquate	3,5	1,5
L'attention	3	1,4
La confirmation sociale	5	0,6
L'influence	2	0,4
L'amabilité	4	1,2
L'expérience sociale	4	1,1
L'esprit	2	0,9
L'articulation	6	0,5

#### Annexe 2 : Synthèse des résultats de l'étape 2 du Delphi

- Critères à fort consensus depuis la phase 1       Critères à faible consensus  
 Critères à faible consensus en phase 1 devenus à fort consensus en phase 2

<b><i>Dimension 1 : Communication Organisationnelle</i></b>		
<b>Question :</b> Dans le cadre du processus de contrôle de gestion, quelle importance accordez-vous aux critères suivants pour évaluer <i>la communication organisationnelle</i>		
<b><i>Critère</i></b>	Médiane	EAM
L'information reçue	6	0
L'exactitude de l'information reçue	1	0,4
La ponctualité de l'information reçue	6	0,2
L'information envoyée	6	0,2
La récapitulation de l'information envoyée	2	0,7
Le suivi de l'information envoyée	3,5	1,2
La perspective organisationnelle	2	0,6
La satisfaction organisationnelle	1	0,2
Les canaux de communication	6	0
Le feed-back	2	0,8
La surcharge	1	0,5
Les relations de communication organisationnelle	6	0,2
La transmission de l'information reçue	2	0,6
Les déficiences de la communication organisationnelle	1	0,4

Les sources d'information	4	1,1
La communication horizontale et informelle	2	0,9
<b><u>Dimension 2 : Communication Interpersonnelle</u></b>		
<b>Question :</b> Dans le cadre du processus de contrôle de gestion, quelle importance accordez-vous aux critères suivants pour évaluer <i>la communication interpersonnelle</i>		
<b><i>Critère</i></b>	Médiane	EAM
L'attraction sociale	6	0
L'attraction physique	3,5	1,5
L'attraction de tâche	5,5	0,7
La ressemblance	1	0,2
La réceptivité / confiance	6	0
La maîtrise de soi	3	0,8
La solidarité	6	0,4
La formalité	1	0,4
La dominance	2	0,4
L'égalité	1	0,2
L'attraction culturelle	2,5	0,9
<b><u>Dimension 3 : Communication Managériale</u></b>		
<b>Question :</b> Dans le cadre du processus de contrôle de gestion, quelle importance accordez-vous aux critères suivants pour évaluer <i>la communication managériale</i>		
<b><i>Critère</i></b>	Médiane	EAM
La dominance	1,5	0,8
La maîtrise de soi	6	0
L'ouverture	3	0,7
La divulgation adéquate	3	0,7
L'attention	3	0,3
La confirmation sociale	6	0,3
L'influence	2,5	0,9
L'amabilité	3	0,9
L'expérience sociale	4,5	1,1
L'esprit	2	0,5
L'articulation	6	0,3