



National Library  
of Canada

Acquisitions and  
Bibliographic Services Branch

395 Wellington Street  
Ottawa Ontario  
K1A 0N4

Bibliothèque nationale  
du Canada

Direction des acquisitions et  
des services bibliographiques

395 rue Wellington  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0N4

*Quality - Votre thèse*

*Quality - Votre thèse*

## NOTICE

The quality of this microform is heavily dependent upon the quality of the original thesis submitted for microfilming. Every effort has been made to ensure the highest quality of reproduction possible.

If pages are missing, contact the university which granted the degree.

Some pages may have indistinct print especially if the original pages were typed with a poor typewriter ribbon or if the university sent us an inferior photocopy.

Reproduction in full or in part of this microform is governed by the Canadian Copyright Act, R.S.C. 1970, c. C-30, and subsequent amendments.

## AVIS

La qualité de cette microforme dépend grandement de la qualité de la thèse soumise au microfilmage. Nous avons tout fait pour assurer une qualité supérieure de reproduction.

S'il manque des pages, veuillez communiquer avec l'université qui a conféré le grade.

La qualité d'impression de certaines pages peut laisser à désirer, surtout si les pages originales ont été dactylographiées à l'aide d'un ruban usé ou si l'université nous a fait parvenir une photocopie de qualité inférieure.

La reproduction, même partielle, de cette microforme est soumise à la Loi canadienne sur le droit d'auteur, SRC 1970, c. C-30, et ses amendements subséquents.

**Canada**

**POLITISATION DE L'AGIR COMMUNICATIONNEL DES  
ENTREPRISES PUBLIQUES AU QUÉBEC :**

**LES QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES  
ET LA  
SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC**

Danielle Maisonneuve

Thèse  
présentée  
à la

Faculté des arts et des sciences  
comme exigence partielle en vue de l'obtention  
du grade de Philosophae Doctor  
Université Concordia  
Montréal (Québec)  
Canada

1 octobre 1993

© Danielle Maisonneuve, 1993



National Library  
of Canada

Acquisitions and  
Bibliographic Services Branch

395 Wellington Street  
Ottawa, Ontario  
K1A 0N4

Bibliothèque nationale  
du Canada

Direction des acquisitions et  
des services bibliographiques

395, rue Wellington  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0N4

Your No. Votre référence

Our No. Notre référence

THE AUTHOR HAS GRANTED AN  
IRREVOCABLE NON-EXCLUSIVE  
LICENCE ALLOWING THE NATIONAL  
LIBRARY OF CANADA TO  
REPRODUCE, LOAN, DISTRIBUTE OR  
SELL COPIES OF HIS/HER THESIS BY  
ANY MEANS AND IN ANY FORM OR  
FORMAT, MAKING THIS THESIS  
AVAILABLE TO INTERESTED  
PERSONS.

L'AUTEUR A ACCORDE UNE LICENCE  
IRREVOCABLE ET NON EXCLUSIVE  
PERMETTANT A LA BIBLIOTHEQUE  
NATIONALE DU CANADA DE  
REPRODUIRE, PRETER, DISTRIBUER  
OU VENDRE DES COPIES DE SA  
THESE DE QUELQUE MANIERE ET  
SOUS QUELQUE FORME QUE CE SOIT  
POUR METTRE DES EXEMPLAIRES DE  
CETTE THESE A LA DISPOSITION DES  
PERSONNE INTERESSEES.

THE AUTHOR RETAINS OWNERSHIP  
OF THE COPYRIGHT IN HIS/HER  
THESIS. NEITHER THE THESIS NOR  
SUBSTANTIAL EXTRACTS FROM IT  
MAY BE PRINTED OR OTHERWISE  
REPRODUCED WITHOUT HIS/HER  
PERMISSION.

L'AUTEUR CONSERVE LA PROPRIETE  
DU DROIT D'AUTEUR QUI PROTEGE  
SA THESE. NI LA THESE NI DES  
EXTRAITS SUBSTANTIELS DE CELLE-  
CI NE DOIVENT ETRE IMPRIMES OU  
AUTREMENT REPRODUITS SANS SON  
AUTORISATION.

ISBN 0-612-01374-X

Canada

## SOMMAIRE

Politisation de l'agir communicationnel des entreprises publiques au Québec

Danielle Maisonneuve, Ph.D.  
Université Concordia, 1993

Inspirée des approches systémiques de Jacques Ellul et de Jürgen Habermas, cette recherche propose une analyse dialectique des messages conceptuels véhiculés par les entreprises québécoises du secteur public en regard de l'idéologie du gouvernement auquel elles sont reliées dans un contexte politico-légal de propriété et de tutelle administrative. Le cas étudié porte sur la Société des alcools du Québec (S.A.Q.) et ses stratégies de communication élaborées sur le thème de la protection de l'environnement, physique et social.

Après la présentation d'une revue de littérature sur ce sujet, la recherche analyse le contenu des messages véhiculés principalement par les communications externes de la Société des alcools du Québec. Une analyse de la revue de presse sur le thème de la protection de l'environnement physique utilise la grille d'étude qualitative et quantitative élaborée par la sociologue et mathématicienne française Violette Morin. Cette recherche d'impact

médiatique est doublée d'une seconde analyse sur les répercussions des programmes d'information sociale visant à prévenir les abus d'alcool, permettant de vérifier la concordance, la complémentarité ou la dichotomie entre les valeurs corporatives et l'idéologie gouvernementale.

Les concepts de propagande (Ellul) et d'agir communicationnel (Habermas) ont été utilisés pour dégager, à partir des messages diffusés par la S.A.Q. entre 1989 et 1992, une vérification de l'hypothèse de départ, soit la politisation plus ou moins étendue des communications organisationnelles qui opposent aux valeurs de l'État la logique de sa propre rationalité corporative. Cette recherche permet d'identifier les axes de communication organisationnelle qui sont utilisés dans le cadre d'une stratégie d'information auprès des employés et des publics externes de la Société des alcools du Québec, sur le thème de l'environnement. La pensée organisationnelle, son discours et son intentionnalité sur ce sujet sont donc cernés en vue de mettre à jour des mécanismes d'acculturation qui modifient les modes de consommation et les comportements en regard de l'alcool au Québec, entre les années 1989 et 1992.

## REMERCIEMENTS

Cette recherche représente le fruit d'une réflexion à laquelle plusieurs personnes ont apporté leur contribution durant les huit dernières années. Sans la participation de nombreux théoriciens et praticiens des communications, cette étude n'aurait pu être complétée; mais surtout, l'évolution de ma pensée sur les sujets abordés dans cette thèse aurait progressé beaucoup plus lentement. Je tiens donc à remercier très sincèrement le directeur de cette recherche, le professeur Dennis Murphy qui, depuis le début de ma scolarité de doctorat jusqu'à la fin de la rédaction de cette thèse, a été le guide essentiel et l'inspiration à un continuel dépassement intellectuel.

Le docteur Murphy possède le don pédagogique très rare de pouvoir identifier précisément le degré de maturité et d'évolution de la pensée chez un individu puis de lui faire repousser progressivement ses limites tout en ouvrant son esprit à de nouveaux champs de connaissances. Sa grande disponibilité et son soutien moral constant, entre 1985 et 1993, ont été vivement appréciés.

Je désire également remercier quatre membres du corps professoral de l'Université Concordia qui ont accepté de faire partie du comité encadrant mes études de doctorat, soit les docteurs Irene Devine, du département de Commerce, Harold Chorney, du département de Sciences politiques,

William O. Gilsdorf et Donato Taddeo, tous deux du département de Communications. Leur appui pédagogique et la qualité de l'encadrement qu'ils m'ont apportés ont été particulièrement enrichissants. Cette disponibilité est même allée, dans le cas de Donato Taddeo, à m'accorder une entrevue de suivi alors qu'il était délégué général du Québec pour l'Italie, en poste à Rome.

Il en est de même pour la collaboration étroite apportée par le professeur André A. Lafrance, du département de Communications de l'Université de Montréal dont on retrouve, dans les pages qui suivent, l'influence de la grille d'analyse qu'il a développée pour saisir dans toute sa complexité le phénomène des communications organisationnelles.

Ma reconnaissance s'adresse également à la Société des alcools du Québec, à la Société de l'assurance automobile du Québec et au Fonds Éduc'alcool, en particulier à son directeur général Hubert Sacy, qui ont mis à ma disposition leurs dossiers permettant de documenter cette recherche. De plus, je dois souligner l'étroite collaboration de Lise Chartier, présidente-directrice générale de la firme Caisse Chartier et de l'analyste Jean-Guy Primeau dans l'étude de la revue de presse selon une grille théorique très rigoureuse.

En outre, je remercie, pour leur participation très professionnelle, Marie-Josée Munger, le philosophe et

pédagogue Guy Larocque ainsi que le docteur Victor Levin. De plus, je suis particulièrement reconnaissante envers Joseph M.B. Beaupré, B.Sc., Adm. A., C.M.C., associé de La Société Caldwell AMROP Internationale, pour les conseils et les avis judicieux apportés généreusement au cours des cinq dernières années. Également, la sémiologue Sonya Morin, professeure au Collège Bois-de-Boulogne, a promulgué de précieux conseils tirés de son expérience auprès des entreprises privées et publiques dans le cadre de la formation qu'elle a conçue à l'intention des adultes en situation de travail.

Enfin, je ne saurais passer sous silence le soutien moral ainsi que la participation active et soutenue de Jean-Maurice Douesnard qui a rendu possible le temps consacré à cette recherche et qui, de plus, m'a permis de prendre conscience de la relativité de toute théorie humaine en fonction du référentiel idéologique de chaque être humain. En tant que physicien, monsieur Douesnard a exercé une influence importante permettant un rapprochement entre la théorie de la relativité d'Albert Einstein et la philosophie kantienne du relativisme. Appliquée au domaine des communications organisationnelles, cette influence a orienté le développement d'une attitude critique dans l'approche analytique de cette recherche.

## TABLE DES MATIÈRES

### CHAPITRE 1

<b>CONTEXTE GÉNÉRAL ET FONDEMENTS ANALYTIQUES . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1 Introduction . . . . .	1
1.2 Problématique . . . . .	2
1.3 Niveaux de questionnement . . . . .	5
1.4 Fondement rationnel . . . . .	8
1.5 Considérations méthodologiques . . . . .	13
1.5.1 Corpus d'information . . . . .	14
1.5.2 Méthodes d'analyse . . . . .	19
1.5.3 Ambiguïté potentielle : double statut de l'auteure . . . . .	26
1.6 Organisation et développement de la recherche . . . . .	33
1.7 En résumé . . . . .	37

### CHAPITRE 2

<b>GRILLES D'ANALYSE THÉORIQUE APPLIQUÉES AU PHÉNOMÈNE DES BUREAUCRATIES ET COMMUNICATIONS DE MASSE . . . . .</b>	<b>39</b>
2.1 Réflexion liminaire . . . . .	39
2.2 Le concept de propagande . . . . .	40
2.3 De la crise économique à une crise socio-	

	culturelle . . . . .	47
2.4	Vers une nouvelle éthique communicationnelle . . . . .	48
2.5	Le principe de la communication rationnelle	51
2.6	Communication socialisante . . . . .	53
2.7	La bureaucratisation selon Weber et Habermas . . . . .	54
2.8	En résumé . . . . .	57

### CHAPITRE 3

	<b>L'AGIR COMMUNICATIONNEL DANS LES ORGANISATIONS : CONTINGENCE ET INTÉGRATION . . . . .</b>	<b>59</b>
3.1	Les formes de l'organisation . . . . .	60
3.2	La communication organisationnelle : définition . . . . .	61
3.3	Axes de communication dans les organisations . . . . .	62
3.4	Facteurs de contextualisation . . . . .	66
	3.4.1 Le pouvoir . . . . .	66
	3.4.2 L'espace et le temps . . . . .	69
	3.4.3 Les réseaux de communication . . . . .	70
3.5	Limites de la rationalité . . . . .	72
3.6	La relativité du pouvoir organisationnel . .	82
3.7.	L'atome bureaucratique et la nature de son pouvoir : proposition d'un triple modèle . .	87

3.7.1	Modèle #1 : Power-Over . . . . .	87
3.7.2	Modèle #2 : Power-With . . . . .	91
3.7.3	Modèle #3 : Power-Within . . . . .	93
3.8	Communications externes . . . . .	104
3.9	Communications comportementales . . . . .	117
3.10	En résumé . . . . .	120

#### CHAPITRE 4

<b>ÉTUDE DE CAS : LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC . . . . .</b>	<b>123</b>	
4.1	Contexte général de l'étude . . . . .	123
4.2	Profil de la Société des alcools du Québec .	125
4.3	Profil communicationnel . . . . .	127
4.3.1	Politique de communication de la S.A.Q. . . . .	129
4.3.2	Mise en application . . . . .	138
4.4	Position de l'organisation par rapport à l'environnement physique . . . . .	142
4.4.1	Favoriser le recyclage . . . . .	143
4.4.2	Participer à l'effort de récupération . . . . .	144
4.5	Stratégies internes et externes de communication . . . . .	146
4.6	Analyse des relations de presse sur le thème de l'environnement physique . . . . .	149
4.6.1	Méthodologie et démarche analytique .	149

4.6.2	Décodage . . . . .	155
4.6.3	Codification . . . . .	157
4.6.4	Indices généraux . . . . .	157
4.6.5	Sujets analysés . . . . .	158
4.7	Étude des sujets de répertoire . . . . .	161
4.7.1	Préambule . . . . .	161
4.7.2	Remarques générales sur le tableau des sujets . . . . .	162
4.7.3	Consigne . . . . .	163
4.7.4	Environnement / Économie . . . . .	166
4.7.5	Réutilisation . . . . .	168
4.7.6	Péril pour Collecte Sélective Québec	169
4.7.7	Espace et travail . . . . .	171
4.7.8	Qualité . . . . .	172
4.7.9	Intervenants . . . . .	173
4.7.10	Médias . . . . .	179
4.7.11	Types de document . . . . .	183
4.7.12	Journalistes . . . . .	185
4.7.13	Dates et événements . . . . .	188
4.7.14	Presse électronique . . . . .	189
4.8	Considérations générales sur l'analyse de la revue de presse . . . . .	191
4.9	Contradictions internes . . . . .	196
4.10	Le syndrome de la Grande Muraille de Chine .	205
4.11	Conclusion sur le thème de l'environnement physique . . . . .	214

4.12	En résumé . . . . .	219
------	---------------------	-----

**CHAPITRE 5**

<b>ÉTUDE DE CAS (DEUXIÈME PARTIE) : LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC ET LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT SOCIAL . . .</b>			<b>221</b>
5.1	Contexte général . . . . .		221
5.2	Répertoire des programmes de communication comportementale en fonction de la protection de l'environnement social . . . . .		229
5.3	Programmes de communications comportementales destinés à la clientèle . .		232
5.4	Les cours au public "Les connaisseurs" . . .		235
5.5	Le Fonds Educ'alcool . . . . .		238
5.6	Nature et mandat du Fonds Educ'alcool . . .		241
5.7	Problématique spécifique et stratégie de communication . . . . .		242
5.7.1	Contexte général . . . . .		242
5.7.2	Programmes d'intégration . . . . .		259
5.7.3	Programmes d'acculturation . . . . .		265
5.7.4	Impacts des programmes de communication internes et externes .		270
5.8	Dialectique S.A.Q./S.A.A.Q. . . . .		275
5.8.1	Contexte général . . . . .		275
5.8.2	Programmes de communication de la S.A.A.Q. . . . .		278

5.8.3	Les valeurs sous-jacentes : analyse comparative entre les axes de communication S.A.Q./S.A.A.Q. . . . .	289
5.8.4	Impacts des programmes de communication de la S.A.A.Q. . . . .	296
5.9	Contradictions internes . . . . .	300
5.10	Conclusion sur le thème de l'environnement social . . . . .	305
5.11	En résumé . . . . .	312

**CHAPITRE 6**

<b>COMMUNICATIONS COMPORTEMENTALES : PROPAGANDE POLITIQUE OU ACCULTURATION CORPORATIVE? . . . . .</b>	<b>314</b>
6.1 Les valeurs de l'État sont-elles celles véhiculées par les entreprises publiques? .	314
6.2 Idéologie : une morale ou une éthique de comportement social? . . . . .	331
6.3 En résumé . . . . .	338

**CHAPITRE 7**

<b>CONCLUSION . . . . .</b>	<b>341</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE . . . . .</b>	<b>353</b>

## LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES

Numéros	Titres	Pages
1.	Structure de base d'un système idéologique de croyances . . . . .	80
2.	Modèle atomique des organisations . . . . .	84
3.	Rapport sommaire, décodage . . . . .	156
4.	Rapport - unités * sujet . . . . .	159
5.	Rapport - unités * intervenant . . . . .	174
5a.	Rapport - intervenant * sujet . . . . .	177
6.	Rapport - unités * nom du média . . . . .	179
6a.	Rapport - nom du média * sujet . . . . .	181
7.	Rapport - unités * type de document . . . . .	183
7a.	Rapport - type de document * sujet . . . . .	184
8.	Rapport - unités * reporter . . . . .	185
8a.	Rapport - reporter * sujet . . . . .	187
9.	L'évolution du projet et son impact . . . . .	189
10.	Application de la structure de base d'un système idéologique de croyances . . . . .	212
11.	Taux d'alcool dans le sang (mg %) . . . . .	283
12.	Application de la structure de base d'un système idéologique de croyances . . . . .	291
13.	Mots-clés exprimant l'idéologie de base communiquée par la SAQ et la SAAQ . . . . .	292
14.	Pôles de contingence . . . . .	345

## CHAPITRE 1

### CONTEXTE GÉNÉRAL ET FONDEMENTS ANALYTIQUES

#### 1.1 Introduction

Plusieurs études ayant déjà été consacrées aux communications faites par les gouvernements et ses divers organismes, pourquoi ajouter à ce sujet une recherche sur la politisation des communications organisationnelles issues des entreprises publiques au Québec et quel peut en être l'intérêt du point de vue académique? En fait, l'originalité de la démarche qui a conduit à cette réflexion tient davantage à l'exploration d'un sujet inédit - les communications comportementales et la consommation d'alcool dans la société québécoise - qu'à une approche théorique nouvelle. Car il faut voir dans cette recherche l'élaboration d'un corpus d'information inédit et surtout l'application d'un modèle théorique dans la conception d'une politique et de programmes de communication mis en

application dans une organisation ayant servi de contexte de validation.

L'environnement dans lequel évoluent les populations a toujours été conditionné, à des degrés divers, par les communications de masse ayant pour objet l'alcool. En effet, la qualité de cet environnement est conditionnée, dans une certaine mesure, par les modes de consommation des boissons alcooliques et la pollution directement et indirectement reliée à cette consommation.

Cette pollution peut prendre deux formes : pollution physique d'abord, avec le rejet constant dans l'environnement d'un très grand nombre de contenants; pollution sociale également, avec les effets engendrés par une mauvaise consommation de l'alcool (alcoolisme et criminalité reliée à l'abus d'alcool).

## 1.2 Problématique

Pour contrer cette détérioration de l'environnement physique et social, trois types d'organisations prennent action dans les sociétés occidentales en proposant des solutions comportementales (prévention, thérapie, interdiction, contrôle, etc.) et en faisant connaître ces prises de position auprès de la population par le recours à différentes formes de communication de masse.

Essentiellement, ces trois catégories d'organisation sont les groupes d'intervenants suivants : les autorités politiques et religieuses<sup>1</sup>, les alcooliers (producteurs et vendeurs d'alcool) et les groupes de tempérance qui interviennent auprès du public pour diffuser leur idéologie propre au sujet de l'alcool. Comme les sociétés de tempérance affichent, pour leur part, une prise de position sans ambiguïté, prônant l'abstinence totale, nous ne retiendrons pas leurs communications de masse dans le corpus d'analyse de la présente étude. Notre intérêt se concentrera uniquement sur les gouvernements et les alcooliers pour tenter de mieux comprendre la problématique que pose leur "agir communicationnel", selon l'expression de Jürgen Habermas.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Selon Louise Nadeau, Vivre avec l'alcool, (Montréal : Éditions de l'homme, 1990), 18, on peut retrouver dans toutes les civilisations des témoignages de ces efforts de contrôle de la consommation des boissons alcooliques : "Depuis l'Antiquité jusqu'à nos jours, établir des normes pour la gestion des habitudes de consommation a toujours voulu dire définir quand on peut boire et avec qui on peut le faire; quelle quantité il est approprié de boire; à quelle fréquence il est acceptable de consommer. En outre, toutes les sociétés ont fixé des normes différentielles selon l'âge, le sexe et le niveau socio-économique."

Cette définition des normes traduit l'idéologie propre au groupe qui les impose, par le pouvoir qui lui est conféré à titre d'autorité politique, religieuse, d'experts ou de représentation d'un groupe spécifique. Louise Nadeau mentionne, à titre d'exemple, l'Ancien Testament où "les exégètes bibliques ont en effet repéré 150 citations sur le vin dans la Bible." (Ibid., 18)

<sup>2</sup>Jürgen Habermas, Théorie de l'agir communicationnel, tomes 1 et 2, (Paris : Fayard, 1987).

Cette problématique n'a jamais été investiguée comme telle. Elle nous semble d'ailleurs particulièrement complexe lorsque gouvernement et alcooliers sont politiquement reliés dans un contexte organisationnel unique, comme c'est le cas du gouvernement du Québec et de la Société des alcools du Québec, organisme d'État détenant, par la loi, le monopole du commerce des boissons alcooliques.<sup>1</sup>

Une analyse de la politisation des communications de masse portant sur l'alcool au Québec, de 1989 à 1992, permet de vérifier s'il y a cohérence ou dichotomie entre les messages diffusés par les diverses instances du gouvernement du Québec. Le sujet d'analyse spécifique est la protection de l'environnement physique et social en regard de certaines formes de pollution engendrée par la consommation de boissons alcooliques.

Cette analyse représente une perspective sociologique nouvelle pour mieux comprendre le processus d'acculturation qui résulte des communications de masse élaborées par certaines organisations publiques. Ces

---

<sup>1</sup>En vertu de la loi canadienne concernant le commerce interprovincial et international des boissons enivrantes, seul le gouvernement d'une province ou un organisme créé à cette fin par le gouvernement d'une province est autorisé à faire le commerce des boissons alcooliques. Ainsi, la Loi sur la Société des alcools du Québec (L.R.Q., chapitre 13) créait cet organisme d'État en 1971. Il relève du ministre de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie du gouvernement du Québec. L'unique actionnaire de la Société des alcools du Québec est le ministre des Finances du gouvernement du Québec.

communications organisationnelles et massmédias sont l'expression de systèmes idéologiques qui se manifestent dans la création d'outputs d'information; ceux-ci peuvent devenir objets d'analyse et constituer des artefacts témoignant des valeurs qui sous-tendent leur conception et leur diffusion.

Pour l'analyste, ces valeurs représentent l'agenda caché qui modifie la culture des groupes cibles à qui est destinée cette communication stratégique, comme l'ont démontré Jacques Ellul, Propagande, (Paris : Librairie Armand Collin, 1962) et Jurgen Habermas, Toward a Rational Society, (Boston, Beacon Press, 1971). Avec le contenu de cette recherche, nous poussons plus loin cette réflexion en analysant le paradigme de la politisation<sup>1</sup> de l'agir communicationnel des organisations publiques au Québec.

### 1.3 Niveaux de questionnement

I- Au niveau formel, c'est-à-dire dans la forme que prennent les messages des organisations et du gouvernement:

---

<sup>1</sup>Par politisation, nous entendons le processus spécifique de l'infiltration, dans l'agir communicationnel d'une organisation, d'éléments idéologiques provenant du parti politique au pouvoir. Comme il s'agit d'organisations publiques, cette idéologie politique fait donc référence au contexte de propriété gouvernementale.

- 1.1 Existe-t-il une éventuelle confrontation ou une complémentarité, entre les différents messages issus des organisations étudiées?
- I.2 S'agit-il réellement d'une dichotomie ou sommes-nous en présence d'une mégacommunication à plusieurs volets?
- I.3 Les valeurs de l'État peuvent-elles être identifiées dans ses programmes de communication et sont-elles véhiculées par les organisations publiques?
- I.4 Les communications comportementales sont-elles un autre concept recouvrant la notion de propagande politique ou bureaucratique?
- I.5 Les entreprises d'État peuvent-elles être considérées comme la partie visible de l'idéologie gouvernementale en fonction d'une éthique comportementale socio-politique?

II- Au niveau interprétatif: c'est-à-dire, comment les concepts de légitimation et d'acculturation, appliqués aux stratégies de communications comportementales, sont conçus et réalisés par le gouvernement et ses organismes.

II.1 Les communications organisationnelles réalisent-elles une modification des jeux de pouvoir entre le gouvernement et certaines de ses organisations (entre le ministère de l'Environnement et la S.A.Q. ou encore entre la S.A.Q. et la Société de l'assurance automobile du Québec)?

II.2 Quelles sont les relations entre les stratégies de communications internes et externes d'une organisation publique, dans le contexte de la question II.1? Ces stratégies contribuent-elles à établir une nouvelle relation de pouvoir entre la S.A.Q. et certains ministères ou autres organisations publiques, sur le sujet de l'environnement physique et social?

Ces questions serviront de trame de fond à la recherche d'un nouveau modèle de pouvoir organisationnel, en considérant que ce pouvoir peut potentiellement modifier (cela reste à démontrer) le comportement des membres de l'organisation et aussi de la population en général.

En effet, les communications comportementales d'une organisation s'adressent non seulement à ses employés mais également à ses diverses clientèles et à la population en général. Or, cette population étant propriétaire, en quelque sorte, de cette entreprise publique, elle serait en droit de se demander si les sommes d'argent et les énergies consacrées à la communication comportementale sont investies de façon cohérente ou divergente et si les valeurs prônées par l'organisation émettrice de ces messages sont légitimes.

Par conséquent, le questionnement de fond de cette recherche peut se ramener à une interrogation globale sur la nature potentiellement politique des stratégies discursives élaborées à travers les politiques et programmes de communication des entreprises publiques au Québec.

#### 1.4 Fondement rationnel

L'étude des stratégies discursives utilisées par les gouvernements et leurs organismes a déjà été approfondie

par plusieurs chercheurs canadiens<sup>1</sup>, bien qu'aucune analyse n'ait été réalisée sur le double thème de l'environnement physique et social. À ce jour, aucune étude ne semble avoir été consacrée à l'approche sémiotique et téléologique des communications gouvernementales et paragouvernementales au Québec, sur le thème de l'environnement.

Ce sujet nous semble se prêter particulièrement bien à un approfondissement des impacts de la communication de masse sur la culture d'une population puisqu'il s'agit là d'un sujet qui permet d'observer le phénomène de l'acculturation organisationnelle, stratégique et politique.

Mais pour pousser plus loin cette recherche, nous croyons qu'il serait intéressant d'inclure un volet secondaire d'analyse, portant cette fois sur les répercussions des stratégies de communication, sur le thème de l'environnement, auprès des employés du secteur public. Cette intégration des communications organisationnelles au

---

<sup>1</sup>Voir principalement les auteurs suivants à la bibliographie : Barrington Nevitt (1982), James Taylor (1979, 1986 et 1988), G.B. Doern (1981) et Alain Laramée (1989). Cependant, ces auteurs abordent tous le sujet de l'information politique comme s'il s'agissait d'un tout homogène sans chercher à mettre en parallèle les messages communiqués à la population par les divers organismes de l'État. En outre, l'influence de ces stratégies de communication est toujours envisagée en fonction des citoyens sans nécessairement tenir compte des publics internes de ces organisations publiques. De plus, on oublie le rôle des leaders d'opinion dans ces entreprises d'État, comme les syndicats et les associations professionnelles. Ce sont ces lacunes que tentera de combler la présente étude, à tout le moins de façon très sommaire, en esquissant des pistes de recherche.

sens large, c'est-à-dire de tout programme de communication produit par une organisation, permet d'en évaluer les répercussions à la fois sur les publics internes et externes de l'organisation. L'approche retenue pour réaliser cette analyse sur ces deux publics cibles sera la contextualisation de l'étude en se servant d'une entreprise d'État comme laboratoire vivant d'expérimentation, de recherche théorique, d'analyse et de critique conceptuelle.

Cette démarche intellectuelle nous semble suffisamment originale pour mériter d'être présentée de façon plus approfondie. En effet, il s'agit d'un des rares exemples de conceptualisation d'une politique de communication élaborée à partir de modèles théoriques. Ceux-ci correspondent à l'application de connaissances académiques dans une réalité organisationnelle, en l'occurrence dans l'entreprise servant d'étude de cas pour la présente thèse, soit la Société des alcools du Québec.

Pour une première fois, en outre, cette politique de communication, conçue et diffusée dans l'organisation par l'auteure, a été le point de départ de l'élaboration de multiples programmes de communications internes et externes, permettant à cette politique de trouver des applications communicationnelles pouvant faire l'objet d'un recensement et d'une analyse d'impact. En ce sens, le thème de l'environnement et l'organisation étudiée, la Société des alcools du Québec, ne servent que de prétexte à l'analyse

théorique du phénomène d'acculturation ou de propagande politique auprès d'une population définie dans l'espace et le temps en fonction de paramètres précis.

Le sens de cette recherche est d'en arriver à élargir le concept traditionnel de communications organisationnelles de façon à y intégrer le phénomène relativement nouveau de communication comportementale<sup>1</sup>, lequel est relié à la notion de propagande mais en y ajoutant une intentionnalité spécifique aux stratégies mises de l'avant par les organisations. Celles-ci s'adressent en effet à des employés, à des clients et à des citoyens, véhiculant des concepts économiques, sociaux ou culturels précis.

Cependant, l'originalité des communications issues des entreprises publiques est la suivante : à ces publics

---

<sup>1</sup>En fait, les communications comportementales existent depuis des millénaires mais n'ont été nommées ainsi que depuis peu. Au Québec, l'expression "communication sociétale" est d'abord apparue, recouvrant la réalité des communications destinées aux citoyens, non aux clients ou aux consommateurs. Il s'agissait ainsi de spécifier le type de communication dont la téléologie est de vendre des valeurs, des idées ou des concepts dans le but de transformer la culture ou le comportement de citoyens, de strates de la population ou d'un large segment de communauté humaine (ce que Jacques Ellul qualifie de "propagande"). L'expression de communication sociétale a été utilisée sous enregistrement par Jacques Bouchard, publiciste québécois qui fondait, en 1985, l'entreprise Sociétal, aujourd'hui dissoute, et qui se spécialisait dans les campagnes d'information à caractère humanitaire principalement (exemples : les causes des enfants maltraités ou des femmes battues). La notion de sociétal étant réservée à une utilisation sous enregistrement, elle est maintenant désignée sous le nom de communication comportementale pour désigner la même démarche d'information.

cibles traditionnels s'ajoute l'opinion publique en tant qu'interlocuteur global dont les entreprises publiques doivent tenir compte, puisque le contexte politique de propriété publique identifie la population comme instance décisionnelle participant, par le poids de son opinion, à l'exercice du pouvoir gouvernant les destinées des organisations publiques. Par conséquent, il s'agit d'un double réseau d'influences communicationnelles : les entreprises publiques influent sur l'opinion publique par leurs stratégies de communication, incluant celles de type comportemental et, d'autre part, la population, en tant que propriétaire ultime des entreprises publiques, influe sur l'appareil gouvernemental dans ses prises de décisions en regard des entreprises publiques.

Cette dynamique crée un réseau de communication particulièrement complexe qu'il nous semble intéressant d'analyser sous l'angle de la politisation. On peut alors retracer les fondements idéologiques des stratégies de communication permettant la diffusion des messages issus des entreprises publiques sur un thème environnemental.

En ce sens, la présente recherche tentera d'identifier les modes d'application d'une pensée discursive qui, formulée sous formes de messages à caractère comportemental, module l'évolution de l'opinion publique québécoise, en fonction d'une intentionnalité qui n'a encore jamais été identifiée. C'est précisément l'objectif de la

présente étude qui tentera d'apporter ainsi une modeste contribution à l'analyse des communications organisationnelles dans le secteur public, sur un thème n'ayant encore jamais été investigué sous cet angle, soit un sujet hautement controversé actuellement : celui de la protection de l'environnement social et physique au Québec, observations portant sur une période de temps précise, entre les années 1989 et 1992 et sur un segment défini de la population, les personnes qui sont confrontées à une consommation d'alcool (hommes et femmes âgés d'au moins 18 ans selon la loi, bien que les jeunes commencent beaucoup plus tôt à boire, vers environ 10-12 ans dans certains cas<sup>1</sup>).

#### 1.5 Considérations méthodologiques

La méthodologie retenue dans cette thèse se présente sous un double aspect. Premièrement, la méthode de collecte de données qui constituent le corpus d'informations de base de cette recherche et, deuxièmement, la méthode analytique appliquée à l'étude de ces données.

---

<sup>1</sup>Certaines études en toxicomanie indiquent en effet que la population à risque présente des profils de consommateurs délinquants âgés de 12 ans : Health and Welfare Canada, Alcohol in Canada, (Ottawa : Edited by Marc Eliany, 1989), 15.

### 1.5.1 Corpus d'information

Tous les éléments d'information, formant le corpus de base à partir duquel a été élaboré cette étude, ont été rassemblés de 1989 à 1993, au Québec, en France, en Italie et en Suède principalement. Ils proviennent de librairies, de bibliothèques municipales, universitaires, gouvernementales, corporatives et privées, de centres d'information ou archives corporatives et gouvernementales; également de transcriptions d'entrevues provenant des centres d'écoute des médias.

La première démarche a été de rassembler ces documents provenant de sources diverses. Puis, dans un second temps, il a fallu les cataloguer pour en faciliter le classement et la consultation.

Pour clarifier ce corpus d'information de nature très diversifiée, nous en avons regroupé les données en trois catégories générales de documents en vue de répondre au questionnement spécifique présenté au début du chapitre 1.

#### 1. Les documents écrits

Il s'agit de données imprimées, dactylographiées, photocopiées ou manuscrites. Dans le cas de documents qui ont été obtenus auprès des organisations étudiées, ils sont constitués de : mémos, notes, lettres, circulaires,

communiqués internes et externes, journaux d'entreprise, allocutions et discours à l'intention des employés ou des publics externes, revues de presse destinées aux cadres de l'organisation concernée, sondages, rapports d'analyse, rapports d'activité, budgets d'entreprise et de services ainsi que bilans financiers, trimestriels et annuels, provisoires ou vérifiés par une firme de comptables accréditée.

À cette documentation de base s'ajoutent les centaines de messages publicitaires imprimés, commandés par les organisations étudiées dans cette thèse. Il s'agit principalement de panneaux d'affichage, feuillets et brochures (de type promotionnel, publicitaire ou d'information générale), chroniques dans les journaux et les magazines (à grand tirage ou spécialisés), encarts publicitaires de même que les publicités-reportages publiés dans les médias imprimés.

En sus de cette documentation originale, rassemblée spécifiquement pour les fins de cette recherche, doit être ajouté le corpus constitué de livres, articles, revues spécialisées, magazines, thèses de maîtrise et de doctorat dont on retrouve tous les titres en complément du texte, à la bibliographie. Cette bibliographie a été élaborée en consultation avec le comité de direction de cette thèse, ainsi que par des recherches personnelles sur fichiers

électroniques, au Québec et à l'étranger, dans des bibliothèques universitaires.

## 2. Documents audio-visuels

On retrouve dans cette catégorie tous les documents autres que sur support d'imprimerie, c'est-à-dire les enregistrements vidéo ou audio d'entrevues réalisées en consultation privée ou par l'entremise des médias, les enregistrements d'émissions de radio ou de télévision (au Canada seulement), les vidéographies, les films, les messages publicitaires destinés à la radio et à la télévision et les informations sur supports de mix médias (stands d'information par exemple).

## 3. Les informations verbales

Cette troisième catégorie inclut toutes les données recueillies lors de rencontres, réunions, assemblées, colloques nationaux et internationaux, conversations, conférences de presse et échanges par télévision d'affaires (média interactif par satellite). Même s'il s'agit là d'une source importante de collecte d'informations, on ne peut lui accorder autant d'importance qu'aux deux autres catégories puisqu'elle n'est pas vérifiable et qu'il n'est pas possible d'en faire une consultation postérieure à l'événement. Cependant, comme les informations recueillies de cette façon ont tout de même influencé l'évolution de notre recherche,

il convenait de l'inclure par souci de mentionner toutes les sources d'information.

En fait, l'approche rationnelle ne couvre jamais tous les aspects d'une recherche. L'intersubjectivité est un phénomène qui va au-delà de l'influence exercée par les auteurs dont on retrouve les noms en bibliographie. Les échanges verbaux, les conversations, les argumentations, les discussions avec les directeurs de cette thèse, nos professeurs, nos collègues, les conférenciers invités aux conférences et colloques auxquels nous avons participé sur le sujet de cette thèse ont également contribué à enrichir cette recherche de données d'information importantes qui, bien qu'informelles, n'en constituent pas moins une catégorie importante de documentation.

Cependant, le manque de rigueur dans cette méthode informelle de collecte de données (pour la catégorie «informations verbales») a été pris en considération. Par conséquent, aucune affirmation, aucune hypothèse ni aucune conclusion ne sont présentées dans cette thèse à partir des seules informations recueillies verbalement et par contacts personnels, à moins d'être étayées par des sources d'informations imprimées ou sur supports audio-visuels. Cette troisième catégorie de données a donc servi essentiellement à orienter le cours de cette recherche qui tente de s'appuyer sur des faits et des sources vérifiables uniquement.

Cette distinction entre les trois catégories de documents étant faite, mentionnons que, de façon générale, la collecte de ces données a été faite personnellement, sans intermédiaires et parfois à partir de sources non disponibles au public, principalement lorsqu'il s'agissait de documents corporatifs non publiés. Ainsi, les documents d'orientation stratégique de la Société des alcools du Québec et de la Société d'assurance automobile du Québec ont été mis gracieusement à notre disposition pour mener à bien ce travail de recherche. Il en va de même des documents du ministère de l'Environnement du gouvernement du Québec qui a accepté de fournir, entre autres, son Projet de loi 160 - Loi sur la Société québécoise de récupération et de recyclage, avant sa publication. Ces documents sur ces différents organismes ont permis de déterminer s'il y a dichotomie entre les différents messages pour répondre à la question I et aux sous-questions de ce premier niveau de questionnement.

Une dernière précision s'impose sur ce corpus d'informations : les trois catégories de documents s'appliquent aussi bien à la recherche de données sur les communications internes que sur les communications externes des organisations analysées dans l'étude de cas. Cependant, pour bien cerner le corpus d'information concernant les communications internes, nous ne nous sommes pas limités aux seuls documents produits par l'organisation en tant

qu'entité corporative : les syndicats et les associations professionnelles de l'organisation ont également été sollicités pour fournir les documents imprimés et audiovisuels disponibles. Ces données ont été rassemblées en vue de cerner une réponse, entre autres, à la question II.2.

Ainsi, les communications internes ont été analysées à partir des communiqués, des mémos, des lettres, des affiches et des journaux publiés par les entreprises concernées, mais également en tenant compte des communiqués et de la correspondance publiés par les syndicats et les associations de ces organisations. Par exemple, nous avons étudié un mémoire, présenté au ministre de l'Industrie, du Commerce et de la haute Technologie du Québec et préparé par le Syndicat des employés de magasins et de bureaux de la Société des alcools du Québec. Quant aux médias étudiés dans cette recherche, il s'agit principalement des médias canadiens imprimés, journaux et magazines. Les médias électroniques ont été investigués moins en profondeur, bien qu'on ait tenu compte de leur impact, mais de façon globale seulement.

#### 1.5.2 Méthodes d'analyse

La méthodologie retenue pour l'étude de cas est double : tout d'abord, une analyse de contenu de presse (chapitre 4) permettra d'investiguer les positions respectives de la Société des alcools du Québec et du ministère de l'Environnement du gouvernement du Québec sur le sujet de la protection de l'environnement physique. Ce premier volet de l'étude de cas permettra de mettre en relief les concordances ou les divergences dans les messages diffusés par deux émetteurs placés sous la même instance politique, soit le gouvernement du Québec.

Pourquoi une analyse de contenu de presse? Principalement parce qu'il s'agit là d'un corpus d'information ayant une existence propre, témoignant d'une répercussion sur l'opinion publique et pouvant être analysé quantitativement et qualitativement. Cette méthode d'analyse est la seule qui soit plus précise qu'un sondage traditionnel<sup>1</sup> et qui permette de valider le taux de

---

<sup>1</sup>Dans la majorité des cas, si l'on compare la précision des résultats d'un sondage et ceux d'une analyse de contenu de presse, cette dernière méthode se révèle plus précise. À titre d'exemple, selon un communiqué publié par la firme québécoise Caisse Chartier, lors de l'élection gouvernementale au Québec en 1981, cette méthode d'analyse de presse évaluait à 39,8 % le vote en faveur du Parti libéral, à 45,7 % le vote en faveur du Parti québécois et à 14,5 % le vote pour l'Union nationale. Les sondages de type traditionnel avaient prédit le résultat des élections de la façon suivante (sondage Crop du 28 mars 1981): vote libéral, 32 %; vote péquiste, 41 %; vote pour l'Union nationale, 3 %. Les résultats de cette élection ont été les suivants : 46,7 % des votes pour les Parti libéral; 49,25 % des votes pour le Parti québécois alors que l'Union nationale obtenait 4 % des votes. Ce qui démontre une plus grande fiabilité des pronostics obtenus à partir de

pénétration des messages de la Société des alcools du Québec en regard des messages du ministère de l'Environnement du gouvernement du Québec.

Ce répertoire de la revue de presse a été constitué à partir des articles parus dans les médias imprimés qui forment un corpus d'information pouvant être étudié qualitativement et quantitativement, selon la méthode développée par la sociologue Violette Morin, de l'Université de Paris. Ce dossier de presse complet est reproduit de façon intégrale à l'annexe 2 et constitue une vue d'ensemble complète de tout ce qui a été publié au Canada sur ce sujet.

Cet ensemble de documents formant un répertoire de base a été rassemblé de la manière suivante : premièrement, nous avons effectué un dépouillement systématique de tous les articles publiés sur le sujet de l'environnement physique et touchant soit le gouvernement du Québec ou la Société des alcools du Québec. Pour arriver à obtenir ce recensement exact de la couverture médiatique, la presse écrite mensuelle, hebdomadaire et quotidienne a été parcourue afin d'en extraire un dossier complet des articles et des éditoriaux publiés au Canada, entre les mois de février 1989 et janvier 1992.

---

l'analyse de la couverture de presse selon la méthode élaborée par Violette Morin qu'à partir des résultats obtenus par les sondages conventionnels.

Au total, 123 articles ont été compilés; de ceux-ci, 46 documents ont été retenus pour analyse. Les documents qui ont été laissés de côté représentaient des redondances, en particulier lorsqu'il s'agissait de reproduction intégrale d'articles publiés par la Presse canadienne et repris tel quel par les médias canadiens. Un seul de cette série d'articles était alors retenu aux fins d'analyse.

Pour ce qui est des médias électroniques, 119 mentions à la radio et à la télévision, sur tout le territoire canadien, ont été répertoriées. À l'annexe 2, on retrouve l'énumération complète de ces mentions; à quelques reprises seulement, nous avons ajouté la transcription de l'entrevue lorsque l'intérêt du sujet méritait un traitement plus détaillé. Cependant, seuls les articles publiés dans les médias imprimés ont été analysés. Les mentions dans la presse électronique n'ont pu être toutes transcrites, le corpus d'information ainsi constitué ayant été trop considérable pour être analysé. Donc, seuls les articles publiés dans les médias imprimés ont été étudiés selon la méthode Morin.

Le but de cette analyse est de dégager les positions stratégiques de chaque intervenant pour vérifier l'hypothèse de départ, à savoir la politisation des messages diffusés auprès du public. Pour compléter cette étude, une seconde méthode d'analyse a été retenue s'appliquant aux répercussions sur le personnel de la Société des alcools du

Québec, de ce dossier de la protection de l'environnement physique.

Une partie de l'intérêt de ce dossier réside en effet dans la confrontation de la Société des alcools du Québec, non seulement avec des intervenants externes, mais également avec ses propres employés, en particulier avec l'un de ses syndicats, le Syndicat des employés de magasins et de bureaux, qui compte environ 2 000 employés. Ce second volet de l'étude du dossier permet d'intégrer l'analyse des concepts d'action communicante et d'exercice du pouvoir dans cette organisation. Cependant, comme il s'agissait d'un sujet secondaire à notre étude, la méthode Morin n'a pas été appliquée, aucun dossier de presse assez important n'en justifiait d'ailleurs l'application. Seules les déclarations verbales et écrites ont été retenues pour être mises en parallèle avec les prises de position organisationnelles sur ce sujet.

Pour aborder le sujet de la protection de l'environnement social, une autre méthode d'investigation a été utilisée afin de dresser l'inventaire puis d'analyser les programmes de communication sur ce sujet (chapitre 5). Il s'agissait de constituer un répertoire, qui n'a pas encore été réalisé, des programmes de communication sociale conçus et diffusés par la Société des alcools du Québec (S.A.Q.) et la Société d'assurance automobile du Québec (S.A.A.Q.).

Ce répertoire exhaustif des programmes de communication comportementale a ensuite été analysé dans le but de réaliser une comparaison entre les deux axes stratégiques de communication auxquels ont recours ces deux organisations. Cette analyse comparative avait pour but de permettre de retracer le degré de politisation, convergent ou divergent, de l'agir communicationnel de la S.A.Q. et de la S.A.A.Q., en regard des positions idéologiques du gouvernement du Québec.

Cette analyse porte essentiellement sur les contenus thématiques des programmes de communication comportementale de chacune de ces organisations. Une critique linguistique et sémantique des slogans adoptés et diffusés par ces agences gouvernementales a également été ajoutée afin de clarifier les stratégies communicationnelles et les intentionnalités qui constituent l'arrière-plan normatif et le système de légitimité propres à la Société des alcools du Québec et à la Société de l'assurance automobile du Québec.

Enfin, des précisions sont nécessaires quant à la méthodologie d'analyse des modifications de comportements du public sur les doubles sujets de la protection de l'environnement physique (principalement au sujet de la récupération des 98 millions de bouteilles vendues par la Société des alcools du Québec) et de la prévention de l'alcoolisme et des abus d'alcool. Pour chacun de ces sujets, des sondages ont été réalisés par des firmes

indépendantes (CROP<sup>1</sup>), auprès d'un large échantillonnage du public, en vue de mesurer l'évolution des attitudes et des comportements des personnes sur ces deux sujets.

Cependant, sur une période de temps de seulement quatre années, il est difficile d'évaluer avec rigueur un éventuel processus d'acculturation qui met habituellement plus de temps à se manifester lorsqu'il touche des millions

---

<sup>1</sup>La méthode utilisée pour le sondage CROP mené en 1991 sur le sujet «Les Québécois et l'alcool» est celle des sondages d'opinion anonymes effectués par téléphone (voir annexe 4, page 36).

. 512 entrevues téléphoniques ont été effectuées avec des personnes âgées de plus de 18 ans, francophones, à raison d'un adulte choisi aléatoirement par foyer rejoint.

. Deux strates d'échantillons ont été choisies au hasard parmi les abonnés de Bell Canada : un premier groupe dans la région métropolitaine de Montréal et un second dans les autres régions de la province. Une liste initiale de 800 numéros de téléphone a été ainsi constituée.

. Ce sondage a enregistré un taux de réponse évalué à 72 %. Les 512 personnes qui ont répondu permettent d'obtenir des statistiques de précision, selon l'agence CROP, à 4 points près, 19 fois sur 20. Il est à noter que la marge d'erreur tend à augmenter lorsque les résultats concernent des sous-groupes de l'échantillon.

. Tous les questionnaires (voir annexe 4) ont été codés et les réponses compilées sur support informatique.

. Les données de Statistique Canada ont servi à pondérer les résultats en fonction du recensement de 1986, selon les groupes d'âge et de sexe. L'objectif de cette pondération était de rendre aux personnes interrogées un poids correspondant à leur poids réel dans la population.

de personnes, surtout lorsqu'il s'agit d'une population répartie sur un territoire aussi vaste que le Québec. Par conséquent, les résultats de ces sondages sont donnés à titre indicatif seulement et ne peuvent être considérés comme rigoureusement probants en fonction de l'hypothèse de départ.

### 1.5.3 Ambiguïté potentielle : double statut de l'auteure

Dans cette thèse, qualifiée de recherche/action, l'auteure joue simultanément un double rôle : celui de chercheuse, pour l'Université Concordia, et celui de directrice des Communications, pour la Société des alcools du Québec. Ce double statut peut générer une ambiguïté qu'il convient de clarifier au préalable, en précisant les avantages et les désavantages d'une telle position.

En fait, il s'agit d'un double regard posé sur une même réalité organisationnelle, découlant du point de vue de l'intérieur d'une organisation et d'une attitude critique de l'extérieur de cette entreprise. Or, la connaissance est irréversible et un chercheur, aussi rigoureux soit-il, ne peut échapper à toute influence culturelle ou situationnelle car, comme le mentionnait Norman Jacobson : "Even the disciples of scientism cannot escape their humanity."

Les désavantages d'une telle situation, c'est-à-dire d'être à la fois objet et sujet de recherche, sont évidemment nombreux. La présente mise en garde vise à permettre au lecteur de pondérer les résultats de cette recherche. L'auteure doit donc accepter le désavantage qui consiste à susciter éventuellement un certain scepticisme tout à fait justifié de la part du lecteur. Pour préserver son honnêteté intellectuelle, l'auteure doit admettre au point de départ les limites de ses méthodes de travail. Ces limites, quant à la totale objectivité critique de cette recherche, sont évidentes et doivent être gardées à l'esprit par le lecteur.

Il faut également ajouter que les limites de ce double statut se situent à un niveau de perception de la réalité organisationnelle. Il est entendu que l'auteure, en tant qu'actrice dans l'organisation qui sert d'étude de cas, adopte nécessairement une perspective d'analyse de l'intérieur de cette organisation, malgré les efforts pour considérer les événements ou les programmes analysés d'un point de vue extérieur à son contexte de conceptualisation. C'est ce qu'a démontré James Taylor dans son étude des processus de simulation en regard du problème soulevé par la différenciation entre une perspective instantielle contre une perspective particulière :

Or lorsque les simulateurs ont commencé à examiner leurs propres pratiques de simulation, ils ont réalisé qu'il y avait en réalité deux genres de simulation, chaque genre faisant appel à un worldview différent (c'est-à-dire deux visions du monde) que nous allons appeler ici instantiel et particulière. La différence entre les worldviews est simple : il faut décider si on fait la génération des numéros au hasard du point de vue de 1) l'instance de traitement ou 2) de la particule traitée.<sup>1</sup>

Comme il est difficile, voire idéaliste de pouvoir rallier complètement ces deux visions du monde, une seule perspective est donc toujours adoptée pour considérer une réalité :

On peut même formuler un "principe d'incertitude" pour les sciences sociales, équivalent à celui pour les sciences matérielles: si l'on connaît la réalité d'une perspective instantielle, on ne peut pas la connaître simultanément d'une perspective particulière (et vice versa).<sup>2</sup>

Cependant, cette contrainte existe pour toute étude sur quelque sujet que ce soit et pour tous les chercheurs dans le domaine des sciences sociales, bien que cette ambiguïté soit plus évidente (donc moins insidieuse) dans le cas présent. En d'autres termes, la difficulté de réconcilier le double statut de chercheur et d'acteur rend plus prudent dans le cas présent, évitant du moins au niveau

---

<sup>1</sup>James Taylor, Une organisation n'est qu'un tissu de communications - Essais théoriques, (Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, 1988), 222-224.

<sup>2</sup>Ibid., 234.

de l'intention, la prétention d'arriver à cerner de façon totalement objective une réalité. Taylor en tire une considération méthodologique importante :

Une restriction semblable contraint la conduite méthodologique d'une enquête, que nous formulerions ainsi :  
 Si on fait une recherche suivant le modèle classique de collecte de données (par questionnaires, ou par observations codées - à la Bales, par exemple), ou si on se sert du devis d'expériences stimulus-réponse, on est obligé d'ignorer l'intégrité de l'expérience (...); par ailleurs, si on fait une recherche interprétative, on est obligé d'ignorer la structure des opérations qui forme le squelette de toute organisation, et on peut donc difficilement planifier le design de l'organisation.  
 La recherche sociale, autant que toute autre activité collective, doit incorporer une négociation des perspectives.<sup>1</sup>

La présente recherche adopterait donc, selon Taylor, une perspective dominante, celle de l'acteur dans l'organisation (principalement à titre d'auteur de la politique et des programmes analysés), ce point de vue l'emportant sur celui du chercheur pur. Cependant, cette dernière perspective du chercheur adoptant un seul point de vue sur son sujet nous semble quelque peu illusoire surtout si elle n'admet pas le "risque d'incertitude" dont parlait Taylor, risque qui s'applique à tous les cas et qui est peut-être moins grand une fois admis. Bien sûr, une négociation de perspectives fait partie de la méthodologie

---

<sup>1</sup>James Taylor, Une organisation n'est qu'un tissu de communications - Essais théoriques, 234-235.

utilisée dans cette recherche, négociation favorisée par la conscience des limites posées par le double statut, ce qui représente déjà un grand pas de franchi.

En effet, si l'on considère à nouveau le cas d'un chercheur qui n'est pas acteur d'une organisation, cette personne n'en demeure pas moins membre d'une collectivité d'individus ayant des caractéristiques socio-démographiques, politiques, économiques, culturelles et idéologiques auxquelles il est impossible de se soustraire complètement. À ce titre, et peu importe la méthodologie utilisée dans son travail de chercheur, ce dernier doit également composer avec une négociation de perspectives, parfois à son insu puisqu'aucun double statut ne vient renforcer son acuité à ce niveau. Mais, il n'en demeure pas moins que le risque d'un manque d'objectivité est plus grand dans le cas présent, en situation de double statut de chercheur et de membre d'une organisation. Nous devons admettre dès le départ que cette situation comporte des désavantages que le lecteur devra conserver à l'esprit en vue de pondérer les résultats de cet effort de négociation de perspectives.

Cette ambiguïté étant admise, nous devons considérer également les avantages d'une telle situation de double rôle tenu par l'auteure car l'intérêt de cette thèse se situe davantage au niveau de l'originalité du corpus d'information qui y est rassemblé pour la première fois. Nous croyons qu'il aurait été difficile pour un chercheur purement

académique d'avoir accès à ces sources d'information et même difficile d'en soupçonner l'existence. Par conséquent, nous croyons qu'il existe un avantage au double statut de chercheur et d'acteur professionnellement engagé dans une organisation puisque cette position offre ainsi la chance d'accéder facilement à tout un éventail de dossiers.

Un second avantage consiste à concilier deux points de vue habituellement opposés par la nature même des disciplines académiques et professionnelles. Bien sûr, cette conciliation de deux perspectives, celle du recensement de matériel disponible de première main et de source directe, et celle de la critique théorique est loin d'être parfaite mais le cas d'une organisation servant de laboratoire à l'expérimentation d'une politique de communication nous semble intéressant. Conçue par l'auteure de cette recherche en collaboration étroite avec le directeur de cette thèse, la politique de communication de la Société des alcools du Québec, présentée au chapitre 4, a donc été élaborée dans le cadre de la scolarité de doctorat. Par conséquent, il s'agit là d'une projection en entreprise de connaissances théoriques acquises selon les principes développés, entre autres, par Jürgen Habermas et Mary Parker-Follett.

Mais surtout, l'originalité de cette conception théorique d'une politique de communication est son enracinement dans les pratiques de l'organisation et sa projection dans le temps et l'espace d'une culture sociale

précise, celle du Québec de la fin du 20<sup>e</sup> siècle, sous forme de programmes de communication. En effet, le programme Éduc'alcool, présenté au chapitre 5, doit être considéré comme une démarche d'information et de prévention auprès de 6 millions de personnes (la population québécoise), démarche qui découle directement de la mise en application de cette politique de communication.

Éduc'alcool est donc un programme de communication qui permet de valider la viabilité de certains concepts d'"intersubjectivité" (Habermas) et d' "absorption de l'incertitude" (March et Simon). D'ailleurs, les répercussions de ce programme spécifique de communications comportementales dépassent déjà les frontières du Québec pour être maintenant développées en France (Éduc'alcool français, créé en 1992) et en Suède (Éduc'alcool suédois, créé en 1993). De façon plus large encore, cette répercussion internationale s'étendra dans l'avenir à un grand nombre de pays puisque l'Organisation mondiale de la Santé étudie actuellement la possibilité de se référer à ce modèle pour le développement de programmes de prévention de l'alcoolisme et des toxicomanies dans le monde.

Cependant, l'implantation des programmes de communications comportementales, au sujet de la consommation de l'alcool au Québec, peut être analysée en fonction d'une critique théorique, d'une recherche des effets sur la

population et d'une mesure de l'efficacité des messages. Cette recherche propose donc de coupler théorie et praxis des communications dans le but d'identifier les effets de l'agir communicationnel d'une organisation et sa cohérence avec son cadre de référence politique.

Enfin, un autre avantage du double statut de l'auteure est l'accessibilité à l'intentionnalité de l'organisation étudiée. Seule une participation au niveau décisionnel dans une organisation permet de connaître les motifs réels qui sous-tendent l'élaboration d'orientations stratégiques.

#### 1.6 Organisation et développement de la recherche

Essentiellement conçue en fonction de deux approches complémentaires, théorique et pragmatique, la présente recherche est structurée de façon à intégrer le niveau analytique à l'étude de cas dans une perspective exploratoire et vérificative de l'hypothèse de départ. Cette hypothèse peut être formulée sous forme d'interrogation ouverte, d'après l'énoncé suivant : l'agir communicationnel des entreprises publiques au Québec affiche-t-il un coefficient de politisation par rapport à l'idéologie du gouvernement au pouvoir?

Cette hypothèse de départ pose sous un angle nouveau le débat de la légitimation du pouvoir organisationnel par

la communication utilisée comme instrument téléologique. Ainsi, la recherche se donne pour but d'explorer la revue de littérature publiée sur ce sujet et de proposer une étude de cas qui permette de valider les concepts théoriques de rationalité, de légitimité, de propagande et d'agir communicationnel.

Au préalable, une réflexion liminaire (chapitre 2) est menée sur le canevas d'un recensement des études déjà réalisées dans le champ des connaissances théoriques portant sur les communications, en général, et les communications organisationnelles, en particulier. Pour cerner l'état des connaissances sur ce sujet, nous débutons par un recensement des différentes écoles de pensée sur ces sujets (sujet principal des chapitres 2 et 3).

Jacques Ellul, Jürgen Habermas, Charles Perrow, Max Weber, Karl Weick, J.G. March, Herbert A. Simon, Alain Laramée, Barrington Nevitt et James Taylor sont quelques-uns des principaux auteurs retenus dans cette recherche de grilles d'analyse théorique applicables à la définition des grands principes de la communication dans ses relations avec la bureaucratisation et la culture de masse.

Par la suite, nous concentrons le focus de notre recherche au domaine des communications internes et externes conçues et diffusées par les organisations québécoises (chapitre 3). Ainsi, une redéfinition des communications

organisationnelles est élaborée en tenant compte de leur contenu idéologique.

Cette dimension fondamentale et opérationnelle des communications sera cernée en fonction de certaines entreprises publiques de sorte que le concept de pouvoir organisationnel puisse être mis en confrontation dialectique avec le pouvoir politique et son expression médiatique dans le choix de stratégies d'information. Cette étude est réalisée dans une perspective de contextualisation situationnelle en fonction du double thème de l'environnement physique (chapitre 4) et social (chapitre 5).

Dans le but de développer un modèle d'analyse de ces communications, une entreprise publique sert d'étude de cas. Il s'agit de la Société des alcools du Québec dont les communications sur le thème de l'environnement physique et social sont répertoriées puis étudiées en regard des autres messages diffusés par le gouvernement du Québec ou certains de ses organismes, messages portant sur le même sujet. Cette étude est menée en remontant la filière de l'origine des stratégies de communications internes et externes de la Société des alcools du Québec jusqu'à l'énoncé de sa politique de communication adoptée en 1988 et qui définit les orientations corporatives en matière de communications organisationnelles (internes aussi bien qu'externes).

L'analyse des communications comportementales sur le thème de la protection de l'environnement physique et social en regard de la consommation d'alcool a pour but de développer une approche globale du phénomène de la politisation des communications dans les entreprises publiques (chapitre 6). Cet effort de clarification de la notion de propagande est mis en relation avec le pouvoir organisationnel et le concept d'idéologie corporative (chapitre 7).

En définitive, l'angle d'analyse qui supporte la démarche analytique se situe au niveau d'une recherche de l'intentionnalité dans le but de mettre à jour les mécanismes de légitimité organisationnelle sur le double thème de l'environnement physique et social. Il s'agit là, à notre avis, d'une contribution inédite à la réflexion sur les communications organisationnelles qui modulent l'arrière-plan normatif de l'agir communicationnel.

La dynamique qui unit étroitement les communications internes et externes d'une entreprise publique permet de définir une nouvelle approche qui propose un élargissement des distinctions très arbitraires dans le cas présent entre les communications organisationnelles destinées aux seuls employés d'une entreprise et les communications externes conçues en fonction des clientèles ou de la population en général. Selon nous, dans le cas d'une entreprise publique telles que la Société des alcools du Québec et la Société

d'assurance automobile du Québec, toute communication externe s'adressant aux citoyens et clients de cette agence gouvernementale, est également destinée aux employés de cette organisation puisque ceux-ci font également partie de cette clientèle externe de l'organisation.

En fait, les communications organisationnelles intègrent les communications internes et externes dans la perspective de la présente étude. Les communications comportementales des organisations publiques sont alors tributaires, au niveau de leur efficacité, du succès de cette intégration des publics internes et externes dans leur stratégie communicationnelle, comme l'étude de cas tendra à le démontrer. Or, la politisation plus ou moins étendue des messages qui sont les outputs communicationnels d'une intentionnalité corporative assez hermétique, demeure le coeur de la présente recherche dans le but d'en clarifier les modes d'application dans le tissu socio-culturel de la société québécoise de la fin des années 80 et du début des années 90.

### 1.7 En résumé

La problématique spécifique aux communications comportementales de type organisationnel ayant été définie par rapport au thème environnemental, nous croyons que l'hypothèse de départ - la politisation différenciée des

messages selon les organismes gouvernementaux étudiés - peut bénéficier d'une réflexion nouvelle sur ce sujet. Nouvelle parce que faite à la fois de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation servant d'étude de cas - la Société des alcools du Québec. Nouvelle et innovatrice également par l'approche empirique qui superpose à l'analyse théorique une validation des concepts dans le développement d'une stratégie communicationnelle spécifique.

## CHAPITRE 2

### GRILLES D'ANALYSE THÉORIQUE APPLIQUÉES AU PHÉNOMÈNE DES BUREAUCRATIES ET COMMUNICATIONS DE MASSE

#### 2.1 Réflexion liminaire

Depuis le début du vingtième siècle, les critiques des sociétés post-industrielles, aussi bien philosophes que sociologues, ont analysé le rôle et l'influence des systèmes bureaucratiques<sup>1</sup> sur l'idéologie des individus. Avec le développement d'études centrées sur les communications, un autre champ d'investigation s'offrait aux chercheurs. Ils ont été de plus en plus nombreux à étudier l'avènement d'une culture de masse, véhiculée principalement par les médias et largement contrôlée par les organisations, qu'elles soient publiques ou privées.

Après avoir passé en revue les études des principaux auteurs sur ce sujet, nous proposons une discussion plus

---

<sup>1</sup>L'expression "systèmes bureaucratiques" est utilisée sans la connotation péjorative habituellement acceptée dans l'opinion publique, mais plutôt au sens plus large d'organisation ou entité administrative constituée légalement comme entreprise privée, organisme public, parapublic ou gouvernemental.

approfondie sur la problématique des communications de certaines organisations publiques, communications qui s'établissent avec la population soit par l'entremise des médias ou soit directement avec les citoyens à travers les réseaux d'information externe de ces organisations (exemple: dans le réseau des succursales de la Société des alcools du Québec) ou par l'entremise des médias. Nous pourrions ainsi établir des pistes de recherche en vue de dégager l'influence de ces entreprises sur l'idéologie et la culture de la société québécoise.

## 2.2 Le concept de propagande

Plusieurs travaux ont été consacrés au domaine des communications, mais considérons d'abord la notion de propagande<sup>1</sup>. Le théoricien français Jacques Ellul est l'un des premiers à avoir défini le concept de propagande et à l'avoir appliqué aux organisations. En identifiant quatre catégories de propagande, il a réussi à élaborer une véritable théorie de l'information systématiquement utilisée à des fins d'acculturation.

---

<sup>1</sup>Il est à remarquer que le mot propagande est ici utilisé dans son sens large, tel que défini dans le dictionnaire Larousse (1957 : 966) : "Toute action organisée en vue de répandre une opinion, une religion, une doctrine, etc."

Selon Jacques Ellul, les quatre catégories de propagande sont les suivantes<sup>1</sup> :

- la propagande politique, qui consiste en l'ensemble des politiques de l'État et de ses organisations;
- la propagande sociologique, qui touche les valeurs fondamentales des individus (rentabilité, efficacité, productivité, consommation, etc.);
- la propagande d'agitation, qui présente un caractère subversif ou d'opposition, comme on la retrouve dans les mouvements politiques révolutionnaires;
- et finalement, la propagande d'intégration visant, quant à elle, à stabiliser et unifier le tissu social.

Mais toutes ces formes de propagande ont en commun l'utilisation de l'information comme principal support objectif de la propagande. Dans son étude, Propagande<sup>2</sup>,

---

<sup>1</sup>La présente recherche tentera de vérifier si les communications comportementales conçues et diffusées par certaines organisations publiques au Québec relèvent de la notion de propagande, en précisant de quelle catégorie il s'agit.

<sup>2</sup>Jacques Ellul, Propagande, (Paris: Librairie Armand Colin, 1962).

Jacques Ellul apporte donc un nouvel éclairage sur le rôle de l'information qui, bien que nécessaire pour la prise de conscience, est parfois utilisée par les communicateurs comme outil de propagande pour donner un sens, c'est-à-dire dégager une signification préalablement orientée, afin de susciter une prise de conscience prédéterminée. Ce que Habermas qualifie, vingt ans plus tard, de «distorted communication».

L'intérêt de l'étude de Jacques Ellul sur le phénomène de la propagande est d'en avoir élargi le concept à diverses notions incluant l'action psychologique et ce qu'il appelle les «public et human relations»<sup>1</sup> :

(...) il faut absolument faire entrer ces deux grands types d'action dans la propagande. Cette affirmation provoquera un scandale. Mais, en réalité, il s'agit uniquement de propagande, comme nous le montrerons, en vue d'adapter l'individu à une société, à une consommation, à une activité : il convient de le conformer, ce qui est le but de toute propagande.<sup>2</sup>

Cette relation entre l'action et l'idéologie véhiculée par la propagande est obtenue par une multitude de moyens techniques de communication auprès d'une collectivité

---

<sup>1</sup>À noter que les communications organisationnelles n'existaient pas comme discipline académique ni comme profession à l'époque où Jacques Ellul a publié son étude sur la propagande. Il nous semble cependant que c'est à cette notion qu'il se réfère lorsqu'il considère les "public et human relations".

<sup>2</sup>Jacques Ellul, Propagande, 9.

d'individus. Les effets sur l'opinion publique par rapport à l'action désirée et prédéterminée sont très bien analysés dans l'étude d'Ellul qui met en lumière les conditions d'existence et de réussite de la propagande.

La principale condition de réussite de la propagande est de s'adresser à des masses d'individus informés. Or, l'individu étant exposé à une multitude d'informations, provenant de sa collectivité sociale, culturelle et politique<sup>1</sup>, il recherchera un sens à ces informations et le plus souvent, cette recherche sera très passive : il aspirera à trouver des explications déjà toutes formulées et c'est précisément ce que lui offre la propagande.

Lorsqu'on analyse les raisons de réussite de la propagande, on s'aperçoit que la principale est qu'elle répond exactement aux besoins des masses : le besoin d'explication et le besoin de valorisation, tous deux issus de l'information. Une propagande efficace doit fournir à l'homme une vision globale du monde.<sup>2</sup>

Ellul aborde surtout la dimension politique de cette vision globale du monde et ne touche que de façon très marginale au monde des grandes organisations bureaucratiques et à la forme très particulière de propagande qu'elles

---

<sup>1</sup>Cependant, Jacques Ellul n'a pas vraiment étudié le sujet de la propagande provenant du milieu professionnel et organisationnel, ce qui sera davantage le sujet précis de la présente recherche, dans le but d'amorcer une réflexion qui contribue à compléter l'analyse de cet auteur.

<sup>2</sup>Jacques Ellul, Propagande, 164.

diffusent aussi bien auprès de leurs employés qu'auprès de la population en général. Dans un sous-chapitre traitant des effets socio-politiques de la propagande, Ellul identifie les effets spécifiques au monde du travail (Propagande : 244-250). Ces six pages ne font qu'effleurer le sujet, bien qu'une analyse très juste se dégage de ces quelques lignes. Cette recherche des effets de la propagande concernant le milieu de travail sera poursuivie dans la présente étude, en s'attardant plus spécifiquement aux caractères particuliers de la propagande<sup>1</sup> faite par les entreprises publiques au Québec.

L'orientation que privilégie Jacques Ellul dans son analyse des effets de la propagande dans les organisations met en lumière l'influence des systèmes bureaucratiques (on dirait aujourd'hui des grandes administrations ou des organisations) sur l'opinion publique. Mais, c'est uniquement en fonction de la condition ouvrière que l'auteur recherche les effets de la propagande en milieu de travail. Il s'agit là, selon nous, d'une perspective très réductrice de la réalité organisationnelle puisque les organisations déploient également leur propagande, prise au sens de

---

<sup>1</sup>Précisons à nouveau que le mot "propagande" est dégagé du sens étroit de "manipulation", sens que ce terme revêt dans le langage populaire, avec une connotation de préjugés négatifs. Dans le cadre de cette recherche, nous donnons à ce mot le sens élargi d'une démarche communicationnelle ayant pour but de modifier une opinion ou un comportement, un exercice que Jürgen Habermas qualifie d'intersubjectivité.

stratégies d'acculturation, à l'intention de tous leurs employés, incluant les cadres intermédiaires et supérieurs, à l'intention également de leurs clients, de la presse et du public en général. Cela, Jacques Ellul l'avait pressenti, mais ne l'a pas examiné en profondeur :

Déjà le fait des public relations tend à montrer que des moyens psychologiques changent considérablement non seulement le climat général, mais encore plus la persuasion intérieure de chaque ouvrier, et sert à l'intégrer plus étroitement dans le milieu de l'entreprise. Mais ceci n'a pas encore pris son plein développement et l'on doit s'attendre à une profonde modification de la classe ouvrière par ces P.R.<sup>1</sup>

Or, trente ans après que ces lignes furent écrites, les techniques d'étude portant sur l'impact des communications de masse et des communications organisationnelles prouvent l'exactitude de la théorie d'Ellul. Partant du concept de propagande auprès de groupements spécifiques, la présente étude tentera d'identifier les effets de modification de l'opinion publique par l'usage systématique des communications à des fins de formation d'une idéologie populaire favorable à ces organisations.

Les études plus récentes sur les communications et les organisations s'inscrivent dans cette recherche d'un système global d'explication de la dynamique des

---

<sup>1</sup>Jacques Ellul, Propagande, 247.

organisations. Ainsi, Altheide et Johnson (1980), avec la publication d'une étude consacrée à la propagande en milieu de travail<sup>1</sup> poursuivent le travail d'Ellul mais concentrent leur investigation uniquement sur le terrain des grandes organisations bureaucratiques. Jürgen Habermas, par exemple, apporte la dimension de la philosophie sociologique à l'étude des organisations.

L'oeuvre du philosophe et sociologue allemand Jürgen Habermas élabore une théorie critique qui dépasse l'affrontement traditionnel entre le marxisme dogmatique et la théorie technocratique des systèmes. Avec Jürgen Habermas, l'École de Francfort connaît une phase de profonde remise en question des concepts et des principales positions de la philosophie moderne - kantisme et hégélianisme, marxisme et psychanalyse, pragmatisme anglo-saxon et tradition herméneutique allemande.

De cette réflexion, Habermas allait développer une synthèse épistémologique et une nouvelle argumentation basée sur la raison et la rationalité, au sens où l'entend Weber. Il allait également mettre de l'avant une théorie de l'agir communicationnel dont l'ultime finalité est, selon cet

---

<sup>1</sup>David Altheide et John Johnson, Bureaucratic Propaganda, (Boston : Allyn and Beacon, 1980).

auteur, la rationalisation du comportement social au sens large<sup>1</sup>.

### 2.3 De la crise économique à une crise socio-culturelle

L'insistance épistémologique se trouve déplacée dans les travaux d'Habermas : sa critique des théories marxistes centre l'analyse sur la légitimité du système social dans le cadre d'une crise qui n'est pas uniquement économique. Habermas va plus loin que Marx en démontrant que tout le système socio-culturel de la société est en crise profonde. Selon Habermas, l'antagonisme des classes ne peut être résolu uniquement par une révolution économique. Car, bien que superficiellement amortie, la lutte des classes engendrerait ainsi un véritable faisceau inextricable de crises :

- crise de la rationalité;
- crise des valeurs idéologiques;
- crise de la culture;

---

<sup>1</sup>Cette rationalisation du comportement social étudié par Habermas servira de grille d'analyse des stratégies de communications comportementales élaborées par les organisations publiques au Québec. Ces entreprises déploient des efforts d'information destinés à leurs membres et à la population en général en fonction, justement, d'une rationalisation de leur comportement, de manière à légitimer leur existence et leurs activités (dans le cas, par exemple, de la vente d'alcool, pour la Société des alcools du Québec). L'étude de cas permettra de valider cette théorie d'Habermas.

- crise de la légitimité;
- crise de motivation.

Considérée sous l'angle de la critique de la raison fonctionnaliste, l'oeuvre d'Habermas innove et décuple les possibilités de la critique philosophique. En effet, la théorie d'Habermas se développe, à travers ses livres, en une série d'approches conceptuelles innovatrices :

- par le constat et la reconnaissance d'une crise universelle de la pensée moderne face au devenir collectif façonné par le développement technologique;
- et par la position de «parti pris» pour la raison qui doit seule déterminer les intérêts universels et fonder les normes de légitimité de la connaissance et de l'agir humain.

#### 2.4 Vers une nouvelle éthique communicationnelle

La dimension pragmatique de la théorie élaborée par Habermas demeure un élément des plus intéressants pour la présente étude sur les communications organisationnelles. En effet, le concept de l'agir communicationnel développé dans Theory of Communicative Action propose diverses

applications théoriques et pragmatiques dans le domaine organisationnel. Habermas était conscient du pouvoir bureaucratique dans le réseau socio-économique qui détermine un système de valeurs auquel l'homme ne peut totalement se soustraire.

Selon Habermas, avec la naissance d'un appareil de domination bureaucratique, un centre de régulation se différencie du système de parenté, centre qui permet de faire passer la production et la distribution de la richesse sociale des formes d'organisation familiale à la propriété des moyens de production. «Le système de parenté n'est plus le noyau institutionnel du système tout entier; il délègue à l'État les fonctions centrales de puissance et de régulation.»<sup>1</sup> Cette délégation à l'État s'applique également à la délégation monopoliste par l'octroi légal du contrôle d'un secteur d'activité à une organisation publique, ce qui est justement la situation de l'organisation servant d'étude de cas dans la présente recherche, soit la Société des alcools du Québec.

Pour Habermas, ces organisations institutionnalisent un rapport de forces définissant un nouveau mode d'intégration sociale par le style de communication qu'entretiennent les organisations bureaucratiques avec les

---

<sup>1</sup>Jürgen Habermas, Raison et légitimité, problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé, (Paris : Payot, 1978), 34.

membres de la société. Selon la théorie de Jürgen Habermas, si cette communication s'établit dans un rapport de domination, une pression artificielle s'exerce alors au niveau de l'intégration de nouvelles normes de validité.

C'est là l'oeuvre des images du monde légitimantes, des idéologies : elles soustraient les prétentions contrefactuelles à la validité élevée par les structures normatives à la thématization et à l'examen public. Les rapports de production ont de façon immédiate une forme politique, en d'autres termes les relations économiques sont réglées par la violence légitime. La domination est justifiée par le recours à des images du monde traditionnelles et une éthique d'État conventionnelle.<sup>1</sup>

Or, le recours à des images du monde fait directement référence aux techniques de communication de masse utilisées par les organisations, aussi bien privées que publiques. Cependant, la solution que propose Jürgen Habermas pour arriver à sortir du cercle de la «violence légitime» consiste à adopter une nouvelle éthique de la communication dégagée de toute domination<sup>2</sup>. Cette éthique

---

<sup>1</sup>Jürgen Habermas, Raison et légitimité, 35.

<sup>2</sup>Cette solution proposée par Habermas justifierait alors la dichotomie que l'on retrouve dans les communications comportementales des organisations publiques, comme on le verra ultérieurement au sujet de la récupération des bouteilles de boissons alcooliques ou de la consommation de l'alcool. La violence d'une domination idéologique unique serait alors affaiblie par la diffusion d'une multitude de messages auprès des citoyens qui doivent alors faire appel à leur raison individuelle pour retenir, à travers cette kyrielle d'informations divergentes celles qui correspondent à leur propre système de valeur. L'étude de cas permettra de valider l'application de cette théorie de Habermas.

doit tenir compte de l'intersubjectivité et doit reposer essentiellement sur le théorème de la rationalité développé par Weber. En fait, Habermas réalise une véritable mise en situation de la raison qui seule permet d'appréhender l'ensemble dialectique du langage et de la connaissance.

## 2.5 Le principe de la communication rationnelle

À partir de la théorie de la rationalisation formulée par Max Weber, Jürgen Habermas développe l'idée du langage comme moyen d'atteindre l'intercompréhension et l'interaction rationnelle entre les êtres humains qui transcendent leur subjectivité pour atteindre l'idéalisme herméneutique. Habermas propose une nouvelle formulation pour résoudre le paradoxe extérieur de la rationalisation.

Pour ce faire, il situe son analyse sur le canevas du «monde vécu» : «Il s'agit d'une rationalisation du monde vécu, que Weber a négligée au profit de la rationalisation des systèmes d'action tels que l'économie et l'État.»<sup>1</sup> En définissant la dépendance de la compréhension par rapport au monde vécu socio-culturel, Habermas a décloisonné la nature essentiellement historique des valeurs normatives de la société post-industrielle.

---

<sup>1</sup>Jürgen Habermas, Théorie de l'agir communicationnel, 348.

Les relations entre l'histoire et la philosophie de la connaissance<sup>1</sup> sont analysées par Habermas selon une vision profondément humaniste de la société, au sens traditionnel du terme. Il a bien démontré que l'histoire crée l'illusion, que le progrès donne l'illusion d'un cheminement collectif vers l'amélioration du monde vécu. Les communications contribueraient à créer cette illusion en mettant de l'avant une idéologie récupérée par les valeurs économiques de la société occidentale (au sens large) qui évolue, en cette fin de 20<sup>e</sup> siècle, en pleine crise de légitimité.

Servant à créer cette illusion de progrès, la linguistique, la rhétorique et la sémantique sont autant de moyens communicationnels utilisés à des fins de propagande pour remplir le vide existentiel d'un système de valeurs qui privilégie l'avoir par rapport à l'être. Cette vision qui se dégage des travaux de Habermas se trouve confirmée dans l'évolution des systèmes politiques socialistes et

---

<sup>1</sup>Cette importance des relations entre l'histoire et la philosophie de la connaissance s'étend donc également aux valeurs normatives des comportements, selon Habermas : en ce sens, l'agir communicationnel revêt une dimension historique, comme le démontre la présente recherche au sujet des normes comportementales sur la consommation des boissons alcooliques, normes imposées, à travers l'histoire, par les groupes détenant le pouvoir de les diffuser par des moyens de communication de masse (sujet investigué au chapitre 4 en relation avec la perspective de Jürgen Habermas).

communistes du début des années 90, et non seulement dans les sociétés post-industrielles de capitalisme avancé.

## 2.6 Communication socialisante

Thomas McCarthy, dans son analyse de l'oeuvre de Habermas, The Critical Theory of Jürgen Habermas, a longuement approfondi la méthodologie de la théorie du philosophe allemand, figure dominante de la scène intellectuelle en Allemagne contemporaine. Il a bien défini, chez Habermas, le niveau de critique de la raison instrumentale :

The real problem, Habermas argues, is not technical reason as such but its universalization, the forfeiture of a more comprehensive concept of reason in favor of the exclusive validity of scientific and technological thought, the reduction of praxis to techne, and the extension of purposive rational action to all spheres of life.<sup>1</sup>

Selon McCarthy, c'est donc l'histoire des idées et de la théorie sociale au sens large qui a profité des contributions intellectuelles d'Habermas, de sa vision de l'humanité dans la perspective historique de son avenir collectif. Le tout reposant fondamentalement sur une

---

<sup>1</sup>Thomas McCarthy, The Critical Theory of Jürgen Habermas, (Cambridge : The MIT Press, 1978), 22.

nouvelle éthique de la communication qui peut contribuer à développer la compréhension entre les individus, entre les classes sociales et, pouvons-nous ajouter, entre les organisations humaines ainsi qu'entre les peuples.

## 2.7 La bureaucratisation selon Weber et Habermas

Pour Max Weber, la bureaucratisation est l'une des clés de voûte pour appréhender la complexité de la société. Il analyse l'avènement d'un nouveau type d'organisation, spécialisée dans la production économique selon le mode capitaliste, qui favorise l'émergence d'un nouveau système de valeurs. Celui-ci définit tout un registre de normes qui programment le comportement socio-culturel des membres de cette société. D'où la naissance d'un véritable système social autorégulé qui vise à se reproduire lui-même en tentant de réduire les oppositions qui peuvent surgir. Selon Weber, l'activité de ces organisations est, elle aussi, une action rationnelle en vue d'une fin.

Ce modèle par finalité (Zweckmodell) a cependant des limites, mises en évidence par les états de crises que l'organisation n'arrive pas à surmonter par sa propre énergie d'autoconservation. Habermas a le mérite d'avoir identifié les limites de la théorie de Weber au sujet des bureaucraties.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Jürgen Habermas, Théorie de l'agir communicationnel, 337.

Habermas part en effet de la vision de Weber sur les organisations, mais pousse plus loin la dialectique «activité par finalité» et «agir communicationnel». Dans les organisations, l'activité dirigée vers une finalité (qu'elle soit économique, politique, culturelle ou autre) utilise l'agir communicationnel et l'intercompréhension comme moyens d'atteindre cette finalité qui est spécifique à ces organisations. De cette façon, les grandes préoccupations pessimistes d'Adorno pour qui le «monde entièrement administré» était devenu synonyme de terreur totale sont conjurées par l'effet de diversification produit par la dialectique engendrée par les différents agir communicationnels de ces diverses organisations. Si elles étaient uniformisées, comme c'est le cas dans certaines sociétés à régime dictatorial, les prédictions les plus noires d'Adorno seraient alors justifiées.

Habermas pose une question fondamentale, qu'il est d'ailleurs le premier à définir en termes aussi percutants :

Pour ma part, je vois la faiblesse méthodique d'un fonctionnalisme du système, posé en absolu (...) comme si une bureaucratisation devenue totale avait déjà déshumanisé la société dans son ensemble; et notamment, comme si elle l'avait rassemblée en un système qui s'est arraché à son ancrage dans un monde vécu, structuré par la communication, tandis que pour sa part, ce monde vécu aurait été rabaissé en statut d'un sous-système parmi d'autres.»<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Jürgen Habermas, Théorie de l'agir communicationnel, vol. 2, 337.

L'intérêt des théories de Jürgen Habermas dans le cadre de la présente étude est qu'il apporte une grille de référence théorique pertinente au processus de développement de l'agir communicationnel en fonction de la rationalité propre à chaque organisation. En fait, les communications comportementales dont il est question dans cette recherche sont rattachées à la notion d'agir communicationnel que Jürgen Habermas a été le premier à identifier. La grille d'analyse qu'il propose est donc, en ce sens, extrêmement utile pour l'étude des stratégies de communications comportementales développées par les entreprises publiques sur le thème de l'environnement.

Cependant, la violence potentielle identifiée par Habermas et Adorno est contrebalancée par le pouvoir des médias qui, en présentant plusieurs thèses, apportent un contrepoids au pouvoir d'une mégabureaucratie, privée ou publique, qui pourrait devenir, selon ces auteurs, trop envahissante et déshumanisante. De plus, les organisations subissent elles aussi les pressions des intérêts humains de leurs membres et de leur clientèle, intégrant cette humanisation par les fonctions communicationnelles inhérentes à tout système en évolution.

L'un de ces intérêts humains qui domine dans les préoccupations de notre société québécoise de la dernière décennie du 20<sup>e</sup> siècle est la protection de l'environnement.

L'émergence de cette valeur dans l'idéologie populaire inscrit une pression montante sur les activités des organisations, publiques et privées, au Québec. L'évolution des organisations doit désormais tenir compte de cette composante qui témoigne de la porosité des valeurs dans les systèmes bureaucratiques. En analysant les différentes théories des organisations, en retraçant l'évolution des écoles de pensée élaborées pour mieux comprendre les processus décisionnels et structurels des organisations, on en vient à saisir de façon empirique la dynamique des communications organisationnelles et à en projeter une application dans l'organisation utilisée pour l'étude de cas, soit la Société des alcools du Québec, à titre d'exemple d'organisation publique québécoise qui interagit sur l'évolution des idées d'une société sur le thème de la protection de l'environnement.

## 2.8 En résumé

Par rapport au sujet précis de cette recherche, les théories de la propagande (Ellul) et d'agir communicationnel (Habermas) ont défini le contexte d'analyse appliqué à l'étude de cas. Les principaux éléments retenus sont de deux niveaux : premièrement, l'approche critique de Jacques Ellul a surtout été retenue pour sa double perspective socio-politique et bureaucratique des effets de la propagande; en

second lieu, chez Habermas, la notion de légitimité par la communication rationnelle en tant que système épistémologique a été retenue pour sa capacité à être dégagée de toute stratégie de communication organisationnelle.

Par conséquent, on retrouve des références aux ouvrages de ces deux auteurs dans le développement de cette recherche qui se veut une application in vivo des principes de base de leur pensée.

**CHAPITRE 3****L'AGIR COMMUNICATIONNEL DANS LES ORGANISATIONS :  
CONTINGENCE ET INTÉGRATION**

Pour dégager une compréhension du rôle des communications dans les organisations, il convient de définir la spécificité de l'organisation dans une perspective communicationnelle. Certains théoriciens de la communication organisationnelle proposent une approche systémique des organisations conçues, selon Alain Laramée, comme «des entités en perpétuelle définition et fondées sur la création, le partage et l'échange des significations entre les différents acteurs (...)».<sup>1</sup> Cet auteur affirme que la communication est génératrice d'organisation : «une organisation est d'abord un tissu de liaisons, d'échanges entre des acteurs, afin de mettre en commun des ressources servant à la fabrication ou à la transformation d'un produit

---

<sup>1</sup>Alain Laramée, La communication dans les organisations, une introduction théorique et pragmatique, (Québec : Presses de l'Université du Québec, 1989), 30.

le constater, la notion d'organisation s'ancre très fortement dans celle de communication pour les chercheurs de la communication organisationnelle, au point que l'une donne naissance à l'autre et vice versa.

### 3.1 Les formes de l'organisation

En adoptant l'optique de la communication organisationnelle, toutes les formes d'organisation sont tributaires et exigent des structures communicationnelles adaptées à leur degré de complexité. Ainsi en est-il de la dyade comme système fondé sur l'échange entre deux individus. Le groupe (familial, social, professionnel) constitue un système un peu plus complexe tandis que l'unité de travail, le service, le secteur, l'entreprise, relève d'un niveau supérieur de complexité fonctionnelle. Les regroupements syndicaux et patronaux de même que les grands conglomérats internationaux représentent d'autres formes d'organisation complexe.

En élargissant encore l'éventail des formes organisationnelles, la municipalité, la région, la province, le pays, le continent, malgré leur extrême complexité, fonctionnent selon les principes et les lois de toute organisation et se fondent sur les concepts communicationnels.

Une telle perspective procède très certainement du développement technologique du monde et du système de pensée

axé, partiellement du moins, sur l'explosion des communications et la globalisation des échanges. Il va sans dire que notre intérêt, dans le cadre de la présente étude, est surtout centré sur les organisations du type de l'entreprise ou de l'institution. C'est en effet dans la sphère d'activité propre aux organisations publiques que sera étudié plus spécifiquement le processus communicationnel.

### 3.2 La communication organisationnelle : définition

Laramée propose une définition de la notion de communication organisationnelle élaborée initialement par Euske et Roberts (1987):

(...) dans son sens le plus élargi du terme, la communication est en quelque sorte le «ciment social» qui lie les membres, les sous-unités et toute l'organisation. La communication sous-tend la majorité des processus organisationnels, contribue au développement et à l'établissement des structures et est façonnée par des caractéristiques organisationnelles et individuelles qui incluent, entre autres, les directions, les départements, l'autonomie et les aspirations ascendantes des membres. Sans la communication, il ne peut y avoir d'organisation.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>N.A. Euske et K.H. Roberts, «Evolving Perspective in Organization Theory : Communication Implications», dans Handbook of Organizational Communication: an interdisciplinary perspective, cité par A. Laramée dans La communication dans les organisations, 43.

Englobante à souhait et recoupant l'idée de mythe médiateur comme lien entre les membres d'une société telle qu'avancée par Godbout<sup>1</sup>, cette définition touche tout autant la transmission des informations sous ses différentes formes que l'analyse de la signification des messages ou l'étude des processus cognitifs à l'oeuvre dans l'acte de communiquer. La notion centrale de cette définition est celle de «ciment social» qui renvoie à l'idée de cohérence, de cohésion et d'intégration. Sur cette idée repose la viabilité de toute organisation, de la plus élémentaire à la plus complexe.

### 3.3 Axes de communication dans les organisations

Tous les réseaux techniques qui forment un système communicationnel dans les organisations ont pour but de contrer l'entropie, soit la désorganisation progressive ou abrupte d'une organisation. Le rôle de la communication s'articule autour des concepts de communication opératoire, stratégique, émancipatoire et synergique<sup>2</sup>. Dans son ouvrage, Laramée étudie le développement de chacun de ces concepts

---

<sup>1</sup>J. Godbout, L'écran du bonheur, (Montréal : Éditions du Boréal, 1990), 43.

<sup>2</sup>Dans le cadre de l'étude de cas (chapitres 4 et 5), les concepts de communication opératoire, synergique, émancipatoire et stratégique seront appliqués au thème spécifique des communications comportementales portant sur l'environnement physique et social.

qui s'adressent spécifiquement aux activités de l'organisation.

Selon lui, la communication opératoire est une première série d'activités destinées à informer les individus concernés par les différentes étapes de la production d'un bien ou d'un service. Par exemple, le responsable d'un projet rédige un rapport faisant état de l'évolution de son dossier. Il devra, pour satisfaire la communication opératoire, informer ses supérieurs hiérarchiques (aval) de son projet, de même que chaque individu susceptible d'être touché par ce travail (amont) : secrétaire, préposé à l'impression, etc. Sous ce type de communication, Laramée classe «les techniques de fabrication, les savoir-faire, les données situationnelles, les produits, les services, les informations à propos des différents marchés, l'augmentation des ventes, la qualité des services et des produits».<sup>1</sup>

La dimension stratégique de la communication organisationnelle porte sur les informations destinées à soutenir les efforts de production. Laramée inclut parmi celles-ci les instructions, les orientations, la mise en place d'un certain nombre de buts et d'objectifs, les politiques et les règles adoptées par l'organisation, de

---

<sup>1</sup>Alain Laramée, La communication dans les organisations, 136.

même que les activités destinées à créer le climat de l'organisation et à développer le sentiment d'appartenance.

L'ensemble de ces actions vise donc à établir la légitimité de l'organisation, au sens où Habermas l'entendait, et vise également à promouvoir la motivation des individus y oeuvrant. En reprenant l'exemple précédent, l'auteur du rapport s'assurerait de la diffusion du contenu en contextualisant celui-ci par rapport aux objectifs définis par l'orientation stratégique actuelle de l'organisation.

Le troisième type d'objet communicationnel touche le domaine dit émancipatoire. Il s'agit de la partie de temps et d'énergie consacrée à la dimension humaine du travail. Écouter et comprendre, régler les conflits, valoriser les individus constituent autant de facettes de cette dimension communicationnelle.

Enfin, la dimension synergique constitue le quatrième objet des communications dans l'organisation. Laramée la définit en ces termes : « (...) c'est l'information nécessaire au renouvellement et au changement de la structure même de la chaîne de transformation lorsque des contraintes externes ou internes l'exigent. »<sup>1</sup> Ce champ d'intervention se concrétise par les rencontres de

---

<sup>1</sup>Alain Laramée, La communication dans les organisations, 138.

planification des buts et des actions dans les organisations.

Ces réunions donnent lieu aux questionnements touchant l'ensemble des activités organisationnelles et permettent d'y apporter les correctifs et les ajustements nécessaires ou encore d'y ajouter les innovations susceptibles d'arrimer l'organisation à son environnement. La mise en marché d'un nouveau type de produit, l'automatisation de certains procédés, l'assouplissement de procédures administratives, le développement d'un partenariat avec les syndicats ou des organismes externes, la diversification commerciale, constituent quelques exemples de l'objet synergique des communications dans les organisations.

L'ensemble de ces quatre objets de communication définis par Laramée représente les divers champs d'activité de la communication organisationnelle. Rarement sont-ils distincts lors de leurs manifestations concrètes, car une communication comporte souvent un chassé-croisé entre ces divers buts<sup>1</sup>. Toutefois, ils doivent être analysés

---

<sup>1</sup>Dans la réalité des organisations, la communication est un phénomène global, tel que démontré par Watzlawick, Une logique de la communication, (Paris : Seuil, 1972), et Quéré, Des miroirs équivoques aux origines de la communication moderne, (Paris : Aubier Montaigne, 1982). Selon ces auteurs, la communication organisationnelle est une pratique présentant de multiples niveaux de réciprocité.

distinctement pour arriver à une évaluation exhaustive de l'état des communications dans une entreprise.

### 3.4 Facteurs de contextualisation

Pour élaborer un diagnostic valable en matière de communication organisationnelle, il faut juxter aux principes précédents l'évaluation de la structure formelle :

- du pouvoir et de ses manifestations d'autorité (organigramme);
- de l'espace et du temps;
- des réseaux de communication.

#### 3.4.1 Le pouvoir

Le premier facteur influençant les échanges est la structure formelle de l'organisation elle-même qui exprime en partie l'exercice du pouvoir. Selon Laramée, cette structure formelle est déterminée par :

l'organigramme officiel de l'organisation [...], le titre et la description des emplois, les objectifs à atteindre par le personnel, les conditions d'emploi, la division des départements, services et unités de travail, les livres de procédures et de règles, la charte de l'organisation, les systèmes d'autorité et de décision, la gestion de l'information, l'évaluation du travail et le contrôle financier.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Alain Laramée, La communication dans les organisations, 138.

Cependant, cette approche très conventionnelle de la structure du pouvoir dans les organisations nous semble trop rationnelle car si, à première vue, on peut se fier à l'organigramme pour diagnostiquer l'exercice du pouvoir, dans la réalité, une structure informelle prédomine dans les manifestations réelles d'autorité. Le développement de réseaux de communication informels prouve ces transgressions du pouvoir tel qu'exprimé théoriquement et très superficiellement par le seul organigramme des organisations. En ce sens, l'approche rationnelle de Laramée, pour idéaliste qu'elle soit, comporte une certaine part de naïveté.

Il est certain que, dans une certaine mesure, la capacité de diagnostiquer l'état des communications organisationnelles dépend de l'accès à ces différents éléments de la structure formelle de l'organisme et de leur étude en vue de construire ce que l'on appelle la structure de surface du pouvoir. Selon Laramée, celle-ci dicte les données communicationnelles : elle nomme «les émetteurs, assigne les rôles dans les interactions, distribue les pouvoirs, indique la direction des messages et, dans une certaine mesure, le quand et le comment communiquer ou ne pas communiquer.»<sup>1</sup> Nous nuancions cette affirmation en

---

<sup>1</sup>Alain Laramée, La communication dans les organisations, 222.

précisant que la structure formelle dicte une partie seulement des données communicationnelles.

Car, de façon évidente, plus la structure formelle présente de degrés ou de filtres dans le champ du flux informationnel, plus il y a risque d'altération du message. Par contre, la structure formelle constitue en elle-même une forme indirecte de communication, mais qui est loin d'être la seule : la structure informelle, les réseaux parallèles, l'environnement socio-économique («internal and external coalition» selon Henry Mintzberg) expliquent également l'apparition d'autres formes de communication.

Le second facteur tient à la complexité de la hiérarchie de l'organisation, principalement les niveaux hiérarchiques verticaux puisque les composants horizontaux n'influenceraient guère, selon Jablin<sup>1</sup>, le processus de communication.

Une organisation complexe comporte un nombre élevé de niveaux hiérarchiques. S'ensuivent une réduction de la rétroaction entre les niveaux et une scission entre les strates formelles. Les échanges, dans un tel cas, se restreignent principalement aux seules tâches à accomplir, occultant souvent les aspects sociaux ou personnels.

---

<sup>1</sup>F.M. Jablin, «Formal Organizational Structure», dans Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective, (USA : Sage Publications, 1987).

### 3.4.2 L'espace et le temps

En plus d'être tributaire de la structure formelle et de la complexité des niveaux hiérarchiques, le processus communicationnel réagit également aux contraintes de l'espace. Ainsi, la situation physique des établissements de l'organisation, le port d'attache des employés (siège social ou bureaux régionaux) de même que tous les symboles reliés au prestige de la localisation géographique sont des facteurs qui déterminent la force ou la faiblesse de l'émission des messages organisationnels.

En outre, les cadres supérieurs jouissent d'un territoire plus vaste qu'ils protègent mieux, alors qu'ils envahissent facilement celui du personnel subalterne. En quoi cela influe-t-il sur la situation communicationnelle? Du fait, par exemple, qu'un membre du personnel subalterne autolimitera ses intrusions chez le cadre parce que ce territoire lui est donné comme beaucoup plus inaccessible. Et cela, même si le gestionnaire applique le principe de la porte ouverte.

Cette inaccessibilité résulte des marques de la hiérarchisation des lieux, tels les dimensions et l'ameublement. Cette inaccessibilité s'exprime également par le système complexe de filtration des communications à travers les appels téléphoniques, les rencontres

essentiellement planifiées, les multiples locaux à traverser, la discrimination eu égard aux priorités, etc.

Le temps est également un facteur contraignant quant au processus de l'échange. Ainsi, le cadre imposera sa propre gestion du temps en statuant sur la durée et la fréquence des réunions, par exemple. Dès lors, les travailleurs subalternes, les visiteurs ou les représentants des médias devront se conformer aux limites temporelles du gestionnaire et restreindre les échanges à l'intérieur de ces contraintes. Le facteur temps modifie donc les rapports entre les émetteurs et les récepteurs à l'intérieur du processus communicationnel.

#### 3.4.3 Les réseaux de communication

Si la structure formelle et l'organisation de l'espace et du temps sont des facteurs stratégiques importants, d'autres règles gouvernent le fonctionnement au sein de l'unité organisationnelle : la dyade (relation entre un subordonné et son supérieur) ainsi que les normes et les directives émises par une entreprise déterminent aussi, dans une large mesure, la spécificité des échanges. Mais, les règles implicites ou informelles gouvernent

également, dans une certaine mesure, les processus communicationnels.

Non écrites, ces règles implicites s'imposent graduellement grâce à l'observation des comportements redondants. Ainsi, la connaissance de ces normes informelles fera qu'un employé ou un journaliste rencontrera un gestionnaire lors d'un repas ou à un moment précis du jour, de façon à maximiser ses chances de succès dans l'émission de son message; que l'on préférera utiliser une note manuscrite ou une lettre pour transmettre tel renseignement plutôt qu'un face à face; que l'initiative d'aborder certains sujets reviendra à tel interlocuteur; que la durée de la rencontre sera arrêtée par l'un et non par l'autre, etc.

Ces derniers éléments viennent compléter les principes globaux de la communication organisationnelle<sup>1</sup> et

---

<sup>1</sup>Nous avons omis la mention du structuralisme, théorie qui ne sera pas retenue dans le cadre de la présente recherche, parce que non pertinente et trop limitative principalement à cause de sa trop grande rationalité. Ses limites se révèlent surtout par l'exclusion des phénomènes plus globaux de la communication qui doit également tenir compte de la communication non verbale, de l'intentionnalité stratégique, de l'utilisation du contresens, des symboles et du comportement comme éléments d'information. Rappelons, à titre indicatif, qu'avec la venue de Claude Lévi-Strauss et la publication d'ouvrages sur l'anthropologie structurale à la fin des années 50, le structuralisme allait s'imposer et influencer l'analyse du processus communicationnel. Toutefois, l'aspect le plus pernicieux de l'analyse discursive structurale, appliquée aux communications organisationnelles, réside dans l'importance occlusive du langage verbal ou écrit. Les thèses de Jacques Lacan mettent en évidence, dans cette perspective, la nécessité absolue de nommer le monde en

explicitent brièvement les actions visant à poser un diagnostic sur l'état de la communication dans une organisation donnée.

### 3.5 Limites de la rationalité

Cette façon de concevoir les communications organisationnelles présente cependant des limites par son schème d'analyse très rationnel qui ne tient pas suffisamment compte des aspects humains et irrationnels des

---

structurale, appliquée aux communications organisationnelles, réside dans l'importance occlusive du langage verbal ou écrit. Les thèses de Jacques Lacan mettent en évidence, dans cette perspective, la nécessité absolue de nommer le monde en partant de la prémisse que seul le langage verbal est capable de donner forme et existence aux choses et aux divers phénomènes de la pensée ou de l'existence en général.

Selon Lacan, ce qui ne saurait être nommé ne saurait exister. Cette théorie laisse cependant dans l'ombre la communication non verbale qui véhicule pourtant environ 93 % des messages émis par un individu : la compréhension d'un message est en effet réalisée à partir du décodage de la gestuelle (55 %), de l'intonation (38 %) et du sens des mots (7 %), tel que démontré par les études réalisées en 1987 par Nicole Vachon, conseillère pour la firme québécoise Innovation Consultants, Montréal.

Selon la théorie du structuralisme, l'organisation engendre sa propre existence communicationnelle et sa légitimité par le choix qu'elle fait de son discours corporatif et par l'importance idéologique qu'elle accorde à certains mots. La structure de ses messages et de ses réseaux de communication s'avère donc être une tautologie, c'est-à-dire parole créatrice et dogme basé sur un discours véridictoire. Nonobstant la réserve au sujet de la trop grande rationalité de cette théorie, le structuralisme met en évidence les rouages idéologiques et techniques des organisations considérées comme source, objet et cible de leurs propres communications.

Simon par exemple)<sup>1</sup> ont développé une perspective d'analyse fondamentale qui intègre les dimensions technique, symbolique, socio-politique et cybernétique des communications dans les organisations.

Cette nouvelle orientation met l'accent sur une approche que nous privilégions dans cette recherche parce qu'elle repose sur des concepts plus ouverts intégrant les effets de porosité des structures internes et externes l'organisation. Cette nouvelle perspective identifie les limites inhérentes aux explications strictement rationnelles que nous avons présentées jusqu'ici. Des notions plus irrationnelles viennent en effet compléter les études des communications organisationnelles, comme par exemple le concept de "l'absorption de l'incertitude" élaboré par March et Simon (1978).

Cet accent mis sur l'irrationalité et l'intentionnalité du comportement humain dans les organisations a également été ramené à des proportions plus nuancées avec le "deconstructionist movement" et le modèle du "garbage can". La notion de construction sociale de la réalité est très présente dans le modèle du "garbage can"

---

<sup>1</sup>James Taylor, Organizational Communication, (Montréal, Section de communication, Université de Montréal (miméo), 1979). Karl Weick, The Social Psychology of Organizing, (Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1969). James G. March et Herbert A. Simon, Organizations, (New York : John Wiley, 1958).

puisque le comportement humain y est représenté comme pouvant varier énormément selon les situations bureaucratiques que doivent vivre les individus dans les organisations.

En fait, dès sa première formulation<sup>1</sup> en 1972, le modèle du "garbage can" a retenu l'attention comme étant une métaphore très intéressante pour comprendre les microprocessus organisationnels de dynamique de groupe dans la prise de décision et l'exercice du leadership. Ajoutant une dimension humaine et irrationnelle aux théories énoncées jusqu'ici sur ces sujets, March aura eu le mérite de développer une approche qui repousse les frontières de la rationalité: pour lui, les problèmes que rencontrent les organisations sont présentés comme des réceptacles dans lesquels les membres de l'organisation entassent les solutions qui les intéressent ou qui avantagent leurs intérêts du moment, en tant qu'individu ou comme groupe.

Ainsi, le réceptacle (the can) avec son contenu de problèmes et de solutions, devient une opportunité en soi dont on se servira en fonction de ses intérêts, sans nécessairement tenir compte des objectifs de l'organisation.

---

<sup>1</sup>Une première mention de ce modèle se retrouve dans l'article de : Michael D. Cohen, James G. March et Johan P. Olsen, "A Garbage Can Model of Organizational Choice", Administrative Science Quarterly, 17, no.1, (March 1972) : 1-25. Puis, une présentation plus approfondie de ce modèle est apportée dans le livre de : James G. March et Johan P. Olsen, Ambiguity and Choice in Organizations, chapitre 14, (Bergen, Norway : Universitetsforlaget, 1976).

"Depending on the number of cans around, the mixes of problems in them, and the amount of time people have, they stay with the particular can or leave it for another. The problems, then, gets detached from those that originally posed it, may develop a life of its own, or get transformed into quite another problem. Solutions no one originally intended or even expected may be generated, or no solutions at all."<sup>1</sup>

Et lorsqu'une solution est avancée pour régler un problème, March spécifie qu'un processus de justification rationnelle est alors présenté pour conférer à tout le moins une apparence de rationalité à cette solution.<sup>2</sup>

Mais cette théorie a plus d'une faiblesse : entre autres, elle n'approfondit pas le pouvoir des communications dans un environnement macro-organisationnel de relations entre les groupes d'individus. En effet, même si une nouvelle perspective est explorée, mettant plus en évidence sur le rôle positif des communications comme moyen de résoudre les conflits irrationnels, il demeure qu'aucune indication précise n'est fournie sur le processus de

---

<sup>1</sup>Charles Perrow, Complex Organizations, (Toronto : Random House, 1984), 135.

<sup>2</sup>Appliqué à l'étude de cas de cette recherche et au thème de l'environnement, le "garbage can model" génère une double métaphore à un second niveau sur laquelle nous reviendrons au chapitre 7 (ou comment utiliser le "garbage can model" pour analyser le processus de prise de décisions dans une organisation à propos de ses "garbages" physiques et sociaux: ses réels déchets rejetés dans l'environnement).

rétablissement du désordre de la non-rationalité organisationnelle.

Quant au concept d'absorption de l'incertitude, il réfère ici au mode d'assimilation d'une information par les individus, dans un contexte plus général de communication. L'intelligence organisationnelle doit en effet tenir compte du mode d'absorption de l'information chez le récepteur, avec tout le processus de filtrage de l'information que cela comporte.

Le sens de l'information est ainsi redéfini comme contribution directe à la formation d'une intelligence organisationnelle qui transcende l'intelligence individuelle. D'ailleurs, l'influence de l'individu et celle des unités de travail, comme autant d'opinions internes sectorielles, participent à la formation de réseaux de communication interactifs.

Ces réseaux réalisent l'intégration verticale et horizontale du pouvoir dans les organisations. Comme l'a démontré James Taylor<sup>1</sup>, la formation de tribus informelles au sein des organisations, regroupant des individus ayant les mêmes centres d'intérêts, concourt à la production d'une "information qui joue en leur faveur dans le processus de

---

<sup>1</sup>James Taylor, Une organisation n'est qu'un tissu de communications-Essais théoriques.

décision; l'information organisationnelle a donc inévitablement un caractère partiellement stratégique."<sup>1</sup>

Cette conception plus dynamique du rôle de l'individu et des groupes sectoriels dans l'actualisation de l'agir communicationnel est envisagée selon trois perspectives complémentaires, d'après James Taylor : la communication comme pratique, comme engagement et comme interprétation. Conformément à cette ligne de pensée, la présente recherche accorde beaucoup d'importance à cette considération des aspects irrationnels des communications organisationnelles bien que les trois perspectives définies par Taylor ne peuvent être dissociées des notions de politiques, de pouvoir, de culture et d'idéologie.

Considérons tout d'abord le concept de politiques. Gareth Morgan définit ce concept comme étant l'interaction entre intérêts, conflits et pouvoir. Les politiques surgissent lorsque des personnes pensent différemment, selon des idéologies opposées, et par conséquent, veulent agir différemment.

Cette définition tient donc compte de l'interaction entre les individus qui ont à transcender leur subjectivité pour adopter un discours destiné à établir un consensus au niveau de l'action. Les politiques dans une organisation expriment ce consensus; leur adoption traduit l'exercice

---

<sup>1</sup> Ibid., 23.

d'un pouvoir décisionnel correspondant à l'intelligence organisationnelle. En ce sens, les politiques sont les segmentations opérationnelles qui légitiment l'idéologie dans des normes d'application organisationnelles.

Cette définition du rôle des politiques contribue à mieux comprendre le concept de culture organisationnelle puisque leur généralisation dans la vie de l'entreprise et leur diffusion par les communications internes participent à la formation d'un mode de représentation et d'interprétation spécifique. Le concept de culture fait ici référence à l'ensemble idéologique particulier des organisations qui traduisent leurs valeurs en pratiques opérationnelles.

Cependant, nous croyons que la notion de culture est beaucoup plus large puisqu'elle s'applique aussi bien à l'ensemble du processus créateur et cognitif des membres d'une organisation qu'au corpus d'informations normatives qui légitime les actions selon des normes administratives spécifiques à chaque organisation.

La notion reconceptualisée de culture organisationnelle comporte trois dimensions interconnectées entre elles : le rôle de l'idéologie, du pouvoir comme domination et du symbolisme organisationnel<sup>1</sup>.

---

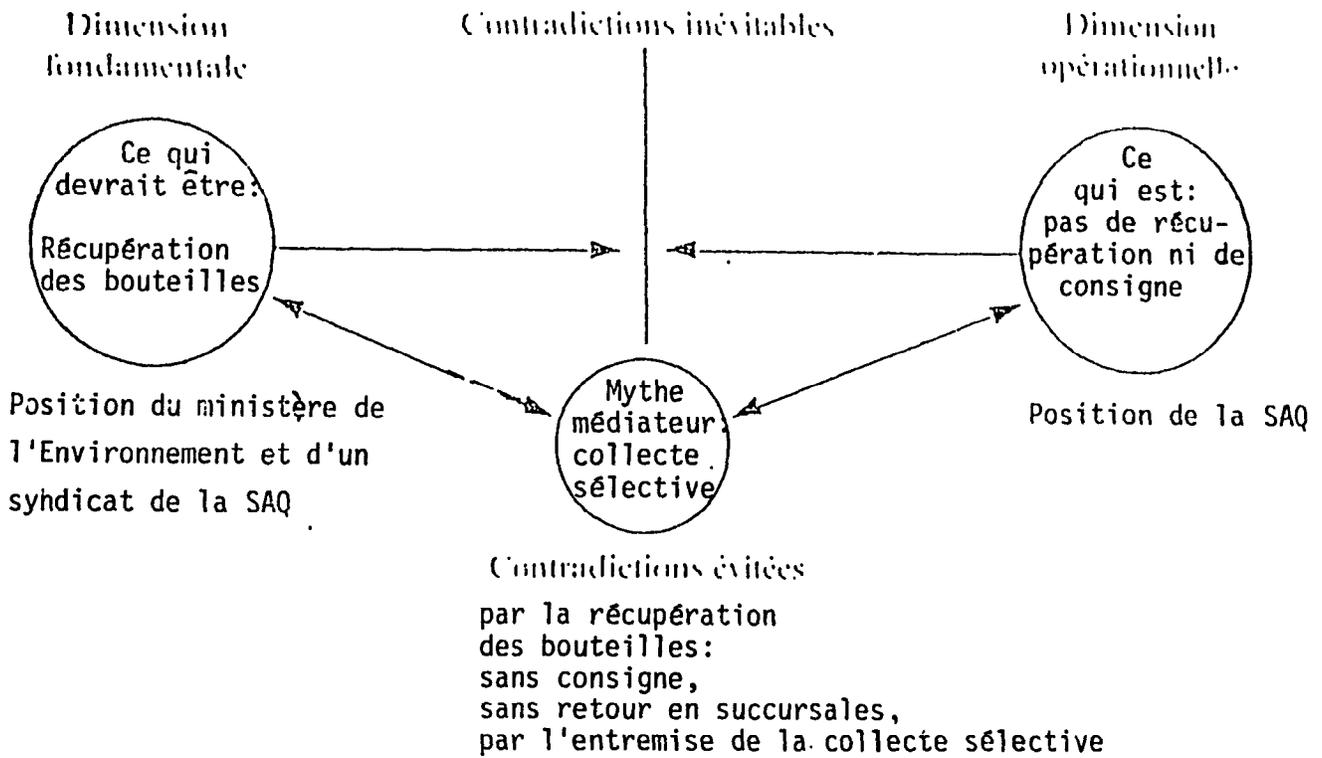
<sup>1</sup>Selon Harry Abravanel et les conclusions de son étude sur l'idéologie organisationnelle, tel que précisé au chapitre 8 intitulé «Le caractère idéologique de la conception stratégique», publié dans La culture organisationnelle (Montréal : G. Morin, 1988), 227-243.

La culture forme donc et maintient la signification et l'interprétation de la réalité d'une organisation. La connaissance - au sens large du mot - telle que l'entend Habermas, devient un processus culturel par lequel les employés donnent un sens à leur réalité organisationnelle. Ils interprètent, en la décodant de façon unidimensionnelle, l'information qui supporte cette culture dans un cadre communicationnel plus large.

Le schéma suivant explique cette dynamique. Il est tiré de "La culture organisationnelle" de Harry Abravanel. Le rôle des communications dans les organisations nous semble déterminant dans cette structure qui s'applique très bien à l'étude de cas qui suivra aux chapitres 4 et 5. À la Société des alcools du Québec, l'élaboration d'un mythe médiateur par une stratégie de communication vise à concilier "ce qui est" et "ce qui devrait être" en ce qui concerne la protection de l'environnement physique et social, comme nous le verrons ultérieurement.

Tableau 1

Structure de base d'un système idéologique de croyances<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Harry Abravanel, La culture organisationnelle, 232.

Ainsi, l'élaboration d'un mythe médiateur permet de résoudre les conflits organisationnels générés par ce que James Taylor qualifie par l'idée d'un affrontement des worldviews<sup>1</sup>. Ceux qui détiennent le pouvoir dans une organisation seraient donc ceux qui réussissent à développer ce mythe médiateur dominant qui permet de résoudre les conflits et qui développe une idéologie organisationnelle. La question posée dans le cadre de cette recherche est justement de vérifier si un seul mythe médiateur est élaboré pour toutes les instances gouvernementales sur le sujet de l'environnement au Québec ou si une organisation publique dispose de la latitude décisionnelle pour développer son propre mythe médiateur pouvant être identifié dans les stratégies communicationnelles de cette organisation. Cette question de latitude décisionnelle soulève donc le problème de l'exercice du pouvoir dans une organisation publique, en regard du pouvoir politique auquel est soumise cette organisation publique, en l'occurrence celle qui fait l'objet d'une étude de cas, soit la Société des alcools du Québec.

---

<sup>1</sup>James Taylor, Une organisation n'est qu'un tissu de communications-Essais théoriques, 226.

### 3.6 La relativité du pouvoir organisationnel

La plupart des modèles théoriques de l'exercice du pouvoir dans les organisations sont généralement des représentations descriptives statiques basées sur l'organigramme de ces organisations, suivant le modèle d'une charte de classifications des éléments chimiques.<sup>1</sup> Que l'on considère toute représentation d'organigramme, il s'agit toujours d'un tableau qui décrit les divers éléments de base qui composent l'organisation et qui représentent la structure formelle de la prise de décision en vertu d'une délégation hiérarchique du pouvoir organisationnel.

Dans son analyse des différents modèles d'organisation, Perrow propose une rétrospective des organigrammes de hiérarchie et de structure des organisations : chacune est descriptive, inerte et bidimensionnelle (voir Perrow : Simplified Chart for Examples of Hierarchy<sup>2</sup>).

Même lorsque l'on tente d'en représenter le dynamisme, on a recours à des graphiques bidimensionnels et statiques

---

<sup>1</sup>R. Evans, The Atomic Nucleus, (New York : McGraw Hill, 1955), 900.

<sup>2</sup>Charles Perrow, Complex Organizations, 37.

(voir illustration #1 dans Perrow : Interaction/Coupling Chart - The Neo-Weberian Model<sup>1</sup>).

Cette façon de concevoir les organisations est très réductrice, comme l'a démontré James Taylor avec son concept de processus doublement enchâssé.<sup>2</sup> Pour tenir compte du rôle exact que jouent les communications dans les organisations, nous devons échapper au piège de la rationalité exclusive et de la conception bidimensionnelle de la réalité organisationnelle.<sup>3</sup>

S'inspirant des théories atomistes, le nouveau modèle qui est proposé dans la présente analyse est élaboré de façon à tenir compte de l'énergie, de la tridimensionnalité et des processus doublement enchâssés que présentent les organisations. Comme l'a démontré le chimiste anglais John Dalton, les atomes sont des assemblages de protons et de neutrons, formant un noyau,

---

<sup>1</sup>Charles Perrow, Complex Organizations, 149.

<sup>2</sup>James Taylor, Une organisation n'est qu'un tissu de communications-Essais théoriques, 171.

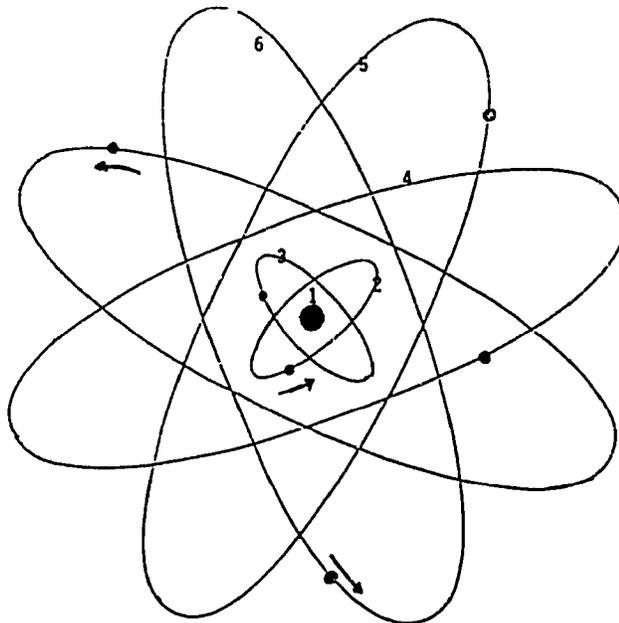
<sup>3</sup>Cette dimension bidimensionnelle de l'organisation a bien été cernée par James Taylor : "Considérez par exemple, un organigramme (le symbole quasi universel de la structure d'une organisation). Celui-ci étant un dessin sur un espace bidimensionnel, peut être "projeté" sur chacun des deux axes qui forment les coordonnées de l'espace." tiré de : Une organisation n'est qu'un tissu de communications-Essais théoriques, 11.

ainsi que d'électrons gravitant autour de celui-ci au moyen d'énergie électrique.

Considérons une organisation selon ce modèle : les différents paliers hiérarchiques sont ici représentés selon la proximité par rapport au noyau. En d'autres termes, plus l'on s'éloigne du noyau, plus l'on descend dans l'échelle hiérarchique conventionnelle. L'équilibre entre l'énergie électrique de la direction et des membres de l'organisation crée la force de cohésion de l'organisation. Ce modèle pourrait être représenté selon le diagramme suivant qui illustre sommairement la représentation de cette projection tridimensionnelle d'une structure dynamique d'organisation :

Tableau 2

Modèle atomique des organisations



1. Comité de direction
2. Cadres supérieurs (directeurs)
3. Cadres intermédiaires
4. Superviseurs
5. Employés permanents
6. Employés temporaires

Ce modèle propose une conception de l'organisation qui repose sur l'interaction étroite entre les organisations et leur environnement, comme l'a démontré Philip Selznick<sup>1</sup> et tel qu'expliqué par Charles Perrow:

For institutional analysis, the injunction is to analyse the whole organization. To see it as a whole is to do justice to its «organic» character. Specific processes are, of course, analysed in detail, but it is the nesting of these processes into the whole that gives them meaning. To wrench a process such as leadership or communication free of a specific organization without considering how it is organically limped to the rest of the organization is to drain it of meaning.<sup>2</sup>

Ce caractère organique des organisations nous semble important pour ses caractéristiques de vie dynamique et d'échanges d'énergie entre les organisations, leurs constituantes internes et leur environnement externe, ce qu'illustre notre modèle atomiste. Dans ce modèle où la cohésion interne est assurée en grande partie par les communications organisationnelles. Le rôle stratégique de l'agir communicationnel est donc très dynamique; elles contribuent activement au maintien évolutif et à la cohésion des structures de l'organisation.

Selon le modèle atomiste proposé ici, le pouvoir organisationnel est conçu comme la capacité d'équilibrer les

---

<sup>1</sup>Philip Selznick, *Foundations of a Theory of Organizations*, dans American Sociological Review, 8, 1943, 47-54.

<sup>2</sup>Charles Perrow, Complex Organizations, 157-158.

composantes de l'organisation pour que puisse s'accomplir la fonction - la finalité - de l'organisation. Le pouvoir de cohésion du noyau retient les électrons autour de celui-ci. Cependant, plus l'organisation est complexe, plus les rayons d'électrons se multiplient, entraînant une demande accrue en énergie de rétention de la part du noyau. Plus l'organisation est complexe, plus les employés sont éloignés du centre de l'organisation et plus ils risquent d'être récupérés par un autre pouvoir : celui d'une autre organisation concurrente ou celui d'un syndicat.

La perte d'engagement de certains employés, récupérés par un pouvoir parallèle, celui des syndicats de l'entreprise par exemple, pose tout autant le problème de la faiblesse du pouvoir d'une organisation. Si l'on revient à la théorie atomiste, il n'est pas rare de voir un électron quitter la structure de son atome pour se greffer à un atome plus fort dont le champ d'attraction électrique a réussi à briser le lien qui unissait cet électron à son noyau initial.

La communication organisationnelle permet de maximiser ce champ électrique qui assure la cohésion de l'atome bureaucratique et la survie de l'organisation. Le renforcement de la structure d'une organisation autour du pouvoir central a amené les dirigeants d'entreprise à développer des méthodes de travail qui augmentent leur "power-over". Nous élaborerons davantage sur ce modèle de

pouvoir que l'on retrouve dans les organisations qui se sont développées jusqu'à atteindre la forme la plus complexe de cette structure : l'organisation multinationale dont les membres sont disséminés à travers le monde.

Ce modèle de pouvoir, que nous appellerons le modèle #1 Power-Over, a cependant atteint ses limites et un second modèle émerge alors dans certaines organisations, le modèle #2 Power-With. Ce deuxième modèle est caractéristique d'une période de transition que vit un certain nombre d'organisations dans les années 80-90, transition vers un troisième modèle : le Power-Within.

### 3.7. L'atome bureaucratique et la nature de son pouvoir : proposition d'un triple modèle

#### 3.7.1 Modèle #1 : Power-Over

Lorsque l'on considère la plupart des théories traditionnelles en administration, elles semblent toutes avoir été développées de façon à rendre explicite une forme de pouvoir bien spécifique : le power-over.

The idea which guides the construction of the organization depends upon the power of various participants that is, their capacity to control the direction of events. Some parties are in dominant positions permitting the imposition and enforcement of their conception of reality. Others are in positions of relative weakness and must act in conformity with the definition of others.<sup>1</sup>

La plupart des organisations peuvent être identifiées à cette catégorie, à ce modèle de power-over. En fait, il s'agit d'un modèle qui impose une structure organisationnelle, un mode de gestion et de communication permettant l'exercice d'un pouvoir centralisateur fort, concentré au sommet de la pyramide de l'organigramme.

La structure "power-over" est la hiérarchie traditionnelle et verticale qui illustre, dans sa représentation, les castes dirigeantes "over" et les zones d'employés "under". Ce type d'organigrammes et de structures génère des carences telles la super hiérarchisation, l'autoritarisme, l'individualisme favorisant les arrivistes et les opportunistes. La "domination sur" ou "power-over" est la conséquence de ce type de structure qui a été calquée sur les modèles d'organisations militaires.

Les tenants du «power-over» adoptent généralement un style de gestion centralisateur et autocratique. La prise

---

<sup>1</sup>J. Kenneth Benson, «Organizations : A Dialectical View» in Administration Science Quarterly, vol. 2, (March 1977) : 7.

de décision est leur fonction principale. Ils consultent peu, exercent un contrôle non participatif des ressources humaines, financières et matérielles. Ces gestionnaires sont habituellement autoritaires et considèrent leurs employés comme les rouages d'un mécanisme d'exécution du travail.<sup>1</sup>

De plus, la standardisation y est poussée à l'extrême, tel que le conçoit Henry Mintzberg : "Les organisations qui ont recours à la standardisation technocratique pour coordonner leurs activités sont de nature plutôt centralisée, surtout verticalement."<sup>2</sup>

La centralisation de l'information et la communication unilatérale du haut vers le bas caractérisent cette gestion, selon l'orientation "Top-down" identifiée par James Taylor (1988)<sup>3</sup>. Pour assumer le power-over, les dirigeants de ces organisations doivent contrôler l'information, la filtrer selon une stratégie qui vise à renforcer le pouvoir et l'utiliser à des fins de propagande

---

<sup>1</sup>Hervé Sérieyx et Georges Archier utilisent, dans leur livre L'entreprise du 3<sup>e</sup> type, (Paris : Seuil, 1982) une métaphore qui illustre bien ce propos : "Ces entreprises se sont ingénérées à huiler leurs rouages au fur et à mesure que ceux-ci coïncident mais en conservant les fondements conceptuels du système taylorien originel.", 23.

<sup>2</sup>M. Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, (Montréal : Éditions d'Agence d'Arc, 1979), 185.

<sup>3</sup>James Taylor, Une organisation n'est qu'un tissu de communications-Essais théoriques, 188.

corporative. La communication est ici plus monologue que dialogue, destinée à renforcer le comportement souhaité et augmenter la productivité.<sup>1</sup>

En somme, ce premier modèle repose sur la domination, le contrôle et l'autorité; il est, selon les anthropologues, une extension organisationnelle, un hybride des premiers groupements sociaux centrés sur la force physique. Les grands carnassiers ont également ce modèle d'organisation de leur société, avec à leur tête, le mâle le plus fort qui assure le contrôle et l'agrandissement du territoire. Ce règne de la compétition par la puissance est la marque de la plupart de ces structures organisationnelles pour lesquelles le pouvoir est exercé de façon à contrôler les ressources, humaines ou matérielles, qui assurent leur succès.

Power is exercised to alter the initial distribution of outputs, to establish an unequal distribution, or to change the outputs. We could put it in terms of goals : there is a struggle over either the content of the output or the distribution of it. This is a «power over» rather than a «power with» view.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Alain Etchegoyen, dans La valse des éthiques(Paris : Éditions François Bourin, 1990), condamne cette forme de communication unidirectionnelle "car dans le monologue on est plus tenté de persuader que de convaincre. (...) L'acte de persuader enveloppe des résidus de violence (...) Au contraire, (...) l'acte de convaincre fait appel à une rationalité partagée qu'il mobilise en rendant actif l'interlocuteur.", 185.

<sup>2</sup>Charles Perrow, Complex Organization, 259.

### 3.7.2 Modèle #2 : Power-With

Cette seconde forme de pouvoir organisationnel est en fait une transition entre deux formes tout à fait opposées : les modèles power-over et power-within. Il est intéressant de remarquer que Mary Parker-Follett a été l'une des premières à énoncer le concept de power-with en opposition au concept du power-over, avec la formulation de la "loi de la situation". Selon cette auteure, "One person should not give orders to another person, but both should agree to take their orders from the situation."<sup>1</sup>

La décentralisation du pouvoir entraîne une restructuration des organisations qui jusque-là fonctionnaient selon le modèle #1. On assiste alors à l'émergence d'une structure plus dynamique, plus souple, permettant la délégation du pouvoir. L'éclatement de la structure génère une plus grande autonomie chez les employés qui sont ainsi en mesure d'assumer un plus large éventail de responsabilités.

La gestion participative est la forme que prend cette phase transitoire alors que chaque employé est appelé à s'engager personnellement et à prendre part au processus de prise de décision de son entreprise. "Organization is then considered as an integrative unity reconciling

---

<sup>1</sup>Mary Parker-Follett, Dynamic Administration, (New York : Harper, 1941), 59.

centralization and decentralization. We actually get more independent power through joint power."<sup>1</sup> Ce mode de gestion participative englobe les syndicats en tant que partenaires à l'atteinte des objectifs de l'organisation. "Labor is then invited to participate in making constructive contributions to management as the unions should help management in its service to the public."<sup>2</sup>

À l'instar du mode de gestion participative, l'information est décentralisée afin de permettre la prise de décision à plusieurs niveaux.

We see here the influence of employee representation in a remoulding of the accepted type of business manager. One of the most common objective for employee representations is to provide a double-track channel of communications for the exchange of informations, opinions and desires.<sup>3</sup>

Mais la gestion participative préconise la décentralisation de la communication par le biais d'un dialogue avec tous les partenaires afin, fondamentalement, d'augmenter la productivité. Cette démarche met de l'avant la stratégie suivante :

The informed worker would be the productive worker. Given this ideology, it is no surprise to discover a steady outpouring of publications in the 1940s (and continuing through the 1980s)

---

<sup>1</sup>Ibid., 79.

<sup>2</sup>Mary Parker-Follett, Dynamic Administration, 226.

<sup>3</sup>Ibid., 170.

advising management in ways of writing clear prose, on using a variety of media to disseminate its manager, and on techniques for winning assent.<sup>1</sup>

### 3.7.3 Modèle #3 : Power-Within

Après une période de transition (modèle #2), l'évolution peut amener certaines organisations à dépasser le concept de power-with pour instaurer le power-within. Cette forme de pouvoir vise la mobilisation de toutes les intelligences de l'entreprise à l'endroit d'un projet partagé. Il s'agit principalement de coordination et d'intégration.

Coordination by direct contact of the responsible people concerned; coordination in early stages; coordination as a reciprocal relating of all the features in a situation; coordination as a continuing process. The notion of integration is the concept bringing the difference in the open and then integrate these differences in the dynamism of developing together the proper situations.<sup>2</sup>

Ce modèle de pouvoir repose en grande partie sur l'éclatement de la structure traditionnelle, surtout au niveau des infrastructures de contrôle. Pour permettre le

---

<sup>1</sup>Charles W. Redding, «Stumbling Toward Identify : The Emergence of Organizational Communication as a field of Study», Organizational Communications, (London : Sage Publications, 1985), 27.

<sup>2</sup>Mary Parker-Follett, Dynamic Administration, 171.

power-within, la structure organisationnelle doit être transformée : c'est le phénomène de la pyramide hiérarchique renversée où l'on retrouve la notion privilégiée de service à la clientèle. Cette notion fait ici référence à la clientèle interne et externe puisqu'un employé cadre ou syndiqué est un fournisseur à l'endroit des requérants internes ou externes.

Ce processus de transformation est généralement effectué par le retour à des structures souples et plus légères. Au-delà de cette apparente simplicité de l'organigramme, on découvre que ces entreprises font preuve d'une meilleure intégration pour réagir aux conditions très changeantes de l'environnement. Elles peuvent ainsi se réorganiser de façon plus synergique et faire un usage plus efficace de structures ponctuelles comme les groupes d'intervention et les centres de projet. Cette structure simple a comme corollaire primordial une équipe de dirigeants réduite. De façon générale, le nombre de cadres diminue par rapport à leur prolifération dans les deux modèles précédents.

Des structures plus dynamiques permettent la formation de groupes d'entreprises (tel certaines organisations japonaises) composés de grandes, moyennes et petites entreprises, disposant de ramifications internationales. Ces groupes, maillages informels ou formels très efficaces, sont mieux placés pour connaître et suivre

les évolutions et les besoins de l'environnement et déceler des tendances à l'échelle du globe.

Dans un contexte de mondialisation et de globalisation des échanges, les grands enjeux de l'humanité étant de dimension planétaire, les structures ouvertes permettent le maillage de chefs de diverses entreprises et facilitent la concertation et l'échange des informations.

Les grands groupes d'entreprises permettent de progresser considérablement dans le sens des finalités de l'entreprise : on peut réaliser à plusieurs les objectifs que chaque entreprise séparément ne pourrait pas atteindre ou seulement très partiellement.<sup>1</sup>

Si l'on se réfère au modèle de l'atome, l'organisation du modèle #3 est un noyau autour duquel gravitent des employés engagés et d'autres organisations rattachées par des liens d'intérêts communs. Des atomes s'assemblent ainsi pour former une molécule, organisme vivant dont l'addition des énergies forme une nouvelle structure permettant d'évoluer et de s'adapter à son milieu de façon plus efficace. On retrouve ici les bases organiques (biologiques et chimiques) de la formation d'êtres vivants en structure d'agglomération. "We may learn that a jointly developing power means the possibility of

---

<sup>1</sup>H. Sérieyx et Georges Archier, L'entreprise du 3<sup>e</sup> type, 119.

creating new values"<sup>1</sup>, processus qui est possible principalement au niveau du mode de gestion où sera privilégiée une nouvelle culture d'entreprise reposant sur une nouvelle forme d'exercice du pouvoir organisationnel. Cette nouvelle culture centre ses priorités sur :

- la concertation;
- l'accès direct à l'information (grandement facilité par le «data management»);
- la primauté du client;
- le respect de la loi de la situation;
- la mobilisation du personnel.

Ce management n'a plus rien en commun avec l'entreprise taylorienne ni son modèle amélioré des années 60-80. Le modèle "power-within" développe un management valorisant :

- la responsabilisation des employés (le terme anglais «empower» est plus près du sens réel de la notion de délégation d'un pouvoir organisationnel);
- les préoccupations managériales intégrant les besoins fondamentaux des employés en termes de qualité de vie au travail;
- une économie et une responsabilité sociale de plus en plus mondialisées;

---

<sup>1</sup>Mary Parker-Follett, Dynamic Organizations, 114.

- des systèmes organisationnels interconnectés : en reprenant le modèle de l'atome, le renforcement de liens des électrons entre eux pour assurer la cohésion de l'ensemble de l'atome organisationnel.

Après le monologue des dirigeants et le filtrage de l'information (modèle #1), suivis de l'avènement d'un dialogue dirigeants/dirigés (modèle #2), émerge un nouvel axe de communication. "The first rule for obtaining integration is to put your cards on the table, face the real issue, uncover the conflict, bring the whole thing in the open."<sup>1</sup> La transformation des structures de communication et de gestion favorise le changement du style de gestion et de la culture de l'organisation qui passe d'autoritaire à mobilisatrice.

En fait, ce nouveau mode de communication de type "animation" est le meilleur levier pour «détayloriser» le système organisationnel et rétablir une communication basée sur :

- le respect de toutes les opinions;
- la liberté pour chacun de les exprimer;
- la circulation décloisonnée de l'information qui amène la participation à la prise de décision de tous les partenaires concernés.

---

<sup>1</sup>Mary Parker-Follett, Dynamic Administration, 38.

Cette libéralisation de la communication rejoint la thèse de Jürgen Habermas qui prône une communication libre de toute domination (power-over) pour atteindre un niveau d'évolution sociale (et organisationnelle) plus conforme aux exigences de la rationalité et de la modernité.

The irrationality of domination... could be mastered only by the development of a political decision making-process tied to the principle of general discussion free from domination. Our only hope for the rationalization of the power structure lies in conditions that favor political power for thought developing through dialogue.<sup>1</sup>

La communication devient alors, pour l'organisation, la science plus ou moins maîtrisée et la pratique qui actualise l'évolution de la philosophie de gestion. De cette évolution dépend la survie des groupements humains (sociaux ou organisationnels) qui doivent arriver à communiquer efficacement, en dehors de toute domination et selon un principe de rationalité, pour réussir à survivre.

Habermas pousse à son extrême limite l'interprétation de cette action communicante. De même que les sociétés animales sont arrivées à développer des organes sensoriels leur permettant de communiquer et d'augmenter leurs chances de survie, de même les sociétés humaines (et les organisations) doivent communiquer pour coordonner leur action.

---

<sup>1</sup>Jürgen Habermas, Toward a Rational Society, (Boston : Beacon Press, 1971), 61.

If we assume that the human species maintains itself through the socially coordinated activities of its members and that this coordination has to be established through communication aimed at reaching agreement - then the reproduction of the species also requires satisfying the conditions of a rationality that is inherent in communicative action.<sup>1</sup>

C'est donc dire que chaque facteur susceptible d'influencer la transmission d'une information dépend du style de gestion de l'organisation mais aussi de la complexité des tâches. Là réside souvent la différence entre des pratiques souples et la bureaucratie lourde. Ajoutons que la souplesse des communications dans les organismes tient également au respect et à la confiance entre les acteurs de même qu'à la structure existante (corridors communicationnels).

Cependant, Jürgen Habermas se démarque en transcendant le modèle néo-weberien de la bureaucratie et en développant une approche sociologique très humaniste des organisations. Ne pouvant dissocier communications organisationnelles et monde vécu, Habermas précise que chaque membre d'une organisation est façonné par les normes du système de valeurs dans lequel il vit. Pour Habermas, la qualité de vie au sein de l'organisation est directement proportionnelle à la place qu'occupent les intérêts humains

---

<sup>1</sup>Jürgen Habermas, Theory of Communicative Action, (Boston : Beacon Press, 1984), 397.

au sein des connaissances acquises pour survivre dans l'organisation de type bureaucratique.

En fonction de cette survie, Habermas dégage les prémisses et la conclusion suivantes :

- si la bureaucratisation déshumanise les membres de l'organisation en vidant de son contenu culturel les communications organisationnelles;
- si la bureaucratie façonne une différenciation segmentaire entre les éléments étrangers dans son propre système, au sens d'une juxtaposition horizontale des associations sur un même système de valeurs;
- si la bureaucratie développe l'aliénation de ses membres en les déconnectant de leurs intérêts humains;
- si, enfin, la bureaucratie du secteur public renforce la mainmise de l'État sur la vie privée des individus, ceux-ci peuvent retrouver leur dimension humaine par la «colonisation intérieure», en réussissant à vivre des communications «free from domination», selon l'expression de Habermas, en autant que l'on puisse réussir à développer une attitude favorable à la critique chez chaque individu. Or, cela nécessite un état de conscience que les travailleurs ou même les employés cadres ne

possèdent pas toujours, conscience de la propagande et conscience de l'idéologie dominante.

Les grandes organisations et les bureaucraties en général ne favorisent pas toujours l'émergence de cette conscience, comme tend à le démontrer Charles Perrow dans son essai critique sur l'évolution des théories portant sur les organisations. Avec la publication, en 1986, de Complex Organizations, Charles Perrow recherche à travers ces différentes théories, un modèle d'explication globale des organisations, modèle qui tient compte de leur complexité et de leurs relations avec l'environnement humain, écologique et politique.

L'analyse de Perrow s'articule sur deux sciences humaines, la sociologie et l'administration des affaires; il présente dans Complex Organizations une remarquable synthèse des grandes écoles de pensée sur le sujet. Tous les modèles théoriques élaborés sur les organisations et les idéologies administratives sont analysés dans cet essai de façon à dégager une vue d'ensemble sur l'évolution de la conceptualisation en regard des organisations.

En particulier, son étude des bureaucraties met en lumière certaines particularités du modèle webérien - entre autres la finalité des hiérarchies bureaucratiques dans la société post-industrielle. Il retrace également les origines du mouvement des relations humaines et le développement d'un

modèle de type néo-webérien qui englobe les sujets de prise de décision, de conflit et de technologie sans oublier l'analyse des systèmes. Perrow indique clairement les limites de cette école de pensée, principalement au niveau de l'environnement. Dans ces théories de l'organisation de la fin des années 60, l'environnement n'est jamais étudié en soi; c'est une lacune que vient combler, selon Perrow, l'école institutionnelle.

«The Institutional School» considère le caractère organique des organisations qu'il replace dans leur environnement. Mais il note également les limites de cette théorie, en particulier au niveau des communications. Il existe un environnement communicationnel qui influence les organisations qui y évoluent. Cet environnement communicationnel est également façonné par les entreprises qui l'utilisent à leurs fins stratégiques. C'est ce que tentera de cerner la présente recherche.

La notion de réseaux créés par les organisations est analysée par Perrow comme l'un des facteurs qui conditionnent l'environnement. L'intérêt de la critique de Perrow sur ce sujet se retrouve principalement au niveau de l'identification d'un réseau interorganisationnel qui partage une même structure de pensée («institutionalized thought structure»).

Charles Perrow propose, dans Complex Organizations, un chapitre d'analyse critique des différentes théories du

pouvoir dans les organisations et une définition du pouvoir qui représente une synthèse intéressante des approches théoriques diverses :

Power is the ability of persons or groups to extract for themselves valued outputs from a system in which other persons or groups either seek the same outputs for themselves or would prefer to expend their effort toward other outputs.<sup>1</sup>

À cette définition du pouvoir, Perrow ajoute une précision concernant le pouvoir propre à l'élite, sans toutefois préciser s'il s'agit de l'élite politique, intellectuelle, organisationnelle, culturelle ou économique. «The power of elites in society [is] to define risks and benefits in such a way that others bear the risks while the elites reap the benefits.»<sup>2</sup>

Plus de nuances devraient être apportées à ces deux définitions surtout pour leur application aux entreprises publiques. C'est pourquoi une critique et une définition spécifique aux organisations publiques seront proposées dans la présente recherche. Cette conceptualisation du pouvoir dans ce type d'entreprise peut orienter la nature et l'utilisation stratégique des communications dans les grandes bureaucraties d'État. Mais le pouvoir et les communications ne peuvent être dissociés de l'idéologie et

---

<sup>1</sup>Charles Perrow, Complex Organizations, 259.

<sup>2</sup>Ibid., 265.

de ses manifestations à l'intérieur des organisations qui la véhiculent et en font un système de domination culturelle qui oriente et conditionne les prises de décision.

Dans le cadre de la présente recherche, nous tenterons donc d'identifier le type de pouvoir en vigueur dans l'organisation qui est proposée en étude de cas (power-over, power-with ou power-within?). Comme le mode de communication organisationnel influe sur l'exercice de ce pouvoir, nous rechercherons s'il existe une politique communicationnelle de l'organisation et, s'il n'y en a pas, nous en élaborerons une selon les principes théoriques que nous avons présentés précédemment, en particulier en tenant compte des quatre dimensions du rôle de la communication dans les organisations : les dimensions opératoire, synergique, émancipatoire et stratégique.<sup>1</sup>

### 3.8 Communications externes

Comme nous venons de le constater dans la première partie de ce chapitre, pour survivre et se développer, l'organisation doit donc maîtriser les concepts et les pratiques inhérents aux communications internes. Mais l'organisation doit également s'inscrire efficacement dans

---

<sup>1</sup>Alain Laramée, La communication dans les organisations, 103.

le cadre plus large de la synergie créée par les grands réseaux de communication externe. Ceux-ci sont formés par l'environnement socio-économique, politique et culturel dans lequel se situe l'organisation.

Par conséquent, à l'étude des communications internes doit s'ajouter une analyse des communications externes pour saisir les circonstances multifactorielles des interactions de l'organisation avec ses divers publics. Après le bref survol des principales théories des communications internes, il convient maintenant de nous attarder à celles qui ont été élaborées pour rendre compte du phénomène des communications externes des organisations. Outre les auteurs cités en bibliographie : James Curran, Theodor Adorno, Stuart Hall, Joseph T. Klapper, Elihu Katz, Harold Innis ainsi que Breton et Proulx, James Taylor et André Lafrance, la revue de littérature effectuée jusqu'à présent a permis de cerner, entre autres, l'apport de Jacques Ellul et Jürgen Habermas dans l'élaboration d'un système d'analyse des communications en relation avec d'autres disciplines telles la sociologie et la politique. Ainsi, Ellul apporte une contribution orientée vers un aspect particulier des communications de masse. Son analyse de la propagande constitue une approche théorique pouvant trouver des modes d'application dans le champ d'investigation du rôle des communications externes mises en place par les organisations.

En mettant en évidence la complexité et l'ambiguïté de la propagande sous toutes ses formes, Ellul dégage l'extrême ambivalence de la communication selon le cadre de référence des organisations. Or, les questions fondamentales soulevées par Ellul peuvent être transposées de la propagande à tout phénomène de communication externe développé par une organisation.

Par exemple, lorsqu'il souligne la relation entre propagande et idéologie<sup>1</sup>, en étudiant les effets socio-politiques de la propagande, il s'inscrit, selon nous, dans la ligne de pensée que Barrington Nevitt développe en affirmant que tout média de communication transforme la psyché individuelle et collective<sup>2</sup>. Cette transformation agit directement sur l'idéologie des communautés sociales touchées par la communication, ce qui constitue toujours de la part des organisations, consciemment ou non, une forme de propagande auprès du public.

En fait, l'étude d'Ellul et sa grille d'analyse n'a jamais été reprise comme telle dans un contexte organisationnel. La présente recherche tiendra compte des grands paramètres de l'approche de cet auteur pour analyser

---

<sup>1</sup>Jacques Ellul, Propagande, 215-224.

<sup>2</sup>Nevitt explique de quelle façon cette transformation est opérée dans son étude des manifestations culturelles des médias qui renforcent ou modifient les composantes culturelles de l'idéologie populaire. Il consacre d'ailleurs un chapitre (5) à ce sujet dans The Communication Ecology, (Canada : Butterworth and Co., 1982), 58-76.

le phénomène de la communication faite par la Société des alcools du Québec, en privilégiant l'interrelation entre cette organisation et son environnement. En effet, les activités des organisations se définissent à travers les processus formels qui témoignent donc de leur spécificité. Mais qui plus est, l'organisation se perçoit comme un système situé dans un environnement communicationnel décloisonné, lui-même partie intégrante d'un ensemble politique, économique et socio-culturel<sup>1</sup> plus large, ensemble par lequel l'organisation est influencée et qu'elle influence également. La présente étude de cas portant sur la Société des alcools du Québec en fera la démonstration dans les prochains chapitres.

Ce contexte plus global inclut donc précisément le niveau politique puisque cette société d'État exerce ses activités commerciales dans un contexte de propriété gouvernementale. Comme le mentionne Charles Perrow, dans son analyse du "population-ecology model", au chapitre 4

---

<sup>1</sup>James Taylor y fait référence dans Une organisation n'est qu'un tissu de communications-Essais théoriques, 122, lorsqu'il rappelle que : "Le travail de Lawrence et Lorsch (1967) a servi à compléter les recherches de Burns & Stalker et de Woodward, et à leur fournir un cadre théorique plus élaboré et plus systématique, compte tenu des principes développés par l'école de relations humaines. Partant d'une vision systémique, ces auteurs conçoivent l'organisation comme étant un système ouvert; elle doit s'adapter aux exigences de l'environnement dans lequel elle se trouve si elle veut survivre et réussir. Les résultats de leurs recherches ont servi d'abord à confirmer les conclusions de Burns & Stalker, mais aussi, en plus, à mieux étayer le concept d'"incertitude" de l'environnement."

consacré à l'environnement, de son livre Complex

Organizations :

This comes close to Kenneth Bensons's notion of "political economic" since political negotiations regulate the flow of economic resources through the network. This enlarged view of a population, emphasizing network properties rather than isolated organizations in a population, is consistent with network analysis, industry as a context of organizations, and the notion of "sectors" (...).<sup>1</sup>

Chaque transformation, à quelque niveau que ce soit au sein d'une organisation, se répercute de fait sur les autres composantes de l'environnement. Ainsi donc, les frontières de l'organisation demeurent perméables à leur environnement. Ce type de fonctionnement, dans le contexte contemporain de la globalisation des marchés et de la mondialisation des échanges d'idées, tient nécessairement compte des autres organisations tout en privilégiant des attitudes, des produits et des services accordés à la spécificité environnementale de chaque organisation.

Dans ce cas, la rétroaction devient un facteur communicationnel dynamique, essentiel à l'adaptation de l'organisation. Elle est donc recherchée tant à l'interne qu'à l'externe, auprès des employés, des clients et de la population en général.

---

<sup>1</sup>Charles Perrow, Complex Organizations, 215.

Un telle organisation comporte un système communicationnel qui doit reposer sur la flexibilité, l'ouverture et la souplesse. Il doit également pouvoir se plier aux exigences du milieu en fonction de la valeur que ce milieu accorde aux activités de l'organisation. Comme l'a démontré André A. Lafrance<sup>1</sup>, l'organisation est tributaire des ressources qu'accepte de lui accorder son environnement, selon la perception qu'en a le public et selon la valeur intrinsèque accordée aux produits ou services de cette organisation. La théorie de Lafrance est reprise en détail au chapitre 5, appliquée au cas de la Société des alcools du Québec puisqu'elle illustre très bien la porosité de l'organisation à son environnement. C'est par la mise en place de tout un processus communicationnel complexe, aussi bien à l'interne qu'à l'externe, que l'organisation réussit à assurer la légitimité de son existence en s'adaptant aux fluctuations de l'opinion de ses membres et du public.

Ce processus communicationnel est important en termes de quantité et de qualité des échanges de l'organisation avec son environnement. En effet, ce processus repose sur la pluridirection des relations publiques, sur la participation de tout le personnel aux

---

<sup>1</sup>André A. Lafrance, Le système énergétique de l'organisation, texte non publié, Université de Montréal, département de communication, Montréal : 1992.

objectifs communs et sur la rétroaction assurant les liens avec les partenaires externes de l'organisation.

C'est ce que soutient Barrington Nevitt (1982) dans son livre consacré à l'avènement d'une nouvelle écologie communicationnelle, Barrington Nevitt (1982) en proposant une synthèse décloisonnée des différentes approches théoriques sur les communications. Retraçant la grammaire particulière des médias et leurs effets sur le cerveau humain, Nevitt suggère des avenues d'investigation nouvelle; il identifie de multiples applications, notamment au niveau des communications faites par les entreprises.

Rhetoric and propaganda are concerned only with the effects upon audiences of the media available. Rhetoricians and propagandists aim either at transforming a given audience psychically, or finding a hidden audience in tune with their intent. They use every cultural resource merely as a means to achieve their ends.<sup>1</sup>

Le rôle des communications externes des organisations est certainement non négligeable dans la définition de cette écologie communicationnelle, Nevitt rejoignant en cela la pensée de Jürgen Habermas.

En effet, pour Habermas, les organisations génèrent des communications qui modifient constamment la culture de masse :

---

<sup>1</sup>Barrington Nevitt, The Communication Ecology, 28.

"au point que les sociétés modernes offrent même au profane l'image d'une "société d'organisation". Pour le sociologue, ce nouveau type d'organisation se recommande dans le même temps comme l'exemple évident pour le concept de système social autorégulé. Ce n'est pas un hasard si les principes de la théorie du système ont d'abord trouvé dans la sociologie des organisations leur application."<sup>1</sup>

D'ailleurs, dans son analyse des travaux de Habermas, Thomas McCarthy cerne très explicitement le fondement même de la théorie de la communication appliquée, par Habermas, à la sociologie et à l'histoire de l'évolution des valeurs dans la société capitaliste. Mais l'idéal conçu par Habermas concerne un discours rationnel qui ne peut s'incarner sans que tous les individus possèdent et utilisent leur pouvoir critique face aux communications issues des organisations (position quelque peu utopiste selon nous).

Cela présuppose que les individus possèdent une formation et une culture qui les rendent capables de critique face à toute idéologie exprimée par les communications des organisations. McCarthy identifie les limites de la théorie assez idéaliste de Habermas puisque, dans la réalité, ce prérequis de la juste distribution du potentiel intellectuel est illusoire. Toutefois, la notion d'intersubjectivité exprimée par Habermas demeure un concept intéressant pour accéder à un niveau de consensus entre les

---

<sup>1</sup>Jürgen Habermas, Théorie de l'agir communicationnel, 336.

organisations et les publics avec lesquels s'établit la communication.

L'évolution des organisations laisse entrevoir, selon le modèle "Power-Within" expliqué précédemment, un scénario d'application à la théorie de Habermas, sur la base du concept d'agir communicationnel appliqué aux communications externes des organisations. Dégagée de toute domination, la communication par le discours rationnel orienté vers la recherche d'un consensus entre les interlocuteurs laisse présager une piste d'évolution théoriquement plausible.

Un changement idéologique anime certaines organisations qui adoptent des politiques de communication reposant sur la finalité du consensus, par l'ouverture au dialogue rationnel avec les publics externes des organisations selon un souci de la transparence et de réelle ouverture. En d'autres termes, les modèles développés pour les communications organisationnelles et la notion de pouvoir (Power-Over, Power-With et Power-Within) peut tout aussi bien s'appliquer aux publics externes qu'aux publics internes des organisations. Le partage de pouvoir peut se faire par un décroisement des communications, à l'interne comme à l'externe, en recherchant un consensus avec ces divers publics.

Pour ce faire, plusieurs types de communications externes sont possibles : que ce soit la publicité, la

promotion, les services de renseignements, les groupes de discussion («focus groups»), les relations publiques ou les relations de presse, les publications d'informations corporatives, etc. Cependant, un mode de communication externe a rarement été étudié toutefois et on en retrouve très peu de traces dans la littérature : il s'agit des communications comportementales destinées aux publics externes des organisations. Ces communications comportementales étaient plutôt étudiées sous d'autres rubriques, classées sous le nom de "propagande" par Jacques Ellul (1962) et par Altheide et Johnson (1980). Ces deux auteurs en particulier ont abordé le sujet des communications ayant pour but de transformer l'opinion du public, mais sous l'angle de la validité du contenu de l'information promotionnelle, transmise par les organisations.

En effet, leur étude Bureaucratic Propaganda s'attarde principalement aux stratégies de relations publiques et de promotion conçues par les organisations :

We are especially interested in showing the applicability of field studies to organizational and institutional analysis. Specifically, skills and techniques of individual impression-management are important at all levels of social life, including how members of an organization work to promote certain images of purpose and effectiveness.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>D. Altheide et John M. Johnson, Bureaucratic Propaganda, ix.

C'est pourquoi l'étude de la propagande bureaucratique faite par Altheide et Johnson concentre principalement son champ d'investigation sur la véracité des informations émises par les organisations, plutôt que sur les stratégies qui visent à modifier les comportements des individus. D'ailleurs, l'expression "communications comportementales" ne se retrouve encore dans aucune étude, du moins à notre connaissance. En fait, la notion d'agir communicationnel utilisée par Jürgen Habermas est peut-être celle qui se rapproche le plus du concept de communication comportementale auquel la présente recherche est consacrée.

À l'étude de la propagande bureaucratique d'Altheide et Johnson, nous pouvons ajouter l'ouvrage de Laufer et Paradeise (1982), Le prince bureaucrate, qui présente les communicateurs organisationnels comme étant de véritables "techniciens de la séduction des apparences".<sup>1</sup> Cependant, ces auteurs ont élaboré une critique qui dénonce principalement le marketing, plutôt que la communication organisationnelle. D'ailleurs, le sous-titre de leur publication précise cette orientation qui privilégie le marketing en tant qu'objet d'étude : Machiavel au pays du marketing. C'est pourquoi nous n'avons pas retenu cet ouvrage dans le cadre de la présente recherche, le marketing n'étant pas notre propos. Cependant, les techniques qui y

---

<sup>1</sup>R. Laufer et C. Paradeise, Le prince bureaucrate, (Paris: Flammarion, 1982), 20.

sont critiquées peuvent tout aussi bien s'appliquer à la promotion d'idées, de valeurs et de comportements qu'à la vente de produits. Les techniques de propagande que Laufer et Paradeise mettent à jour peuvent être utiles au lecteur qui souhaite creuser davantage ce sujet.

Enfin, mentionnons un dernier auteur qui s'est penché sur les communications comportementales, sans toutefois se référer à ce concept sous cette désignation. Il s'agit d'Alain Etchegoyen qui présente un profil de théoricien et de praticien assez particulier : normalien, agrégé de philosophie, Alain Etchegoyen dirige un cabinet d'études et de conseil auprès de grandes entreprises industrielles. Auteur de Les entreprises ont-elles une âme? (1990) et Le Capital-Lettre (1990), il s'interroge sur le rôle moral des organisations dans la société, sujet qu'il aborde sous l'angle de la légitimité des éthiques corporatives avec sa plus récente publication : La valse des éthiques (1991). L'intérêt de cet ouvrage réside dans une critique du rôle des communicateurs en tant que spécialistes de la diffusion de valeurs qui confortent les organisations, les légitiment et assurent, en bout de ligne, leur succès financier.

Naturellement, on peut retracer une filiation entre Ellul et Etchegoyen sur la notion de propagande qui est très utile comme schème de référence à la présente recherche. Car les communications organisationnelles, internes ou externes

sont principalement, pour Etchegoyen, des prétextes à propagande en vue de faire adopter une éthique, ou une morale, qui génère des comportements précis, aussi bien de la part des membres de l'organisation que des publics externes.

(...) les hommes de la communication savent que les grandes interrogations morales du jour passent par eux et quelquefois s'y achèvent. La communication est au fond même de la morale; la morale est au coeur de toutes les communications. Il y est question de mensonge, de manipulation, de vérité, d'information, de justesse, de justice, bref, de l'exercice d'un pouvoir et d'un contrôle.<sup>1</sup>

En ce sens, Etchegoyen rejoint Habermas, qu'il cite d'ailleurs à plusieurs reprises dans son livre; à noter que ces deux auteurs font, sur ce sujet, peu de cas de la traditionnelle distinction entre communications internes et externes puisque le même processus communicationnel y est à l'oeuvre en vue de valoriser des comportements, des éthiques et une idéologie favorables à ces organisations, selon une intentionnalité souvent peu connue. La distinction importante selon eux est plutôt à établir entre persuader et convaincre.

Cette distinction est au coeur du problème contemporain de la communication; il n'est guère étonnant qu'y revienne avec insistance le philosophe Jürgen Habermas: "Comprendre ce qui est dit exige la participation et non simplement l'observation." Cette différence cruciale entre

---

<sup>1</sup>A. Etchegoyen, La valse des éthiques, 171.

deux modalités de la communication détermine les contenus et les formes d'argumentation."<sup>1</sup>

Par conséquent, la communication comportementale est une forme de communication organisationnelle, s'adressant aux membres de l'organisation ainsi qu'à ses publics externes dans le but de les persuader ou de les convaincre d'attitudes et de comportements à adopter. Nous y reviendrons subséquemment avec l'étude de cas sur le thème des comportements à adopter face à la protection de l'environnement physique et social.

### 3.9 Communications comportementales

La communication comportementale est une notion très large puisque toute communication peut être considérée comme un agir communicationnel. Précisons donc ce que l'on entend par l'expression "communication comportementale" : il s'agit de communication visant à modifier, renforcer et contrôler le comportement d'un individu ou d'un groupe d'individus; l'expression désigne également tout effort communicationnel visant le développement de nouveaux comportements ou encore la disparition de comportements spécifiques. Par exemple, les campagnes d'informations

---

<sup>1</sup>Ibid., 185.

externes menées par l'organisme gouvernemental Santé et Bien-être Canada contre le tabagisme représentent un exemple probant de communications comportementales. Il en va de même pour les communications ayant pour sujet la violence familiale ou la lutte contre les toxicomanies. Également, les groupes de pression, les associations d'intérêts sociaux, culturels ou autres, de même que les gouvernements et les religions, églises, sectes de toutes sortes ont toujours abondamment utilisé la communication comportementale.

La revue de littérature présentée précédemment présente cependant peu d'études consacrées spécifiquement à ce phénomène des communications comportementales sur le thème de l'environnement, en particulier celles qui sont conçues et diffusées par les entreprises publiques. Ce thème servira à démontrer de quelle manière des organisations publiques peuvent mettre sur pied des programmes de communication externe dans le but de transformer les valeurs, et ultimement l'idéologie d'une population, dans le but stratégique, intentionnel et concerté, de modifier son comportement en tant que groupe. Ces organisations ont alors comme objectif global d'agir sur la configuration de leur environnement socio-culturel en vue de favoriser leurs intérêts.

Dans le cas qui nous préoccupe, le thème de l'environnement, jouté à celui de la consommation de

l'alcool, présente un sujet n'ayant encore jamais été investigué comme tel. Ce sujet servira d'étude de cas et proposera l'analyse des communications comportementales conçues et diffusées par la Société des alcools du Québec (voir les deux prochains chapitres). Cependant, il faut situer cette étude de cas dans un contexte plus large : celle d'une véritable synergie entre l'alcool et les communications de masse, selon une nouvelle perspective historique qui fait remonter aux origines de l'humanité la double évolution du vin et des communications. Cette illustration historique du rôle des organisations dans le domaine des communications comportementales en regard de la consommation du vin permettra d'ajouter à notre réflexion une perspective n'ayant encore jamais été envisagée sous cet angle.<sup>1</sup>

En effet, si notre étude de cas porte sur l'alcool et les communications comportementales, c'est qu'il s'agit de deux sujets dont la relation étroite remonte aux origines de l'humanité, tout en étant encore aujourd'hui une préoccupation très actuelle, comme en témoignent les analyses réalisées aux chapitres 4 et 5.

En somme, il serait intéressant d'illustrer notre propos par une étude de cas portant justement sur le sujet de l'alcool et des communications comportementales. Ce

---

<sup>1</sup>Voir annexe 1 «Quelques notes sur l'histoire du vin et des communications comportementales».

sujet n'ayant encore jamais fait l'objet d'une analyse formelle reliant les effets des programmes de communications comportementales sur les individus en vue de modifier l'environnement physique et social de leur société.

### 3.10 En résumé

Les nombreuses théories qui sont présentées dans ce chapitre ont été rappelées dans le but de mieux cerner le rôle des communications organisationnelles. Nous en retenons une perspective globale d'évolution, en fonction d'un approfondissement progressif de la pensée selon des concepts théoriques qui seront retenus pour analyser l'étude de cas proposée aux chapitres 4 et 5. Ces principaux concepts théoriques sont les suivants :

1.   Élaborés par Laramée, les concepts de communication
  - opératoire
  - synergique
  - émancipatoire
  - stratégique.

Ces quatre notions seront reprises pour analyser les programmes de communication de la Société des alcools du Québec.

2. La perspective proposée par March et Simon, Weick et Taylor nous semble importante en ce qu'elle dénonce la trop grande rationalité de théories élaborées jusqu'ici sur les communications organisationnelles.

L'intérêt de cette nouvelle approche réside, selon nous, dans l'ajout de notions telle l'absorption de l'incertitude, dont il sera amplement question dans l'étude de cas de cette recherche.

En effet, les communications comportementales constituent un terrain propice à la validation de la théorie de March et Simon, puisque l'incertitude demeure au coeur des intentionnalités qui sous-tendent les stratégies de communication élaborées par les organisations qui veulent modifier les attitudes et les comportements de leurs membres ou de la population.

3. Les notions de pouvoir, culture et idéologie, telles qu'élaborées par Abravanel entre autres, sont reprises dans l'analyse de cas en vue de démontrer le rôle des communications dans l'élaboration de solutions visant à résoudre les contradictions politiques entre les différents

organismes d'État en regard de l'alcool et l'environnement, aussi bien physique que social.

4. Enfin, l'intégration des théories portant sur les communications internes et externes permettra de valider le modèle atomiste de pouvoir exercé par les organisations dans l'émission de programmes de communications comportementales. L'étude de cas permet de servir de laboratoire pour projeter ces diverses notions théoriques dans la réalité d'une organisation complexe, du sens où l'entend Perrow dans la perspective développée par André Lafrance.

**CHAPITRE 4****ÉTUDE DE CAS :  
LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC****4.1 Contexte général de l'étude**

La présente étude utilise le cas d'une organisation québécoise paragouvernementale, la Société des alcools du Québec (S.A.Q.), pour analyser la politisation des communications externes de cette organisation. La méthodologie retenue pour cette étude propose deux séquences d'analyse : premièrement, les communications entre cette entreprise publique (S.A.Q.) et la population québécoise par l'entremise des médias (relations de presse) sur la base d'un thème précis, soit la protection de l'environnement.

Précisons ce que nous entendons par environnement : tout d'abord, l'environnement physique (forme de pollution : les déchets physiques de l'industrie des boissons alcooliques, c'est-à-dire bouteilles, cartons et papiers de même que les boissons frelatées à détruire).

Dans un second temps, cette étude aborde le thème de l'environnement social (forme de pollution : l'alcoolisme et toutes formes d'abus dans la consommation des boissons alcooliques).

Le but de la présente recherche est d'identifier le processus de politisation de ce thème environnemental à travers les déclarations formelles de l'organisation formulées dans le contenu de ses programmes de communications comportementales. Cette recherche est faite en vue de trouver des pistes de réponses au questionnement suivant : la S.A.Q. est-elle le porte-parole du gouvernement au sujet de l'environnement? Est-elle un paravent de légitimité politique derrière lequel se profilent des conflits d'intérêts socio-économiques? Est-elle plutôt le bouc émissaire d'un appareil politique qui agit en fonction de ses propres intérêts ou des intérêts du public et de la société en général, selon un processus rationnel de décision? C'est à ces questions que nous tenterons d'apporter des éléments de réponse en faisant l'inventaire des déclarations publiques de l'organisation et du gouvernement à partir du corpus d'information que constitue la revue de presse des deux dernières années (1990 et 1991).

#### 4.2 Profil de la Société des alcools du Québec

La Société des alcools du Québec est une entreprise d'État relevant du ministre de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie du gouvernement du Québec. Essentiellement, son mandat consiste à faire le commerce des boissons alcooliques sur le territoire du Québec. La loi 47, sanctionnée le 10 juillet 1971, confie à la Société des alcools du Québec les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement de ce mandat. Le ministre des Finances du gouvernement du Québec est l'unique actionnaire de l'entreprise.

La Société des alcools du Québec est gérée par un conseil d'administration composé de neuf membres, incluant le président-directeur général. Ces administrateurs sont nommés par le Conseil des ministres et ils forment la dernière instance dont relève chacun des secteurs d'activité de la Société des alcools du Québec.

Le conseil d'administration s'est doté, comme la loi le prévoit, d'une structure de fonctionnement qui comprend un comité exécutif composé du président du conseil d'administration, du président-directeur général et de deux membres du conseil. Ce comité étudie les recommandations sur les actions à entreprendre dans les divers secteurs de l'entreprise et prend les décisions appropriées. Deux autres comités - le comité des Ressources humaines et le comité de la Vérification - se rapportent également au conseil

d'administration. Il n'existe aucun comité des communications ni, jusqu'en 1988, aucune politique de communication.

Par ailleurs, le fonctionnement administratif de la Société des alcools du Québec est assuré par le comité de gestion composé du président-directeur général, des vice-présidents représentant les divers secteurs de l'entreprise et de la secrétaire générale.

La Société des alcools du Québec remplit son mandat en développant ses activités aux niveaux commercial, fiscal, économique et social.

La dimension commerciale de l'entreprise permet à la clientèle d'avoir accès à des boissons alcooliques de qualité contrôlée et à prix uniformes sur tout le territoire du Québec. Au total, 345 succursales, 137 agences et 11 000 épiceries et dépanneurs forment le plus vaste réseau de vente de détail au Québec : la clientèle y retrouve une gamme de 1650 produits réguliers et environ 1680 produits de spécialité, en provenance de 55 pays différents. La S.A.Q. génère des ventes de plus d'un milliard de dollars annuellement.

Au plan fiscal, la Société des alcools du Québec représente une source de revenus importants aux deux paliers de gouvernement par la remise des taxes, des droits et d'un dividende. Le fardeau des contribuables québécois est ainsi allégé par la contribution fiscale de l'entreprise aux

finances de l'État. Environ les 2/3 du chiffre d'affaires de la S.A.Q. est remis sous forme de contribution aux gouvernements provincial et fédéral.

Du point de vue économique, la Société des alcools du Québec maintient 2121 emplois réguliers et achète annuellement pour près de 74,5 millions de dollars de biens et de services au Québec.

Enfin, l'engagement social de l'entreprise vise à assurer un contrôle rigoureux de la qualité des produits, la protection de l'environnement et la sensibilisation des Québécois à l'importance de développer des comportements réfléchis face à la consommation de l'alcool.

C'est principalement ce volet social qui sera analysé dans la présente étude de cas, soit le sujet très controversé de la responsabilité d'une entreprise sur les questions de protection de l'environnement physique et social.

#### 4.3 Profil communicationnel

La philosophie qui anime l'engagement social de la Société des alcools du Québec dans les années 80 et 90 est la même qui avait cours en 1921 c'est-à-dire : faire appel à l'intelligence du public en matière de consommation d'alcool et remplacer l'interdit par l'information :

Consciente du rôle qu'elle a à jouer, la S.A.Q. n'a cessé depuis sa naissance de se préoccuper des abus causés par l'alcoolisme, par des messages d'intérêt public sur la modération, par des études commandées sur la situation de l'alcoolisme au Québec, par la mise en place de programmes de prévention, par des consultations auprès des comités de lutte contre l'alcoolisme, par des moyens de sensibilisation des Québécois sur les divers aspects de la consommation des vins et spiritueux, et tout particulièrement en cherchant depuis soixante-cinq ans à favoriser la consommation du vin plutôt que celle des boissons fortes.<sup>1</sup>

Cette société d'État a donc recours à des stratégies spécifiques de communication visant à favoriser une meilleure connaissance des produits et des services qu'elle offre. Des programmes de communication et de formation sont ainsi diffusés auprès de ses employés et de ses clients afin d'améliorer les modes de consommation de l'alcool et de prévenir les abus. Cependant, jusqu'en 1988, les stratégies et programmes de communication de l'organisation étaient souvent conçus et développés de façon hybride, ponctuelle et sans intégration verticale et horizontale par rapport aux orientations fondamentales de son mandat.

C'est pour combler cette lacune et pour s'assurer que les pratiques communicationnelles respectent certains des grands principes théoriques analysés précédemment dans cette recherche que nous avons proposé à la Société des alcools du Québec une Politique de communication. Ce texte

---

<sup>1</sup>R. Prévost, S. Gagné et M. Phaneuf, L'histoire de l'alcool au Québec, (Montréal : Éditions A. Stanké, 1986), 173.

statue sur les valeurs privilégiées par l'entreprise en matière de communication et définit le droit à l'information selon des valeurs de transparence, d'honnêteté et de respect des individus.

Cette Politique de communication s'applique également aux communications internes (destinées aux employés, syndicats, associations, retraités ainsi qu'aux cadres de l'entreprise). Elle couvre en outre les communications externes en général : relations de presse, communications avec la clientèle, avec la population régionale, provinciale et nationale, communications avec les partenaires commerciaux et socio-politiques de l'entreprise, communications internationales (les 55 pays exportateurs de boissons alcooliques avec lesquels l'entreprise fait des affaires sur une base régulière et avec les pays préoccupés par la dimension sociale de la consommation d'alcool).

#### 4.3.1 Politique de communication de la S.A.O.

Conçue en 1988, par l'auteure de la présente recherche et en étroite collaboration avec le directeur du programme de thèse, Dennis Murphy, cette Politique de communications a été élaborée en tenant compte des grands principes théoriques de plusieurs auteurs, principalement de Mary Parker-Follett, de Perrow, de Habermas et de Laramée, tels qu'énoncés aux chapitres précédents de cette thèse (on

retrouvera en notes de bas de pages les références générales aux concepts théoriques ayant été utilisés pour la conception de ce texte). Cette Politique de communication constitue pour la S.A.Q. une première déclaration corporative qui définit l'orientation cadre des stratégies, des efforts et des initiatives de l'entreprise pour mieux communiquer avec ses employés, ses clients et la population en général. Ainsi, c'est une véritable intégration de la gestion de l'information interne et externe qui est recherchée, comme en témoigne le libellé de cette politique:

"Énoncé de la Politique de communication

Principe directeur :

La Société des alcools du Québec consulte et informe<sup>1</sup> ses divers publics internes et externes et

---

<sup>1</sup>Les mots "consulte" et "informe" recouvrent tous deux une réalité différente : le premier fait davantage référence à l'information ascendante et le second à l'information descendante. C'est dans le but d'ajouter de la flexibilité à la structure de communication organisationnelle que ces deux directions de transmission des messages sont définies dès le début de la Politique de communication, selon les prescriptions de Laramée (1989: 44-45): "Le degré de flexibilité de la structure communicationnelle est le concept qui tente d'établir qui peut communiquer avec qui et par quelle route spécifique les messages sont transmis. (...) La "direction du courant des messages" est reliée à la structure formelle de l'organisation. Les messages dirigés des échelons supérieurs de la hiérarchie vers les échelons inférieurs sont dits descendants alors que ceux qui sont émis des échelons inférieurs vers le haut de la hiérarchie sont dits ascendants."

considère la libre circulation de l'information comme partie intégrante de son mandat corporatif.

La Société des alcools du Québec informe tous ses publics de façon équitable, sans préjugés sociaux, raciaux, sexistes ou culturels<sup>1</sup>, avec respect, diligence, courtoisie et loyauté<sup>2</sup>.

#### 1. Communication avec les publics internes

La Société des alcools du Québec considère tous ses publics internes comme ses premiers interlocuteurs envers lesquels elle a la responsabilité :

---

<sup>1</sup>"L'idée du monde vécu suggère en outre l'indépendance de la culture par rapport aux contraintes externes. La force impérative de la culture repose sur la conviction des acteurs, qui utilisent, mettent à l'épreuve et perfectionnent les schémas d'interprétation, de valeurs et d'expression. Du point de vue des sujets agissant par la communication, il ne peut se dissimuler aucune autorité étrangère derrière les symboles de la culture." Jürgen Habermas, Théorie de l'agir communicationnel, tome 2, 164.

<sup>2</sup>Jürgen Habermas, *ibid.*, 164 : "Enfin, les participants de la communication se rencontrent dans un horizon de possibilités de compréhension mutuelle illimitées.(...) Tant qu'ils maintiennent en eux des attitudes performatives, ceux qui agissent par la communication ne peuvent compter sur une distorsion systématique de leur communication (...) Dans la perspective interne de membres d'un monde vécu socio-culturel, il n'y a pas de pseudo-consensus possible, au sens de convictions établies par la force : dans un processus de compréhension mutuelle fondamentalement transparent, et transparent pour les participants eux-mêmes, il ne peut s'établir de violence." C'est ce constat de Habermas que recouvre la mention de "loyauté" de cette Politique de communication.

- de fournir une information complète et diligente sur ses activités, ses projets et ses orientations et ce, de façon prioritaire par rapport aux publics externes;
- de promouvoir des moyens de communication efficaces, équitables et adéquats pour assurer la libre circulation des idées et des opinions<sup>1</sup>;
- de former, en matière de communication, les employés qui, de par leurs mandats, doivent maîtriser les habiletés de communicateur;
- de fournir des normes précises de qualité pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise en matière de communication;
- de promouvoir des programmes d'information, de consultation et de sensibilisation afin de favoriser:
- la transparence et la compréhension des décisions;

---

<sup>1</sup>Dans sa critique des théories de March et Simon, Charles Perrow (1984 : 129) note l'importance de cette libre circulation de l'information, encadrée de façon à être efficace pour assurer des prises de décisions éclairées : "Thus March and Simon join the mainstream of the classical theorists, especially Weber, and augment that stream significantly. The problem with humans in organizations is not just that they may go their own, selfish way (...); the problem is also that there are real limits to human rationality, and thus the premises of decisions and the flow of information on which decisions are based must be controlled. As a result, organizations need not only the familiar appartenances of bureaucracy but also the more subtle and unobtrusive controls of communication channels, organizational vocabulary and so on."

- le consensus auprès des publics internes<sup>1</sup>;
- l'adhésion aux orientations et aux objectifs de l'entreprise<sup>2</sup>.

Par ailleurs, la Société des alcools du Québec attend de ses publics internes qu'ils participent de façon active à l'établissement d'un réseau de communication. Pour ce faire, l'entreprise attend de ses employés :

- qu'ils soient des agents et des relais d'information efficaces;
- qu'ils participent<sup>3</sup> aux processus de consultation et

---

<sup>1</sup>Cette notion de consensus est peut-être idéaliste, principalement dans une organisation complexe où plusieurs sources d'information se recoupent et parfois se contredisent. Perrow, dans Complex Organizations se sert de l'approche élaborée par March et Simon pour expliquer ce phénomène ambiguë du consensus à l'interne : "Information sources and uncertainty absorption also have a good deal to do with the amount of consensus in organizations, according to the March and Simon model. Consensus depends in part on the number of sources of informations that are utilized and the degree to which uncertainty absorption can be centralized into one unit.", 126.

<sup>2</sup>Selon Mary Parker-Follett, dans Dynamic Administration, "The duty of arbitrator or conciliator, as it is of management itself, continuously, day by day and not merely when dispute arise, to show to labour the common purpose for which all are working.", 245.

<sup>3</sup>Cet élément de participation active de la part des employés nous semble important puisqu'il permet l'établissement de conditions permettant d'établir un éventuel dialogue avec les employés et non seulement un monologue de l'entreprise; il favorise aussi l'intercompréhension qui est un processus actif et non passif, au sens où l'entendait Habermas, comme l'explique Alain Etchegoyen dans La valse des éthiques : "Mais notre société est également parcourue par d'innombrables communications qui sont d'un ordre différent :

d'information internes; l'entreprise s'attend de plus à ce que ses gestionnaires aient la préoccupation de faire circuler l'information auprès de leurs employés<sup>1</sup>;

---

l'émetteur et le récepteur y permutent leurs rôles. La communication vise alors à rendre quelque chose commun, mais avec l'assentiment des partenaires et au terme d'un processus original. On se souvient que Socrate avait justement refusé d'écrire (...) parce que le livre se réduisait à un monologue et devait emprunter des types d'argumentation très spécifiques, tranquille sur le fait qu'on ne pouvait lui répondre ni lui objecter tout au long de son discours. Selon lui, l'essence de tout écrit enveloppe une trop grande tentation rhétorique. Loin de la contradiction, l'arbitraire fait la loi, car dans le monologue on est plus tenté de persuader que de convaincre. Cette distinction est au coeur du problème contemporain de la communication; il n'est guère étonnant qu'y revienne avec insistance le philosophe Jürgen Habermas: "Comprendre ce qui est dit exige la participation et non simplement l'observation.", 184.

<sup>1</sup>Ce rôle des gestionnaires est précisé de façon à instaurer un mode de gestion "Power with" et éventuellement "Power within", selon le modèle présenté précédemment, au chapitre 3. En décloisonnant la circulation verticale de l'information dans l'organisation, les gestionnaires contribuent à créer un mode de gestion plus participatif, comme le note François Gondrand dans L'information dans les entreprises et les organisations, (Paris : Éditions de l'Organisation, 1981) : "L'utilisation du relais de la hiérarchie pour décentraliser l'information semble préférable, pour deux raisons. En premier lieu, elle facilite l'adaptation du message au public. (...) D'autre part, le public étant moins nombreux, le dialogue s'en trouve facilité, en particulier la vérification en retour (feed-back) nécessaire pour s'assurer que le message a été convenablement perçu.", 115.

- qu'ils se tiennent informés, expriment leurs opinions et participent activement au processus d'échange d'informations<sup>1</sup>.

## 2. Communication avec les publics externes

La Société des alcools du Québec reconnaît l'importance de susciter et d'entretenir des communications de qualité avec ses divers publics externes. Pour ce faire, la Société des alcools du Québec entend :

- fournir à ses publics externes une information fiable, prompte et complète sur l'entreprise, ses produits et ses activités<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup>Cet énoncé rejoint la distinction entre persuader des récepteurs passifs et convaincre des récepteurs actifs : "Cette distinction fondamentale, d'ordre moral, joue également un rôle dans la communication interne de l'entreprise. Elle dit très clairement ce qu'il en est du respect des hommes, et s'ils sont considérés comme des réceptacles passifs ou comme des acteurs reconnus. (...) Mais l'enseignement de Jürgen Habermas va bien au-delà de cette distinction qui prend pour objet la communication en tant que telle. (...) "Au lieu d'imposer à tous les autres une maxime dont je veux qu'elle soit une loi universelle, je dois soumettre ma maxime à tous les autres afin d'examiner par la discussion sa prétention à l'universalité. Ainsi s'opère un glissement : le centre de gravité ne réside plus dans ce que chacun peut souhaiter faire valoir, sans être contredit, comme étant une loi universelle, mais dans ce que tous peuvent unanimement reconnaître comme une norme universelle." A. Etchegoyen, La valse des éthiques, 187-189.

<sup>2</sup>Comme le mentionne Jacques Ellul dans Propagande, cette information doit être autre chose qu'un élément de propagande et viser l'atteinte de la vérité sur et par l'organisation, et

- être à l'écoute de leurs besoins, de leurs attentes et de leurs opinions, en tenir compte dans ses décisions et expliquer clairement ses positions<sup>1</sup>;
- susciter auprès de ses employés une attitude favorable à la communication avec les diverses clientèles selon des valeurs de respect, d'intégrité et d'efficacité et fournir les moyens de communication requis pour rejoindre toutes les clientèles externes<sup>2</sup>.

---

dans le cas actuel cette organisation représentant l'État auprès des publics externes : "Si l'on considère en effet que l'information est un élément indispensable de la démocratie, il faut que l'information portée par l'État soit croyable par les particuliers. Sans quoi elle manque son but.", 259.

<sup>1</sup>Cette pratique communicationnelle permet aux publics externes de participer au processus décisionnel de l'entreprise. Ainsi, dans le cas qui nous occupe, la circulation d'une revue de presse quotidienne auprès des cadres de la S.A.Q. de même que la gestion d'un programme de plaintes et commentaires du public, lesquels sont acheminés auprès du comité de gestion, rendent possibles les influences externes sur l'exercice du pouvoir dans l'organisation. Ainsi, la structure du pouvoir acquiert une porosité par rapport à l'environnement extérieur, permettant aux publics externes de participer, dans une certaine mesure, aux orientations et aux décisions de l'organisation. Grâce à cette ouverture communicationnelle, la notion de "Power with" s'applique également aux publics externes, et non seulement internes.

<sup>2</sup>Cet énoncé de principe a été inclus dans cette politique de communication de façon à prévenir un danger qui menace toute administration, en particulier l'administration publique: celui de devenir déconnectée des besoins de ses clients. En encourageant une ouverture et un rapprochement avec les clientèles de l'entreprise par tous les employés, l'organisation contribue à maintenir un contact communicationnel essentiel à sa survie, et à ainsi échapper au piège qui guette toujours ce genre d'organisation, comme le mentionne si justement James R. Taylor dans Une organisation n'est qu'un tissu de communications-Essais théoriques : "Le

### 3. Responsabilités et mise en application

- Le conseil d'administration, le comité exécutif et le comité de gestion endossent la politique de communication et en cautionnent le respect.
- Le vice-président - Affaires publiques et Services administratifs administre la présente politique et est responsable de son implantation.
- Le Service des communications contrôle sa mise en application.

#### Définitions

##### Publics internes :

les gestionnaires, les cadres, les employés, les syndicats et les associations professionnelles.

##### Publics externes :

les clients et les consommateurs, le gouvernement et ses ministères, les citoyens du Québec, les organismes publics, les représentants des médias, les fournisseurs, les partenaires commerciaux et socio-

---

degré d'"instantialisation" de l'administration (c'est-à-dire son manque de sensibilité aux besoins de ses clients) est une mesure de sa bureaucratisation (...) Il me semble que les organisations de la fonction publique, en principe formées pour répondre à un ensemble de besoins du public (...) sont particulièrement vulnérables à cette déformation progressive de leur raison d'être. L'administration devient trop facilement son propre objet.", 291.

économiques, ainsi que les collectivités et les groupes constitués."<sup>1</sup>

#### 4.3.2 Mise en application

Si l'on analyse sommairement cette Politique de communication, nous remarquons qu'elle recouvre les quatre concepts énoncés par Alain Laramée quant au rôle de la communication organisationnelle, recouvrant les actes et les objets de la communication. "(...)certains actes sont simultanément des objets de communication, ce qui démontre la nature cogénétique de la relation entre communication et organisation."<sup>2</sup> Ces quatre concepts de communication opératoire, synergique, émancipatoire et stratégique<sup>3</sup> sont repris dans la Politique de communication assurant, auprès des publics internes de l'organisation :

- en premier lieu, que l'information concernant la production d'un bien ou d'un service est bien transmise aux employés (dimension opératoire);

---

<sup>1</sup>Société des alcools du Québec, Politique de communication, publiée par le Service des communications, 1988.

<sup>2</sup>Alain Laramée, La communication dans les organisations, 130.

<sup>3</sup>Voir le chapitre 3 (point 3.3) pour l'explication détaillée de chacun de ces concepts élaborés selon la théorie d'Alain Laramée.

- deuxièmement, que l'information destinée à soutenir les efforts de production parvient également aux membres de l'organisation, donc que les orientations, les buts et les objectifs sont bien diffusés à l'interne (dimension synergique);
- troisièmement, que l'information bidirectionnelle circule librement, permettant de valoriser la dimension humaine du travail, de régler les conflits et de valoriser les individus (dimension émancipatoire);
- et quatrièmement, que l'information concernant l'innovation et le changement dans l'organisation puisse être transmise (dimension stratégique).

Depuis son adoption en 1988, cette Politique de communication a été diffusée à l'intérieur ainsi qu'à l'extérieur de l'organisation. Elle a servi de canevas de base à l'élaboration de nouvelles stratégies communicationnelles. Cette orientation fondamentale de la Société des alcools du Québec s'est traduite concrètement par toute une série de décisions corporatives. Ainsi, l'organisation consacre une part importante de ses activités et de son budget à former et informer son personnel et sa clientèle, tentant de procurer l'information requise sur les

boissons alcooliques et leur mode de consommation, ainsi que sur l'organisation, ses activités, ses décisions et ses orientations. Nous mentionnons le mot "tentant" puisque l'application de cette politique demeure un objectif qui n'est jamais atteint parfaitement, comme l'étude de cas tentera de le démontrer sur le double sujet de l'environnement physique et social.

En définitive, on peut considérer la politique de communication de la Société des alcools du Québec comme un premier jalon dans la définition d'une orientation de fond dont on va retrouver les éléments de base dans la stratégie communicationnelle portant sur l'environnement.

Les principaux points à retenir de cette analyse de la Politique de communication de la Société des alcools du Québec peuvent se ramener à trois particularités :

1. Cette politique touche davantage l'information. La communication globale y est moins traitée, bien qu'il soit question de consultation. Cependant, le principal objet de la politique demeure l'information et un souci d'en améliorer la libre circulation ascendante et descendante, avec les publics internes et externes. La communication dans son sens large, la participation au processus décisionnel, le rôle des communications comme moyen d'améliorer la gestion ou d'améliorer le consensus avec les coalitions et les publics externes n'y est esquissé que de façon sommaire.

2. Le principe d'intersubjectivité élaboré par Habermas pour arriver à créer un consensus supporte chaque élément de cette politique. De plus, le concept de mythe médiateur (Abravanel) a été considéré pour résoudre les contradictions internes et externes vécues par l'organisation. On verra dans ce chapitre et le suivant (chapitres 4 et 5) de quelle façon une stratégie de communication, portant sur les questions environnementales, réussit ou ne réussit pas à actualiser cette capacité de réconcilier la dimension fondamentale et la dimension opérationnelle à l'aide d'un discours proposant un mythe médiateur.

3. La problématique de la politisation des communications organisationnelles trouve déjà un élément de réponse important dans le seul libellé de cette politique. En effet, nous tenons à souligner qu'il n'est fait référence en aucun endroit à un accord ou consensus avec l'appareil gouvernemental, ses orientations ou ses stratégies de communication. Au point 3 de cette politique, on ne mentionne d'aucune façon le gouvernement, l'actionnaire de la Société des alcools du Québec (ministre des Finances) ou le ministre tuteur de l'organisation (ministre de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie).

On peut extrapoler de ce fait une latitude décisionnelle assez large par rapport au pouvoir politique dans le domaine des communications organisationnelles de la Société des alcools du Québec, assertion qu'il s'agira de vérifier dans l'étude de cas.

#### 4.4 Position de l'organisation par rapport à l'environnement physique

Par le mandat social qu'elle détient, la Société des alcools du Québec doit réaliser un volet important de sa Politique de communication en élaborant une stratégie d'information interne et externe sur le thème de la protection de l'environnement physique. En développant une option environnementale qui participe aux grands courants écologiques, l'entreprise tente de privilégier une approche éclairée pour progressivement en arriver à des solutions optimales en matière de récupération et de recyclage de ses déchets (papier, carton, sacs de plastique et 98 millions de bouteilles vides par année).

Nous allons d'abord définir la position de la S.A.Q. sur la question de l'environnement physique; cette position a pour objet le recyclage et la récupération. Deuxièmement, nous allons ensuite évaluer la pertinence des stratégies de communication comportementale préconisées par l'entreprise. Puis, dans un troisième temps, nous allons préciser les

messages de la S.A.Q., portant sur le sujet spécifique de la récupération et diffusés auprès de la population, pour les confronter avec la position prise par un autre organisme d'État, le ministère de l'Environnement du gouvernement du Québec. Nous pourrions ainsi évaluer la concordance ou la dichotomie des positions communicationnelles prises par chacun de ces organismes et juger du degré de politisation des messages diffusés par ces organisations publiques.

Donc, pour débiter, nous proposons une synthèse de l'orientation de la S.A.Q. en matière de protection de l'environnement physique, touchant le recyclage et la récupération, non pas dans le but d'en évaluer la pertinence intrinsèque, mais plutôt en vue d'en dégager une critique de contenu communicationnel en regard des messages émanant de d'autres sources gouvernementales.

#### 4.4.1 Favoriser le recyclage

La Société des alcools du Québec s'est donné comme objectif d'appuyer les efforts qui visent à créer un marché pour les produits recyclés. Pour favoriser le recyclage, la Société des alcools du Québec a commencé à exiger que ses produits d'emballage présentent un contenu mesurable de matières recyclées. Cette exigence est en vigueur pour les sacs de papier, les sacs de plastique, les boîtes-cadeaux, de même que les boîtes et les séparateurs de carton et les

bouteilles de verre utilisées par l'usine de production de la Société des alcools du Québec.

Dans les achats autres que les produits d'emballage, l'entreprise octroie des contrats pour la fourniture d'enveloppes faites à partir de papier recyclé. Puis, au fur et à mesure que les entreprises québécoises fabriqueront des papiers fins recyclés, la Société des alcools du Québec exigera que ses papiers et tous ses types d'enveloppes soient faits de papier recyclé. Déjà, plusieurs publications, tel le journal d'entreprise, sont imprimées sur papier recyclé.

#### 4.4.2 Participer à l'effort de récupération

En second lieu, l'entreprise vise à favoriser la récupération en trouvant des façons de récupérer le plus possible ses produits d'emballage et ses papiers utilisés. Les boîtes de carton qui arrivent en succursales sont données, en partie, pour réutilisation par la population. Cependant, la majorité de ces boîtes est maintenant récupérée par des entreprises de récupération à des fins de recyclage.

D'autre part, depuis le mois d'octobre 1990, la clientèle est invitée à retourner les sacs d'emballage en succursales. C'est sous le thème «Apportez votre sac» que

les clients peuvent participer à un concours visant la réutilisation des quelque 50 millions de sacs utilisés dans tout le réseau des succursales.

Quant à la récupération des bouteilles et des contenants de bière, ceux-ci sont consignés, donc retournés à la succursale puis remis à un centre de récupération. Restent les bouteilles de vins et de spiritueux qui ne sont pas consignées et qui sont coulées pour remplissage unique par quelque 2000 fournisseurs d'une cinquantaine de pays différents. De qualité et de modèles variés, ces bouteilles représentent un problème complexe à résoudre devant l'impossibilité de les récupérer aux points de vente ou face aux coûts exorbitants qu'entraînerait une modification du réseau.

Plusieurs avenues ont été envisagées pour récupérer les bouteilles, et la solution préconisée par la Société des alcools du Québec est celle de la collecte sélective, au point de résidence privée des clients et non en succursales. C'est pourquoi l'entreprise a été l'un des premiers partenaires financiers de Collecte Sélective Québec (C.S.Q.), organisme créé pour financer l'implantation de la collecte sélective partout au Québec. D'ailleurs, la Société des alcools du Québec siège au comité exécutif de Collecte Sélective Québec.

Concrètement, cette participation au développement des orientations et des activités de Collecte Sélective

Québec est réalisée par le rôle actif que joue la Société des alcools du Québec au sein du comité exécutif de cet organisme et par l'engagement de la S.A.Q. à fournir une importante contribution financière au nom de l'industrie québécoise des boissons alcooliques.<sup>1</sup>

Cependant, le ministère de l'Environnement du Québec a développé une autre option pour régler le problème environnemental que pose la récupération des 90 millions de bouteilles de la Société des alcools du Québec. Il favorise la consigne à leur point de vente. Ces deux positions divergentes ont été largement diffusées dans les médias par les deux organismes en cause et ont favorisé l'émergence d'un débat médiatique sur ce sujet.

#### 4.5 Stratégies internes et externes de communication

La position de la Société des alcools du Québec en regard de l'environnement physique, une fois adoptée, doit par la suite être communiquée, en vertu de la Politique de communication de l'organisation. En effet, les orientations et les décisions de l'organisation en matière de protection de l'environnement physique doivent être diffusées,

---

<sup>1</sup>Selon le Rapport annuel 1992-1993 de la Société des alcools du Québec, cette contribution financière s'élève à 2 500 000 \$ par année, 24.

expliquées, comprises et adoptées par les membres et les clients de l'organisation. Pour ce faire, tout un processus communicationnel doit être mis en place, aussi bien à l'interne qu'à l'externe.

Mentionnons tout d'abord qu'aucun document n'a été préparé pour préciser la stratégie ou le plan de communication. Aucune planification n'a été élaborée : le caractère ponctuel de la diffusion d'informations par la Société des alcools du Québec sur la question de l'environnement physique est la première constatation qui s'impose.

Une stratégie peut tout de même se dégager de l'ensemble des actions de communication, bien que l'organisation ait davantage été en position de réaction (une autre option aurait été de favoriser une attitude proactive en prenant l'initiative d'informer). Cependant, l'absence de documents sur ce point ne permet pas d'en faire une validation rigoureuse, aucun plan de communication interne ou externe n'ayant été préparé par la S.A.Q. sur ce sujet.

Donc, à l'interne, aucune diffusion d'information n'a été faite sur ce sujet, à l'époque précédant la diffusion d'information externe par les médias, à la fin de 1989.

Deuxième constatation, aucune campagne de presse n'a été planifiée. Le débat médiatique a débuté avec la sollicitation d'informations par les journalistes.

Troisième constatation, toutes les interventions de la Société des alcools du Québec ont été faites verbalement, dans le cadre d'entrevues, en réponse à des demandes de journalistes, sans aucune conférence de presse, aucun communiqué de presse, aucun discours, aucune publication de documents. La Société des alcools du Québec n'a suscité aucun événement pour préciser sa position.

Par conséquent, le corpus d'information que représente la revue de presse peut être considéré comme un témoignage complet de la diffusion d'informations. En effet, à la fin de 1989 et surtout durant toute l'année 1990, les médias imprimés au Québec (auxquels s'ajoutent quelques journaux canadiens) constituent le seul réseau de communication permettant de mesurer l'impact des communications faites sur ce sujet par la Société des alcools du Québec. C'est pourquoi nous en proposons une analyse d'impact afin de retracer les principaux thèmes d'information et le taux de politisation intrinsèque.

#### 4.6 Analyse des relations de presse sur le thème de l'environnement physique

##### 4.6.1 Méthodologie et démarche analytique

L'étude des relations de presse de la S.A.Q. entourant le débat public sur la question de l'environnement sera réalisée dans le but de cerner la position des deux principales parties en cause, soit la Société des alcools du Québec et le ministère de l'Environnement. Cette analyse aura également pour but de mesurer le taux de pénétration de leur message respectif dans l'opinion publique.

L'objectif de cette étude est de chercher à identifier précisément ce que les médias ont véhiculé comme information sur le sujet.<sup>1</sup> Cette analyse propose de déceler

---

<sup>1</sup>Violette Morin, auteure de L'écriture de presse, (Paris: Mouton et Co. et École Pratique des Hautes Études, 1969) précise l'importance de cette démarche de la façon suivante: "Devant l'essor des techniques d'information, les analyses généralement dites de contenu ne cessent de s'appliquer à comprendre "qui" dit "quoi" "à qui" et "comment" (...) Quelles que soient les évolutions de chacun des termes, le problème de la non-communication entre les deux "qui" demeure: comment mesurer l'efficacité de "son" information écrite ou parlée, et de la propagande qui éventuellement la justifie, lorsque le lecteur-auditeur est en mesure de capter celles des autres, aussi bien celle de l'ennemi à abattre, de l'adversaire à convaincre, que du concurrent à évincer. (...) les méthodes d'analyse sont encore, quoique avec réticence, quantitatives sur de plus ou moins longs parcours parce que le seul moyen jusqu'à ce jour d'en dominer l'incohérence systématique reste encore de tenter de la découper et d'en compter les éléments. Des quantités d'éléments, comparées à d'autres quantités peuvent en effet "dévoiler la stratégie adverse" comme dit Lasswell dans Language of Politics, (Cambridge : MIT, 1949), c'est-à-dire, plus modestement ici, permettre de mieux comprendre ce qui est écrit.", 19-20.

l'option privilégiée par les médias entre la consignation des bouteilles de la S.A.Q. (projet du ministère de l'Environnement) et la collecte sélective de ces bouteilles (option de la S.A.Q.).

Les documents analysés au cours de cette recherche constituent une revue de presse exhaustive sur ce sujet (voir annexe 2) et couvrent la période du 1<sup>er</sup> janvier 1991 à la fin décembre 1991. Ces documents émanent de la presse écrite mensuelle, hebdomadaire ou quotidienne. Les 55 documents couvrant cette période ont été scrutés un à un et 46 documents pertinents ont été retenus pour être analysés. De plus, 80 documents de la presse électronique ont été répertoriés et il en sera question à la fin de la présente analyse.

La méthodologie utilisée est celle qui a été conçue par la philosophe, sociologue et mathématicienne Violette Morin, de l'Université de Paris<sup>1</sup> et appliquée par l'analyste québécois Jean-Guy Primeau, de la firme Caisse Chartier. Cette grille d'analyse de contenu ne vise pas l'événement transmis dans la presse mais se concentre sur la manière de transmettre cet événement. Cette méthode consiste à fragmenter les articles de journaux en unités indépendantes appelées unités d'information qui sont répertoriées,

---

<sup>1</sup>Violette Morin, L'écriture de presse.

répertoriées, comptées et regroupées pour identifier les significations de leur contenu.

L'unité d'information est extraite de l'écriture de presse pour désigner les divers éléments persistants, d'un article de presse à un autre, de façon à dégager des indices de fréquence et de tendance positifs, négatifs ou neutres sur un sujet précis. En fait, cette grille d'analyse permet de réaliser un décodage très minutieux des articles de la presse écrite<sup>1</sup> et d'arriver à constituer des diagrammes indiciels qui cernent de façon précise l'opinion publique sur le sujet étudié, comme le précise l'auteure de cette méthodologie, Violette Morin:

Il y a dans la répétition d'une information, et précisément à travers les variantes de chacun de ses univers sémantiques, un rapport associatif neuf, une mise en place de significations nouvelles. Si l'on veut bien considérer comme déterminante l'idée de Lasswell que le contenu des communications actuelles dépend de plus en plus "de l'attention que le public prête aux répétitions", ces significations nouvelles seront celles que le public retiendra l'événement terminé, les journaux oubliés; ce seront les significations rémanentes de l'information. Si l'on veut également considérer, toujours avec Lasswell, qu'elles ne peuvent être saisies que "dans un tout et quantitativement", l'analyse se

---

<sup>1</sup>La méthode Morin permet également une analyse de contenu des informations transmises par la presse électronique. Pour appliquer cette méthode, il suffit de transcrire l'information parlée en texte imprimé. À noter cependant que si cette façon d'analyser le contenu d'information est parfaitement applicable à la radio, elle est assez réductrice au niveau de la télévision, le poids de l'image étant alors oublié comme élément porteur d'information supplémentaire.

doit de les rassembler toutes pour saisir dans chacune sa signification rémanente.<sup>1</sup>

Conformément à cette méthodologie d'analyse de presse, les 46 articles de presse retenus (annexe 2) ont été décortiqués en 310 unités d'information, pour une moyenne de 6,7 unités par document. Cette moyenne de 6,7 unités d'information par document est élevée et témoigne de documents bien étoffés. Habituellement, cette moyenne se situe entre 4,5 et 5,5 unités par document.

<u>Documents analysés</u>	<u>Unités relevées</u>	<u>Moyenne d'unités par document</u>
46	310	6,7

L'unité d'information, qui est l'unité de base du discours journalistique, est aussi l'unité de base de cette analyse de presse. On définit l'unité d'information comme étant «une idée émise», «un point de vue spécifique», «un sujet particulier» traité en fonction d'un sujet général, ici, maintenant, en un point précis de l'information.

L'unité d'information correspond à quelques mots, à une phrase, à un paragraphe (la plupart du temps), ou à quelques paragraphes. Une phrase cependant (a fortiori un paragraphe) peut contenir plus d'une unité d'information.

À la page suivante, on trouvera, à titre d'exemple, un texte analysé de façon détaillée. En marge de ce texte

---

<sup>1</sup>Violette Morin, L'écriture de presse, 21.

sont indiqués les numéros des unités d'information relevées  
et, sous chaque numéro d'unité entre parenthèses,  
l'orientation de l'unité (+ ou - ou 0).

# Les bouteilles de vin consignées: "Une injure aux amateurs..."

QUEBEC (PC) - La décision du ministre de l'Environnement d'obliger la Société des Alcools à consigner et réutiliser les bouteilles de vin fait l'unanimité dans l'industrie: c'est une aberration.

La première objection vient des producteurs de vin eux-mêmes. Contrairement à la bière qui est pasteurisée, le vin est un produit vivant, qui continue d'évoluer en bouteille, explique le président de Celliers du Monde, M. Jean-Denis Côté: «Embouteiller du vin dans des bouteilles lavées avec de puissants nettoyants modifiera inmanquablement son goût original et son évolution. C'est faire injure aux amateurs de vin».

Deuxième objection, de la part des deux principaux embouteilleurs au Québec, Celliers du monde et la SAQ: les bouteilles de vin importé, qui viennent de fournisseurs différents, présentent des différences même si elles sont en apparence identiques.

Or les chaînes d'embouteillage requièrent l'uniformité parfaite des contenants. Un millimètre de différence dans la hauteur ou la largeur du goulot et les chaînes d'embouteillage perdent en efficacité, quand elles ne sont pas simplement mises hors d'usage.

À la SAQ, on estime donc que seules les bouteilles de vin embouteillées au Québec pourraient être réutilisées, soit la moitié des 100 millions de bouteilles consommées annuellement.

Le troisième argument en est un de poids. Seul fabricant de bouteilles en verre au Canada, Consumers Glass a analysé la solidité du verre utilisé pour les bouteilles: elles n'ont pas été conçues pour être remplies plus d'une fois.

Le directeur des ventes de Consumers Glass au Québec, M. Richard Lachapelle, explique que,

pour réduire les coûts, les bouteilles pour le vin contiennent entre 13 et 15 onces de verre, contrairement à 24 ou 25 onces pour les bouteilles à remplissage multiple. Ces bouteilles ne peuvent être réutilisées sans risque pour le consommateur.

À la SAQ, Claude Marier croit que le problème de la solidité du verre peut être réglé par l'achat de bouteilles plus épaisses, mais forcément plus coûteuses.

La société d'État estime qu'il lui en coûterait 25 millions \$ pour récupérer et trier les bouteilles, et 40 millions \$ de plus s'il lui faut construire une usine pour les laver. Des frais qui seront repassés au consommateur.



Le président de la SAQ, M. Jocelyn Tremblay, n'a jamais caché qu'il privilégiait la collecte sélective dans les réseaux municipaux, qui permet de briser les bouteilles et d'en fabriquer d'autres en verre recyclé.

Depuis quelques années, la SAQ exige que les bouteilles qu'elle achète contiennent au moins 76 pour cent de verre recyclé.

À Collecte sélective Québec, on estime que la consignation et la réutilisation des bouteilles de vin coûterait beaucoup d'argent et ne donnerait que peu de résultats.

Dans le tableau des déchets récupérables, le verre compte pour 15 pour cent, explique M.

André Martel. Mais les bouteilles de vin ne représentent que 1 pour cent des déchets de verre, qui sont surtout composés de pots et de bocaux de toutes sortes, de bouteilles de jus et d'eau minérale.

L'objectif du Québec est de réduire la masse de déchets solides de 50 pour cent d'ici à l'an 2000.

Or, si 100 pour cent des bouteilles de vin consignées étaient réutilisées, ce qui est tout à fait utopique, cela permettrait de diminuer la masse totale de déchets solides d'à peine 1 pour cent.

M. Martel prend bien garde lui aussi de critiquer l'intention du ministre de l'Environnement. Mais si elle se concrétise, son organisme sera directement touché: «Cela risque de remettre en question la contribution financière de nos membres importants, dont la SAQ et les autres producteurs de vin. Cela créerait deux systèmes de récupération parallèles, plutôt que de tirer dans le même sens». Privilégier la consigne plutôt que la collecte sélective fait l'affaire d'au moins un organisme, Recyc-Québec, qui se finance par les revenus tirés de la consigne. On estime que seulement 60 pour cent des consommateurs retournent les contenants consignés, la nouvelle société a même intérêt à ce que la consigne des bouteilles de vin ne soit pas un succès pour assurer une augmentation de ses revenus.

Même si M. Paradis a annoncé que sa décision sera effective dans six mois, soit le 1er janvier 1992, rien n'a encore été entrepris par la SAQ pour s'y conformer: «Quand nos deux patrons, le ministère de l'Industrie et du Commerce et celui des Finances nous diront que les bouteilles de vin seront consignées, alors on s'organisera».

251 (-)  
252 (+)  
253 (-)  
254 (+)  
255 (-)  
256 (+)

42 (-)  
44 (-)  
45 (+)  
46 (-)

2507

#### 4.6.2 Décodage

Dans l'analyse de presse qui nous concerne, pour cette étude de cas, à chacune des 310 unités d'information relevées, la même question a été posée : «Ce qui est écrit ici, maintenant est-il favorable (positif), défavorable (négatif) ou neutre à l'endroit de la consignation des bouteilles à la Société des alcools du Québec?».

Cette question a été simplifiée ainsi afin d'éviter l'ambiguïté qu'aurait suscitée une question à double volet comme «Ce qui est écrit ici est-il favorable, défavorable ou neutre à l'endroit de la consignation ou de la collecte sélective?».

Après décodage, ces 310 unités d'information se présentent ainsi :

Unités positives (+)	Unités négatives (-)	Unités neutres (0)	Total d'unités
74 (23,9 %)	141 (45,5 %)	95 (30,6 %)	310 (100 %)

Ce rapport de décodage (voir tableau 3 ci-après pour plus de détails) indique que les prises de position positives et négatives (partialité) sont de 69,4 % contre 30,6 % de neutralité.

On peut noter dès maintenant que les unités négatives sont deux fois plus nombreuses que les unités positives et

font foi d'une couverture de presse défavorable au projet de consignation des bouteilles de la S.A.Q., solution préconisée par le ministère de l'Environnement du Québec.

Tableau 3  
Analyse d'impact  
Rapport sommaire  
Décodage

Sujet	Positif	Négatif	Neutre	Total
CONSIGNE (GÉNÉRAL)	13	16	56	85
ENVIRONNEMENT	40	17	22	79
ÉCONOMIE	10	45	13	68
RÉUTILISATION	6	19	4	29
PÉRIL pour C.S.Q.	4	17	0	21
ESPACE	1	10	0	11
QUALITÉ	0	9	0	9
TRAVAIL	0	8	0	8
<b>TOTAL:</b>	<b>74</b>	<b>141</b>	<b>95</b>	<b>310</b>

La couverture de presse s'avère donc favorable à la collecte sélective, option avancée par la Société des alcools du Québec. Surtout, cette couverture de presse témoigne d'une dichotomie évidente entre les discours tenus par deux organismes d'État, entre deux solutions environnementales proposées à l'opinion publique par l'entremise des médias. À preuve, l'analyse du contenu de presse élaboré dans les pages suivantes qui identifie les paramètres de ce débat médiatique servant d'arène à la confrontation de deux stratégies environnementales divergentes, soit celle de la S.A.Q. et celle du ministre de l'Environnement.

#### 4.6.3 Codification

À des fins de compilation et de traitement par ordinateur, chaque unité d'information relevée dans cette couverture de presse a été codifiée en fonction du sujet traité et en fonction de son orientation (positive, négative ou neutre).

Chaque unité a également été codifiée selon le média, le type de document, l'intervenant et le journaliste auxquels elle se rattache.

#### 4.6.4 Indices généraux

Le rapport de décodage qui précède (tableau 3) permet d'établir les indices généraux suivants :

Indice de partialité	Indice d'orientation	Indice de tendance/impact
69,4 %	21,6 %-	31,2 %-

L'indice général de partialité est le pourcentage des unités orientées (pourcentage des + et des -).

L'indice général d'orientation est le pourcentage des unités qui l'emportent (en + ou en -).

L'indice général de tendance/impact est le pourcentage des unités qui l'emportent (en + ou en -) sans tenir compte des unités neutres.

#### 4.6.5 Sujets analysés

Pour les besoins de l'analyse, le sujet général de cette recherche se subdivise en huit sujets sous lesquels viennent se regrouper les unités d'information suivantes :

- consigne en général (le projet, sa préparation, son annonce);
- environnement (effets de la consigne sur l'environnement);
- économie (effets de la consigne du point de vue économique);
- réutilisation (réutilisation des bouteilles de vin);
- péril pour C.S.Q. (dangers de la consigne pour Collecte Sélective Québec);
- espace (effets de la consigne sur l'espace disponible dans les succursales de la S.A.Q.);
- qualité (effets de la consigne sur la qualité du vin si les bouteilles sont réutilisées);
- travail (répercussions de la consigne sur les tâches des employés de la S.A.Q.).

On retrouve ces sujets, selon un ordre décroissant de fréquence, au rapport de décodage (tableau 3) et au diagramme indiciel selon les sujets (tableau 4).

Tableau 4  
Analyse d'impact  
RAPPORT - UNITÉS X SUJET

SUJET	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Orientation %	Tendance/Impact %
CONSIGNE (GÉNÉRAL)	85	27,4	34,1	3,5-	10,3-
ENVIRONNEMENT	79	25,5	72,2	29,1+	40,4+
ÉCONOMIE	68	21,9	80,9	51,5-	63,6-
RÉUTILISATION	29	9,4	86,2	44,8-	52,0-
PÉRIL pour C.S.	21	6,8	100,0	61,9-	61,9-
ESPACE	11	3,5	100,0	81,8-	81,8-
QUALITÉ	9	2,9	100,0	100,0-	100,0-
TRAVAIL	8	2,6	100,0	100,0-	100,0-
TOTAL:	310	100,0			
INDICES GÉNÉRAUX:			69,4	21,6-	31,2-

Les trois textes qui suivent sont d'ailleurs représentatifs des indices généraux de ce rapport d'analyse de couverture de presse à savoir, partialité : 69,4 %, orientation : 21,6 %-, tendance/impact : 31,2 %-.

Paradis veut une consigne sur les bouteilles de la S.A.Q.<sup>1</sup>

La décision du ministre de l'Environnement d'obliger la Société des alcools à consigner et

<sup>1</sup>La Presse, 11 mai 1991.

réutiliser les bouteilles de vin fait l'unanimité dans l'industrie : c'est une aberration.<sup>1</sup>

Nous écrivions il y a un mois que le débat était engagé entre les promoteurs de la cueillette sélective et de la consigne. Il aurait peut-être mieux valu parler de combat.<sup>2</sup>

L'indice général de partialité de 69,4 % est très élevé et témoigne de l'ardeur du débat médiatique soulevé par le projet de consigne sur les bouteilles de vin de la S.A.Q. Habituellement, l'indice de partialité d'une couverture de presse se situe aux alentours de 35 % et on le considère comme très élevé quand il atteint 50 %. Alors que dire alors d'un indice de 69,4 %, sinon que le projet de consigne des bouteilles de vin a été traité avec passion par les divers intervenants qui n'ont pas hésité à prendre parti en faveur ou contre ce projet.

L'indice général négatif de tendance/impact de 31,2 % est impressionnant. Il signifie que le projet de consigne sur les bouteilles de vin de la S.A.Q. soulève une vive opposition. Cette contestation a largement dominé la couverture de presse et suscite un effet d'entraînement contre le projet dont l'avenir semble incertain.

Par ailleurs, les opposants à la consigne sur les bouteilles de la S.A.Q. se prononcent tous en faveur de la

---

<sup>1</sup>Le Soleil, 22 juin 1991.

<sup>2</sup>Journal de Montréal, 9 juin 1991.

récupération des bouteilles par le biais de la collecte sélective. On peut donc inverser l'orientation des indices généraux et affirmer que la collecte sélective reçoit une très bonne presse avec des indices positifs d'orientation et d'impact de 21,6 %+ et de 31,2 %+.

L'analyse de chacun des tableaux de ce rapport confirme la suprématie de l'option «collecte sélective» dans les médias écrits, au détriment du projet «consigne».

#### 4.7 Étude des sujets de répertoire

##### 4.7.1 Préambule

Avant d'entreprendre l'étude des prochains tableaux, il importe de préciser ce que sont les indices (de sujets, de médias, d'intervenants, de journalistes et de types de média) présentés par ces divers tableaux.

L'indice de fréquence d'un sujet est le pourcentage de présence de ce sujet par rapport aux autres sujets de la couverture de presse.

L'indice de partialité d'un sujet est, à l'intérieur d'un même sujet, le pourcentage de ses unités orientées, positives ou négatives (pourcentage de ses + et de ses -).

L'indice d'orientation d'un sujet représente, à l'intérieur d'un même sujet, le pourcentage des unités qui l'emportent (en + ou en -).

L'indice de tendance/impact, à l'intérieur d'un même sujet, identifie le pourcentage des unités qui l'emportent (en + ou en -), mais sans tenir compte des unités neutres.

#### 4.7.2 Remarques générales sur le tableau des sujets

Ce diagramme indiciel présente les huit sujets sur lesquels a porté la couverture de presse, dans un ordre décroissant de fréquence, et indique de quelle façon les médias ont traité ces sujets : sept sujets s'avèrent négatifs et un seul positif, l'environnement.

Les indices de partialité, d'orientation et de tendance/impact des six derniers sujets sont tous très élevés et tous négatifs. Ils indiquent que les intervenants craignent fortement les contrecoups de la consigne sur ces sujets.

Les trois premiers thèmes (consigne, environnement, économie) occupent à eux seuls 74,8 % de la couverture de presse. Ils font foi de l'incontournable débat contemporain : environnement / économie, en l'occurrence sous son aspect consigne.

En se référant aux indices d'orientation de ces huit sujets, le message de ce tableau est limpide : on veut bien

protéger l'environnement (29,1 %+), mais on croit que la consigne (3,5 %-) sur les bouteilles de la S.A.Q. coûtera très cher (économie 51,5 %-) et qu'elle entraînera un surcroît de travail (100 %-) à la S.A.Q., qui, de toute façon, manque d'espace (81,8 %-); de plus, la réutilisation (44,8 %-) des bouteilles de vin est une aberration sur le plan qualité (100 %-); enfin la consigne risque de mettre en danger Collecte Sélective Québec (61,9 %-), qui perdra d'importantes contributions financières.

#### 4.7.3 Consigne

Enfin, la consignation des bouteilles de vin!<sup>1</sup>

Wine, cider bottles to be returnable by 1992  
Paradis's proposal.<sup>2</sup>

La consigne sur les bouteilles de vin ... rencontre beaucoup d'opposition.<sup>3</sup>

La consigne en elle-même a fait couler beaucoup d'encre (fréquence, 27,4 %), mais l'annonce du projet en préparation a été médiatisée calmement (partialité, 34,1 %). L'accueil a été mitigé (orientation, 3,5 %-), mais la contestation a aussitôt pris le dessus (impact, 10,3 %-).

---

<sup>1</sup>La Presse, 30 mai 1991.

<sup>2</sup>The Gazette, 29 mai 1991.

<sup>3</sup>Les Affaires, 28 septembre 1991.

Les opposants à la consigne ont surtout fait valoir les effets négatifs de celle-ci sur les autres sujets en cause. C'est ce qui explique la faible orientation négative du sujet «consigne en général», quand on la compare à la forte orientation négative de six autres sujets du tableau 3.

Par ailleurs, le ministre de l'Environnement, Pierre Paradis, a lancé le projet de la consigne en affirmant que «le système devrait être en place au début de 1992». M. Paradis en a profité pour aiguillonner la Société des alcools du Québec : «Nous mettons la S.A.Q. au défi de faire aussi bien que les brasseries, les compagnies d'eaux gazeuses et même des vignobles privés, qui tous s'occupent de leurs contenants vides.»<sup>1</sup>

Les gens d'affaires, cependant, ne semblaient guère apprécier ce point de vue et soupçonnaient «le ministre Pierre Paradis de voir la consigne comme une occasion rêvée de laisser sa marque à l'Environnement».<sup>2</sup>

Les environmentalistes ont applaudi le projet de consigne en mettant de l'avant «le principe du pollueur payeur», tout en soulignant que «les partisans de la

---

<sup>1</sup>Le Devoir, 11 mai 1991.

<sup>2</sup>Les Affaires, 28 septembre 1991.

cueillette sélective ne voient pas nécessairement d'un bon oeil qu'on vienne piger dans leurs déchets».<sup>1</sup>

Dès le 20 mars, en effet, «le Regroupement québécois pour la récupération (RQR) avait lancé une étude de la firme SECOR à la façon d'un missile Patriot contre les projets de consignes ... en préparation dans les officines gouvernementales.»<sup>2</sup>

De son côté, la Société des alcools du Québec «n'a jamais caché qu'elle privilégiait la collecte sélective dans les réseaux municipaux, qui permet de briser les bouteilles et d'en fabriquer d'autres en verre recyclé.»<sup>3</sup> Mais le ministre de l'Environnement ne prise guère l'opposition de la S.A.Q. qu'il accuse de mener «un lobby de dinosaures contre son projet de consigne.»<sup>4</sup>

Collecte Sélective Québec estime, pour sa part, que «la consignation des bouteilles de vin coûterait beaucoup d'argent et ne donnerait que peu de résultat.»<sup>5</sup>

À l'opposé, la consigne semble faire l'affaire de la Société québécoise de récupération et de recyclage (Recyc-Québec), financée à même les revenus de la consigne.

---

<sup>1</sup>Sept-Jours, 24 août 1991, sous la plume de Louis-Paul Allard, président de la FQE.

<sup>2</sup>Le Devoir, 21 mars 1991.

<sup>3</sup>La Presse, 26 juin 1991.

<sup>4</sup>La Presse, 7 décembre 1991.

<sup>5</sup>Le Journal de Québec, 6 juillet 1991.

#### 4.7.4 Environnement / Économie

Ce n'est pas parce que nous traversons une période difficile sur le plan économique que nous devons négliger l'environnement.<sup>1</sup>

L'élargissement de la consigne (...) n'entraînera que des inconvénients coûteux pour les consommateurs.<sup>2</sup>

La généralisation des contenants consignés constituerait une menace à ... l'environnement.<sup>3</sup>

Il importe de traiter ensemble ces deux sujets, car ils représentent le défi et le débat de l'heure dans tous les secteurs d'activité : environnement / économie. Les deux sujets occupent beaucoup de place dans la couverture de presse (fréquence de 25,5 % et de 21,9 %). Leur orientation et leur impact sont diamétralement opposés : orientation de 29,1 %+ contre 51,5 %- et impact de 40,4 %+ contre 63,6 %-. D'où l'inévitable conflit, l'incontournable dilemme, dont témoigne ce débat médiatique.

Certes, tout le monde s'accorde pour reconnaître l'impérieuse nécessité de la protection de l'environnement (orientation, 29,1 %+ et impact, 40,4 %+), mais les points de vue divergent quant à la manière concrète d'atteindre cet objectif théorique. On doit récupérer les bouteilles de la

---

<sup>1</sup>Pierre Paradis, La Presse, 29 mai 1991.

<sup>2</sup>Le Journal de Montréal, 9 juin 1991.

<sup>3</sup>Le Devoir, 21 mars 1991.

S.A.Q. pour protéger l'environnement, mais il ne faudrait pas le faire au détriment de l'économie (orientation, 51,5 %- et impact, 63,6 %-), surtout en ces temps de crise économique.

«L'objectif du gouvernement est de réduire la masse de déchets solides de 50 pour cent d'ici l'an 2000», mais «si 100 pour cent des bouteilles de vin consignées étaient réutilisées, ce qui est tout à fait utopique, cela permettrait de diminuer la masse totale de déchets solides d'à peine 1 pour cent», tandis que la S.A.Q. estime qu'il lui en coûterait, chaque année, au moins 25 millions \$ pour récupérer et trier les bouteilles, et 40 millions \$ de plus s'il lui faut construire une usine pour les laver.»<sup>1</sup>

Le projet de consigne du ministre de l'Environnement occasionnerait inévitablement une hausse des prix à la S.A.Q. et entraînerait une réduction de la consommation de vin et de spiritueux. Ce projet ne rejoint donc pas les préoccupations du ministre des Finances et du ministre de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie. En effet, Gérard D. Levesque «ne peut envisager une baisse des dividendes que la S.A.Q. verse au gouvernement», et Gérard Tremblay considère «l'économie comme étant en état d'urgence.»<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Le Soleil, 22 juin 1991.

<sup>2</sup>Les Affaires, 28 septembre 1991.

#### 4.7.5 Réutilisation

Le projet de réutilisation des bouteilles de vin soulève une vive opposition.<sup>1</sup>

L'industrie du vin s'oppose au recyclage des bouteilles.<sup>2</sup>

Réutiliser les bouteilles de vin est vu comme une aberration.<sup>3</sup>

Ces titres de trois quotidiens expliquent les forts indices du sujet «réutilisation» des bouteilles : partialité de 86,2 %, orientation négative de 44,8 %- et impact négatif de 52 %-.

La S.A.Q. et Celliers du Monde soutiennent que les bouteilles de vin importé, provenant de fournisseurs différents, présentent des disparités de fabrication importantes, même si elles sont en apparence identiques. Or, poursuivent-ils, les chaînes d'embouteillage requièrent l'uniformité parfaite des contenants, sinon c'est la perte d'efficacité, quand elles ne sont pas simplement mises hors d'usage.<sup>4</sup>

Chez Consumers Glass, seul fabricant de bouteilles en verre au Canada, on explique que les bouteilles de vin ne

---

<sup>1</sup>La Presse, 26 juin 1991.

<sup>2</sup>Le Journal de Montréal, 26 juin 1991.

<sup>3</sup>Le Soleil, 22 juin 1991.

<sup>4</sup>Le Soleil, 22 juin 1991.

sont pas conçues pour être réutilisées, car elles contiennent moins de verre afin d'en réduire le coût. Leur réutilisation constituerait un risque pour le consommateur.<sup>1</sup>

Dans les documents disponibles de cette couverture de presse, aucun promoteur de la consigne sur les bouteilles de vin n'a pu répondre à ces arguments. Une seule hypothèse atténuée légèrement le négatif du sujet «réutilisation» : «Suivant une hypothèse, les bouteilles de vin importé (format standard) pourraient servir dans une deuxième vie aux vins que la S.A.Q. importe en vrac.»<sup>2</sup>

Enfin, l'éventuelle réutilisation des bouteilles a également eu un effet dévastateur sur le sujet «qualité» du vin et du verre, comme on pourra le constater ultérieurement (voir 5.7.8).

#### 4.7.6 Péril pour Collecte Sélective Québec

M. Paradis plaide l'équilibre sain entre la consigne et la cueillette sélective.<sup>3</sup>

Élargir la consigne à de nouveaux contenants mettrait en péril la viabilité de la cueillette sélective.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Le Soleil, 22 juin 1991.

<sup>2</sup>Le Soleil, 11 mai 1991.

<sup>3</sup>Le Soleil, 11 mai 1991.

<sup>4</sup>J.-F. Viau du RQR, La Presse, 11 mai 1991.

Malgré l'équilibre souhaité par le ministre Pierre Paradis entre consigne et collecte sélective, les intervenants considèrent que la consigne demeure un réel danger pour Collecte Sélective Québec (C.S.Q.). D'où les puissants indices de ce sujet «péril pour CSQ» : partialité de 100 % (aucune neutralité ici), orientation négative de 61,9 %- et impact négatif de 61,9 %-.

Chez Collecte Sélective Québec, André Martel, directeur général, explique que si le projet de consignation des bouteilles de vin devient réalité, il menacera directement son organisme.

Cela risque de remettre en question la contribution financière de nos membres importants, dont la S.A.Q. et les autres producteurs de vin. Cela créerait deux systèmes de récupération parallèles, plutôt que de tirer dans le même sens.<sup>1</sup>

Les fabricants et les détaillants de l'industrie alimentaire canadienne et québécoise sont unanimes : plutôt que d'imposer la consigne sur les bouteilles de vin (et autres produits, éventuellement), le ministre de l'Environnement devrait «forcer distributeurs et fabricants (sans exception) à soutenir financièrement la collecte sélective».<sup>2</sup> Le journal Les Affaires considère pour sa part qu'il s'agit là d'un «cadeau aussi exceptionnel qu'inespéré»

---

<sup>1</sup>Le Soleil, 22 juin 1991.

<sup>2</sup>La Presse, 17 octobre 1991.

de l'industrie alimentaire au ministre de l'Environnement :  
«son accord à l'instauration d'une taxe verte».<sup>1</sup>

#### 4.7.7 Espace et travail

La S.A.Q. rechigne en évoquant les contraintes d'espace.<sup>2</sup>

[La consigne] signifierait des volumes considérables et un coût important [espace d'entrepôt et personnel].<sup>3</sup>

«Espace» et «travail» allant de pair, il importe de les traiter conjointement. En effet, il est bien évident que la consigne sur les bouteilles de vin entraînerait un problème d'espace et un surcroît de travail, tant à la S.A.Q. que chez tous les détaillants en alimentation. De plus, ces problèmes engendreraient des coûts supplémentaires qui, eux-mêmes, se reflèteraient nécessairement sur les prix de détail des boissons alcooliques.

Les indices de ces deux sujets sont aussi éloquentes que sont évidents les problèmes occasionnés aux distributeurs par la consigne.

Espace : partialité, 100 % orientation, 81,8 %-  
impact, 81,8 %-

---

<sup>1</sup>Les Affaires, 28 septembre 1991.

<sup>2</sup>Le Quotidien, 11 mai 1991.

<sup>3</sup>Les Affaires, 28 septembre 1991.

Travail : partialité, 100 % orientation, 100 %-  
impact, 100 %-

Il est remarquable que les indices de fréquence de ces deux sujets soient si faibles : 3,5 % pour espace et 2,6 % pour travail. Ces indices parlent donc d'eux-mêmes : les problèmes d'espace et de travail reliés à la consigne sont tellement évidents et d'autant plus cruciaux que les efforts de rationalisation des dépenses de fonctionnement mis de l'avant par la S.A.Q. au cours des cinq dernières années ont privilégié une réduction rigoureuse de la surface des succursales partout à travers le Québec.

#### 4.7.8 Qualité

Les bouteilles de vin consignées : une injure aux amateurs.<sup>1</sup>

Partialité : 100 % orientation : 100 %- impact : 100 %-.

«Le président de Celliers du Monde, Jean-Denis Côté, qui exploite un établissement de mise en bouteilles, trouve aberrant cette décision du gouvernement québécois (de consigner les bouteilles de vin afin de les réutiliser). Embouteiller du vin dans des bouteilles lavées avec de puissants nettoyants modifiera inmanquablement son goût

---

<sup>1</sup>L'Express, Toronto, 2 juillet 1991.

original et son évolution (car le vin est un produit vivant). C'est faire une injure aux amateurs de vin».<sup>1</sup>

Mais, en plus de la qualité du vin, il y a aussi la qualité du verre. Le réemploi des bouteilles de vin nuira aux vins d'ici : «Entre une bouteille neuve d'un vin chilien et une bouteille égratignée d'un vin embouteillé au Québec de même prix, les consommateurs choisiront le vin importé en bouteille. Voilà pourquoi le projet de consigne «horripile tant la S.A.Q. que les viculteurs.»<sup>2</sup>

Les indices du sujet «qualité» s'avèrent donc la parfaite figuration mathématique de l'opinion générale : 100 %-, c'est-à-dire contre la consigne afin de préserver la qualité du vin.

#### 4.7.9 Intervenants

Le tableau 5 présente les 13 principaux intervenants de cette couverture de presse. Sur ces 13 intervenants, huit sont défavorables au projet de consigne sur les bouteilles de vin et se disent tous favorables à la collecte sélective. Les cinq autres intervenants, dont le ministre de l'Environnement et Recyc-Québec, se font promoteurs du projet de consignation.

---

<sup>1</sup>The Gleaner, Huntingdon, 3 juillet 1991.

<sup>2</sup>Les Affaires, 29 septembre 1991.

Les intervenants majeurs, le ministre Pierre Paradis (fréquence 19 %), la S.A.Q. (15,5 %) et les représentants de l'industrie des boissons alcooliques (11,9 %) occupent à eux seuls 46,4 % de la couverture de presse. Ce qui signifie qu'au niveau des intervenants majeurs, les opposants à la consigne occupent 27,4 % de la couverture, contre 19 % d'interventions de la part du ministre.

Tableau 5  
Analyse d'impact  
RAPPORT - UNITÉS X INTERVENANT

INTERVENANT	Quantité	Fré- quence %	Partia- lité %	Orien- tation %	Tendance/ Impact %
(NON-IDENTIFIÉES)	80	25,8	36,3	6,3-	17,2-
PIERRE PARADIS	59	19,0	69,5	69,5+	100,0+
S.A.Q.	48	15,5	72,9	52,1-	71,4-
INDUSTRIE	37	11,9	94,6	94,6-	100,0-
CSQ	25	8,1	80,0	80,0-	100,0-
R.Q.R.	21	6,8	95,2	95,2-	100,0-
CELLIERS DU MONDE	14	4,5	100,0	100,0-	100,0-
RECYC-QUÉBEC	10	3,2	90,0	90,0+	100,0+
L.-P. ALLARD (PRÉS. FQE)	6	1,9	66,7	66,7+	100,0+
LES ARPENTS DE NEIGE	3	1,0	66,7	66,7+	100,0+
REBUTS SOLIDES CAN.	3	1,0	66,7	66,7-	100,0-
GÉRARD D. LEVESQUE	2	0,6	100,0	100,0-	100,0-
GÉRALD TREMBLAY	1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
RAO (EMPLOYÉS)	1	0,3	100,0	100,0+	100,0+
TOTAL:	310	100,0			
INDICES GÉNÉRAUX:			69,4	21,6-	31,2-

Au début de ce tableau 5, sous le vocable «non identifiées», sont regroupées les unités d'intervention ne relevant pas d'intervenants particuliers. Ces unités

occupent 25,8 % de la couverture et elles sont en majorité négatives (orientation de 6,3 %-).

Dans ce tableau des intervenants, les opposants à la consigne sur les bouteilles de vin occupent 74,6 % de la couverture de presse, contre 25,4 % pour les promoteurs de la consigne. Au terme du «débat médiatique», les opposants à la consigne (ou les promoteurs de la collecte sélective) ont largement eu le dessus sur les promoteurs de la consignation.

Le Regroupement québécois pour la récupération (RQR) a lancé l'attaque contre la consigne, dès le mois de mars 1991, en rendant publique une étude qu'il avait commandée à la firme SECOR. Les conclusions de cette étude, favorables à la collecte sélective au détriment de la consigne, ont largement inspiré les interventions des adversaires du projet de consignation.

Le journaliste Louis-Gilles Francoeur note, en parlant du RQR, que «les adversaires traditionnels de la consigne, «le traditionnel lobby de la cannette», s'est élargi à de nouveaux partenaires, menacés par les nouvelles consignes gouvernementales sur les contenants de jus, de vin, d'alcool et d'eau embouteillée.»<sup>1</sup>

Le tableau 5a présente les différents sujets abordés par les intervenants et indique de quelle façon ces

---

<sup>1</sup>Le Devoir, 21 mars 1991.

intervenants ont a traité ces divers sujets. On remarque dans ce tableau que la S.A.Q. met en priorité l'économie (100 %-), la consigne en général (25 %-), l'espace (100 %-) et l'environnement (57,1 %+).

Tableau 5a  
Analyse d'impact  
RAPPORT - INTERVENANT X SUJET

SUJET	INTERVENANT	Quant. %	Fréq. %	Part. %	Orient. %	Tend. %
CONSIGNE (GÉNÉRAL)		41	13,2	17,1	7,3+	42,9+
ÉCONOMIE		10	3,2	50,0	30,0-	60,0-
ENVIRONNEMENT		18	5,8	38,9	16,7-	42,9-
PÉRIL pour C.S.Q.		2	0,6	100,0	100,0-	100,0-
QUALITÉ		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
RÉUTILISATION		8	2,6	87,5	12,5-	14,3+
ÉCONOMIE	CELLIERS DU MONDE	4	1,3	100,0	100,0-	100,0-
QUALITÉ		6	1,9	100,0	100,0-	100,0-
RÉUTILISATION		4	1,3	100,0	100,0-	100,0-
CONSIGNE (GEN.)	CSQ	4	1,3	0,0	0,0	0,0
ÉCONOMIE		6	1,9	100,0	100,0-	100,0-
ENVIRONNEMENT		7	2,3	85,7	85,7-	100,0-
PÉRIL pour C.S.Q.		7	2,3	100,0	100,0-	100,0-
RÉUTILISATION		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
ÉCONOMIE	GÉRALD TREMBLAY	1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
ÉCONOMIE	GÉRARD D. LEVESQUE	2	0,6	100,0	100,0-	100,0-
CONSIGNE (GEN.)	INDUSTRIE	10	3,2	80,0	80,0-	100,0-
ÉCONOMIE		10	3,2	100,0	100,0-	100,0-
ENVIRONNEMENT		2	0,6	100,0	100,0-	100,0-
ESPACE		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
PÉRIL pour C.S.Q.		2	0,6	100,0	100,0-	100,0-
QUALITÉ		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
RÉUTILISATION		8	2,6	100,0	100,0-	100,0-
TRAVAIL		3	1,0	100,0	100,0-	100,0-
ENVIRONNEMENT	L.-P. ALLARD (PRÉS.FQE)	5	1,6	60,0	60,0+	100,0+
ESPACE		1	0,3	100,0	100,0+	100,0+
CONSIGNE (GEN.)	LES ARPENTS DE NEIGE	2	0,6	50,0	50,0-	100,0+
RÉUTILISATION		1	0,3	100,0	100,0-	100,0+
CONSIGNE (GEN.)	PIERRE PARADIS	14	4,5	42,9	42,9+	100,0+
ÉCONOMIE		10	3,2	30,0	30,0+	100,0+
ENVIRONNEMENT		31	10,0	90,3	90,3+	100,0+
PÉRIL pour C.S.Q.		4	1,3	100,0	100,0+	100,0+
CONSIGNE (GEN.)	R.Q.R.	2	0,6	100,0	100,0-	100,0-
ÉCONOMIE		4	1,3	75,0	75,0-	100,0-
ENVIRONNEMENT		3	1,0	100,0	100,0-	100,0-
ESPACE		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
PÉRIL pour C.S.Q.		6	1,9	100,0	100,0-	100,0-
TRAVAIL		5	1,6	100,0	100,0-	100,0-
RÉUTILISATION	RAO (EMPLOYÉS)	1	0,3	100,0	100,0+	100,0+
ÉCONOMIE	REBUTS SOLIDES	1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
ENVIRONNEMENT		2	0,6	50,0	50,0-	100,0-
ÉCONOMIE	RECYC-QUÉBEC	6	1,9	100,0	100,0+	100,0-
ENVIRONNEMENT		4	1,3	75,0	75,0+	100,0+
CONSIGNE (GEN.)	S.A.Q.	12	3,9	41,7	25,0-	60,0-

Tableau 5a (suite)

SUJET	INTERVENANT	Quant. %	Fréq. %	Part. %	Orient. %	Tend. %
ÉCONOMIE		14	4,5	100,0	100,0-	100,0+
ENVIRONNEMENT		7	2,3	57,1	57,1+	100,0-
ESPACE		8	2,6	100,0	100,0-	100,0-
QUALITÉ		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
RÉUTILISATION		6	1,9	50,0	50,0-	100,0-
TOTAL :		310	100,0			
INDICES GÉNÉRAUX :				69,4	21,6-	31,2-

L'industrie, C.S.Q. et R.Q.R. traitent de tous les sujets de façon négative, contrairement au ministre de l'Environnement et à Recyc-Québec qui n'abordent que les sujets «consigne en général», «environnement», «économie» et «péril pour C.S.Q.». L'argumentation des adversaires de la consigne se révèle donc plus élaborée que celle de ses promoteurs.

Il est à noter cependant que le discours des adversaires de la consigne n'a pas qu'une résonance négative : ceux-ci ne se bornent pas seulement à contester un projet de consignation, mais ils proposent tous une autre solution : leur contribution à la collecte sélective. Sur le plan médiatique, une telle attitude est importante puisqu'elle influence le calcul des impacts à deux niveaux simultanément.

4.7.10 Médias

Le tableau 6 présente les 17 journaux qui abordent le projet de la consigne sur les bouteilles de vin. De ce nombre, 13 journaux ont présenté en priorité les aspects négatifs de la consigne, alors que trois seulement en présentaient les effets positifs et qu'un hebdo se maintenait au neutre.

Les cinq journaux majeurs de cette couverture de presse occupent 63,9 % de la place. Ils ont tous accordé «plus de presse» aux arguments des promoteurs de la collecte sélective qu'aux arguments des promoteurs de la consigne, ce qui peut être considéré comme une victoire médiatique pour les tenants de la collecte sélective.

Tableau 6  
Analyse d'impact  
RAPPORT - UNITÉS X NOM DU MÉDIA

NOM DU MÉDIA	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Orientation %	Tendance/Impact %
LA PRESSE	58	18,7	74,1	12,1-	16,3-
LE SOLEIL	41	13,2	70,7	17,1-	24,1-
LE JOURNAL DE MONTRÉAL	39	12,6	74,4	17,9-	24,1-
LE JOURNAL DE QUÉBEC	38	12,3	63,2	21,1-	33,3-
LE DEVOIR	22	7,1	59,1	13,6-	23,1-
LE QUOTIDIEN	18	5,8	61,1	27,8+	45,5+
L'EXPRESS (TORONTO)	17	5,5	76,5	64,7-	84,6-
LES AFFAIRES	17	5,5	94,1	82,4-	87,5-
THE GAZETTE	16	5,2	50,0	12,5-	25,0-
LA VOIX DE L'EST	9	2,9	44,4	44,4+	100,0+

Tableau 6 (suite)

NOM DU MÉDIA	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Orientation %	Tendance/Impact %
SEPT JOURS	8	2,6	75,0	25,0+	33,3+
THE GLEANER (HUNTG.)	8	2,6	87,5	87,5-	100,0-
LE CLAIRON (ST-HYACINTHE)	5	1,6	100,0	100,0-	100,0-
MAGAZINE ILE-DES-S.	5	1,6	40,0	40,0-	100,0-
THE OTTAWA CITIZEN	4	1,3	75,0	75,0-	100,0-
PLAN	3	1,0	66,7	66,7-	100,0-
LE CANADA FRANÇAIS	2	0,6	0,0	0,0	0,0
TOTAL :	310	100,0			
INDICES GÉNÉRAUX :			69,4	21,6-	31,2-

Un texte percutant, attribué à la Presse canadienne, a eu un impact important dans cette couverture de presse.

(Le document apparaît à la fin de l'annexe 2, à titre d'exemple d'unités d'information relevées et décodées). Ce texte s'avère très favorable à la collecte sélective et très critique à l'endroit du projet de consignation des bouteilles de vin.

À lui seul, ce texte de la Presse canadienne, publié dans six journaux entre le 22 juin et le 6 juillet, a généré 87 unités d'information, soit 28 % de la couverture de presse totale. Cet article a non seulement alimenté la presse écrite mais aussi la presse électronique à travers laquelle il semble avoir eu un impact important.

Le tableau 6a présente les sujets traités par chacun des médias et indique de quelle façon les médias ont abordé ces sujets. Il est intéressant de noter que presque tous les

médias ont traité en priorité de la consigne et de l'épineux dilemme environnement / économie.

Tableau 6a  
Analyse d'impact  
RAPPORT - NOM DU MÉDIA X SUJET

Sujet	NOM DU MÉDIA	Quant. %	Fréq. %	Part. %	Orient. %	Tend. %
CONSIGNE (GÉNÉRAL)	L'EXPRESS (TORONTO)	5	1,6	40,0	40,0-	100,0-
ÉCONOMIE		5	1,6	100,0	60,0-	60,0-
ENVIRONNEMENT		2	0,6	100,0	100,0-	100,0-
PÉRIL pour C.S.Q.		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
QUALITÉ		2	0,6	100,0	100,0-	100,0-
RÉUTILISATION		2	0,6	50,0	50,0-	100,0-
CONSIGNE (GÉNÉRAL)	LA PRESSE	18	5,8	50,0	16,7+	33,3+
ÉCONOMIE		14	4,5	85,7	42,9-	50,0-
ENVIRONNEMENT		11	3,5	72,7	36,4+	50,0+
ESPACE		3	1,0	100,0	100,0-	100,0-
PÉRIL pour C.S.Q.		4	1,3	100,0	0,0	0,0
QUALITÉ		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
RÉUTILISATION		5	1,6	80,0	40,0-	50,0-
TRAVAIL		2	0,6	100,0	100,0-	100,0-
CONSIGNE (GÉNÉRAL)	LA VOIX DE L'EST	4	1,3	25,0	25,0+	100,0+
ÉCONOMIE		1	0,3	0,0	0,0	0,0
ENVIRONNEMENT		3	1,0	66,7	66,7+	100,0+
RÉUTILISATION		1	0,3	100,0	100,0+	100,0+
CONSIGNE (GÉNÉRAL)	LE CANADA FRANÇAIS	1	0,3	0,0	0,0	0,0
ENVIRONNEMENT		1	0,3	0,0	0,0	0,0
ÉCONOMIE	LE CLAIRON (ST-HYA.)	2	0,6	100,0	100,0-	100,0-
ENVIRONNEMENT		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
PÉRIL pour C.S.Q.		2	0,6	100,0	100,0-	100,0-
ÉCONOMIE	LE DEVOIR	10	3,2	60,0	40,0-	66,7-
ENVIRONNEMENT		12	3,9	58,3	8,3+	14,3+
CONSIGNE (GÉNÉRAL)	LE JOURNAL DE MTL	12	3,9	41,7	8,3-	20,0-
ÉCONOMIE		8	2,6	87,5	37,5-	42,9-
ENVIRONNEMENT		10	3,2	80,0	40,0+	50,0+
ESPACE		2	0,6	100,0	100,0-	100,0-
PÉRIL pour C.S.Q.		3	1,0	100,0	100,0-	100,0-
QUALITÉ		2	0,6	100,0	100,0-	100,0-
RÉUTILISATION		1	0,3	100,0	100,0+	100,0+
TRAVAIL		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
CONSIGNE (GÉNÉRAL)	LE JOURNAL DE QUÉBEC	11	3,5	9,1	9,1-	100,0-
ÉCONOMIE		7	2,3	71,4	42,9-	60,0-
ENVIRONNEMENT		10	3,2	80,0	40,0+	50,0+
ESPACE		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
PÉRIL pour C.S.Q.		2	0,6	100,0	100,0-	100,0-
QUALITÉ		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
RÉUTILISATION		5	1,6	100,0	60,0-	60,0-
TRAVAIL		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-

Tableau 6a (suite)

Sujet	NOM DU MÉDIA	Quant.		Part.	Orient.	Tend.
		%	%			
CONSIGNE (GÉNÉRAL)	LE QUOTIDIEN	6	1,9	0,0	0,0	0,0
ÉCONOMIE		2	0,6	50,0	50,0+	100,0+
ENVIRONNEMENT		5	1,6	100,0	100,0+	100,0+
ESPACE		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
PÉRIL pour C.S.Q.		2	0,6	100,0	0,0	0,0
RÉUTILISATION		1	0,3	100,0	100,0+	100,0-
TRAVAIL		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
CONSIGNE (GÉNÉRAL)	LA VOIX DE L'EST	16	5,2	37,5	12,5+	33,3+
ÉCONOMIE		6	1,9	83,3	50,0-	60,0-
ENVIRONNEMENT		7	2,3	100,0	14,3+	14,3+
ESPACE		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
PÉRIL pour C.S.Q.		3	1,0	100,0	33,3-	33,3-
QUALITÉ		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
RÉUTILISATION		6	1,9	83,3	50,0-	60,0-
TRAVAIL		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
CONSIGNE (GÉNÉRAL)	LES AFFAIRES	4	1,3	75,0	75,0-	100,0-
ÉCONOMIE		7	2,3	100,0	100,0-	100,0-
ENVIRONNEMENT		1	0,3	100,0	100,0+	100,0+
PÉRIL pour C.S.Q.		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
QUALITÉ		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
RÉUTILISATION		3	1,0	100,0	100,0-	100,0-
CONSIGNE (GÉNÉRAL)	MAGAZINE ILE-DES-S.	3	1,0	0,0	0,0	0,0
ESPACE		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
TRAVAIL		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
ÉCONOMIE	PLAN	1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
ENVIRONNEMENT		2	0,6	50,0	50,0-	100,0-
ENVIRONNEMENT	SEPT JOURS	5	1,6	60,0	60,0+	100,0+
ESPACE		1	0,3	100,0	100,0+	100,0+
PÉRIL pour C.S.Q.		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
TRAVAIL		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
CONSIGNE (GÉNÉRAL)	THE GAZETTE	7	2,3	28,6	28,6-	100,0-
ÉCONOMIE		3	1,0	66,7	66,7-	100,0-
ENVIRONNEMENT		5	1,6	60,0	60,0+	100,0+
ESPACE		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
ÉCONOMIE	THE GLEANER (HUNTG.)	1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
ENVIRONNEMENT		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
PÉRIL pour C.S.Q.		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
QUALITÉ		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
RÉUTILISATION		4	1,3	75,0	75,0-	100,0-
CONSIGNE (GÉNÉRAL)	THE OTTAWA CITIZEN	1	0,3	0,0	0,0	0,0
ÉCONOMIE		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
PÉRIL pour C.S.Q.		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
RÉUTILISATION		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
TOTAL :		310	100,0			
INDICES GÉNÉRAUX :				69,4	21,6-	31,2-

4.7.11 Types de document

Le tableau 7 présente trois types de document et indique que les reportages-nouvelles tiennent le haut du pavé dans cette couverture de presse avec une fréquence de 91,9 %. L'orientation et l'impact des reportages-nouvelles sont fortement négatifs : 26,7 %- et 38,4 %-.

Tableau 7  
Analyse d'impact  
RAPPORT - UNITÉS X TYPE DE DOCUMENT

TYPE DE DOCUMENT	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Orient-tation %	Tendance/Impact %
REPORTAGE-NOUVELLE	285	91,9	69,5	26,7-	38,4-
ÉDITO-CHRONIQUE	17	5,5	64,7	41,2+	63,6+
LECTEURS	8	2,6	75,0	25,0+	33,3+
TOTAL :	310	100,0			
INDICES GÉNÉRAUX :			69,4	21,6-	31,2-

Éditorialistes et chroniqueurs n'ont presque pas participé au débat (fréquence de 5,5 %), mais ils ont soutenu le projet du ministre de l'Environnement (orientation de 41,2 %+ et impact de 63,6 %+). «Il faut combattre aux côtés de notre ministre Paradis.»<sup>1</sup> L'auteur de cette citation, Jean-Robert Sansfaçon, n'a cependant pas

<sup>1</sup>Le Devoir, 7 juin 1991.

pris parti entre consigne ou collecte sélective. Il parlait plutôt d'environnement en général.

Dans La Presse (30 mai 1991), l'éditorialiste Claudette Tougas se prononce :

La toute récente directive du ministre Paradis au sujet des bouteilles de vin suscite la grogne ici et là. À la Société des alcools du Québec - où l'on n'a jamais beaucoup apprécié recevoir des ordres - la réception est mitigée; le projet «apparaît favorable», malgré un manque d'espace physique évident, dit-on. (...) il semble que le système de consignation soit là pour rester.

Le tableau 7a présente les sujets abordés par les trois types de média et indique de quelle façon ils ont traité les divers sujets. Ici aussi, le dilemme environnement-économie a été traité en priorité.

Tableau 7a  
Analyse d'impact  
RAPPORT - TYPE DE DOCUMENT X SUJET

SUJET	TYPE DE DOCUMENT	Quant. %	Fréq. %	Part. %	Orient. %	Tend. %
CONSIGNE (GÉNÉRAL)	EDITO-CHRONIQUE	8	2,6	62,5	62,5+	100,0+
ÉCONOMIE		2	0,6	50,0	50,0+	100,0-
ENVIRONNEMENT		4	1,3	50,0	50,0+	100,0-
ESPACE		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
PÉRIL pour C.S.Q.		1	0,3	100,0	100,0+	100,0-
TRAVAIL		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
ENVIRONNEMENT	LECTEURS	5	1,6	60,0	60,0+	100,0-
ESPACE		1	0,3	100,0	100,0+	100,0-
PÉRIL pour C.S.Q.		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
TRAVAIL		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
CONSIGNE (GÉNÉRAL)	REPORTAGE-NOUVELLE	77	24,8	31,2	10,4-	33,3-
ÉCONOMIE		66	21,3	81,8	54,5-	66,7-

Tableau 7a (suite)

SUJET	TYPE DE DOCUMENT	Quant. %	Fréq. %	Part. %	Orient. %	Tend. %
ENVIRONNEMENT		70	22,6	74,3	25,7+	34,6+
ESPACE		9	2,9	100,0	100,0-	100,0-
PÉRIL pour C.S.Q.		19	6,1	100,0	68,4-	68,4-
QUALITÉ		9	2,9	100,0	100,0-	100,0-
RÉUTILISATION		29	9,4	86,2	44,8-	52,0-
TRAVAIL		6	1,9	100,0	100,0-	100,0-
TOTAL :		310	100,0			
INDICES GÉNÉRAUX :				69,4	21,6-	31,2-

4.7.12 Journalistes

Le tableau 8 présente 14 journalistes et l'agence Presse canadienne (PC). Sous le vocable «non identifiées», sont regroupées les unités d'information d'articles non signés.

Tableau 8  
Analyse d'impact  
RAPPORT - UNITÉS X REPORTER

REPORTER	Quan- tité	Fré- quence %	Partia- lité %	Orien- tation %	Tendance/ Impact %
PRESSE CANADIENNE	147	47,4	67,3	14,3-	21,2-
(NON-IDENTIFIÉS)	47	15,2	72,3	38,3-	52,0-
J.-P. GAGNÉ (AFFAIRES)	17	5,5	94,1	82,4-	87,4-
H. BARIL (SOLEIL)	16	5,2	81,3	68,8-	84,0-
J.-D. GIROUARD (J DE M)	15	4,8	60,0	6,7+	11,0+
P. ROBERGE (PC)	14	4,5	78,6	21,4+	27,0+
C. TOUGAS (PRESSE)	11	3,5	72,7	36,4+	50,0+
P. AUTHIER (GAZETTE)	11	3,5	54,5	0,0	0,0
ROLLANDE PARENT (PC)	7	2,3	71,4	71,4-	100,0-
J. RAVENSBERGEN (GAZ)	5	1,6	40,0	40,0-	100,0-
L.-G. FRANCOEUR (DEV.)	5	1,6	100,0	100,0-	100,0-

Tableau 8 (suite)

REPORTER	Quantité	Fréquence %	Partia- lité %	Orien- tation %	Tendance/ Impact %
D. LESSARD (PRESSE)	4	1,3	25,0	25,0-	100,0-
J.-R. SANSFAÇON (DEV,)	3	1,0	33,3	33,3+	100,0+
P. CHAMPAGNE (SOLEIL)	3	1,0	66,7	66,7+	100,0+
R. LE COURS (PRESSE)	3	1,0	33,3	33,3-	100,0-
A. NOËL (PRESSE)	2	0,6	100,0	0,0	0,0
TOTAL :	310	100,0			
INDICES GÉNÉRAUX :			69,4	21,6-	31,2-

Sur ces 16 «journalistes», neuf sont défavorables au projet de consignation des bouteilles de vin, alors que cinq parlent favorablement de la consigne et que deux se maintiennent au neutre.

La Presse canadienne occupe, à elle seule, 47 % de la couverture de presse et elle s'oriente négativement (orientation de 14,3 %- et impact de 21,2 %-).

Le tableau 8a présente les sujets traités par les journalistes et indique de quelle façon ils ont couvert les sujets qu'ils abordent. Le débat environnement / économie tient, encore ici, le haut du pavé.

Il convient de rappeler que le nombre d'unités d'information pour chaque journaliste n'est pas exhaustif et que, par conséquent, les indications d'orientation générale ne valent que pour ce dossier. Cette remarque s'applique également aux médias dont les unités sont peu nombreuses en ce dossier.

Tableau 8a  
Analyse d'impact  
RAPPORT - REPORTER X SUJET

Sujet	REPORTER	Quant. %	Fréq. %	Part. %	Orient. %	Tend. %
CONSIGNE (GÉNÉRAL)		6	1,9	33,5	33,3+	100,0+
ÉCONOMIE		7	2,3	100,0	100,0+	100,0-
ENVIRONNEMENT		16	5,2	50,0	12,5-	00,0-
ESPACE		2	0,6	100,0	0,0	0,0
PÉRIL pour C.S.Q.		5	1,6	100,0	100,0-	100,0-
QUALITÉ		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
RÉUTILISATION		8	2,6	87,5	37,5-	42,9-
TRAVAIL		2	0,6	100,0	100,0-	100,0-
CONSIGNE (GÉNÉRAL) A. NOËL (PRESSE)		2	0,6	100,0	0,0-	0,0
CONSIGNE (GÉNÉRAL) C. TOUGAS (PRESSE)		5	1,6	60,0	60,0+	100,0+
ÉCONOMIE		1	0,3	100,0	100,0+	100,0+
ENVIRONNEMENT		2	0,6	50,0	50,0+	100,0+
ESPACE		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
PÉRIL pour C.S.Q.		1	0,3	100,0	100,0+	100,0+
TRAVAIL		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
CONSIGNE (GÉNÉRAL) D. LESSARD (PRESSE)		3	1,0	0,0	0,0	0,0
ESPACE		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
CONSIGNE (GÉNÉRAL) H. BARIL (SOLEIL)		3	1,0	33,3	33,3-	100,0-
ÉCONOMIE		5	1,6	100,0	60,0-	60,0-
ENVIRONNEMENT		2	0,6	100,0	100,0-	100,0-
PÉRIL pour C.S.Q.		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
QUALITÉ		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
RÉUTILISATION		4	1,3	75,0	75,0-	100,0-
CONSIGNE (GÉNÉRAL) J.-D.GIROUARD (J DE M)		5	1,6	40,0	0,0	0,0
ÉCONOMIE		3	1,0	66,7	0,0	0,0
ENVIRONNEMENT		5	1,6	60,0	60,0+	100,0+
ESPACE		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
PÉRIL pour C.S.Q.		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
CONSIGNE (GÉNÉRAL) J.-P. GAGNE (AFFAIRES)		4	1,3	75,0	75,0-	100,0-
ÉCONOMIE		7	2,3	100,0	100,0-	100,0-
ENVIRONNEMENT		1	0,3	100,0	100,0+	100,0+
PÉRIL pour C.S.Q.		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
QUALITÉ		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
RÉUTILISATION		3	1,0	100,0	100,0-	100,0-
ÉCONOMIE	J.-R. SANSFACON (DEV.)	1	0,3	0,0	0,0	0,0
ENVIRONNEMENT		2	0,6	50,0	50,0+	100,0+
CONSIGNE (GÉNÉRAL) J. RAVENSBERGEN (GAZ)		4	1,3	25,0	25,0-	100,0-
ÉCONOMIE		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
ÉCONOMIE	L.-G. FRANCOEUR (DEV.)	2	0,6	100,0	100,0-	100,0-
ENVIRONNEMENT		3	1,0	100,0	100,0-	100,0-

Tableau 8a (suite)

Sujet	REPORTER	Quant. %	Fréq. %	Part. %	Orient. %	Tend. %
CONSIGNE (GÉNÉRAL)	P. AUTHIER (GAZETTE)	3	1,0	33,3	33,3-	100,0-
ÉCONOMIE		2	0,6	50,0	50,0-	100,0-
ENVIRONNEMENT		5	1,6	60,0	60,0+	100,0+
ESPACE		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
CONSIGNE (GÉNÉRAL)	P. CHAMPAGNE (SOLEIL)	3	1,0	66,7	66,7+	100,0+
CONSIGNE (GÉNÉRAL)	P. ROBERGE (PC)	5	1,6	40,0	0,0	0,0
ENVIRONNEMENT		4	1,3	100,0	100,0+	100,0+
ESPACE		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
PÉRIL pour C.S.Q.		2	0,6	100,0	0,0	0,0
RÉUTILISATION		1	0,3	100,0	100,0+	100,0+
TRAVAIL		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
CONSIGNE (GÉNÉRAL)	PRESSE CANADIENNE	40	12,9	25,0	10,0-	40,0-
ÉCONOMIE		31	10,0	74,2	29,0-	39,1-
ENVIRONNEMENT		39	12,6	79,5	43,6+	54,8+
ESPACE		4	1,3	100,0	100,0-	100,0-
PÉRIL pour C.S.Q.		10	3,2	100,0	60,0-	60,0-
QUALITÉ		6	1,9	100,0	100,0-	100,0-
RÉUTILISATION		13	4,2	84,6	38,5-	45,5-
TRAVAIL		4	1,3	100,0	100,0-	100,0-
CONSIGNE (GÉNÉRAL)	P. CHAMPAGNE (SOLEIL)	2	0,6	0,0	0,0	0,0
ÉCONOMIE		1	0,3	100,0	100,0-	100,0-
ÉCONOMIE		7	2,3	71,4	71,4-	100,0-
TOTAL :		310	100,0			
INDICES GÉNÉRAUX :				69,4	21,6-	31,2-

#### 4.7.13 Dates et événements

Dans la presse écrite, l'essentiel de l'impact médiatique du projet de consigne sur les bouteilles de vin s'est concrétisé dans les mois de mai, juin et juillet 1991. Des rebondissements sont survenus en septembre et octobre, qui ont confirmé l'impact négatif du projet, déjà clair à l'été 1991.

Tableau 9

## L'ÉVOLUTION DU PROJET ET SON IMPACT

1991	Unités d'infor- mation	Fréquence	Événements principaux
Janvier	5	1,6 %	
Février	0	0	
Mars	12	3,7 %	RQR lance l'étude SECOR favorable à la collecte sélective (contre projet de la consigne en préparation)
Avril	8	2,5 %	Intentions du ministre manifestées
Mai	123	40 %	Annonce du projet de la consigne - réactions négatives immédiates
Juin	58	19 %	Article percutant de PC contre la consigne et pour la collecte sélective
Juillet	47	15 %	Article percutant de PC contre la consigne et pour la collecte sélective
Août	12	3,7 %	
Septembre	17	5,4 %	Document du journal <u>Les Affaires</u> favorable à la collecte sélective
Octobre	15	5 %	Rencontre des fabricants et distributeurs avec le ministre; proposition en faveur de la collecte sélective
Novembre	7	2,3 %	
Décembre	6	1,9 %	

4.7.14 Presse électronique

Conformément à la couverture de presse répertoriée à l'annexe 2, seule la presse écrite a été analysée en

profondeur. Les indices et les conclusions de ce rapport d'analyse ne concernent donc que les médias écrits.

Cependant, les relevés de la presse électronique ont été scrutés et cet examen des transcriptions disponibles autorise les quelques remarques qui suivent.

Dans les 80 extraits électroniques relevés, on note 57 présences des tenants de la consigne et des tenants de la collecte sélective. Les tenants de la consigne y sont représentés par le ministre Pierre Paradis (21 présences) et des membres de son ministère (5 présences). Les tenants de la collecte sélective y sont représentés par la S.A.Q. (8 présences), le R.Q.R. (8 présences), l'industrie (11 présences), la C.S.Q. (4 présences).

Les chiffres qui précèdent résultent en 26 présences pour les tenants de la consigne et en 31 présences pour les tenants de la collecte sélective. Ce qui laisse supposer que le débat médiatique entourant le projet de consignation des bouteilles de vin aurait été plus serré dans la presse électronique que dans la presse écrite.

Dans la presse électronique, un seul événement nouveau est apparu, dont ne faisait mention aucun des documents écrits disponibles pour l'analyse : une manifestation des étudiants en sciences et en génie de l'Université Laval, dans le cadre de leur festival annuel; ils réclamaient du gouvernement la récupération et le recyclage des bouteilles de la S.A.Q. Pour l'occasion, les étudiants avaient accumulé

des bouteilles vides devant le Parlement. Cet événement a donné lieu à neuf reportages-nouvelles, à la radio et à la télévision, le 5 février 1991, selon les documents disponibles.

Généralement, l'écart est mince entre l'orientation de la presse électronique et celle de la presse écrite. Très souvent, l'une influence l'autre et vice versa. On ne peut cependant présumer ici de l'importance de cet écart, sans une véritable analyse qui permettrait de prendre connaissance de tous les extraits de la presse électronique et d'en effectuer le relevé, le décodage et la compilation des unités d'information, aboutissant aux indices de partialité, d'orientation et d'impact. Ce qui n'a pas été jugé nécessaire, l'analyse de la presse écrite éclairant de façon suffisante l'orientation générale du débat médiatique sur ce sujet.

#### 4.8 Considérations générales sur l'analyse de la revue de presse

En définitive, l'analyse de contenu selon la grille Morin permet de réaliser un décodage thématique très précis quant aux tendances observées dans la presse imprimée en regard du projet de consigne des bouteilles de la Société des alcools du Québec. Le découpage des 46 articles de presse en 310 unités d'information présente sept diagrammes indiciaires dégagant une nette tendance, dans l'écriture de presse, en

faveur de la collecte sélective au détriment de la consigne. L'étude du thème de la protection de l'environnement physique est donc approfondie considérablement en analysant les rapports de fréquence, de partialité, d'orientation et de tendance obtenus par le classement des unités d'information. La méthode Morin permet de comprendre de façon synthétisée l'ensemble des composantes thématiques du contenu de ce dossier de presse et de faire les assertions suivantes : la position de la Société des alcools du Québec génère une couverture de presse plus favorable dans les médias que celle préconisée par le ministère de l'Environnement du Québec. De plus, les principes d'économie et de coûts rattachés à la consigne semblent l'emporter, démontrant dans cette analyse de presse que si l'opinion publique est prête à accepter le principe de la protection de l'environnement, elle ne veut pas de l'application de ce principe à n'importe quel prix.

La collecte sélective s'avère nettement plus efficace que le système de la consigne... La solution proposée par l'industrie de l'alimentation (la collecte sélective) s'inscrit parfaitement dans l'orientation favorisée par une large majorité de la population du Québec.<sup>1</sup>

Les deux citations qui précèdent résument fort bien la conclusion qui s'impose d'elle-même à ce rapport d'analyse de la couverture de presse concernant le «projet de consignation des bouteilles de vin.»

---

<sup>1</sup>Le Clairon, Saint-Hyacinthe, 11 juin 1991.

En effet, tous les indices de tous les tableaux de cette analyse indiquent que le projet de consignation proposé par le ministre de l'Environnement reçoit un accueil et un traitement médiatique très négatifs. Les indices généraux de ce rapport font foi de cette affirmation :

partialité	: 69,4 %	(la consigne provoque)
orientation	: 21,6 %-	(la consigne choque)
tendance-impact	: 31,2 %-	(la consigne ne «passe» pas).

Le 7 janvier 1992, le quotidien La Presse, sous la plume du journaliste Rudy Le Cours, publie un article qui peut constituer un excellent résumé du traitement servi en 1991, par les médias écrits, au projet de consigne sur les bouteilles de vin.

Sous le titre «Consigner les bouteilles de vin : un mauvais calcul», Le Cours écrit :

Consigner les bouteilles de vin et de spiritueux pour fins de recyclage ou de réutilisation entraînerait une nouvelle hausse de ces boissons sans pour autant apporter une réduction substantiellement plus efficace des déchets domestiques qu'un système de collecte sélective.

C'est en tout cas ce qui se dégage d'une étude menée pour le compte de la Régie des alcools de l'Ontario (RAO) par la firme Proctor & Redfern qui a élaboré cinq scénarios dont les avantages et coûts respectifs ont été colligés et comparés.

Sans la transposer mécaniquement à la situation qui prévaut au Québec, l'étude s'avère néanmoins utile alors que le gouvernement jongle encore avec l'idée

saugrenue de consigner les bouteilles et d'obliger les embouteilleurs à les réutiliser.<sup>1</sup>

Pour terminer cette analyse de la revue de presse, on peut affirmer que les indices généraux sont en faveur de la collecte sélective pour les bouteilles de vin. On peut en conclure que la collecte sélective a reçu un bon accueil et un traitement médiatique très positif :

partialité	: 69,4 % (la collecte sélective soulève beaucoup d'intérêt)
orientation	: 21,6 %+(la collecte sélective suscite l'adhésion)
tendance-impact	: 31,2 %+(la collecte sélective «passe»).

La méthode d'analyse de Violette Morin suggère l'adéquation des résultats de la couverture de presse avec la position de l'opinion publique : «L'écriture de presse encourage, coûte que coûte, à adhérer sereinement au contenu de ce qu'elle écrit.»<sup>2</sup> Selon nous, cette adéquation n'est pas parfaite et il faudrait évaluer les dénivellations pondératrices attribuables aux pressions politiques, aux prises de décision orientatrices et au dogmatisme de transmission de l'information propre à chaque média pour arriver à préciser la distinction entre le contenu des

---

<sup>1</sup>Rudy Le Cours, La Presse, 7 janvier 1992, B-4 à B-6.

<sup>2</sup>Violette Morin, L'écriture de presse, 140.

messages transmis et l'opinion publique. Nonobstant cette réserve, nous croyons tout de même que l'analyse du contenu de presse selon la méthode Morin représente une méthode très pertinente d'évaluation d'un débat dans l'opinion publique sur un sujet traité par les médias, principalement sur un sujet d'actualité aussi «chaud» que l'environnement.

L'opinion publique peut garder une distance critique face au discours médiatisé, mais le contenu de ce discours demeure un indice très important de l'évolution de l'opinion publique.

Donc, l'analyse de la revue de presse démontre que la position de la S.A.Q. semble l'emporter dans la couverture médiatique, en dépit de l'intention annoncée par le ministère de l'Environnement du Québec de forcer la S.A.Q. à adopter la consigne sur ses bouteilles. Cette polarisation de la couverture de presse est importante puisqu'elle contribue à stigmatiser les décisions de la S.A.Q. face à l'évolution des pressions de l'opinion publique. En vertu de sa Politique de communication, point 2 Communications avec les publics externes, l'entreprise doit être à l'écoute de l'opinion de ses clientèles et tenir compte des pressions exercées par celles-ci, par l'entremise du discours médiatique dans le cas présent, pour orienter ses prises de décisions, y compris en matière d'environnement.

#### 4.9 Contradictions internes

Cependant, si la position adoptée par la Société des alcools du Québec semble l'emporter dans le débat médiatique, l'entreprise ne jouit pas de l'appui unanime de ses membres ni de leurs représentants, les syndicats, ce qui constitue une dichotomie dans ce dossier. En effet, le 12 juin 1992, le Syndicat des employés de magasins et de bureaux de la S.A.Q. (S.E.M.B.) convoquait les journalistes à une conférence de presse pour appuyer le projet de consigne et pour inviter la population à rapporter ses bouteilles en succursales (donc un appui à la position adoptée par le ministère de l'Environnement du Québec, en opposition à la position de la S.A.Q.).

Dans un communiqué publié le 12 juin 1992, le S.E.M.B. situe sa position environnementale dans le contexte du Sommet de la Terre de Rio de Janeiro et dénonce le refus de la S.A.Q. de vouloir récupérer ses bouteilles à ses points de vente :

Le Syndicat des employé(e)s de magasins et de bureaux de la Société des alcools du Québec (SEMB SAQ) veut profiter de la tenue du Sommet de la Terre de Rio de Janeiro pour lancer une campagne de récupération de bouteilles de produits alcoolisés auprès de sa clientèle afin que les Québécoises et les Québécois fassent pression sur la direction de la Société des alcools pour que cette Société

d'État mette en place un système de consignation de bouteilles à même son réseau de vente.<sup>1</sup>

L'un des principaux arguments du syndicat en faveur de la consigne des bouteilles est l'exemple des brasseries québécoises :

À titre d'exemple, la Brasserie Molson-O'Keefe a récupéré pour l'année qui vient de se terminer 768 millions de ses bouteilles au Québec ce qui représente entre 97 et 98% de toutes les bouteilles qu'elle met sur le marché. En comparaison, la Société des alcools du Québec, entreprise d'État, voit sortir par la porte de ses succursales et des épiceries 100 millions de ses bouteilles de vins et de spiritueux par année et comme ces bouteilles ne sont pas consignées, elle n'en récupère, par le biais de la collecte sélective à laquelle elle a adhéré, approximativement 1,2 million de ses bouteilles vides. Donc exactement à l'inverse des brasseries, 98% de toutes les bouteilles que la Société des alcools du Québec met sur le marché se retrouve dans la nature.<sup>2</sup>

En fait, cet argument allait frapper les journalistes qui en font écho dans leur couverture de cette conférence de presse. Cependant, la Société des alcools du Québec invalida la légitimité de cet argument dans ses réponses aux questions des journalistes sur ce sujet, à l'issue de la conférence de presse. La S.A.Q. fit valoir que la comparaison avec l'industrie brassicole ne tenait pas : les

---

<sup>1</sup>Extrait de la page 1 du communiqué de presse publié le 12 juin 1992 par le Syndicat des employés de magasins et de bureaux de la S.A.Q.

<sup>2</sup>Ibid., 2-3.

bouteilles de bières sont fabriquées au Québec pour remplissage multiple, permettant aux brasseries une récupération et une réutilisation, alors que les bouteilles de la S.A.Q. proviennent de 55 pays différents et sont coulées pour remplissage unique, donc non réutilisables. De plus, si quelques mois après l'implantation de la collecte sélective, le taux de récupération des bouteilles vides n'est que de 1,2 %, l'objectif stratégique de la S.A.Q. est beaucoup plus élevé à court et moyen terme.

De fait, l'année suivante, ce taux de récupération équivalait exactement au nombre de bouteilles vides générées par le commerce de la S.A.Q. :

La Société des alcools du Québec a conclu un contrat de vente de verre concassé avec un verrier italien (...) et avec la compagnie Consumer Glass. (...) Au total, 40 000 tonnes de verre concassé pourraient être expédiées pour le recyclage, ce qui représente l'équivalent de 90 millions de bouteilles de vin et de spiritueux, soit le volume annuel des ventes de vin et de spiritueux au Québec.<sup>1</sup>

À la suite de cette conférence de presse convoquée par le S.E.M.B., une cinquantaine de bouteilles au total ont été ramenées dans les 345 magasins de l'entreprise, témoignant de la non-réceptivité du public au message lancé par le syndicat. Comme le démontre l'analyse du contenu de la revue de presse réalisée au début de ce chapitre selon la méthode Morin, la population a adopté, principalement pour des motifs

---

<sup>1</sup>Société des alcools du Québec, Rapport annuel 1991-1992, (Montréal : 1992-1993), 25.

économiques, la position de la S.A.Q. en faveur de la collecte sélective.

Cette position a été résumée dans un communiqué de presse, publié le 3 juillet 1992 par la Société des alcools du Québec, en réaction à la conférence de presse tenue par le S.E.M.B. Nous reproduisons à l'annexe 3 le libellé intégral de ce communiqué qui résume la position globale de l'entreprise. Il s'agit essentiellement d'une justification des motifs incitant la Société des alcools du Québec à recommander le recours à la collecte sélective pour solutionner son problème de pollution de l'environnement physique par ses déchets de contenants de verre. Des raisons d'ordre économique et logistique sont avancées pour justifier le rejet de la solution de la consigne des bouteilles.

Toutefois, même si le public n'a pas répondu à l'appel du Syndicat des employés de magasins et de bureaux de la S.A.Q., l'incident est significatif d'un climat organisationnel particulier. En effet, alors que le dossier de presse que nous avons analysé au début de ce chapitre prouve, par la quantité des informations publiées, l'importance qu'accordait l'organisation à la communication externe sur ce sujet. En contrepartie, la sortie médiatique du syndicat témoigne au contraire d'un bris de communication à l'interne. De toute évidence, on a négligé d'informer et de convaincre les syndicats et les employés de la position adoptée par l'entreprise. Ceux-ci n'ont pas ni consultés ni

suffisamment renseignés sur les décisions de la S.A.Q. et ce vacuum a rendu possible la dissociation d'un syndicat par rapport aux prises de décision de la S.A.Q. sur ce sujet qui les touche de près.

C'est donc, pour reprendre la théorie d'Alain Laramée<sup>1</sup>, les dimensions opératoire et synergique de la Politique de communication qui n'ont pas été respectées dans ce dossier par l'organisation. En effet, en omettant de consulter et d'informer les employés sur le programme de collecte sélective, l'organisation n'a pas fourni l'information à caractère opératoire (les employés ne savaient quoi faire de leurs bouteilles vides) ni celle à dimension synergique (les employés ne connaissaient pas la nouvelle orientation de leur organisation en matière de protection de l'environnement).

En fait, un bulletin spécial sur l'environnement avait été publié par la Société des alcools du Québec, le 10 juin, deux jours avant la conférence de presse du syndicat. Ce document expliquait les raisons du choix de l'organisation en faveur de la collecte sélective, mais a été diffusé probablement trop tard, alors que le syndicat avait déjà planifié sa stratégie d'appel au public par conférence de presse pour dénoncer la présumée inertie de la S.A.Q. en matière d'environnement.

---

<sup>1</sup>Alain Laramée, La communication dans les organisations, 136 et 139.

De plus, il ressort de cette situation de conflit syndicat-employeur que les communications écrites ne sont pas suffisantes pour informer et faire partager une position aussi nuancée sur un sujet d'une telle complexité. En ajoutant à la forme écrite de transmission de l'information une forme orale, telles les réunions d'information, on peut obtenir, selon François Gondrand, des avantages indéniables:

Grâce à la procédure orale, qui permet des questions et des suggestions en retour, l'information s'accompagne d'une communication véritable avec les récepteurs (dont les avantages sont) souplesse, rapidité et simultanéité. Adaptation du message à l'auditoire. Moyen éventuel de décroisement latéral.<sup>1</sup>

Or, dans le cas présent, aucune réunion, aussi bien avec les cadres ou les syndicats, n'a été organisée par l'entreprise sur ce sujet. D'ailleurs, les principales communications entre employeur et employés ont eu lieu après la conférence de presse convoquée par le syndicat; elles se sont faites par l'intermédiaire des médias, sur la scène publique et non dans un réseau de communication interne de l'organisation. Ce n'est que cinq jours après la conférence de presse du syndicat qu'a été établie une communication de l'employeur avec ses employés sur ce sujet controversé.

En effet, le 17 juin 1992, une lettre est envoyée par la direction du Service des ventes à tous les employés des succursales pour leur rappeler la position de l'organisation

---

<sup>1</sup>François Gondrand, L'information dans les entreprises et les organisations, 237-238.

en faveur de la collecte sélective et leur obligation d'être solidaires de cette décision. Nous reproduisons ci-dessous le libellé de cette lettre:

Le Syndicat des employés de magasins et de bureaux de la Société des alcools du Québec prenait récemment la position d'inciter la population à retourner, vers nos succursales, les bouteilles vides ayant contenu des produits alcoolisés. Nous nous devons de vous rappeler que cette position est contraire à la politique de l'entreprise qui est de s'impliquer activement, avec les municipalités, dans la collecte sélective.

Le Syndicat des employés de magasins et de bureaux s'adressait à tous ses membres, le 12 juin dernier, les incitant à bien accueillir les clients qui pourraient décider d'emboîter le pas à la position syndicale. Nous nous étonnons beaucoup de cette position du SEMB d'encourager nos employés à ne pas respecter les politiques et les directives de l'employeur. Scucieuse de s'impliquer dans la protection de l'environnement, la Société des alcools du Québec travaille depuis déjà plusieurs mois, avec les municipalités, afin de venir en aide à celles qui ne possèdent pas les équipements pour la collecte sélective. De plus, la Société des alcools du Québec a également une entente avec la seule verrerie canadienne "Consumer Glass" pour la réutilisation du verre non coloré issu de la collecte sélective. Enfin, la Société des alcools du Québec travaille à mettre sur pied un système de récupération des bouteilles auprès des hôtels et restaurants des grands centres urbains.

Il est par conséquent très regrettable que l'on ait voulu faire croire à la population que la S.A.Q. ne posait pas de geste concret, alors que tant d'efforts sont présentement déployés à résoudre des problèmes de récupération pour lesquels des solutions n'existaient pas auparavant. À cet effet, nous vous invitons à lire attentivement l'Équipe en bref, numéro 148 du 10 juin 1992, dans lequel il est fait mention des différentes actions entreprises par la S.A.Q. Il est donc requis que vous n'incitez pas la population à ramener leurs contenants vides dans nos succursales, mais plutôt d'utiliser la collecte

sélective pour mieux s'impliquer dans la protection de leur environnement.<sup>1</sup>

Par conséquent, l'organisation se retrouve donc en situation de double conflit dans ce dossier, en tenant un discours qui l'oppose à la fois au ministère de l'Environnement du Québec et au plus important de ses syndicats, regroupant les deux tiers du personnel de l'entreprise. À noter d'ailleurs que ce syndicat, en invitant le public à rapporter leurs bouteilles vides en succursales, vient renforcer la thèse de la consigne soutenue par le ministère de l'Environnement, principal protagoniste de la S.A.Q. dans ce débat médiatique.

Si l'on revient au modèle atomiste des organisations, on pourrait illustrer ce désengagement du syndicat face à la S.A.Q. comme la perte d'une série importante d'électrons au profit d'un autre atome, celui de pôle d'attraction constitué par le ministère de l'Environnement. En négligeant d'informer et de mobiliser son personnel, et ses principaux partenaires que sont les syndicats, la Société des alcools du Québec s'est coupée d'un groupe d'alliés naturels et a manqué une bonne occasion d'appliquer à l'interne sa Politique de communication.

Celle-ci stipule en effet que l'entreprise

---

<sup>1</sup>Lettre de Luc Primeau, directeur adjoint, Service administration des ventes, Société des alcools du Québec, 17 juin 1992.

considère tous ses publics internes comme ses premiers interlocuteurs envers lesquels elle a la responsabilité de fournir une information complète et diligente sur ses activités, ses projets et ses orientations et ce, de façon prioritaire par rapport aux publics externes.

Cependant, dans la gestion de l'information sur le présent dossier, aucune stratégie de communication interne n'a été élaborée en vue de consulter et de persuader les employés, les syndicats et les associations professionnelles de l'entreprise. L'information transmise tardivement et «réactivement» avait plutôt pour but de persuader. À ce propos, la distinction entre persuader et convaincre, élaborée par Habermas<sup>1</sup>, éclaire la position de la Société des alcools du Québec par rapport à son attitude vis-à-vis de ses publics internes. Cette position témoigne d'une centralisation décisionnelle assez hermétique au partage de l'information qui rend difficile la participation de ses membres à l'élaboration de solutions en matière d'environnement.

---

<sup>1</sup>Alain Etchegoyen précise cette distinction entre persuader et convaincre, en référence à la position de Habermas sur ce sujet : «L'acte de convaincre fait appel à une rationalité partagée qu'il mobilise en rendant actif l'interlocuteur. L'acte de persuader met l'autre dans une passivité qui se laisse traverser, séduire, charmer par quelque chose qui est d'un ordre différent de la rationalité. D'une part, le récepteur est un réceptacle passif; d'autre part, il est un acteur rationnel. C'est ainsi que Habermas distingue l'action stratégique de l'activité communicationnelle (...).», dans La valse des éthiques, 185-186.

#### 4.10 Le syndrome de la Grande Muraille de Chine

L'exemple précédent d'un syndicat de la Société des alcools du Québec invitant la population à transgresser les décisions de l'entreprise illustre très bien la difficulté pour une organisation de réussir le processus de communications organisationnelles et d'en arriver à un consensus avec ses propres employés. Ce qui explique également le rôle stratégique de premier plan que jouent les communications destinées aux membres d'une organisation; celle-ci devient potentiellement menacée d'entropie partielle ou totale lorsqu'elle n'arrive pas à une cohérence interne.

Cette situation peut être mieux comprise lorsqu'on considère l'organisation comme un lieu de prédilection pour le développement du syndrome de la Grande Muraille de Chine. Nous avons élaboré cette métaphore qui s'applique bien au phénomène des communications organisationnelles. Résumons en quelques mots ce fameux syndrome dont peut être affligée toute organisation.

Lorsque des visiteurs étrangers visitent la Chine, une étape très attendue de leur voyage est la visite de la Grande Muraille de Chine, longue de plus de 6 000 kilomètres et dont le début de la construction remonte au VIII<sup>e</sup> siècle avant Jésus-Christ. Non seulement est-elle encore debout, mais elle est également la seule construction humaine que les

astronautes américains ont pu voir distinctement et en son entier de la Lune. C'est dire la solidité de cet ouvrage de pierre et de maçonnerie qui a traversé les siècles et que pourtant les Chinois qualifient de "mur de carton", au grand étonnement des touristes. En effet, pour les Chinois, cette muraille n'a pas plus de force de résistance face aux envahisseurs que si elle était faite de carton.

La raison en est fort simple : le long de cette construction se trouvent des postes de garde à tous les cent mètres environ, pour un total de 25 000 postes de garde, avec 15 000 tours de guet disséminées à l'intérieur des murs. Par conséquent, il est possible qu'un garde développe un sentiment de rapprochement culturel, familial ou social avec l'ennemi ou avec une peuplade vivant de l'autre côté du mur, sentiment plus fort que les liens très théoriques qui le relie avec le centre administratif chinois, situé à plusieurs centaines de kilomètres de distance.

Il suffit donc d'un seul garde vendu à l'ennemi pour que s'effondre toute la force de résistance à l'envahisseur que représente la Grande Muraille. Un seul garde qui donne raison à un membre d'une collectivité de l'autre côté du mur pour que s'établisse une communication et une compréhension mutuelle réduisant à néant la très rationnelle protection frontalière de la Chine.

Car la Grande Muraille ne tient pas compte de la dimension irrationnelle de la nature humaine et ne facilite

pas, pour le pouvoir politique chinois, la gestion de la distance par un réseau de communication efficace. Ainsi, les pierres perdent de leur force de résistance à cause du réseau de communications organisationnelles difficile à consolider dans l'espace et le temps. Selon la légende, Gengis Khan aurait très bien compris cette faiblesse puisqu'il se contenta de corrompre un seul garde pour réussir à faire franchir à ses hordes mongoles le fameux mur réputé imprenable. Il n'eut ainsi aucune difficulté à envahir la Chine et il y instaura la fameuse dynastie mongole des Yuan (1279-1368).

En somme, cette métaphore du syndrome de la Grande Muraille de Chine s'applique à toute organisation et principalement à celles dont les membres sont disséminés sur une grande superficie géographique, sur plusieurs pays et même sur divers continents différents. Ce qui sera le cas de plus en plus dans les années à venir avec la mondialisation des échanges et l'internationalisation croissante des organisations.

Dans le cas de la Société des alcools du Québec, le désengagement et même le désaveu d'un groupe important d'employés est directement relié à l'expression de centres d'intérêts divergents et à l'inexistence d'un consensus organisationnel sur le sujet de l'environnement physique. La faiblesse, ou plutôt l'absence de stratégie de communication interne sur le thème de l'environnement

physique peut expliquer, du moins en partie, le manque de cohérence interne entre les membres de l'organisation. Cette situation de divergence de vues entre un syndicat et l'organisation trouve son explication dans la rupture du lien communicationnel, comme l'illustre la métaphore de la Grande Muraille de Chine. Ce phénomène génère une tribalisation, source éventuelle de schismogénèse à l'intérieur même de l'organisation, tel qu'expliqué par James Taylor :

On forme finalement un groupe de gens qui voient les choses plus ou moins de la même façon mais qui risque d'être fort différente de celle des autres regroupements naturels au sein de l'organisation. En d'autres termes, on se tribalise. (...) Nous voyons ici un exemple d'une pression centrifuge sur la structure organisationnelle. Bateson a appelé ce phénomène "la schismogénèse" (c'est-à-dire la naissance de ruptures ou de conflits). La puissance de cette influence centrifuge varie évidemment en fonction de la taille et du degré de spécialisation de l'organisation.<sup>1</sup>

Or, le cas de la Société des alcools du Québec illustre justement la situation d'une organisation très spécialisée, diversifiée au niveau des tâches et dispersée géographiquement. Par conséquent, si l'on se réfère à Bateson et Taylor, le phénomène de tribalisation peut entraîner un risque assez élevé de schismogénèse. Encore que dans l'esprit de Taylor, cette tribalisation s'applique aux divers départements à l'intérieur d'une organisation. Nous

---

<sup>1</sup>James Taylor, Une organisation n'est qu'un tissu de communications-Essais théoriques, 22.

en extrapolons l'application aux syndicats qui peuvent également constituer des "tribus" homogènes à l'intérieur des organisations. Chacun de ces groupes développent, au sein de l'organisation, des "worldviews" différents, parfois même opposés, en fonction d'une intentionnalité qui n'est pas toujours exprimée dans le contenu des messages communiqués à l'extérieur, ni même à l'intérieur, de l'organisation.

Or, ces intentionnalités non déclarées peuvent difficilement être analysées sur des bases rigoureuses sur le plan méthodologique puisqu'elles ne sont supportées par aucun document. Cependant, on peut les mentionner à titre de référence seulement, dans le but d'apporter une dimension de finalité aux communications établies par l'organisation et par le syndicat en cause dans ce débat. L'appui de la S.A.Q. à Collecte Sélective Québec repose sur une préoccupation de protéger l'environnement, mais pas à n'importe quel prix. On évalue en effet à environ 25 millions de dollars par année les coûts reliés à la consigne des bouteilles en succursales. L'appui à la collecte sélective coûte environ 2 millions de dollars par année à l'entreprise d'État. La S.A.Q. ayant un mandat commercial et fiscal important à remplir, tous ses profits étant remis au gouvernement du Québec à la fin d'une année financière, elle doit gérer avec un maximum d'efficacité ses divers programmes, y compris son programme de protection de l'environnement physique. Pour être en mesure de remettre au ministre des Finances du Québec le

dividende escompté chaque année, la S.A.Q. ne peut se permettre d'implanter un programme de consigne qui retrancherait 25 millions de dollars de son bénéfice d'exploitation et ainsi soustraire autant d'argent au financement des programmes sociaux destinés à la population québécoise. C'est pourquoi une solution moins coûteuse et jugée tout aussi efficace pour l'environnement est avancée avec la collecte sélective.

D'autre part, le Syndicat des employés de magasins et de bureaux soutient que la consigne est la meilleure solution au problème de la récupération des bouteilles de la S.A.Q. L'intentionnalité qui peut être prêtée au syndicat pour alléguer une telle solution est l'augmentation du nombre de ses membres comme effet direct puisque pour réaliser la consigne en succursales, l'employeur se verrait contraint de créer de nouveaux postes dans ses magasins. Or, dans un contexte de rationalisation des dépenses, en période de récession économique et de recherche d'efficacité accrue, plusieurs postes ont été coupés dans l'effectif de l'organisation<sup>1</sup>.

---

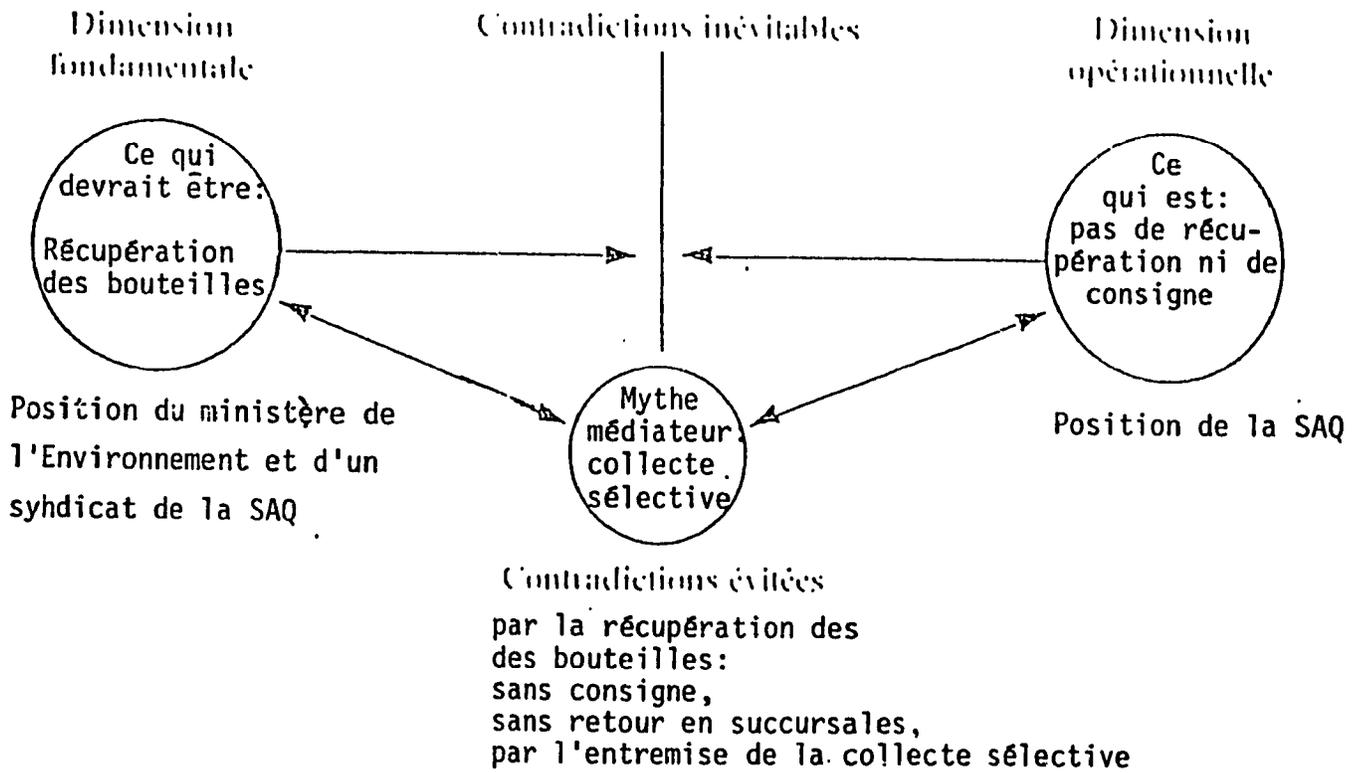
<sup>1</sup>Selon le Rapport annuel 1992-1993 de la Société des alcools du Québec, le total de l'effectif se situe à 2055 employés contre 2119 en 1991-1992. De plus, une réduction des espaces locatifs a été recherchée en vue de réduire les dépenses. "Cette rationalisation des dépenses, rendue nécessaire par la diminution de nos volumes de vente, a entraîné une réduction de nos espaces locatifs de 32 %.", 8. Cette réduction de personnel et de surface des magasins rendrait difficile la consigne de près de 100 millions de bouteilles vides en succursales.

Il semble qu'avec l'implantation de la consigne, l'objectif recherché ultimement par le syndicat est la création de nouveaux emplois dans les succursales pour assumer la nouvelle charge de travail que représenterait le retour en magasins de près de 100 millions de bouteilles vides par année, leur nettoyage, leur manipulation, leur entreposage et leur transport.

En somme, le débat interne et externe sur le thème de la récupération des bouteilles permet de mettre à jour les contradictions inévitables dans le dossier de l'environnement, en fonction des thèses divergentes exprimées par différentes instances sur ce sujet. L'intersubjectivité qui en résulte alimente une dialectique massmédiatisée qui fait évoluer les orientations des différents intervenants en la matière, sur le canevas de fond d'une volonté politique très large qui est d'assurer la protection de l'environnement. Si l'on revient au tableau 1, nous voyons comment la théorie de Harry Abravanel peut s'appliquer à cette étude de cas pour expliquer à la fois les contradictions internes et les contradictions externes vécues par la Société des alcools du Québec dans le dossier de la protection de l'environnement physique.

Tableau 10  
 Application de la structure de base d'un système  
 idéologique de croyances

Structure de base d'un système idéologique  
 de croyances



Ainsi, avec la création d'une orientation nouvelle, d'un nouveau discours qui harmonise la dimension fondamentale et la dimension opérationnelle, on arrive à concilier deux positions opposées : les bouteilles vides sont récupérées, sans qu'il y ait consigne et sans que ce soit dans les succursales de la Société des alcools du Québec, grâce à la solution que représente la collecte sélective. Celle-ci s'impose progressivement dans l'opinion publique, par le débat dans les médias, puis se généralise dans la société québécoise en 1992 :

Le ministère de l'Environnement, Recyc-Québec et Collecte Sélective Québec ont mené conjointement une enquête exhaustive sur l'état de la collecte sélective municipale au Québec. Les données de cette enquête indiquent qu'au 31 janvier 1993, 37,2 % de la population du Québec était desservie par la collecte sélective : en tout, 455 municipalités offraient un service de collecte sélective à plus de 2,5 millions de personnes.<sup>1</sup>

De plus, cette récupération a permis la vente de verre concassé avec des compagnies spécialisées en recyclage. Ces ventes totalisent 40 000 tonnes de verre concassé en 1992-1993, «l'équivalent du volume annuel des ventes de vins et de spiritueux au Québec.»<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Société des alcools du Québec, Rapport annuel 1991-1992,

<sup>2</sup>Ibid., 25.

Par conséquent, le mythe médiateur reposant sur la notion de collecte sélective a réussi à harmoniser la dimension opérationnelle avec la dimension fondamentale. L'intersubjectivité, principe cher à Habermas, a été réalisée par le processus communicationnel établi à l'extérieur de la Société des alcools du Québec dans le cadre d'un débat médiatique. L'intersubjectivité a été réalisée plus difficilement à l'intérieur de l'organisation comme en témoigne le conflit syndicat-employeur qui a cependant permis de faire progresser le débat en mettant à jour les contradictions potentielles entre les systèmes idéologiques en présence.

#### 4.11 Conclusion sur le thème de l'environnement physique

L'analyse de la revue de presse réalisée sur le dossier de la protection de l'environnement physique permet de dégager plusieurs constatations sur les relations entre la S.A.Q., ses employés et le gouvernement.

Premièrement, les communications entreprises par l'organisation envers ses partenaires internes et ses employés semblent plus faibles que les communications externes entretenues par l'entreprise avec les médias. D'ailleurs, ces communications internes se sont développées dans le temps deux ans après le début du débat public dans les médias. Selon la Politique de communication, les

communications internes auraient dû précéder les communications externes. L'atteinte d'un consensus externe était nettement prédominante et a laissé dans l'ombre la recherche d'un partenariat et d'un consensus avec les instances syndicales. En ce sens, la lettre publiée par l'entreprise le 17 juin 1992 révèle une attitude de "power over": on informe des décisions prises; le dialogue est exclu de cette forme de communication. Aucun réel débat interne n'a eu lieu sur cette question de la récupération des bouteilles. En ce sens, la condition nécessaire à l'accomplissement d'une éthique communicationnelle n'a pas été réalisée :

(...) la communication entre les êtres, selon une éthique de la discussion très précise - et Habermas entend bien ici le terme éthique comme un règlement intérieur de la discussion - qui respecte le concept d'une communication convaincante, est la condition d'un consensus moral (...).<sup>1</sup>

Par contre, ce débat a davantage eu lieu à l'externe, par l'entremise des médias, entre les différents intervenants dans ce dossier, avec comme toile de fond l'évolution de l'opinion publique que chaque partie tentait de convaincre en faisant valoir ses arguments.

Deuxièmement, les communications externes de l'entreprise véhiculent des valeurs qui traduisent des prises de position différentes de celles adoptées par le ministère de l'Environnement du gouvernement du Québec. Au-delà du

---

<sup>1</sup>Alain Etchegoyen, La valse des éthiques, 190.

débat sur la protection de l'environnement, lequel n'a servi que de prétexte à une analyse plus globale, on peut affirmer qu'une entreprise publique peut développer son propre discours, conçu et élaboré selon ses propres objectifs.

Troisièmement, la S.A.Q. dispose donc d'une certaine latitude communicationnelle pour exprimer une idéologie et des prises de décision parfois en désaccord avec un ministère du gouvernement, en autant que ce ministère n'est pas le ministère tuteur ou l'actionnaire.

L'entreprise publique peut donc atteindre un certain degré d'autonomie communicationnelle dans les médias en dépit des pressions politiques qui s'exercent sur elle. En effet, comme l'a démontré Michel G. Bédard, le contexte de propriété exerce des pressions politiques<sup>1</sup> dans le cas de la S.A.Q.,

---

<sup>1</sup>Pressions qu'Henry Mintzberg qualifie de coalition externe dans Power In and Around Organizations, (Englewoods Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1983) : "(...) an External Coalition tends to emerge as dominated to the extent that the organization experiences some form of dependency in its environment as well as the concentration of its external power either in the hands of a single individual or group (often an owner) or else in an active consensus among its external influencers (..). The External Coalition emerges as divided when external power is significant but shared by a limited number of individuals or groups with conflicting goals. And an External Coalition tends to emerge as passive especially when the external influencers are numerous and dispersed (notably when they can easily exit, are not aroused or driven by normative beliefs, and are not already organized or inclined to be by a "professional organizer"), but also when the External Coalition is extremely politicized or overcontrolling, or when the organization is very inconsequential to it or else strong enough to pacify it by virtue of its leadership, ideology, expertise, or its sheer size.", 20. Dans le cas de la S.A.Q., la coalition externe était formée du ministère de l'Environnement et de Recyc-

pressions qui peuvent aller à l'encontre de la rationalité propre à une organisation de caractère commercial.

Selon la thèse de Michel G. Bédard, si ces entreprises, telle la S.A.Q.,

(...) sont soumises, comme leur vis-à-vis du domaine privé, à des contingences spécifiques de natures économique, concurrentielle, technologique et réglementaire, elles présentent cependant la particularité de subir, concomitamment et avec une égale acuité, l'influence d'un autre pôle de contingences provenant cette fois de leur situation particulière, celle du cadre de propriété. Ce qui fait la particularité de ces entreprises commerciales et industrielles, c'est donc leur rapport à la propriété publique, c'est-à-dire au pouvoir politique qui les gère, donnant ainsi lieu à une autre grappe de contrôles qui s'exerceront parallèlement à ceux qui émanent du pôle de marché. L'univers de concurrence qui résulte des deux pôles - marché et propriété - contribue à donner aux entreprises concernées un caractère complexe (...)<sup>1</sup>

Quatrièmement, certains débats publics, comme celui sur l'environnement, prouvent que les valeurs véhiculées par la S.A.Q. procèdent d'une stratégie corporative spécifique à

---

Québec. Une coalition interne créée par le Syndicat des employés de magasins et de bureaux vient de plus ajouter son poids à la coalition externe qui décuple ainsi les pressions venant de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation. Si l'on reprend le modèle atomiste du pouvoir présenté au chapitre 3, la perte d'un électron, le S.E.M.B., au profit d'une coalition externe affaiblit considérablement le pouvoir de l'organisation. Cet état de fait serait attribuable à la faiblesse de la communication interne sur le sujet de l'environnement, témoignant ainsi de l'application du phénomène de relâchement de la cohésion interne, selon la métaphore du syndrome de la Grande Muraille de Chine.

<sup>1</sup>Michel G. Bédard, Contexte de propriété et culture d'entreprises, le cas de la SAQ, (Boucherville : G. Morin, 1991), 2.

l'organisation. Celle-ci traduit les préoccupations économiques, financières et commerciales propres à l'entreprise. Si cela peut sembler évident dans le cas de la récupération des bouteilles de boissons alcooliques, d'autres domaines permettent de cerner une dialectique encore plus complexe alors que l'on retrouve, dans les relations de presse de la Société des alcools du Québec, un débat l'opposant cette fois à l'idéologie d'une autre entreprise d'État, la Société d'assurance automobile du Québec, concernant l'alcool au volant.

Il est donc possible que deux entreprises publiques, procédant du même contexte de propriété - en l'occurrence le gouvernement québécois - affichent des idéologies différentes dans leurs communications publiques. Pour en poursuivre la démonstration, nous allons aborder le sujet de la protection de l'environnement social, en complément au premier thème de l'environnement physique.

Cette analyse servira de grille d'évaluation des différents programmes de communications comportementales destinés aux publics externes de la Société des alcools du Québec ainsi que d'autres organismes du gouvernement du Québec.

#### 4.12 En résumé

La question initiale de la politisation des communications de la Société des alcools du Québec commence à être cernée de façon plus spécifique avec l'analyse du premier volet portant sur l'environnement physique. Il s'en dégage des constatations quant à l'autonomie décisionnelle et communicationnelle de la Société des alcools du Québec par rapport au gouvernement du Québec (en l'occurrence, le ministère de l'Environnement), constatations étayées par l'analyse de revue de presse et des communications internes, au sein même de l'organisation étudiée.

Fait étonnant, l'étude de cas révèle que cette autonomie ne se limite donc pas uniquement à l'organisation face au gouvernement mais également au syndicat face à l'organisation, en ce sens que la politisation (soit la reprise de la thèse politique exprimée par le ministère de l'Environnement) s'est davantage effectuée avec le syndicat, alors que l'organisation elle-même développait un autre discours, traduisant d'autres prises de position. S'agit-il là d'un fait isolé, d'un cas d'exception dans les communications de la Société des alcools du Québec? Le second volet de l'étude de cas, (chapitre 5), portant sur l'environnement social, permettra de pousser plus loin la réflexion sur ce sujet.

Ainsi, la théorie d'Habermas sur les mécanismes de l'agir communicationnel vient étayer les conclusions de ce chapitre :

Finally, the concept of communicative action refers to the interaction of at least two subjects capable of speech and action who establish interpersonal relations (whether by verbal or by extra-verbal means). The actors seeks to reach an understanding about the actual situation and their plans of action in order to coordinate their actions by way of agreement. The central concept of interpretation refers in the first instance to negotiating definitions of the situation which admit of consensus. (...) language is given a prominent place in this model.<sup>1</sup>

Cette interaction entre deux sujets ou deux organisations qui établissent une relation communicationnelle peut donc être suivie et décodée à travers leur expression dans les médias. L'interprétation d'une même problématique environnementale, dissemblable dans ces deux organismes (Société des alcools du Québec et ministère de l'Environnement) les amène à redéfinir la situation et à élaborer des solutions qui subissent alors le test de l'opinion publique à travers le processus de leur diffusion dans les médias.

---

<sup>1</sup>Jurgen Habermas, The Theory of Communicative Action, 86.

## CHAPITRE 5

### ÉTUDE DE CAS (DEUXIÈME PARTIE) : LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC ET LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT SOCIAL

#### 5.1 Contexte général

La protection de l'environnement physique par la Société des alcools du Québec vient d'être analysée en détail, au chapitre 4, à travers le contenu de la couverture de presse, sur la base de la méthode mise au point par Violette Morin. De plus, les communications internes ont été investiguées pour dégager une compréhension globale du phénomène communicationnel, relié à l'environnement physique sur la base des théories d'Ellul, d'Habermas, d'Abrahamson et de Taylor.

La recherche portant sur la politisation des communications organisationnelles d'une entreprise publique au Québec bénéficie donc de l'apport de ces théoriciens : leur grille d'analyse a été appliquée au corpus d'information que constituent la politique de communication et la revue de presse de la Société des alcools du Québec

portant sur l'environnement physique. Cependant, pour être complète, cette étude devrait également tenir compte du thème de la protection de l'environnement social dont le type de pollution produit par le commerce des boissons alcooliques est l'alcoolisme et toute autre conséquence d'un usage irresponsable de l'alcool.

Ce deuxième volet de la présente recherche ne peut toutefois être réalisé en ayant recours à la méthode Morin puisque ce sujet n'a suscité aucun débat médiatique dans la presse québécoise. Par conséquent, nous utiliserons plutôt la méthode de l'analyse du contenu des divers programmes de communication interne et externe mis de l'avant par les principaux interlocuteurs dans ce dossier, c'est-à-dire la Société des alcools du Québec (S.A.Q.) et la Société de l'assurance automobile du Québec (S.A.A.Q.). Il peut en effet être intéressant de définir les discours tenus par ces deux entreprises d'État sur le thème de la responsabilité sociale en matière de consommation d'alcool et d'en évaluer le degré de politisation.

Cette seconde partie de notre étude de cas sera effectuée selon le principe analytique de la propagande sociale défini par Jacques Ellul et le concept d'agir communicationnel de Jürgen Habermas pour qui la communication a pour but de faire agir en fonction de valeurs socialement légitimées par la tenue d'un discours officiel sur un sujet donné. Ce chapitre tient compte

également des communications internes de la Société des alcools du Québec et des réactions syndicales. Des auteurs tels Ellul et Habermas à nouveau, mais également André Lafrance et Alain Laramée ont été retenus pour élaborer une approche théorique et analytique sur ce second volet de l'étude de cas.

La méthodologie retenue sera la suivante :  
premièrement, nous tenterons de constituer un répertoire le plus exhaustif possible des programmes de communications comportementales en regard de la protection de l'environnement social, tels que conçus et diffusés par la Société des alcools du Québec. À noter qu'un tel corpus d'information compilant à la fois les communications internes et externes de l'organisation sur ce sujet spécifique n'a encore jamais été rassemblé.

Deuxièmement, nous constituerons le même répertoire, portant sur les programmes de communications comportementales vis-à-vis de l'alcool, mais réalisés cette fois par la Société de l'assurance automobile du Québec.

Troisièmement, en analysant les contenus d'information des programmes de communication sur l'alcool développés par la S.A.Q. et la S.A.A.Q., nous apporterons plus de précisions sur les orientations stratégiques et les contenus politiques de ces programmes.

Précisons tout d'abord l'axe général de communication comportementale de la Société des alcools du Québec,

orientation de fond qui définit les préoccupations majeures de l'organisation en regard de l'environnement social :

En tant que citoyen corporatif, la S.A.Q. se doit en effet de contribuer à l'évolution de la société dans laquelle s'inscrivent ses activités. Cette contribution doit dépasser la seule rentabilité financière pour atteindre une réelle rentabilité sociale en vue de participer à l'amélioration de la qualité de vie globale de la collectivité.<sup>1</sup>

C'est précisément cette philosophie sociale de l'entreprise qui fait l'objet de ce second volet de notre étude de cas, dans ce chapitre 5.

Mais au préalable, il convient de poursuivre la contextualisation historique de cette étude de cas, élaborée à l'annexe 1, en la situant dans une perspective historique plus récente. En effet, de tout temps, les gouvernements ont réglementé la consommation d'alcool en contrôlant ou parfois même en interdisant tantôt la production des boissons alcooliques ou encore l'une ou l'autre des étapes de leur commercialisation.

Ces formes de réglementation ont toujours nécessité un support communicationnel de masse (qu'Ellul qualifierait de propagande) pour en assurer la diffusion et le respect dans les sociétés concernées. Le plus vieil exemple que

---

<sup>1</sup>Société des alcools du Québec, Rapport annuel 1992-1993, 30.

nous en ayons conservé étant le code d'Hammourabi<sup>1</sup> et l'un des plus récents exemples pouvant être la loi Evin votée en 1991 en France et qui a pour but de réformer les règles applicables en matière de publicité sur l'alcool. Le texte de cette loi repose sur «le principe de l'interdiction de toute publicité directe ou indirecte sur l'alcool.(...) La loi Evin s'inscrit dans un mouvement législatif général de la fin du XX<sup>e</sup> siècle qui tend à assister les individus»<sup>2</sup>.

L'origine de cette tendance actuelle en France remonte aux systèmes les plus radicaux qui sont apparus dans le cadre de la lutte contre l'ivrognerie puis contre l'alcoolisme au 19<sup>e</sup> siècle. Également, dans les pays scandinaves, les gouvernements ont prôné des formules de

---

<sup>1</sup>Le professeur Jean-Charles Sournia, membre de l'Académie de Médecine de Paris et président du Haut Comité d'Information et d'Études sur l'Alcoolisme, précisait à ce propos, lors de sa conférence à Mâcon, en France, le 21 mars 1992, propos publiés dans les actes de ce colloque: "On trouve les premiers exemples de "police" (...) dans le code d'Hammourabi, 1 700 ans avant notre ère. Le souverain de l'époque établissait des réglementations sur les débits de boissons alors tenus en Mésopotamie par des femmes; elles avaient l'obligation de dénoncer les propos séditieux qui se tenaient chez elles. Cette vision du débit de boissons comme lieu d'excitation, donc de propos inconsiderés, hostiles au gouvernement quel qu'il soit, existe toujours chez les gouvernements actuels.", 92.

<sup>2</sup>H. Le Diascorn, «Communication et interdit: le cas du vin», résumé de l'intervention dans le cadre du colloque L'amour et la Loi de l'usage du vin et de la notion d'abus - débat à propos de l'interdit, 21 mars 1992. Le texte de cette allocution a été publié dans les actes de ce colloque, Mâcon, France, 1992. Le résumé de l'intervention a été publié pour diffusion dans la pochette de presse de ce colloque.

contrôle<sup>1</sup> en confiant le monopole de la production et de la commercialisation à des sociétés d'État. Des communications de masse prônant l'abstinence étaient alors en vigueur dans ces pays. D'autres pays, tel l'Union soviétique et actuellement la Russie, ont mis en force de brutales augmentations de tarifs ou encore la réduction du nombre des points de vente. Ces solutions dites anti-communicationnelles, puisque tout dialogue sur l'alcool y est interdit, ont résulté en une augmentation des productions clandestines et des consommations abusives<sup>2</sup>.

En Amérique du Nord, les États-Unis ont connu de vastes campagnes de communication comportementale contre l'alcoolisme, appuyées par le gouvernement et diffusées par les sociétés de tempérance<sup>3</sup>. Au terme d'un siècle de

---

<sup>1</sup>J.-C. Sournia, «Législations restrictives et prohibitionnistes», dans L'amour et la Loi de l'usage du vin et de la notion d'abus - débat à propos de l'interdit, 95. Également, dans la même publication: J. Audier, «Les interdits du droit et le vin», 106.

<sup>2</sup>J.-C. Sournia, «Législations restrictives et prohibitionnistes», dans L'amour et la Loi de l'usage du vin et de la notion d'abus - débat à propos de l'interdit, 92-95.

<sup>3</sup>Plusieurs auteurs ont étudié le phénomène de la prohibition tant au Canada qu'aux États-Unis. Citons, entre autres : R. Prévost, S. Gagné et M. Phaneuf, L'histoire de l'alcool au Québec: "La prohibition ne comptait pas des prosélytes qu'au Canada. Au fil des années, semblable campagne s'était développée aux États-Unis et avait suscité une sympathie militante.", 64. Également, le professeur J.-C. Sournia qui rappelle, dans son allocution du 21 mars 1992 à Mâcon, en France, intitulée «Législations restrictives et prohibitionnistes» et publiée dans les actes du colloque L'amour et la Loi de l'usage du vin et de la notion d'abus -

propagande, la prohibition était adoptée en 1914, frappant d'illégalité la production, la commercialisation et la consommation de boissons alcooliques, loi qui a entraîné, durant 14 ans, fraudes, prévarication, criminalité et violence sociale.

La prohibition au Canada a également été longtemps réclamée par les avocats de la tempérance, si bien qu'à force d'en exiger l'adoption par le gouvernement, en 1889, les Communes se sont penchées sur un projet de loi qui proposait justement la prohibition pour tout le territoire canadien (Prévost, Gagné, Phaneuf, 1986:61). Rejetée à ce moment, la prohibition gagna progressivement du terrain partout au Canada si bien qu'en 1919, alors que les États-Unis adopte le Volstead Act, un amendement à la Constitution qui prohibe la fabrication et la vente de boissons alcooliques sur tout le pays, le Canada adopte

---

débat à propos de l'interdit : "Au début du XIX<sup>e</sup> siècle se développa un certain nombre de sociétés antialcooliques aussi bien en Grande-Bretagne qu'aux États-Unis, à l'ambition prohibitionniste. Le débat prohibitionniste s'atténua aux États-Unis quand le problème de l'abolitionnisme de l'esclavage s'est développé (...). Dans cette deuxième moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, d'innombrables sociétés se sont développées aux États-Unis, en particulier une association des femmes chrétiennes tempérantes. Cette association prit une importance incroyable, essayant même de créer un parti pour lutter contre la dichotomie républicaine-démocratique. (...) Le résultat fut que le prohibitionnisme eut énormément de succès et qu'en 1919, a été adopté l'amendement 18 à la Constitution interdisant l'importation, la fabrication et la commercialisation de toute boisson faisant plus de 5 degrés d'alcool." , 93.

également des mesures prohibitionnistes dans toutes les provinces, à l'exception du Québec.

Aujourd'hui, certains pays fédéraux, les États-Unis et l'Inde par exemple, ont adopté diverses réglementations qui varient considérablement d'un État à l'autre, situation sociale qui génère des fraudes et des contrebandes aux franchissements des frontières.

Cette étude de l'évolution historique des sociétés en regard de l'alcool a largement bénéficié des travaux du professeur Jean-Charles Sournia, de l'Académie de médecine de Paris et directeur général de la santé et ancien président du Haut comité d'étude et d'information sur l'alcoolisme. Selon lui<sup>1</sup>, aucun gouvernement n'a réussi ses expériences de réduction de l'alcoolisation, à l'exception du Québec qui, depuis 1921, a adopté une philosophie reposant sur la communication comportementale et l'information préventive plutôt que l'interdiction.

"L'année 1921 marque en quelque sorte le seuil de l'ère contemporaine en ce qui a trait à la vente et à la consommation des boissons alcooliques, avec l'étatisation de ce commerce et la création de la Commission des liqueurs (...)." <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Jean-Charles Sournia, Actes du colloque Vin, Santé, Plaisir de vivre, 95.

<sup>2</sup>R. Prévost, S. Gagné et M. Phaneuf, L'histoire de l'alcool au Québec, 68.

Créé par l'adoption de la Loi des liqueurs alcooliques, ce monopole d'État n'a pas qu'un mandat commercial : "Une grande partie du rôle social de la société d'État consiste donc dans l'éducation du public, par l'information et l'incitation au bon usage, de même que dans l'exercice d'un contrôle rigoureux sur l'accessibilité des boissons alcooliques aux mineurs."<sup>1</sup>

#### 5.2 Répertoire des programmes de communication comportementale en fonction de la protection de l'environnement social

Ayant donc été créée en 1921 pour répondre à des préoccupations sociales très actuelles encore aujourd'hui, la Société des alcools du Québec a toujours favorisé la diffusion très large de l'information sur l'alcool et la responsabilisation des individus face à la consommation modérée des boissons alcooliques. C'est pourquoi, depuis 72 ans, l'entreprise développe des programmes de sensibilisation des employés et des consommateurs au mieux-boire. Cette communication comportementale utilise l'information à des fins de formation auprès des employés et des consommateurs.

---

<sup>1</sup>Ibid., 175.

Ainsi l'entreprise attend de ses employés qu'ils jouent un rôle de conseiller en plus de leurs fonctions de vendeur, les produits qu'ils commercialisent n'étant pas des biens de consommation ordinaires mais plutôt une drogue licite et euphorisante. C'est pourquoi la Société des alcools du Québec a développé une série de programmes de communication interne en vue d'impliquer ses employés dans la réalisation de son mandat social. Celui-ci correspond à la préoccupation socio-historique consistant à :

"Se protéger contre une eau-de-vie mortelle... Cela dit, une substance dotée de propriétés aussi extraordinaires devait être contrôlée par des règles. Ces normes de consommation constituent vraisemblablement une stratégie préventive pour protéger les individus et la société tout entière contre les effets dommageables de l'alcool."<sup>1</sup>

En ce sens, une série de cours est offerte au personnel de la S.A.Q. pour les aider à remplir correctement ce mandat. Durant les dernières années, environ 3 000 employés de l'entreprise ont suivi un cours de plus de 60 heures sur la connaissance des produits. À ce jour, 150 d'entre eux ont même obtenu le titre de «conseiller en vins». À cet effort de formation du personnel s'ajoutent plusieurs programmes d'information par le journal d'entreprise, des sessions de dégustations, des conférences, des concours d'oenologie et des voyages organisés pour les employés dans les grands pays producteurs.

---

<sup>1</sup>Louise Nadeau, Vivre avec l'alcool, 17.

Avec l'adoption de la Politique de communication, l'entreprise a considérablement intensifié ses activités de formation et d'information. Par exemple, en 1989-1990, 88 programmes différents de formation ont été offerts à 1 254 participants afin d'améliorer leurs connaissances et de développer de nouvelles habiletés quant à la gestion, la communication ou encore la connaissance des boissons alcooliques. Mieux renseignés, ces employés sont alors en mesure d'informer la clientèle plus judicieusement quant au modèle de consommation modérée prôné par la Société des alcools du Québec.

Le personnel de l'entreprise joue à ce niveau, un rôle prépondérant. À preuve, les conseillers en vins sont devenus, jusqu'à un certain point, de véritables agents de changement et ont influencé l'évolution de la tendance du marché des boissons alcooliques au Québec. Par l'information qu'ils procurent à leurs clients sur les vins, par les cours qu'ils organisent dans leur propre magasin ou par les chroniques qu'ils animent à la radio ou à la télévision, ces employés ont réussi à développer une nouvelle culture vineuse au Québec, selon le principe de base suivant : plus l'on forme de dégustateurs, plus l'on réduit le nombre potentiel de gros buveurs.

### 6.3 Programmes de communications comportementales destinés à la clientèle

En plus des programmes d'information destinés à ses employés, la Société des alcools du Québec a mis en place plusieurs programmes corporatifs d'information externe selon une stratégie globale de communication comportementale. Par l'application de sa Politique de communication centrée sur le client et la satisfaction de ses besoins en information (point 2 de la Politique de communication), l'entreprise contribue à diffuser une nouvelle culture du bien boire, à modifier les habitudes de consommation en regard d'une plus grande responsabilisation des individus, le tout dans le but de remplir le mandat social que le gouvernement du Québec lui a confié.

Pour ce faire, la Société des alcools du Québec a segmenté ses publics externes selon leurs besoins spécifiques en isolant certains groupes cibles, tels les jeunes, avec le développement d'un programme de prévention et d'information destiné aux écoles; ou encore, autre public cible: les femmes enceintes, avec un volet d'information spécifique correspondant à leurs besoins propres. Plus de détails sont apportés sur ces publics cibles dans le volet consacré aux divers programmes du Fonds Educ'alcool au point 5.7.2.

Plusieurs activités de promotion, de relations publiques et d'information sont développées en ce sens.<sup>1</sup> À titre d'exemples, mentionnons :

- des campagnes promotionnelles qui permettent de rejoindre la clientèle québécoise au moyen de conférences, de concours et d'animation en magasins. L'information diffusée sur les produits améliore la connaissance des vins et la façon correcte de les consommer;
- des dégustations (plus de 4 000) ont eu lieu chaque année dans les succursales de la Société des alcools du Québec en 1989-1990. Ces activités prestigieuses sont devenues le rendez-vous des amateurs de vins au Québec qui ont ainsi la possibilité de s'initier aux techniques de la dégustation dans le cadre de ces dégustations animées de conférences thématiques;
- des documents d'information sont développés pour mieux informer la clientèle :
  - dépliants, catalogues, brochures, vidéos offerts en succursales de même que des fiches de dégustations présentant des évaluations techniques et organoleptiques de certains produits;
- visites industrielles permettant de familiariser la population avec l'industrie des vins;

---

<sup>1</sup>Les exemples énumérés sont tirés du Rapport annuel 1991-1992 de la Société des alcools du Québec, 18-20.

- création d'un centre d'information provincial (bibliothèque) pour la consultation par le public d'une collection d'ouvrages de référence et de documents imprimés ou audio-visuels se rapportant à l'oenologie et au commerce des boissons alcooliques.

Cet effort de démocratisation de l'information, cette démarche d'ouverture et de rapprochement de la S.A.Q. auprès de la clientèle s'effectuent selon une stratégie d'information conçue en fonction du développement du commerce des boissons alcooliques et de l'éducation populaire en vue de promouvoir des modes de consommation réfléchi et responsable de l'alcool. Cependant, cette stratégie d'ensemble va au-delà des actions ponctuelles qui viennent d'être mentionnées. En effet, des programmes corporatifs plus ciblés sont développés, comme les cours au public sur la connaissance des vins et des spiritueux et le programme Educ'alcool.

Ces deux réalisations d'envergure méritent d'être présentées de façon plus approfondie puisqu'elles constituent les principaux fondements de l'engagement social de la Société des alcools du Québec, tel qu'énoncé dans sa Politique de communication.

#### 5.4 Les cours au public "Les connaisseurs"

Tout d'abord, les cours sur la connaissance des vins et des spiritueux ont été élaborés par la Société des alcools du Québec à l'intention de ses employés et de la population québécoise. Visant essentiellement à fournir de l'information sur les produits alcoolisés, cette démarche de communication auprès de la clientèle favorise, par l'apprentissage des techniques de dégustation et des notions d'accord des mets et des vins, l'éducation du goût et un comportement plus réfléchi à l'égard de la consommation des boissons alcooliques.

Ce cours s'adresse à un public très varié qui peut s'inscrire, selon son niveau personnel de connaissances, soit à un cours d'initiation, soit à un cours de niveau intermédiaire. Il s'agit donc de deux cycles progressifs pour lesquels la formule demeure essentiellement la même : le cours est donné en cinq soirées d'information, d'une durée d'environ trois heures chacune, plus une sixième soirée de remise d'un diplôme avec dégustation et visite industrielle.

L'objectif de ce programme n'est pas de former des œnologues, mais plutôt des amateurs sérieux, convenablement initiés à la connaissance des produits et aux techniques de dégustation. Voilà pourquoi le contenu de ces cours fait une large place à la dimension culturelle de l'élaboration

et de la consommation des boissons alcooliques à travers les âges et les pays. On y présente de façon détaillée les grandes régions viticoles du monde. Des renseignements sont également fournis sur les appellations d'origine, leur hiérarchie, les spécificités de ces vins ainsi que la notion de crus classés et de grands crus.

Ces connaissances théoriques sont complétées par des expérimentations par lesquelles chaque participant peut valider l'information reçue tout en s'initiant aux techniques de l'évaluation organoleptique. En effet, chaque soirée de cours se termine par une séance de dégustation thématique. Réalisée par des conseillers en vins de la Société des alcools du Québec<sup>1</sup>, l'animation de ces cours est conçue de façon interactive. Le groupe de 20 étudiants est invité à participer activement au déroulement du cours car l'exposé de l'animateur laisse une large place à l'échange,

---

<sup>1</sup>On peut voir ici un exemple d'intégration de l'information interne et externe. Après avoir fourni les informations nécessaires aux employés, l'entreprise les utilise ensuite comme relais d'information auprès des publics externes. L'information descendante, du haut vers le bas dans la hiérarchie organisationnelle, devient alors une information transcendante, c'est-à-dire qui transcende les frontières de l'organisation, qui va de l'intérieur vers l'extérieur. De ce point de vue, la S.A.Q. constitue un système ouvert, selon l'expression d'Alain Laramée, dans La communication dans les organisations : "Le troisième concept central à la théorie des systèmes est le concept de "frontière", c'est-à-dire la relation entre l'organisation et son environnement. Les organisations qui constituent un système très ouvert ont des frontières perméables alors que celles plus fermées ont une quantité d'informations plus restreinte qui traverse les périmètres de l'organisation.", 58.

à l'expression de commentaires et de questions et à l'expérimentation des diverses techniques comme la manipulation correcte des outils de sommelier, le service des vins et la dégustation.

Pour compléter l'animation de ces cours, du matériel audio-visuel est utilisé telles des diapositives couleurs et des vidéocassettes. De plus, des documents imprimés sont distribués à chaque participant : le matériel d'information est constitué d'une série de brochures illustrées sur la thématique abordée à chaque cours.

Cette série de cours au public débutait à l'automne 1988. Immédiatement, le taux élevé de participation a confirmé la popularité de ces séances d'information. En 1993, plus de 7 000 personnes ont suivi ces cours visant à favoriser la connaissance et l'appréciation des diverses boissons alcooliques. Déjà, la Société des alcools du Québec est en mesure d'évaluer l'impact de cette information reçue sur le comportement des clients et leur consommation d'alcool. Les commentaires recueillis auprès des participants confirment un net changement des habitudes de consommation<sup>1</sup> : les clients affinent leurs goûts, apprécient davantage les expériences nouvelles de dégustation et

---

<sup>1</sup>Commentaires recueillis lors du sondage écrit réalisé par les animateurs de ces cours à la fin de la session de formation, auprès de tous les participants. Documents non publiés mais disponibles au Service de formation de la Société des alcools du Québec.

effectuent de façon plus éclairée le choix des vins qu'ils achètent.

En somme, la Société des alcools du Québec concrétise, avec ces cours à la clientèle, sa volonté d'enrichir la gamme existante des services qu'elle offre déjà aux consommateurs. Procurer la formation nécessaire aux employés et offrir des cours à la clientèle sont les deux volets intégrés et complémentaires d'une même démarche de communication comportementale qui réalise l'éducation populaire en matière de consommation modérée des boissons alcooliques.

### 5.5 Le Fonds Éduc'alcool

L'engagement social de la Société des alcools du Québec s'est également concrétisé, en 1989, avec la création du Fonds Éduc'alcool dont la mission est de réaliser des programmes de communication de type comportemental. Ces campagnes d'information diffèrent des précédentes en ce qu'elles s'adressent au citoyen, plutôt qu'au client de la Société des alcools du Québec. Ces programmes de communication comportementale mettent en évidence non pas des produits mais plutôt des idées, des concepts, en somme toute une idéologie qui fait appel au libre choix et au sens des responsabilités individuelles et sociales.

Après avoir diffusé un programme d'information destiné aux étudiants des écoles secondaires de tout le Québec, le Fonds Educ'alcool a entrepris de s'adresser directement à la population adulte du Québec, par le biais d'un programme de communication de masse axé sur la modération et sur le plaisir de consommer des produits de qualité. Ces deux programmes, l'un conçu pour les jeunes et l'autre pour la population adulte, reposent sur le principe de l'action positive dans la mesure où l'on propose des modèles de consommation modérée et intelligente, associés de près aux bons moments de la vie. Cette préoccupation de demeurer positif est essentielle puisque l'on retrouve, dans la vague actuelle de néo-prohibitionnisme à travers le monde, plusieurs campagnes qui instruisent sur ce qu'il ne faut pas faire. Or, jusqu'ici, aucune campagne d'information ne disait ce qu'il faut faire pour consommer de façon socialement responsable les boissons alcooliques. C'est le vacuum qu'entend combler le Fonds Educ'alcool en proposant un nouveau modèle de consommation de l'alcool.

La philosophie du Fonds Educ'alcool témoigne de l'évolution des valeurs de la société québécoise au sujet de la consommation des boissons alcooliques. De façon générale, les Québécois s'entendent pour reconnaître la pertinence des législations gouvernementales ainsi que la nécessité des programmes préventifs et thérapeutiques visant

à minimiser les conséquences néfastes des abus de consommation de l'alcool.

Qu'il s'agisse donc de la sécurité routière, de la protection de l'intégrité de la famille ou des programmes reliés à la productivité ou à la sécurité en milieu de travail, toutes les campagnes de sensibilisation du public jouent un rôle important au niveau de l'émergence de cette nouvelle conscience sociale face à l'alcool. Toutefois, il n'en demeure pas moins que de façon courante, une consommation d'alcool raisonnable, et surtout responsable, relève d'une série de choix personnels.

C'est à ce niveau que le Fonds Educ'alcool structure ses programmes d'éducation et d'information qui sont essentiellement des programmes de communication de type comportemental puisque l'information diffusée vise à conditionner, à modifier ou à améliorer certains comportements chez les jeunes et les adultes. La démarche du Fonds Educ'alcool prône le libre choix éclairé, par une information objective sur la nature des produits alcooliques ainsi que les incidences physiologiques, psychologiques et sociales de leur consommation. En fait, l'alcool est présenté aux jeunes et à la population adulte comme étant, en soi, ni bon ni mauvais. Seul son usage est remis en question et fait appel au sens des responsabilités et à l'intelligence des individus.

### 5.6 Nature et mandat du Fonds Éduc'alcool

La Société des alcools du Québec a pris l'initiative de regrouper les divers partenaires du commerce des boissons alcooliques pour créer le Fonds Éduc'alcool. Cet organisme sans but lucratif réunit les délégués de l'Association des distillateurs du Québec, de l'Association du Québec des agences de vins et de spiritueux, de l'Association des fabricants de vin du Québec, de l'Association des viculteurs du Québec, de l'Association des fabricants de cidre du Québec, de la Régie des permis d'alcool du Québec et de la Société des alcools du Québec.

Le mandat du Fonds Éduc'alcool est d'informer la population en vue de responsabiliser les consommateurs de manière à susciter chez eux un comportement modéré et réfléchi face à l'alcool. Éduc'alcool préconise donc une approche responsabilisante de la population à l'endroit de la consommation des boissons alcooliques.

"Pour remplir son mandat, le Fonds Éduc'alcool s'est fixé quatre objectifs :

1. éduquer le grand public et particulièrement les jeunes quant à la consommation des boissons alcooliques : en donnant de l'information sur les effets psychologiques et physiologiques de l'alcool; en établissant le contexte historique et culturel qui entoure la consommation de produits alcoolisés; en expliquant le processus de fabrication,

- d'embouteillage et de mise en marché des produits disponibles; en faisant le point sur les mythes entourant l'alcool;
2. valoriser la notion de plaisir lié à une consommation réfléchie et équilibrée des produits alcoolisés;
  3. prévenir et dénoncer les méfaits causés par les abus d'alcool;
  4. proposer une image positive des partenaires de l'industrie des boissons alcooliques à travers leur engagement dans ce milieu."<sup>1</sup>

## 5.7 Problématique spécifique et stratégie de communication

### 5.7.1 Contexte général

Partout à travers le monde, le commerce des boissons alcooliques obéit non seulement aux lois économiques des marchés mais surtout aux fluctuations de tout un système idéologique traduisant l'ensemble des valeurs<sup>2</sup> personnelles et sociales. Cette idéologie, propre à chaque société,

---

<sup>1</sup>Fonds Educ'alcool, Brochure institutionnelle, 3.

<sup>2</sup>Ce qui constitue, selon James Taylor, la vulnérabilité de l'organisation, comme il le mentionne dans Une organisation n'est qu'un tissu de communications-Essais théoriques : "La vulnérabilité de base de toute organisation dépend de la valeur sociale accordée à son produit par le grand public. Une pratique, source de bénéfices organisationnels, peut être rendue désuète par la découverte d'une pratique alternative qui offre des avantages supérieurs.", 290.

module de façon plus ou moins positive la notoriété des boissons alcooliques et la légitimité de son commerce et de sa consommation. En effet, l'alcool peut être un produit légitime ou illégitime selon qu'il est perçu comme un élément culturel rattaché au plaisir de vivre ou, au contraire, comme une drogue illicite, un danger pour la santé et une cause de criminalité.

Et c'est là que réside la difficulté de communiquer sur les boissons alcooliques parce que, selon la perception que nous en avons, selon l'évaluation que nous faisons de la présence de l'alcool dans notre société et surtout de sa consommation, ce produit est en même temps légitime et illégitime.

Valorisées ou mises au ban de la société, les boissons alcooliques sont des produits que l'opinion publique juge, pour les sanctionner ou pour les rejeter. Or, cette opinion publique est, dans une large mesure, le résultat d'une culture et d'un climat social créés de toutes pièces par un réseau complexe de communication.

Dans le contexte mondial de néo-prohibitionnisme actuel<sup>1</sup>, plusieurs organismes mettent en scène des

---

<sup>1</sup>On a vu très brièvement (chapitre 4) l'histoire du prohibitionnisme en Amérique du Nord, au début de 20<sup>e</sup> siècle. Qu'en est-il des tendances de consommation en cette fin du 20<sup>e</sup> siècle? Selon Louise Nadeau, dans Vivre avec l'alcool : "Les alcoologues reconnaissent que la présente diminution de la consommation d'alcool est dans la foulée des attitudes positives face à la santé mises en valeur au cours des années

stratégies complexes de communication en vue d'initier et de contrôler la diffusion d'un discours qui développe un système idéologique destiné à influencer l'opinion publique.<sup>1</sup>

Les exemples qui illustrent l'influence de la communication sur le comportement d'une société face à l'alcool ne manquent pas. Deux paradigmes peuvent être relevés, démontrant qu'une communication différente sur le même sujet peut amener des résultats diamétralement opposés.

Au début de ce siècle, l'Amérique du Nord a connu la prohibition. Qu'était la prohibition sinon le résultat d'une vaste campagne de communication organisée par des groupes prônant l'abstinence? Auteure de Vivre avec l'alcool, également docteure en psychologie, responsable du certificat en toxicomanie à la Faculté de l'éducation permanente de l'Université de Montréal et actuellement professeure agrégée à la Faculté de psychologie, Louise Nadeau qualifie ces

---

quatre-vingt.(...) On a constaté, depuis un siècle et demi, l'existence de grandes "vagues de consommation" dans les pays occidentaux, particulièrement ceux qui ne produisent pas de vin. En effet, dans nombre de pays industrialisés, on observe des patterns réguliers d'augmentation et de diminution de la consommation d'alcool, des cycles d'expansion et de constriction. Cette périodicité des cycles de la consommation d'alcool semble se porter sur deux générations, soit environ 20 ans.", 103.

<sup>1</sup>Ce que Louise Nadeau qualifie, dans Vivre avec l'alcool, de "chassé-croisé entre les idéologies et les produits, d'une époque à l'autre, (qui) devrait contribuer à la compréhension de la réalité actuelle en lui donnant une perspective.", 113.

campagnes de communication de "véritables croisades de tempérance"<sup>1</sup> et elle explique que :

Ce sont les classe privilégiées qui ont été les porte-flambeau de ce mouvement du "Dites non à l'alcool". Les bourgeois commencent par donner l'exemple et mettent de l'avant l'idée selon laquelle la classe ouvrière devrait s'abstenir de consommer des spiritueux. Au premier plan, ces préoccupations semblent viser la santé et la moralité publiques. On ne peut ignorer cependant que, pour les bien nantis, le profit se conjugue fort bien avec les croisades de tempérance. On s'était rendu compte que la performance au travail des ouvriers était sérieusement affectée par l'intoxication et qu'il fallait exercer des pressions pour que la main-d'oeuvre reste sobre, sinon abstinent.<sup>2</sup>

Il s'agissait donc d'une communication convaincante sur les effets néfastes de l'alcool et sur la nécessité d'en interdire la consommation; une communication qui a modelé l'idéologie de tout un continent duquel l'alcool, incluant le vin, a été tout simplement banni, dans les années 20.

Sur tout un continent? Non, pas vraiment, parce que, dans ce contexte de prohibition complète qui balayait l'Amérique du Nord, c'est-à-dire les États-Unis et le Canada, le Québec a réagi différemment; le Québec a tenu un autre discours; le Québec a développé une communication différente. En créant un monopole responsable du commerce de l'alcool, le gouvernement du Québec proposait, en 1921, une solution très libérale pour l'époque, solution reposant sur

---

<sup>1</sup>Ibid., 109.

<sup>2</sup>Ibid., 110.

la conviction que les problèmes engendrés par l'abus de l'alcool ne sont pas reliés à la disponibilité des produits mais bien plutôt à un manque d'information et d'éducation du public.

Ainsi, la Société des alcools du Québec représente un exemple intéressant qui illustre bien l'incidence directe des communications corporatives de type comportemental sur le commerce des boissons alcooliques, sur les attitudes de la population et sur leurs valeurs de consommation. Ce qui rejoint la théorie élaborée par Jacques Ellul sur les liens entre idéologie et comportement :

"Ce sont d'abord les facteurs économique, sociologique qui existent et qui, progressivement, font pénétrer dans les individus ou dans les masses une certaine idéologie. Par le moyen des structures économiques et politiques se constitue une certaine idéologie. Cette idéologie conduit à la participation active des masses et à l'adaptation des individus."<sup>1</sup>

Les communications de masse qui ont été développées par les différents intervenants sur la question de l'alcool avaient donc pour but de diffuser une idéologie qui soit favorable aux valeurs prônées réciproquement par chacun des groupes en présence, dans le débat sociologique sur le comportement des individus et des masses quant à la consommation des boissons alcooliques.

---

<sup>1</sup>Jacques Ellul, Propagande, 77.

On voit donc qu'à la même question portant sur la légitimité de l'alcool, le discours développé par exemple aux États-Unis d'Amérique et au Québec a été différent et a mené à des systèmes idéologiques complètement opposés. Les boissons alcooliques pouvant être considérées comme étant à la fois et bonnes et mauvaises, il y aura toujours une communication des groupes antialcool pour interdire la consommation de ces produits, mais il y a également au Québec une communication associant l'alcool au plaisir de vivre, mettant en évidence les avantages d'une consommation réfléchie. Cette communication comportementale qui prône des valeurs et des modes de comportement plutôt qu'une publicité de marques, fait l'objet à la Société des alcools du Québec d'un investissement d'énergies, de temps et de capitaux importants depuis 1921.<sup>1</sup>

On peut expliquer cette préoccupation sociale à partir de l'hypothèse qu'une organisation existe d'abord et

---

<sup>1</sup>Une nomenclature des contributions financières et des programmes sociaux de la Société des alcools du Québec peut être retrouvée dans les rapports annuels de l'entreprise de même que dans l'ouvrage de Prévost, Gagné et Phaneuf, L'histoire de l'alcool au Québec, en page 175 où l'on retrouve la synthèse suivante : "Une grande partie du rôle social de la société d'État consiste donc dans l'éducation du public, par l'information et l'incitation au bon usage, de même que dans l'exercice d'un contrôle rigoureux sur l'accessibilité des boissons alcooliques aux mineurs. Au tout début des années 80, on peut voir ce message explicite défiler sur nos écrans de télévision: "La modération a bien meilleur goût". Chaque année, des campagnes de modération spéciales sont lancées par la S.A.Q. à l'époque de Noël, du Carnaval d'hiver et de la Fête nationale du Québec."

avant tout pour satisfaire un besoin perçu dans son environnement. Une entreprise se limite habituellement à produire un bien ou un service qu'elle offre à son environnement en se souciant souvent fort peu de la valeur accordée à ce produit ou à ce service par la société. Or, une entreprise publique ne peut occulter cette dimension sociale surtout lorsqu'il s'agit du commerce d'un produit à connotation hautement culturelle dont la consommation revêt depuis toujours une forte dimension morale.

La valorisation du produit de l'entreprise se fait par le recours aux techniques de communication. La communication contribue donc à la valeur ajoutée du produit, en autant qu'on veuille bien considérer cette valeur comme un jugement porté par le consommateur sur ce produit.

Car s'il est possible de mesurer, chiffres à l'appui, la réelle efficacité des programmes de communication promotionnelle et publicitaire sur le prestige de certaines marques, cette publicité n'est toutefois pas suffisante pour assurer, au-delà des marques, la notoriété de l'alcool comme catégorie de produits. C'est pourquoi la Société des alcools du Québec s'est toujours préoccupée de doter les boissons alcooliques d'une valeur positive dans la perception qu'en a le public.

La Société des alcools du Québec détient un intérêt financier évident, dira-t-on, à ce que les produits qu'elle commercialise soient perçus de façon positive dans la

population. Ce serait là une préoccupation strictement mercantile, donc bassement intéressée à manipuler l'opinion publique en faveur de ces drogues licites que sont les boissons alcooliques, si l'organisation ne relevait pas du secteur public, donc dans une situation bien différente que si elle se situait dans un contexte de propriété privée.<sup>1</sup> Or, dans le cas de la Société des alcools du Québec, le mandat social est aussi important que le mandat commercial : le gouvernement qui profite des retombées financières du commerce de l'alcool est aussi celui qui doit supporter les frais du système public de santé, de bien-être social et d'assurance automobile. Car ces programmes sociaux sont en partie tributaires, au niveau financier, des conséquences d'un usage abusif de l'alcool qui génère des coûts sociaux élevés.

Par conséquent, il n'est donc pas dans l'intérêt du gouvernement de voir augmenter de façon outrancière la consommation d'alcool dont le commerce ne doit pas viser

---

<sup>1</sup>Cette distinction entre l'intérêt strictement financier de l'entreprise privée et la perspective sociale propre à l'entreprise publique dans le commerce de l'alcool est bien définie par Jacques Audier, professeur de Droit à l'Université Aix-Marseille qui précisait, lors du colloque Vin - Santé - Plaisir de vivre, dans son allocution Les interdits du droit et le vin, publiée dans les Actes de ce colloque : "En somme on veut éviter l'esprit de lucre excessif par le monopole étatique et le contrôle des prix, limiter les points de vente, et enfin éviter les dérives éventuelles de la publicité. Lutter contre l'affairisme excessif et accessoirement contrôler la qualité des produits conduit aux monopoles étatiques.", 106.

l'expansion mais plutôt l'équilibre entre les profits générés par une consommation modérée et les coûts sociaux d'une surconsommation. C'est pourquoi la valeur positive mise de l'avant pour l'alcool par la Société des alcools du Québec a pour but d'éliminer les tabous, qui sont des invitations à la transgression d'interdits et aux comportements abusifs face à l'alcool.

Interdire, tout le monde le sait, est exactement la meilleure incitation pour transgresser. En revanche, en fonction des modèles qu'on propose, et en fonction de l'éducation que l'on propose, on peut inciter à un autre type de consommation. Apprendre par exemple que l'alcool peut être bon ou mauvais, tel le chocolat, tel n'importe quel autre aliment, est une tout autre approche. (...) je pense que l'éducation n'est pas seulement synonyme de lutte contre l'alcoolisme : mais on n'en parle pas assez dans une perspective culturelle, de convivialité et de plaisir de vivre avec les autres. Ce n'est certainement pas en l'interdisant que l'on protégera la société et les individus (...).<sup>1</sup>

Pour réaliser cette éducation culturelle, la S.A.Q. entend faire bénéficier l'ensemble de ses produits de cette «valeur ajoutée». Pour arriver à qualifier la valeur des boissons alcooliques dans l'esprit des consommateurs, des programmes d'information et de formation sont mis de l'avant par la Société des alcools du Québec pour développer la légitimité de l'alcool.

---

<sup>1</sup>Matty Chiva, L'appel au plaisir de vivre et le mystère du BOIRE, Actes du Colloque Vin - Santé - Plaisir de vivre, (Mâcon, France : éd. Association Vin-Santé-Plaisir de vivre), 1993, 30.

Une explication de cette préoccupation corporative peut être fournie à partir du postulat qu'une organisation existe d'abord et avant tout pour satisfaire un besoin perçu dans son environnement. Une entreprise se limite habituellement à produire un bien ou un service qu'elle offre à son environnement en se souciant souvent fort peu de la valeur accordée à ce produit ou à ce service par la société.

Le docteur André A. Lafrance, professeur à l'Université de Montréal, chercheur au Groupe d'intervention stratégique en communication organisationnelle et auteur de nombreux ouvrages sur le sujet des communications, a identifié le processus par lequel une entreprise en arrive à qualifier le produit qu'elle commercialise d'après le modèle suivant.<sup>1</sup> Ce modèle s'inspire de la théorie des systèmes dont une application est proposée pour expliquer le rôle des communications d'entreprise. Avec l'accord de l'auteur de cette théorie, le docteur Lafrance, nous allons maintenant présenter cette approche permettant de mieux camper l'intentionnalité de la Société des alcools du Québec dans l'élaboration de ses stratégies de communications comportementales en regard de la consommation des boissons alcooliques. À noter que cette approche est aussi valable

---

<sup>1</sup>André A. Lafrance, Le système énergétique de l'organisation, texte non publié, 1992.

pour les publics internes que les publics externes de la Société des alcools du Québec.

Une organisation doit d'abord obtenir des ressources de l'environnement dans lequel elle évolue<sup>1</sup>; ces ressources sont de natures multiples : humaine, financière, technologique, physique, etc. Dans nos sociétés, ces ressources se mesurent en termes d'argent, en termes de coûts. Dans le modèle systémique qu'André Lafrance propose, nous qualifions ces ressources d'énergie.

Donc, la société fournit à l'entreprise une quantité d'énergie entrante, qui est transformée, par cette entreprise, en énergie extrante. Idéalement, cette énergie extrante devrait être égale à l'énergie entrante. Cependant, dans le processus de transformation de l'énergie entrante en énergie extrante, l'entreprise consomme de l'énergie additionnelle, une énergie de fonctionnement; l'entreprise remet donc moins d'énergie qu'elle n'en retire de son environnement.

Afin de comprendre pourquoi notre société accepte de fournir à une entreprise une quantité d'énergie supérieure à

---

<sup>1</sup>Cette notion rattache la théorie de Lafrance à l'école de l'environnement qui identifie les réseaux influençant l'évolution des organisations comme l'a démontré Perrow dans Complex Organizations : «(...) how an organizational analysis help us see the issue bias and cultural control, but even more important, the relationship between the industry and the rest of the society.», 178. Ces liens entre l'organisation et la perception culturelle que développe la société face à cette organisation déterminent la valeur accordée aux biens et services produits par cette organisation.

celle qu'elle obtient en retour de cette même entreprise, il faut introduire la notion de qualité de l'énergie. Le milieu attribue une valeur au produit<sup>1</sup> ou au service offert par l'entreprise. Cette valeur dépend de la perception du milieu et cette perception module la quantité d'énergie que la société est prête à fournir à l'entreprise.

Si le milieu attribue une grande valeur au produit (ou à l'énergie extrante), il augmentera la quantité de ressources (ou d'énergie entrante) disponibles à l'entreprise et, surtout, il sanctionnera moralement, socialement, économiquement et politiquement les activités de cette entreprise. «This comes close to Kenneth Benson's notion of political economy since political negotiations regulate the flow of economic resources through the network.»<sup>2</sup>

Cette valorisation se concrétisera dans le prix que les consommateurs acceptent de payer pour le produit. Cela

---

<sup>1</sup>Cette valeur fait référence à une évaluation culturelle symbolique, qui attribue une note de qualité plus ou moins élevée aux «outputs» des organisations. Ce qui fait référence aux courants écologico-adaptationnistes élaborés par White, 1945 et 1959; White et Dillingham, 1973; Service, 1972 et Harris, 1968 et 1979. Ces valeurs peuvent être considérées comme phénomènes socio-culturels apparaissant dans l'environnement où évoluent les organisations. «Comme phénomènes socio-culturels, les valeurs peuvent être un fait abordé sous quatre angles : comme produits des influences environnementales (facteurs sociaux, économiques, technologiques et politiques); comme reflets des attentes individuelles; comme intériorisation des attentes sociales; et enfin, comme résidus historiques.» Bédard, 1991, 314.

<sup>2</sup>Charles Perrow, Complex Organizations, 215.

se fera dans des opérations d'achat impliquant un transfert d'argent entre les consommateurs et l'entreprise.

Cela se fera également par des investissements justifiés par l'intérêt accru des actionnaires ou par des opérations politiques autorisant un financement étatique d'organismes publics ou parapublics.

Voilà autant de ressources, ou d'énergie entrante, qui permettent à l'entreprise de maintenir son équilibre et même d'envisager une expansion de ses activités. Traduit en langage mathématique, ce modèle donnerait l'équation suivante :  $EN + EF = EX + VALEUR \Rightarrow EN$ , soit : l'énergie entrante, plus l'énergie de fonctionnement, égalent l'énergie extrante qui, qualifiée par la valeur que lui accorde le milieu, équivaut ou devrait équivaloir, en bout de ligne, à l'énergie entrante.

La valorisation du produit de l'entreprise se fait par le recours aux techniques de communication, aussi bien à l'interne qu'à l'externe. La communication contribue donc à la valeur ajoutée du produit, en autant qu'on veuille bien considérer cette valeur comme un jugement porté par le consommateur sur ce produit. C'est pourquoi la Société des alcools du Québec se préoccupe de doter les boissons alcooliques en général d'une valeur positive dans la perception qu'en a le public.

En effet, il faut ajouter une autre dimension à la publicité traditionnelle portant sur les marques

individuelles pour faire bénéficier l'ensemble des produits de cette "valeur ajoutée". Des sous-programmes d'information et de formation doivent être mis de l'avant à cette fin par les organismes soucieux de développer la notoriété et la légitimité des boissons alcooliques. L'ensemble de ces sous-programmes forme un ensemble plus vaste qualifié de programmes de communication comportementale.

Pour la Société des alcools du Québec, dans la vague néo-prohibitionniste actuelle,<sup>1</sup> les boissons alcooliques doivent faire l'objet d'une véritable communication, d'une véritable légitimation et même d'une réhabilitation, non pas

---

<sup>1</sup>Ce courant néo-prohibitionniste n'est pas particulier à l'Amérique du Nord puisqu'on le retrouve également dans l'actuel mouvement social en Europe, même en France, pays producteur de vin depuis des siècles. À preuve, en page frontispice de La Revue vinicole Internationale, publiée en France, le titre de l'édition d'octobre 1992: "Marketing et communication - Loi Evin: vers l'ère de la prohibition?"

Ou encore le commentaire de Hervé Le Diascorn, avocat au Barreau de Paris, membre du Centre de Recherches Universitaires et d'Informatique Juridique - Bordeaux 1, qui précise, dans son texte d'allocution Communication et interdit - Le cas du vin, publié dans les Actes du Colloque Vin - Santé - Plaisir de vivre: "La Loi Evin: un sujet de polémique. La loi n° 91-32 du 10 janvier 1991 "relative à la lutte contre le tabagisme et l'alcoolisme", a notamment pour effet de réformer dans un sens très restrictif la publicité des vins et alcool.(...) G. Caro, médecin-directeur du Centre de recherche-prévention de l'alcoolisme de Rennes juge quant à lui la logique du texte de "puritaine et de néo-prohibitionniste".(...) La France a adopté une position à la pointe de la prohibition, alors que l'on peut constater une nette évolution du problème de la consommation excessive d'alcool dans un sens favorable. En effet, la consommation d'alcool baisse au niveau mondial.", 109.

au niveau des marques, mais en tant que catégorie de biens de consommation.

C'est pour contrer la tendance au néo-prohibitionnisme et pour ajouter cette valeur de légitimité aux boissons alcooliques que le Fonds Educ'alcool a été créé au Québec par la Société des alcools du Québec. Le Fonds Educ'alcool a comme mandat de promouvoir les valeurs sur lesquelles reposent la légitimité des boissons alcooliques, la légitimité de leur commerce et de leur consommation. Il s'agit donc de promouvoir une idéologie qui intègre de façon responsable l'alcool à la qualité de vie des consommateurs. C'est là un effort communicationnel que la S.A.Q. entreprend au moment où se généralise partout dans le monde une conscience sociale valorisant la santé et la lutte aux drogues auxquelles sont souvent associés les vins et les spiritueux.

Cet effort a été intensifié entre 1989 et 1992 alors que le lobby néo-prohibitionniste véhicule, de façon plus agressive à travers le monde, des valeurs négatives face aux boissons alcooliques. Ce lobby exerce des pressions en faveur de l'abstinence, associant en effet drogues et alcool pour établir une relation de cause à effet entre l'alcool et certaines déviations de comportement tels la criminalité,<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>En fait, ce n'est pas tant l'alcool en soi mais plutôt l'excès d'alcool qui peut être responsable de tous les maux qu'on lui attribue, entre autres ceux reliés à la violence, comme le mentionne Louise Nadeau dans Vivre avec l'alcool:

la violence, la détérioration de la santé, la baisse de productivité en milieu de travail, la violence familiale et les accidents de la route.

Or, la Société des alcools du Québec et le Fonds Educ'alcool soutiennent pour leur part que cette forme de prohibition renforce les comportements délinquants et favorise l'augmentation de l'alcoolisme, comme l'a démontré le professeur Jean-Charles Sournia<sup>1</sup>, président du Club européen de la santé, membre de l'Académie nationale de médecine, directeur général honoraire de la Santé et président du Haut Comité d'Études et d'Information sur l'Alcoolisme.

Pour contrer les effets du néo-prohibitionnisme, le Fonds Educ'alcool élabore au Québec des stratégies de communication qui font appel aux notions de libre choix et de qualité de vie. Cette orientation définit le plaisir comme une recherche d'équilibre dans la consommation modérée des boissons alcooliques.

---

"Les statistiques sur l'alcool et les actes criminels, qui indiquent que l'alcool est mis en cause dans plus de la moitié des homicides et des assauts graves, témoignent des conséquences souvent fatales de mêler l'alcool et la violence.", 66.

<sup>1</sup>Jean-Charles Sournia, «Législations restrictives et prohibitionnistes», dans Actes du colloque Vin-Santé-Plaisir de vivre, Mâcon, France : 21 mars 1992.

Pour atteindre cet objectif, le Fonds Educ'alcool a tenu à regrouper tous les partenaires de l'industrie et du commerce des boissons alcooliques au Québec; ce regroupement permet d'ailleurs une plus grande synergie en créant une force de représentation et d'influence plus large.<sup>1</sup> Pour ce faire, le Fonds Educ'alcool dispose d'un budget annuel d'environ un million de dollars pour réaliser ses divers programmes.

Après trois années d'existence, le Fonds Educ'alcool a réalisé plusieurs activités qui portent principalement sur le développement de programmes communicationnels d'intégration et d'acculturation dont nous présentons maintenant un répertoire exhaustif. Ce répertoire a été constitué en consultant tous les documents produits par le Fonds Educ'alcool : ces documents sont tout d'abord les minutes du Conseil d'administration du Fonds Educ'alcool qui établit les orientations, les stratégies et les choix de programmes à développer. Tout le matériel d'information, de publicité institutionnelle, les entrevues et la correspondance ont également été consultés.

---

<sup>1</sup>Ce partenariat s'inscrit d'ailleurs dans la vision prônée par l'Organisation mondiale de la santé (O.M.S.) dont le Directeur des Programmes de santé soulignait lors du Congrès mondial de l'O.M.S. à Tokyo en 1991, l'importance d'établir des liens de collaboration entre les spécialistes de la santé publique et les représentants de l'industrie des boissons alcooliques.

### 5.7.2 Programmes d'intégration

#### A. Premier public cible : les jeunes

Tout d'abord, les programmes d'intégration touchent essentiellement la formation et l'information. Le Fonds Educ'alcool a en effet conçu et diffusé des campagnes d'éducation destinées aux jeunes de 5 à 20 ans, dans le réseau des établissements d'enseignement du ministère de l'Éducation du Québec. En préparant et distribuant des cassettes vidéo, des manuels didactiques, des affiches et des dépliants, le Fonds Educ'alcool véhicule auprès des jeunes des valeurs de modération face à l'alcool.

Ce matériel pédagogique utilisé par les enseignants permet de réaliser l'intégration des connaissances sur l'alcool dans les classes d'enseignement. S'inscrivant dans le cadre du programme de formation personnelle et sociale du ministère de l'Éducation du Québec et dans le cadre d'un programme de prévention de la conduite automobile en état d'ébriété, le programme Educ'alcool a permis de rejoindre, entre 1989 et 1991, plus d'un million de jeunes Québécois.

La philosophie du programme Educ'alcool favorise l'émergence d'une réflexion sur le développement d'attitudes responsables face à l'alcool et prône le libre choix éclairé par une information sur la nature de l'alcool et les

incidences physiologiques, psychologiques et sociales de son ingestion.

La problématique de cette communication comportementale est qu'elle porte sur un produit - l'alcool - qui est en quelque sorte une drogue licite, ajoutant à la qualité de vie ou au contraire pouvant être source de drames et de déséquilibres personnels et sociaux, ce que le programme Educ'alcool tente de présenter aux jeunes et aux adultes de façon rationnelle, en s'efforçant de démystifier les interdits et les tabous entourant ce type de consommation.

En fait, on ne cache pas, loin de là, que l'alcool peut être source de plaisir, voire d'euphorie, à condition d'être consommé avec modération. Ce mode de consommation est seul remis en cause, dans une perspective d'éducation et de responsabilisation des jeunes. Le jugement de valeur proposé aux étudiants porte davantage sur l'usage qu'ils font de l'alcool en faisant la dissociation entre, d'une part, le mode de consommation et, d'autre part, les boissons alcooliques, afin de bien clarifier que l'alcool ne présente, en soi, aucune valeur morale positive ou négative.

Les jeunes sont également rejoints par le biais de concours les invitant à une participation active sur le thème de la modération; également par la présence d'Educ'alcool au Salon de la jeunesse où un stand

d'information et d'animation permet de rencontrer chaque année des dizaines de milliers de jeunes.

En 1991, un logiciel informatique «Quelques colles sur l'alcool» a été diffusé dans les écoles secondaires. Présenté sous forme de jeu-questionnaire, ce logiciel éducatif de plus de cinquante questions à choix multiples est offert gratuitement. Chaque disquette est disponible en plusieurs versions, ce qui permet de jouer seul ou en équipe. «Quelques colles sur l'alcool» est accompagné d'un guide d'utilisation et d'une brochure intitulée «Impressionnez vos amis un peu, beaucoup, modérément» qui contient les éléments de réponse. Il existe également un dépliant promotionnel pouvant servir de bon de commande pour les professionnels de l'éducation qui désirent recevoir une ou plusieurs copies du jeu. Afin d'assurer une diffusion maximale du logiciel «Quelques colles sur l'alcool», une annonce a été placée dans un magazine destiné aux professionnels de l'éducation. Cette parution unique et l'envoi ciblé de dépliants promotionnels ont entraîné des commandes de plus de 8000 logiciels sur une période de deux mois, en 1991.

Par ailleurs, depuis 1990, Educ'alcool commandite annuellement un concours journalistique ouvert à tous les étudiants âgés de 13 à 17 ans. Les participants doivent soumettre un reportage sur un thème en relation avec la consommation équilibrée de l'alcool. Dans ce cadre,

Éduc'alcool a octroyé plusieurs bourses aux finalistes et les textes des gagnants ont fait l'objet de reportage à la télévision. Les lauréats du concours ont obtenu un emploi d'été comme journalistes dans le journal participant de leur région.

Enfin, le Fonds Éduc'alcool a commandité la publication de deux livres éducatifs destinés aux enfants. Le premier livre distribué dans les écoles et intitulé «Pitatou au pays des vendanges» propose aux jeunes élèves âgés de 5 à 8 ans un instrument d'apprentissage adapté à leur réalité. Par ailleurs, dans la collection «Pomme raconte...», Louise Pomminville a signé le conte intitulé «Marie-Soleil et l'histoire de l'alcool». Voyageant entre le merveilleux et le quotidien, ce récit fournit aux enfants de 10 à 12 ans des éléments d'information pertinente sur l'alcool et il suscite une réflexion sur des thèmes comme l'équilibre et le respect. Des guides pédagogiques à l'intention des enseignants sont également disponibles.

#### B. Second public cible : la population adulte

Les campagnes d'information qui visent à diffuser, auprès du grand public cette fois, des connaissances sur l'alcool font aussi partie de la démarche d'intégration entreprise par le Fonds Éduc'alcool et viennent compléter les programmes diffusés auprès des jeunes. Il s'agit

d'intégrer, aux connaissances générales des adultes, des informations sur les boissons alcooliques et de présenter des arguments ayant pour buts de démystifier la nature de ces produits et de désamorcer certains préjugés. À cette fin, des séries de chroniques à la radio, à la télévision et dans les magazines à large tirage ainsi que la distribution de milliers de dépliants d'information et d'affiches permettent de diffuser le message d'équilibre et de modération d'Éduc'alcool auprès de larges segments de la population.

### C. Troisième public cible : les conducteurs d'automobiles

En juin 1992, un vaste programme de sensibilisation des conducteurs d'automobiles a été conçu par le Fonds Éduc'alcool et diffusé auprès de la population québécoise, par l'entremise des médias de masse. Il s'agit de la campagne intitulée «Moi, j'embarque» et qui repose sur la signature d'un engagement d'honneur entre deux personnes, incitant ainsi la population à prendre des décisions éclairées et responsables face à la consommation de l'alcool en regard de la conduite automobile.

Dans le cadre de la campagne «Moi, j'embarque», le Fonds Éduc'alcool s'est associé à la Sûreté du Québec et aux concessionnaires Toyota, aux Messageries Publimaison, aux réseaux TVA et Radiomutuel pour inviter la population

québécoise à adhérer au «Club Educ'alcool». Cette adhésion est possible en signant un engagement à ramener un être cher pour lui éviter d'avoir à conduire avec des facultés affaiblies. Selon le président du Fonds Educ'alcool:

«Moi, j'embarque» est un programme qui, loin de toute forme de culpabilisation, consiste à encourager les conducteurs à adopter des attitudes et des réflexes positifs tout en faisant appel au sens des responsabilités de tous et chacun, et ce, à n'importe quel moment de l'année.»<sup>1</sup>

#### D. Quatrième public cible : les femmes enceintes

Soucieux de donner une information complète sur le sens que prend le mot "modération" durant la grossesse, Educ'alcool s'est joint à la Corporation professionnelle des médecins du Québec pour produire et mettre à la disposition des femmes enceintes et de celles qui ont l'intention d'avoir un enfant, la brochure "La grossesse et l'alcool en questions" qui répond dans un langage simple et accessible à toutes leurs interrogations sur le sujet. Intégré au "Carnet de grossesse" que reçoivent des mains de leur médecin toutes les Québécoises qui deviennent enceintes, ce document est la synthèse des renseignements recueillis auprès d'un comité d'éminents spécialistes de divers

---

<sup>1</sup>Extrait de l'allocution de Jean-Guy Dubuc, président du Fonds Educ'alcool, prononcée à l'occasion du lancement de l'opération «Moi, j'embarque», le 25 juin 1992.

hôpitaux montréalais. Il traite des habitudes à prendre durant la grossesse, des risques de syndrome d'alcoolisme foetal, des raisons pour lesquelles il est conseillé de s'abstenir de consommer de l'alcool durant la grossesse, et de la façon de le consommer durant l'allaitement.

En définitive, avec un axe de communication non moralisateur, le message général des programmes de communication d'intégration rappelle que c'est dans la modération qu'est atteint l'équilibre comportemental face à la consommation des boissons alcooliques. Le premier objectif d'intégration du Fonds Educ'alcool est ainsi atteint progressivement auprès des jeunes et des adultes.

### 5.7.3 Programmes d'acculturation

Même si la diffusion d'information relève davantage de programmes d'intégration - c'est-à-dire l'intégration de notions sur l'alcool à l'ensemble des connaissances de base des individus -, cette communication n'est pas à elle seule suffisante pour influencer en profondeur l'opinion publique. Le Fonds Educ'alcool décidait, en 1990, d'ajouter une démarche d'acculturation, processus permettant l'assimilation de nouvelles valeurs à l'idéologie populaire. En d'autres termes, l'acceptation d'une éthique

comportementale peut être généralisée par l'utilisation de techniques de communication plus complexes mais tout aussi efficaces. Ce type de programmes d'acculturation peut conférer à un groupe de produits - les boissons alcooliques par exemple - une valeur ajoutée, positive et socialement légitime.

Pour atteindre cet objectif de second niveau, des actions spécifiques ont été entreprises par le Fonds Educ'alcool. Premièrement, un démarchage (ou lobby) très actif, tant au Québec que sur la scène internationale, a été mis de l'avant afin de contrer les effets du néo-prohibitionnisme. La recherche de partenaires nationaux et internationaux, l'échange d'informations et la participation à des publications, à des colloques et à des symposiums font également partie de cette stratégie. De plus, le Fonds Educ'alcool est en liaison avec plusieurs associations mondiales dont le Conseil international sur les problèmes d'alcool et de toxicomanies.

Membre du «Responsible Beverage Service», conseil nord-américain qui regroupe les différents organismes prônant un comportement responsable face aux boissons alcooliques, Educ'alcool collabore aussi à des études, des comités de travail, des colloques en relation avec ses propres objectifs.

Au Québec plus précisément, une campagne de visibilité institutionnelle du Fonds Educ'alcool a d'abord

été engagée afin de mettre en évidence la philosophie et les valeurs de base de cet organisme qui n'était pas connu du public. Ce premier effort de modification des valeurs culturelles a été réalisé par les médias imprimés et électroniques, principalement sous forme d'entrevues et de relations de presse.

La seconde phase de cette campagne d'acculturation utilise une technique de communication qui a fait ses preuves : le recours à l'image de marque d'un héros. Pour incarner des valeurs, un personnage connu du public peut faire bénéficier un organisme de son image déjà bien cotée dans la culture populaire. Pour ce faire, plusieurs catégories de personnes-vedettes étaient possibles, que ce soit le héros corporatif, habituellement un membre bien connu de l'organisme, ou encore le héros médaillé qui est, à titre d'exemple, le détenteur d'un prix Nobel ou l'auteur d'une série de best-sellers.

Ces deux types de porte-parole ont été écartés. Le premier, le héros corporatif, n'était pas approprié parce que le Fonds Educ'alcool est un regroupement d'organismes et il était difficile de choisir un porte-parole issu de l'une de ces entreprises sans éclipser les autres. La possibilité d'un héros médaillé fut également rejetée, car il aurait été difficile pour la population de s'identifier à ce type d'être supérieur. Il restait la solution du héros populaire (héros coopté), cet individu qui est souvent une vedette de

la télévision, qui a la faveur du public et qui, tout en n'étant pas rattaché à une entreprise en particulier, accepte d'endosser une cause et de mettre l'accent sur les valeurs qu'on lui demande de personnifier auprès de la population.

C'est ainsi que le Fonds Educ'alcool a choisi une jeune comédienne - Marie-Soleil Tougas - comme porte-parole auprès du public. Sa personnalité, saine et équilibrée, de même que sa façon de vivre visiblement appréciée du public, véhicule en soi l'essence même du message d'Educ'alcool : joie de vivre, équilibre dans la recherche du plaisir et épanouissement personnel dans la pleine réalisation de ses responsabilités.

En troisième lieu, pour permettre l'accélération du processus d'acculturation, le Fonds Educ'alcool utilise des slogans qui ne font pas la publicité de produits mais plutôt la promotion d'idées. Les formules concises et percutantes de ces métaphores véhiculent de façon claire et efficace les valeurs centrales du Fonds Educ'alcool. Au populaire slogan lancé il y a déjà plusieurs années par la Société des alcools du Québec : «La modération a bien meilleur goût» sont venus s'ajouter : «La modération fait toujours bon effet», «L'équilibre, c'est grisant» et «C'est moi qui tiens les rênes».

Quatrièmement, une grande étude intitulée «Les Québécois et l'alcool» a été effectuée pour identifier les

attentes du public et ses besoins en information. Cette étude visait également à comprendre de façon plus juste la complexité des comportements du public face à l'alcool. Avec les résultats de cette recherche, le Fonds Educ'alcool est en mesure d'évaluer, selon chaque public cible, les idées et les préjugés qui composent l'imaginaire collectif face à la consommation des boissons alcooliques. L'analyse des résultats de cette étude permet donc de mieux cerner les valeurs qui forment la culture et l'idéologie de la population.

Parallèlement à cette étude, le Fonds Educ'alcool consacre également une part de son budget à la recherche. Concerné par la conduite automobile avec des facultés affaiblies, le Fonds Educ'alcool, de concert avec la Société de l'assurance automobile du Québec et le département de santé communautaire d'un centre hospitalier, a entrepris une étude auprès des propriétaires et du personnel de bars, de restaurants et d'hôtels afin de mesurer leur degré de sensibilisation face à ce problème. La recherche visait à produire un document d'information et d'animation à l'intention des employés de ces commerces (bars, brasseries et tavernes) de façon à ce qu'ils soient en mesure d'intervenir auprès des clients qui conduisent des véhicules automobiles.

En définitive, les diverses campagnes de communication menées jusqu'ici par le Fonds Educ'alcool ont

atteint, dans l'ensemble, leurs objectifs d'éducation, de formation et d'information, à la fois auprès des jeunes et des adultes. Toutefois, quelle est l'efficacité réelle de toutes ces campagnes d'information? Peut-on mesurer leur influence sur l'évolution de la consommation?

#### 5.7.4 Impacts des programmes de communication internes et externes

En fait, les retombées des différents programmes de communication s'effectuent à trois niveaux : commercial bien sûr, mais également social et institutionnel. En effet, ces programmes de communication profitent à la fois à l'amélioration de l'image publique des boissons alcooliques et à l'image des entreprises qui les commercialisent. Sur le plan commercial, les campagnes d'information réalisées depuis plusieurs années par la Société des alcools du Québec, et plus récemment sous l'égide du Fonds Educ'alcool, ont contribué à modifier de façon radicale l'évolution du mode de consommation d'alcool au Québec. Les études de marché réalisées par la S.A.Q. ainsi que les rapports annuels de la société d'État démontrent en effet qu'il y a à peine quinze ans, 70 % de la consommation totale d'alcool était concentrée sur les spiritueux et 30 % sur les vins.

Or, l'information transmise par les employés jointe aux nombreux programmes de communication externe lancés par l'entreprise auprès de la clientèle génère des répercussions modifiant l'évolution du goût des consommateurs. L'objectif communicationnel était de renverser le rapport entre la consommation des vins et des spiritueux parce que les alcools forts sont davantage responsables d'une consommation abusive et socialement plus polluante que les vins. Ce renversement des tendances est attesté par l'évolution des volumes de consommation. Au début des années 70, les ventes de vins et de spiritueux étaient à peu près équivalentes. En 1985-1986, les ventes de vins se situaient à 71,6 millions de litres contre 23,9 millions de litres pour les spiritueux. En 1989-1990, cette prédominance des vins sur les spiritueux s'est traduite par un pourcentage de ventes en volume de 72,6 % pour les produits de la vigne, contre 18,9 % pour les spiritueux et 8,5 % pour les autres produits (bière importée, cidre, coolers).<sup>1</sup>

Nul doute que le travail d'information effectué par les conseillers en vins de la Société des alcools du Québec auprès de la clientèle est responsable en grande partie de cette popularité croissante des vins. Sans oublier les médias spécialisés, avec leurs chroniques sur les produits

---

<sup>1</sup>Rapport annuel 1992-1993 de la Société des alcools du Québec, 10-11.

de la vigne et de la gastronomie, qui ont également contribué à cet effort d'information déployé auprès de la population : les chroniqueurs, de concert avec les employés de la Société des alcools du Québec, participent de façon non négligeable à l'évolution du goût des consommateurs québécois. Cette collaboration entre les médias d'information et les employés de l'entreprise, demeure une priorité au niveau des communications corporatives pour compléter l'information destinée au grand public,

Aujourd'hui, cette tendance est complètement renversée alors que les vins, considérés comme moins susceptibles d'engendrer des problèmes d'abus et de dépendance, gagnent la faveur du public puisqu'ils représentent maintenant les trois quarts des achats de boissons alcooliques. Il s'agit là d'une évolution clairement identifiée dans les rapports annuels de la Société des alcools du Québec depuis 1980. Naturellement, les prix des spiritueux ainsi que la récession influencent également les tendances à la consommation comme le démontrent les études de mise en marché de la S.A.Q. et comme en témoignent les analyses d'impact commerciales publiées dans les rapports annuels de cette entreprise.

Si les efforts d'éducation et la pression exercée par la politique de prix et de taxation de la S.A.Q. ont progressivement transformé les comportements, les goûts et les attitudes des consommateurs québécois, il faut également

rappeler que cette démarche s'inscrit dans un contexte social où les diverses législations québécoises sur le commerce de l'alcool sont les plus permissives au Canada. Cependant, en dépit de lois très libérales en cette matière, le Québec ne compte pas plus d'alcooliques et même enregistre moins de délits reliés à une consommation abusive que les autres provinces canadiennes, pourtant soumises à des réglementations plus restrictives quant à la disponibilité des produits.

En effet, le Québec se classe cinquième parmi les dix provinces canadiennes pour le nombre d'alcooliques. De plus, le Québec arrive au dernier rang pour le taux d'offenses criminelles commises sous l'effet de l'alcool, loin derrière les autres provinces canadiennes et, surtout, loin derrière la moyenne nationale.

En dernière analyse, bien que l'alcool soit plus facilement accessible au Québec que dans les autres régions du pays, la consommation des boissons alcooliques n'y est pas plus élevée. Il semble que cette situation prouve que l'accès aux vins et aux spiritueux n'a pas de lien direct avec le degré de consommation ou avec les problèmes reliés à l'alcool. Les campagnes d'information lancées par le Fonds Educ'alcool et d'autres organismes contribueraient à réduire les problèmes de comportement engendrés par une consommation abusive de l'alcool.

Pour mesurer l'évolution des attitudes des Québécois face à l'alcool, on peut en outre se référer aux résultats d'un sondage réalisé par la firme CROP<sup>1</sup>, pour le compte du Fonds Educ'alcool. On trouvera l'information détaillée sur les résultats de ce sondage à l'annexe 4. Retenons principalement certaines données divulguées par ce sondage :

- neuf personnes sur dix ont eu connaissance de la publicité sur la modération en matière de consommation d'alcool, ce qui est un pourcentage très élevé;
- la notoriété du slogan «La modération a bien meilleur goût» est très élevée avec une notoriété spontanée de 40 % auprès des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête;
- à 83 %, la population est d'avis que les Québécois sont plus sensibilisés à une consommation modérée et équilibrée de l'alcool depuis les dernières années et la moitié de ces personnes (57 %) considèrent qu'il s'agit là des résultats obtenus grâce aux campagnes de publicité sur la modération tandis que 20 % croient plutôt que les lois plus sévères concernant l'alcool et la conduite automobile en sont responsables.

---

<sup>1</sup> La méthodologie, l'échantillon de population étudiée et la marge de ce sondage CROP ont été expliqués en détail au chapitre 1.

En somme, les impacts des programmes de communication effectués par la S.A.Q. sous l'égide du Fonds Educ'alcool semblent contribuer à modifier substantiellement les idées et les comportements des consommateurs québécois. Mais rappelons que ces programmes de communication n'expliquent pas à eux seuls cette modification; la forte taxation des produits alcooliques ainsi que les législations sévères en matière d'alcool et de conduite automobile ont également une influence importante sur le comportement des Québécois.

## 5.8 Dialectique S.A.Q./S.A.A.Q.

### 5.8.1 Contexte général

Un autre organisme d'État, la Société d'assurance automobile du Québec (S.A.A.Q.) a comme mandat de faire de la prévention en regard de la consommation de l'alcool, en fonction cependant de la conduite automobile :

Créée en 1977, la Société de l'assurance automobile du Québec<sup>1</sup> est une corporation au sens du Code civil et jouit des droits et privilèges d'un mandataire du

---

<sup>1</sup>En vertu de la Loi modifiant la Loi sur la Régie de l'assurance automobile du Québec et d'autres dispositions législatives, adoptée le 22 juin 1990, la régie de l'assurance automobile du Québec est désormais désignée comme la Société de l'assurance automobile du Québec." extrait du Rapport d'activités de la Société de l'assurance automobile du Québec 1991, 11.

gouvernement. (...) La Société a pour mission de réduire les risques inhérents à l'usage de la route. Quatre plans d'action à la fois distincts et complémentaires s'intègrent à cette mission. Il s'agit du CONTRÔLE DE L'ACCÈS AU RÉSEAU ROUTIER, du CONTRÔLE DU TRANSPORT ROUTIER, de la PROMOTION DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE et de L'INDEMNISATION DES VICTIMES D'ACCIDENTS DE LA ROUTE. (...) La Société assume également son rôle de chef de file en promotion de la sécurité routière. Elle a comme objectif de diminuer les accidents et les dommages corporels qui y sont associés en privilégiant des moyens de persuasion : efforts de sensibilisation, d'éducation et de concertation auprès de la population et de différents partenaires.<sup>1</sup>

Depuis 1977, la Société de l'assurance automobile du Québec conçoit et diffuse des programmes de communication destinés à prévenir les accidents sur les routes et la conduite avec les facultés affaiblies, principalement après l'ingestion de boissons alcooliques. Ces programmes de communications comportementales s'adressent à la fois aux jeunes conducteurs ainsi qu'aux conducteurs adultes et prônent une idéologie faite de valeurs de responsabilisation et de culpabilisation au sujet de la conduite automobile en état d'ébriété.

Le succès des programmes de communication de la S.A.A.Q. repose sur une stratégie d'information qui recourt à des messages condamnant tous ceux qui conduisent après avoir consommé de l'alcool :

Dans le but de renforcer la réprobation sociale, la Société lançait au mois de juin une nouvelle

---

<sup>1</sup>Ibid., 11.

campagne énergique sous le thème L'alcool au volant, c'est criminel! Point final. De plus, pour maximiser l'impact de cette campagne, la Société, avec le concours des différents services policiers du Québec, mettait sur pied un Programme d'application sélective. Ainsi, la surveillance policière a été intensifiée (...).<sup>1</sup>

Par conséquent, deux entreprises relevant du même gouvernement véhiculent donc des notions, des messages, des concepts tout à fait opposés : la S.A.Q. prônant la consommation modérée et la S.A.A.Q. promouvant l'abstinence. Les moyens communicationnels utilisés par la S.A.A.Q. sont sensiblement les mêmes que ceux qui sont mis de l'avant par la S.A.Q. tels qu'ils ont été répertoriés dans les pages précédentes. Afin de compléter la présente recherche, il convient de considérer les réseaux et les programmes de communication développés par la S.A.A.Q. pour comparer le niveau idéologique spécifique aux deux types de messages et leur degré de politisation intrinsèque.

Pour réaliser cette analyse, on ne peut avoir recours à la méthode Morin d'analyse de revue de presse puisque ce sujet n'a provoqué aucun débat public dans les médias. Nous procéderons plutôt à l'aide du recensement des programmes de communication sociale de la Société de l'assurance automobile du Québec afin de répertorier les prises de position publiques de cette société d'État par rapport à la

---

<sup>1</sup>Société de l'assurance automobile du Québec, Rapport d'activités 1991, 37.

conduite automobile avec les facultés affaiblies.

L'inventaire de ces programmes a été réalisé à partir de la description qui en est faite de façon exhaustive dans les rapports annuels de la S.A.A.Q.

#### 5.8.2 Programmes de communication de la S.A.A.Q.

Au-delà des slogans très connus, tel «L'alcool au volant, c'est criminel», toute une stratégie de communication a été développée par cette société d'État, comme on peut le constater à la lecture de son rapport annuel 1991. Cette stratégie a été conçue dans le double but de réduire le nombre d'accidents de la route reliés à une conduite automobile en état d'ébriété et de sensibiliser la population envers ses responsabilités personnelles et sociales en matière de consommation d'alcool. En fait, les programmes de communication de masse menés par la S.A.A.Q. dans la foulée de cet axe de communication ont commencé il y a sept ans.

La campagne «L'alcool au volant, c'est criminel, qu'on se le dise» a vu le jour en novembre 1985. Cette campagne agressive profitait de la mise en vigueur de la loi C-19 qui venait sanctionner sévèrement la conduite en état d'ébriété.

La campagne a été diffusée en novembre et décembre 1985, principalement à la télévision, à la radio, par de l'affichage extérieur et des autocollants. Un grand nombre de partenaires se sont également joints à la Société de l'assurance automobile du Québec durant cette période pour lutter contre l'alcool au volant.

La campagne a récolté des taux élevés de notoriété et a été associée à une amélioration marquée du bilan routier. Au cours des six premiers mois de l'année 1986, le nombre de victimes mortelles a diminué de 6,4 % par rapport à la même période l'année précédente.

Au cours de l'été 1986, plus de 500 municipalités ont accepté d'afficher, sur leur territoire, des panneaux-réclames mettant en évidence le slogan de la campagne.

Le 26 août 1986, l'entrée en vigueur des modifications au Code de la sécurité routière relatives à la conduite avec les facultés affaiblies est venue compléter l'arsenal des moyens de coercition mis en place pour réprimer ce comportement, de plus en plus identifié comme inacceptable.

Durant les années qui ont suivi, la Société de l'assurance automobile du Québec a poursuivi son offensive auprès du public en développant diverses campagnes. En 1988, la S.A.A.Q. a modifié l'axe de communication de sa campagne publicitaire. Le nouveau message illustre les conséquences néfastes que doit subir un individu à la suite d'un accident

causé par sa conduite en état d'ébriété. En 1989 et 1990, la Société a développé une campagne qui s'adressait principalement aux jeunes et qui leur rappelait que «L'alcool et la vitesse tuent. Pas de risques à prendre». Ces campagnes informaient les jeunes de leur triste bilan routier et des dangers inhérents à la conduite avec les facultés affaiblies.

Ainsi, depuis 1986, le bilan routier du Québec est relativement stable avec 1050 à 1150 décès et avec 7100 à 7400 blessés graves par année. Compte tenu d'une hausse moyenne de la motorisation de 3 % par année au cours des quatre dernières années (1986-1989), la stabilité du bilan routier fait que le Québec présente les meilleurs résultats de son histoire (décès et blessés/nombre de véhicules en circulation).

Malgré ces résultats positifs, la conduite avec les facultés affaiblies (CFA) constitue la principale cause directe d'environ 40 % des accidents mortels et de 15 % des accidents avec blessés. Les frais d'indemnisation annuels, qui en découlent pour la S.A.A.Q., sont estimés à plus de 100 millions de dollars, alors que le coût social global est de l'ordre de 400 millions de dollars.

Par ailleurs, diverses études réalisées par la S.A.A.Q. ont permis d'identifier les circonstances entourant la conduite avec les facultés affaiblies. En voici les principaux faits saillants :

- la saison estivale (juin, juillet et août) qui représente le quart de l'année (25 %) accapare environ :
  - 37 % des accidents mortels reliés à la CFA;
  - 37 % des accidents graves reliés à la CFA;
- la fin de semaine (de vendredi 4 h à lundi 4 h) qui représente les 3/7 de la semaine (42,8 %) totalise :
  - 67 % des accidents mortels reliés à la CFA;
  - 60 % des accidents graves reliés à la CFA;
- la nuit (de 20 h à 4 h), soit le tiers de la journée (33,3 %) affiche :
  - 66 % des accidents mortels reliés à la CFA;
  - 64 % des accidents graves reliés à la CFA.

Ainsi, la conduite avec les facultés affaiblies constitue essentiellement un phénomène nocturne de fin de semaine et ayant une plus forte incidence durant l'été, ce qui correspond aux périodes de forte consommation d'alcool.

De nouvelles données provenant du Bureau du coroner viennent apporter des précisions concernant les clientèles. Même si les jeunes de 16 à 20 ans sont particulièrement vulnérables lorsqu'ils boivent et conduisent, les statistiques du coroner dévoilent que ce sont surtout les conducteurs de 20 à 45 ans, avec les facultés affaiblies, qui meurent sur les routes du Québec. Sans avoir de chiffres aussi précis concernant le nombre de blessés, selon

plusieurs analyses, il appert que ces chiffres seraient semblables pour les blessés. De plus, ces statistiques précisent que les conducteurs qui décèdent sur les routes n'ont généralement aucune présence d'alcool dans le sang ou pas plus de 150 mg.

Tableau 11<sup>1</sup>

## TAUX D'ALCOOL DANS LE SANG (mg%)

ÂGE	zéro		1 - 49		50 - 80		81 - 150		Plus de 150		TOTAL	
	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
Moins de 15 ans	2	50,0	-	-	-	-	1	25,0	1	25,0	4	100,0
15 à 19 ans	31	58,5	5	9,4	5	9,4	4	7,5	8	15,1	53	100,0
20 à 24 ans	36	45,6	5	6,3	1	1,3	13	16,5	24	30,4	79	100,0
25 à 34 ans	45	33,6	-	-	3	2,2	21	15,7	65	48,5	134	100,0
35 à 44 ans	31	46,3	1	1,5	3	4,5	5	7,5	27	40,3	67	100,0
45 à 54 ans	20	64,5	1	3,2	-	-	3	9,7	7	22,6	31	100,0
55 à 64 ans	17	47,2	3	8,3	1	2,8	5	13,9	10	27,8	36	100,0
65 ans et plus	18	75,0	3	12,5	-	-	1	4,2	2	8,3	24	100,0
Non précisé	-	-	-	-	-	-	-	-	1	100,0	1	100,0
TOTAL	200	46,6	18	4,2	13	3,0	53	12,4	145	33,8	429	100,0

Les campagnes des dernières années sur l'alcool ont permis de sensibiliser la population aux risques de conduire avec les facultés affaiblies et ont permis aussi de diminuer le nombre de conducteurs qui prennent le volant en état d'ébriété. Par contre, les nouvelles données, comme celles du coroner, portent à croire que les effets directs sur le bilan routier n'ont pas eu tout l'impact souhaité. Cette situation quelque peu contradictoire s'expliquerait par le fait que ce sont les buveurs modérés qui ont bien réagi aux campagnes de sensibilisation, mais que ce ne sont pas eux

---

<sup>1</sup>Société de l'assurance automobile du Québec, L'alcool au volant, c'est criminel. Point final. Les faits saillants de la campagne 1991, 8.

qu'on retrouve en majorité impliqués dans les accidents de la route.

En conclusion, une constante ressort de ces analyses : les accidents mortels avec présence d'alcool arrivent aux conducteurs en état d'ébriété avancée (plus de 150 mg). Cette constatation vaut pour toutes les catégories d'âge, mais de façon nettement plus marquée pour les 25 à 45 ans.

Après avoir observé des gains majeurs en 1986, la stabilité du bilan routier au cours des dernières années semble indiquer l'atteinte d'un seuil «plancher» pour ce qui est de la réduction de la conduite avec les facultés affaiblies. Globalement, on a observé que :

- la population était très sensibilisée aux risques reliés à la conduite avec les facultés affaiblies;
- un large segment de la population connaissait mal les sanctions pour la conduite avec les facultés affaiblies;
- la majorité des individus avait de la difficulté à établir son seuil de consommation, la plupart surestimant leur capacité à boire et conduire.

Le mythe «les accidents, ça n'arrive qu'aux autres» est apparu très résistant et peut-être d'une façon plus

marquée encore en ce qui concerne la conduite avec les facultés affaiblies.

Compte tenu de la situation et de la persistance du problème, il était donc important pour la S.A.A.Q. de mener une action davantage ciblée. Cette action a pour objectif général de diminuer le nombre de personnes qui conduisent avec les facultés affaiblies afin d'améliorer le bilan routier (morts et blessés) sur les routes du Québec.

Par ailleurs, les objectifs de communication de la S.A.A.Q. sont identifiés comme suit :

- «développer le sentiment d'une responsabilité individuelle face à la conduite avec les facultés affaiblies et ce, tant pour soi que pour ceux qui nous entourent;
- démontrer qu'une personne qui conduit avec des facultés affaiblies doit être considérée comme dangereuse pour la société;
- renforcer encore davantage le mouvement de réprobation sociale contre l'alcool au volant;
- rejoindre et toucher les buveurs qui ont tendance à prendre le volant après avoir consommé plusieurs verres d'alcool (120 mg et plus). La clientèle serait donc l'ensemble des usagers de la route,

principalement le groupe à risque le plus élevé, soit les hommes de 25 à 45 ans».<sup>1</sup>

Il va de soi que changer le comportement d'environ un million d'automobilistes ne constitue pas une tâche aisée. Aucune organisation ne peut espérer relever un tel défi en comptant uniquement sur ses propres ressources. Toutefois, le succès remporté par les opérations des dernières années sur la ceinture de sécurité, ainsi que la connaissance qu'avait la S.A.A.Q. de la problématique, indiquaient clairement la stratégie à suivre.

En fait, cette stratégie a consisté à implanter un Programme d'application sélectif (P.A.S.) à l'été 1991. Essentiellement, le P.A.S. reposait sur :

- une campagne publicitaire majeure;
- une surveillance routière intensive avec des barrages pour effectuer les tests;
- une distribution de matériel d'information et de promotion par les services policiers.

L'idée fondamentale qui se dégageait du message publicitaire «L'alcool au volant, c'est criminel! Point final» était très claire : il est absolument inacceptable

---

<sup>1</sup>Document d'orientation et de planification, non publié, préparé par la S.A.A.Q.

pour la société de tolérer qu'une personne prenne le volant après avoir consommé de l'alcool, puisqu'elle devient un danger public et plus particulièrement celles qui conduisent avec un degré élevé d'alcool dans le sang.

En 1991, cette campagne débutait dans le cadre du Carnaval de Québec pour se poursuivre, entre les mois de mai et octobre, dans une trentaine de fêtes et festivals populaires partout à travers le Québec.

De plus, une campagne d'information spécifiquement conçue à l'intention des golfeurs est menée par la S.A.A.Q. depuis 1985. Ainsi, en 1991, on retrouvait les panneaux d'affichage de la S.A.A.Q. sur les tertres d'environ 80 parcours de golf. «Cette campagne a permis également de sensibiliser certains représentants du monde des affaires au problème de l'alcool et de les inciter à diffuser le message sur l'alcool au volant dans leurs entreprises.»<sup>1</sup>

Durant le temps des Fêtes, la S.A.A.Q. intensifie le nombre de ses interventions auprès de la population, notamment en s'associant à l'Opération Nez Rouge. La S.A.A.Q. soutient financièrement cet organisme dont elle est le principal partenaire national.

À l'intention des jeunes, la S.A.A.Q. a développé toute une série d'interventions pour consolider l'impact de ses campagnes publicitaires. Ainsi, un jeu-questionnaire

---

<sup>1</sup> Société de l'assurance automobile du Québec, Rapport annuel 1991, 38.

«Sur la route, pas d'cascades» a été distribué dans les établissements d'enseignement collégial publics et privés, en plus de la campagne «C'est moi qui tiens les rênes» réalisée conjointement par Educ'alcool et Opération Nez Rouge.

Toujours à l'intention des jeunes, le programme Pare-chocs était conçu dans le but de proposer un encadrement aux fêtes étudiantes. En 1991, une quarantaine de collèges adhéraient à ce programme et s'engageaient à intervenir à chaque activité où il y a consommation d'alcool.

La sensibilisation des jeunes s'est poursuivie avec une participation de la S.A.A.Q. au Salon de la jeunesse 1991, sous le thème «Si j'prends un verre, j'conduis pas.» Cette campagne d'information était menée conjointement avec les quatre organismes de transport collectif du Québec (S.T.C.U.M, S.T.L, C.T.C.U.Q., S.T.R.S.M.).

Enfin, à l'intention des étudiants de cinquième secondaire, une cassette vidéo a été préparée sur le thème : «Chauffeur ... ce soir t'es toute ma vie!» et diffusée dans le cadre du projet éducatif Alternative. Ce projet vise à réaliser une activité de sensibilisation à l'égard de la consommation d'alcool : la réalisation d'un bal de fin d'études en toute sécurité.

De façon globale, la S.A.A.Q. consacre un budget de près de 10 millions de dollars à ses communications organisationnelles dont 1,6 million de dollars aux

programmes reliés à la prévention de la conduite automobile avec facultés affaiblies par l'alcool. À la liste des programmes formels s'ajoute le souci de la S.A.A.Q. de profiter de toutes les occasions qui lui sont offertes pour diffuser ses messages, que ce soit des activités promotionnelles, de relations communautaires, de relations de presse ou de relations publiques. En fait, la S.A.A.Q. a participé, en 1991, à près d'une quarantaine d'événements publics aussi bien salons, congrès qu'expositions régionales, nationales et internationales.

5.8.3 Les valeurs sous-jacentes : analyse comparative entre les axes de communication S.A.Q./S.A.A.Q.

Les programmes de communication énumérés précédemment procèdent de deux idéologies organisationnelles différentes. Si l'on se réfère à nouveau au tableau 1, la structure de base d'un système idéologique de croyances telle qu'établie par Abravanel révèle à nouveau une dichotomie entre les dimensions fondamentale et opérationnelle.

Cependant, les deux organismes n'arrivant pas à s'entendre, proposent deux mythes médiateurs opposés qui résolvent la contradiction uniquement à l'intérieur de leur propre système idéologique. Ainsi, auprès du public, les contradictions ne sont pas évitées mais cristallisées autour

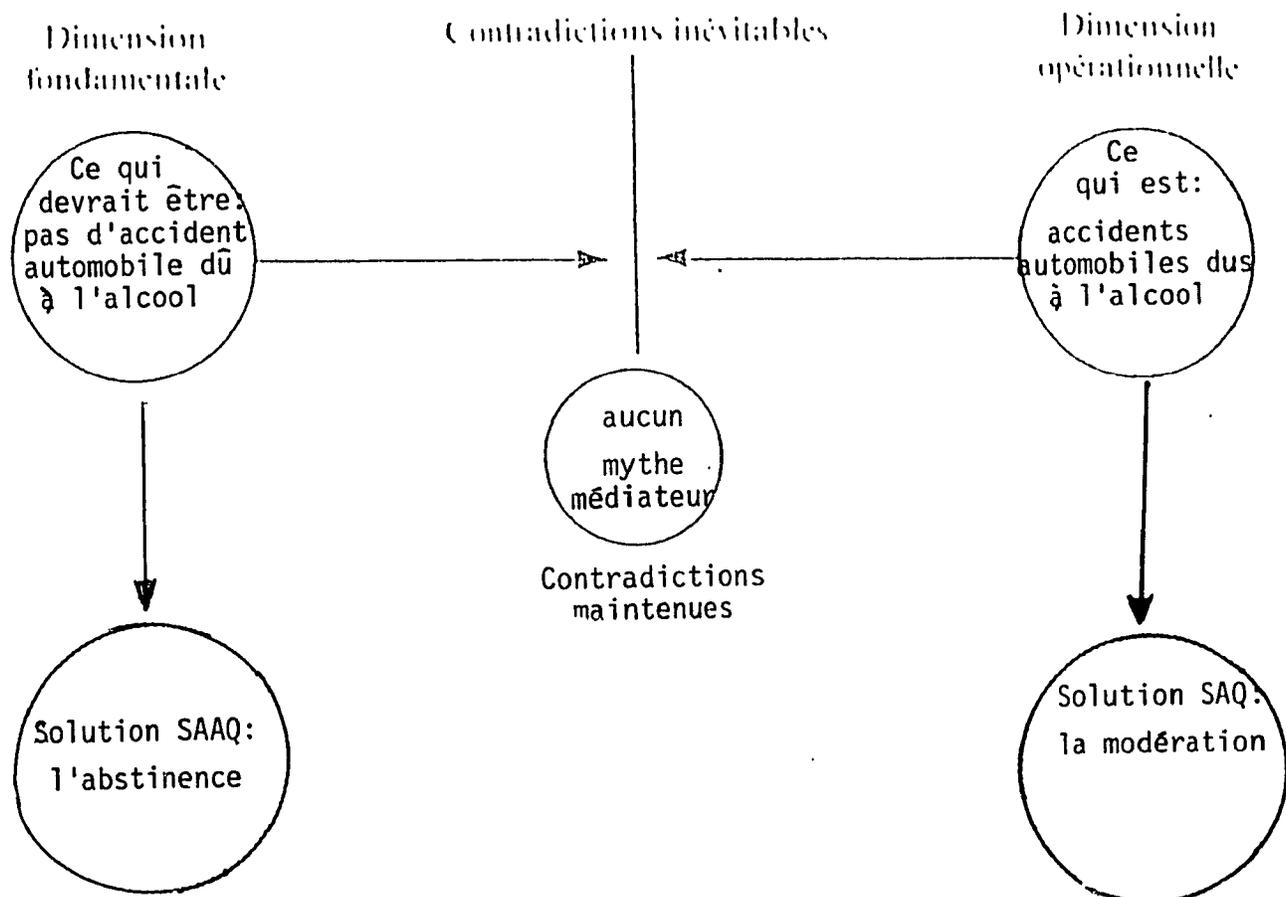
de valeurs si divergentes qu'elles s'expriment à travers des axes de communication irréconciliables.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>En ce sens, la théorie d'Abravanel est limitée puisqu'elle ne prévoit pas de solution à ce genre de situation. Un métamythe doit alors être proposé pour harmoniser les deux idéologies, ce qui nécessite un terrain de discussion entre les deux organismes, un forum d'échanges pour que puisse se réaliser l'intersubjectivité nécessaire à l'établissement d'un consensus. En ce sens, contrairement au cas de la récupération des bouteilles, l'absence de débat médiatique sur le présent sujet fait peut-être en sorte qu'il n'y ait eu aucun élément déclencheur menant à une harmonisation des solutions proposées, par les deux organismes en cause, en vue de résoudre les contradictions inhérentes à ce sujet complexe.

Tableau 12

Application de la structure de base d'un système  
idéologique de croyances<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Adaptation de la structure tirée de : Harry Abravanel, La culture organisationnelle, 232.

Nous constatons que l'axe de communication développé par la S.A.Q. et le Fonds Educ'alcool repose sur des valeurs de libre choix et de responsabilisation individuelle. De son côté, la S.A.A.Q. fait la promotion du respect de la législation et fonde ses programmes sur la culpabilisation, la criminalisation de l'alcool et la réprobation sociale. Une analyse sémantique des textes produits par l'une et l'autre des sociétés d'État révèle d'ailleurs des attitudes fondamentalement divergentes vis-à-vis de la consommation de l'alcool. Dans le cas de la S.A.Q., un vocabulaire très positif est utilisé alors que le choix des mots est empreint de significations plus négatives dans le discours tenu par la S.A.A.Q. Le tableau 13 témoigne de ces deux pôles sémantiques.

Tableau 13

Mots-clés exprimant l'idéologie de base communiquée par la S.A.Q. et la S.A.A.Q.

S.A.Q.	S.A.A.Q.
équilibre	criminel
modération	tuer
plaisir	dangers
libre choix	accidents
décisions responsables et éclairées	victimes
respect	sécurité routière
	risques

Le choix des mots porteurs de sens idéologique dans les axes de communication des deux sociétés d'État explique clairement les prises de position : d'un côté, des mots à forte connotation positive dans le vocabulaire de la S.A.Q.

(plaisir, libre choix, respect) et d'un autre côté, une sémantique basée sur les aspects incriminants et légalistes du discours de la S.A.A.Q. (criminel, tuer, victimes). Les formules de slogans sont également très différentes et utilisent des formes stylistiques positives ou négatives selon l'organisme. La S.A.Q. et le Fonds Educ'alcool ont en effet recours à des phrases formulées sans négation :

- La modération fait toujours bon effet;
- La modération a bien meilleur goût;
- À toi de juger/You be the judge;
- L'équilibre, c'est grisant/Good times in the balance;
- Impressionnez vos amis un peu, beaucoup, modérément.

La S.A.A.Q. utilise davantage des formules négatives dans trois cas de slogans :

- Pour que la fête continue ... pas d'alcool au volant;
- Si j'prends un verre, je conduis pas;
- Sur la route, pas d'cascades;

contre un seul slogan formulé à l'affirmatif :

- L'alcool au volant, c'est criminel.

En fait, la S.A.Q. diffuse les éléments d'une culture de l'argumentation en ouvrant un dialogue sur l'alcool et en suscitant une réflexion personnelle sur les modes de consommation des boissons alcooliques. C'est d'ailleurs dans la brochure institutionnelle du Fonds Educ'alcool que l'on retrouve, au chapitre intitulé «Une philosophie positive, centrée sur le choix» la définition suivante de la position de l'organisme :

Éduc'alcool préconise une approche responsabilisante de la population face aux boissons alcooliques. Il estime que la consommation équilibrée de l'alcool relève principalement de choix personnels. Mais entre le plaisir lié à la modération et les problèmes de surconsommation, la marge est mince (...) Par souci d'une approche positive et cohérente, l'organisme favorise le développement de programmes non répressifs, axés sur les jeunes et sur les pairs, qui véhiculent le concept de choix à faire!<sup>1</sup>

Cette philosophie laisse place à l'argumentation personnelle : il s'agit d'un système de réflexion ouvert où les valeurs individuelles peuvent évoluer en fonction d'une acculturation douce, en intégrant les valeurs de l'idéologie Educ'alcool. Cette approche actualise le concept d'intersubjectivité développé par Jürgen Habermas. En effet, Habermas a très bien situé le rôle des communications dans l'assimilation de nouvelles valeurs idéologiques par l'appréhension rationnelle d'un autre point de vue que le

---

<sup>1</sup>Fonds Educ'alcool, Brochure institutionnelle, 11.

nôtre, par la compréhension d'une autre subjectivité. «Every consensus rests on an intersubjective recognition of criticizable validity claims; it is thereby presupposed that those acting communicatively are capable of mutual criticism.»<sup>1</sup>

Par ailleurs, l'idéologie véhiculée par les programmes de communication de la S.A.A.Q. relève davantage d'une culture de l'évidence où la vérité est posée en absolu non discutable. À preuve, les appendices ajoutés au slogan de base des campagnes de la S.A.A.Q. :

«L'alcool au volant,  
c'est criminel!  
Point final.»

«L'alcool au volant,  
c'est criminel!  
Qu'on se le dise.»

On retrouve donc un système de réflexion fermé, constitué de valeurs énoncées sous forme de dogmes et d'interdits. La force de cet axe de communication réside justement dans son manque de nuances et dans sa facile adaptation à la rhétorique manichéiste des médias. Dans une culture de l'argumentation, on tolérerait la question suivante : «Si je prends un seul verre de vin durant un repas au restaurant, suis-je automatiquement un criminel en rentrant à la maison en voiture, alors qu'il me faut plus d'un verre de vin pour affaiblir mes facultés?».

---

<sup>1</sup>Jürgen Habermas, The Theory of Communicative Action, 119.

En fait, dans le cadre d'une culture de l'évidence, la S.A.A.Q. limite les choix possibles à une seule solution, comme le précise sans équivoque son dépliant d'information intitulé : «Boire ou conduire, un seul choix possible.» Par son dogmatisme, ce slogan est plus fort et plus facile à médiatiser auprès de la population qu'un slogan plus nuancé qui fait appel à la réflexion personnelle.

#### 5.8.4 Impacts des programmes de communication de la S.A.A.Q.

Pour mesurer l'efficacité des programmes de communication de la S.A.A.Q., les résultats de deux sondages peuvent être apportés. Tout d'abord, une enquête<sup>1</sup> sur la

---

<sup>1</sup>La méthodologie de ce sondage est présentée de façon détaillée aux pages 6 et 18 à 22, de l'annexe 5. Résumons les grandes lignes de cette méthodologie :

- Le sondage a été effectué du 22 mai au 8 juin 1991.
- La méthode d'entrevues avec des automobilistes sur les routes du Québec a été retenue : 44 municipalités ont été sélectionnées, représentant les 4 principaux groupes de régions géographiques du Québec. Dans ces municipalités, 144 sites ont été choisis en collaboration avec 41 ccrrps policiers municipaux.
- 6 668 automobilistes ont participé à l'enquête après avoir été interceptés sur les routes par les policiers et ces automobilistes ont accepté de fournir un échantillon d'haleine. 6 870 véhicules ont été échantillonnés en cours d'enquête, ce qui représente une participation de 97,1 % des personnes abordées par les enquêteurs.
- La pondération des résultats a été faite selon la densité de circulation sur les routes des sites choisis et selon la

conduite automobile avec les facultés affaiblies par l'alcool a été réalisée en 1991. Ce sondage est présenté de façon intégrale en annexe 5. À remarquer cependant qu'il s'agit d'une enquête réalisée par les professionnels de la Direction de la statistique de la S.A.A.Q., donc d'un sondage fait de l'interne et non par une firme externe spécialisée en mesure de l'opinion publique comme c'est le cas du sondage mené par la firme CROP<sup>1</sup> pour le compte du Fonds Educ'alcool (annexe 4).

La première étude faite par la S.A.A.Q. démontre que, globalement, les résultats de cette enquête réalisée en 1991 ne diffèrent pas de façon significative des résultats d'un autre sondage sur le même sujet mené en 1986. Les deux enquêtes portaient sur l'évaluation du nombre de conducteurs sur la route avec un taux d'alcoolisme supérieur à la limite légale de 80 mg d'alcool/100 ml de sang.

Cependant, on note des gains significatifs pour les conducteurs n'ayant pas ou très peu consommé d'alcool (CAS < 21 mg/100 ml<sup>2</sup>). Le pourcentage de ces derniers est passé de 83,0 % en 1986 à 87,3 % en 1991. Ce gain est particulièrement relié à la diminution de consommation du

---

population des strates de municipalités à l'intérieur de chaque groupe de régions.

<sup>1</sup>Voir détails de méthodologie, échantillonnage et marge d'erreur au chapitre 1.

<sup>2</sup>Concentration d'alcool dans le sang inférieure à 21 mg par 100 ml de sang.

groupe médian (21 mg - 50 mg/100 ml). Ce qui tend à prouver la théorie de Jacques Ellul sur le sujet de l'efficacité de la propagande qui consiste davantage à renforcer les opinions des personnes déjà sensibilisées plutôt qu'à changer de façon draconienne le comportement et les idées de personnes opposées, au départ, aux valeurs véhiculées par ces campagnes d'information. Il en va de même pour les campagnes contre le tabagisme dont il a été prouvé qu'elles font surtout du renforcement positif auprès des non-fumeurs, plutôt qu'une propagande efficace auprès des fumeurs en vue de les convaincre de cesser de fumer, objectif atteint de façon très aléatoire.

Dans cette perspective, la S.A.A.Q. reconnaît que les résultats de son sondage ne démontrent pas d'amélioration notoire du comportement des buveurs à risque.

(...) le résultat global de l'enquête 1991 (3,2 %) ne diffère pas significativement de celui de 1986 (3,6 %), concernant les conducteurs avec un taux d'alcoolémie supérieur à la limite légale (CAS > 80 mg/100ml)<sup>1</sup>

De son côté, le sondage CROP/Éduc'alcool révèle que pour 91 % des Québécois interrogés, ce qui est criminel, c'est de conduire après avoir abusé de l'alcool et pas après avoir pris un seul verre de boisson alcoolique.

---

<sup>1</sup>Dossier statistique, Enquête sur la conduite automobile avec les facultés affaiblies par l'alcool - 1991, S.A.A.Q., 10.

«Néanmoins, pas moins d'un sur quatre (24 %) se percevait comme un (ou une) criminel(le) s'il conduisait après avoir pris un verre de bière ou un verre de vin, et 37 % se considéreraient criminels s'ils prenaient le volant après avoir consommé un verre (1½ once) de «fort». Et ces proportions sont plus élevées si l'on considère les non-buveurs. C'est donc dire que «la campagne "L'alcool au volant, c'est criminel" n'a pas été sans effets.»<sup>1</sup>

Quant à l'évaluation de la pénétration des slogans utilisés par la S.A.Q. et la S.A.A.Q., l'enquête évalue une plus grande popularité au slogan «La modération a bien meilleur goût» (40 %) par rapport à «L'alcool au volant, c'est criminel» (31 %). Ce taux de pénétration des messages sur l'alcool est très révélateur de la porosité de l'idéologie populaire lorsque soumise à des campagnes utilisant les médias de masse de même que les médias non traditionnels, sur un sujet touchant directement le comportement social des individus, la conduite automobile avec facultés affaiblies pouvant être considérée comme un sujet d'intérêt public reflétant les valeurs socialement sanctionnées par les autorités gouvernementales. En effet, le sondage CROP/Fonds Educ'alcool<sup>2</sup> révèle que 90 % des personnes interrogées ont déjà pris conscience de la publicité sur la modération au sujet des boissons alcooliques.

---

<sup>1</sup>Fonds Educ'alcool, Les Québécois et l'alcool, 14.

<sup>2</sup>Ibid., 15.

### 5.9 Contradictions internes

Pour poursuivre l'analyse du taux de pénétration des messages, il conviendrait d'en faire une évaluation à l'intérieur de la Société des alcools du Québec, de la même manière qu'au chapitre précédent, nous avons analysé le taux d'adhésion des employés à la solution préconisée par la Société des alcools du Québec pour la protection de l'environnement physique. Dans le cas présent, c'est-à-dire sur le thème de l'environnement social, l'analyse de la réaction des employés de la S.A.Q. est plus difficile à cerner puisqu'il n'existe aucun document écrit ou audiovisuel permettant d'étayer une telle réflexion.

Cependant, nous mentionnerons tout de même une situation interne qui nous semble, à nouveau, témoigner d'une dichotomie dans l'approche communicationnelle au sein de l'organisation. En effet, nous avons énuméré, au début de ce chapitre, les programmes d'information et de formation conçus par la Société des alcools du Québec à l'intention de ses employés. Il s'agissait d'une stratégie de communication en chaîne destinée à rejoindre ultimement la clientèle par l'intermédiaire d'employés mieux informés, capables de transmettre cette information à leurs clients. Cependant, cette communication portait surtout sur la connaissance des produits et leur mode de consommation réfléchi. Par contre, aucune information n'a été fournie aux employés de

la Société des alcools du Québec sur le Fonds Educ'alcool, sur ses programmes, ses orientations et ses stratégies de communication comportementale.

En conséquence de quoi, une certaine résistance à l'interne s'est formée contre le message Educ'alcool, principalement au Service des ventes de l'entreprise, regroupant les deux tiers des employés de l'organisation. Cette opposition s'est développée sur la base d'une incompréhension de l'orientation communicationnelle du Fonds Educ'alcool. Ces employés ont déclaré à plusieurs reprises (malheureusement, ces échanges verbaux ne peuvent être confirmés par aucun témoignage écrit) qu'ils s'opposaient à la diffusion d'un message sur la modération dans leur succursale puisqu'il s'agit d'une contre-publicité, d'une communication anti-commerciale contribuant à diminuer le chiffre d'affaires de leur point de vente.

Paradoxalement, lors de visites de succursales, nous avons remarqué à plusieurs occasions que les employés de ces magasins distribuaient des feuillets et autocollants affichant le slogan de la Société de l'assurance automobile du Québec: "L'alcool au volant c'est criminel! Point final." Des piles de ces documents de la S.A.A.Q. étaient donc remis par les employés de la S.A.Q. à leurs clients. Lorsqu'on mentionnait à ces employés que leur propre entreprise a développé un autre message avec Educ'alcool et le programme "Moi, j'embarque" avec le slogan "Au volant, la modération a

bien meilleur goût", ces employés répondaient ne pas connaître la thématique Educ'alcool et préféraient véhiculer celle de la S.A.A.Q.

Cet état de situation s'explique par une absence de stratégie communicationnelle à l'interne, auprès des employés de la Société des alcools du Québec, visant à faire connaître et comprendre le message Educ'alcool. Ainsi, tout comme avec l'environnement physique, le thème de l'environnement social a surtout fait l'objet d'une campagne de communication comportementale à l'extérieur de l'organisation, en escamotant le volet interne.

Pour illustrer cette assertion, prenons un cas précis: lors de la diffusion d'un programme précis du Fonds Educ'alcool, le programme "Moi, j'embarque", le matériel d'information destiné à la clientèle (boîtes de tirage, coupons de participation, affiches) a été distribué dans tout le réseau de succursales.

Or, les employés n'avaient pas été informés de ce programme. Ils ne savaient pas comment utiliser ce matériel, à quelles fins il devait servir, ni comment répondre aux questions des clients. D'ailleurs, ces clients se révélaient souvent mieux renseignés que les employés puisqu'ils avaient déjà été informés par les médias de masse du programme "Moi, j'embarque". Il s'agit donc d'une omission de remplir la dimension opératoire de la Politique de communication de l'organisation, c'est-à-dire

transmettre les informations concernant les différentes étapes de production d'un service.

Qui plus est, la dimension synergique a également été escamotée, selon la théorie d'Alain Laramée. En effet, les employés n'avaient pas reçu l'information nécessaire à la compréhension de la nouvelle orientation environnementale de leur organisation.

Un autre type d'objet de communication porte sur les messages d'innovation qui permettent à l'organisation de s'adapter aux multiples changements qui se produisent dans l'environnement. De nouveaux plans, de nouvelles activités, de nouveaux programmes, de nouvelles directions, (...) qui sont conçus durant des sessions de planification et de résolution de problème représentent ce type d'objet de communication.<sup>1</sup>

Par cette analyse, nous remarquons que la S.A.Q. a ainsi négligé le respect de la première clause de sa Politique de communication qui stipule l'importance prioritaire des publics internes par rapport aux publics externes de l'entreprise. Celle-ci se prive par le fait même du soutien du groupe de relais d'information importants que sont ses employés.

Si l'on reprend le modèle du pouvoir selon la métaphore de l'atome (voir chapitre 3), une perte de cohésion, par manque de consensus interne, entraîne une diminution du pouvoir de l'organisation. Pour reprendre

---

<sup>1</sup>Alain Laramée, La communication dans les organisations, 139.

l'image de l'atome, des électrons se sont dissociés du noyau central pour adhérer à une autre source de pouvoir organisationnel, celui de la S.A.A.Q. Le syndrome de la Grande Muraille de Chine s'applique également puisque l'absence de communication interne au sujet du Fonds Éduc'alcool a permis aux messages émis par la S.A.A.Q. d'être diffusés par les propres employés de la S.A.Q., dans ses propres magasins et à ses propres clients.

Cette absence de communication interne sur le sujet du Fonds Éduc'alcool témoigne des tendances de gestion qui illustrent une forme de "power-over". L'absence de dialogue avec les cadres et les employés au sujet des orientations et des communications comportementales d'Éduc'alcool s'est traduite par la dichotomie des messages diffusés par le réseau des succursales de l'organisation. De plus, aucune présentation du programme Éduc'alcool n'a été faite auprès des leaders d'opinion de l'organisation, qu'il s'agisse des représentants d'associations professionnelles ou des représentants des employés, c'est-à-dire les trois syndicats de la Société des alcools du Québec.

La recherche d'un consensus avec les employés par la gestion de type "power-with" aurait créé une synergie qui, au lieu d'affaiblir le message Éduc'alcool, en aurait décuplé la force d'impact auprès du public.

#### 5.10 Conclusion sur le thème de l'environnement social

En somme, l'analyse qui précède sur le thème de l'environnement social apporte un éclairage nouveau sur la dichotomie entre les approches communicationnelles de deux sociétés publiques, en l'occurrence la Société des alcools du Québec et la Société de l'assurance automobile du Québec, relevant toutes deux du gouvernement du Québec, l'une du ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, la seconde du ministère des Transports. Pour arriver à cerner la spécificité de chacune de ces approches, la méthodologie utilisée ne pouvait être celle de l'analyse d'impact de la revue de presse puisqu'il n'y a pas eu de débat médiatique sur ce sujet. Sans dossier de presse, la grille d'analyse élaborée par Violette Morin, à laquelle nous avons eu recours au chapitre 4, ne peut être appliquée à nouveau au chapitre 5. C'est pourquoi la méthode de travail retenue fut plutôt de réaliser une comparaison entre les axes de communication conçus par la S.A.Q. ou la S.A.A.Q., à partir d'un répertoire qui fut constitué de leurs programmes et de leurs messages spécifiquement à caractère comportemental.

Cependant, il faut reconnaître que les diverses formules utilisées pour inciter à la modération ou à l'abstinence totale ne sont jamais gratuites, fortuites ou simplement remplies de bonnes intentions. Elles véhiculent

un système idéologique qui, sous l'apparence de mots qui convergent vers un même but, expriment des idées qui divergent fondamentalement.

Le thème de la consommation d'alcool, les notions d'abus et de conduite automobile avec les facultés affaiblies, de même que le concept de modération, représentent un créneau parmi d'autres sur les sujets d'analyses contextuelles de l'engagement social de la Société des alcools du Québec. D'autres dossiers auraient pu illustrer l'incidence des communications organisationnelles sur l'environnement social québécois : le rôle des programmes de parrainage d'organismes à but humanitaire (sponsorship) ou l'appui au développement de la gastronomie et des moeurs gustatives des Québécois.

Nous avons choisi de centrer notre étude sur le thème de la prévention des abus d'alcool et le développement de comportements responsables vis-à-vis de la consommation des produits alcooliques. Nous avons été ainsi en mesure de circonscrire les influences du système symbolique de significations en fonction des retombées des efforts communicationnels investis par l'entreprise auprès d'une population qui est également sa clientèle. Cependant, le pôle de contingence commerciale a beaucoup moins d'incidence sur une éventuelle intention de désinformation compte tenu de deux facteurs prépondérants dans la définition des stratégies de la S.A.Q. :

- premièrement, il s'agit d'une entreprise à caractère monopolistique et de propriété gouvernementale. Par conséquent, la S.A.Q. possède 100 % des parts du marché des boissons alcooliques, à l'exception de la bière domestique, et n'a pas d'intérêts financiers propres à promouvoir la consommation d'alcool. Ses actifs appartenant entièrement à l'État, aucun propriétaire privé ne détient d'intérêts financiers personnels dans la promotion de la consommation de l'alcool, fût-elle modérée et équilibrée;
- deuxièmement, il s'agit d'un commerce très particulier où l'on retrouve cette caractéristique unique à savoir que les plus gros clients de la S.A.Q. - les gros buveurs - sont les plus grands détracteurs de ce commerce dont ils savent la légitimité morale. Par conséquent, l'entreprise se doit de fournir le mode d'emploi de ses produits afin que l'usage qui en est fait, soit socialement sanctionné par les critères d'intégration sociale aux normes de consommation non polluante.

Boire est avant tout un geste culturel, comme l'a démontré le docteur Matty Chiva, psychologue et professeur de psychologie à l'Université de Paris, lors du colloque international de Mâcon précédemment cité. Les travaux

réalisés par le docteur Chiva l'ont conduit aux conclusions suivantes :

Boire est une activité sociale et socialisante; la nature de ce que l'on consomme, avec qui, dans quelles circonstances, sont autant d'éléments jouant dans la construction de l'identité d'un individu, d'une société. Et c'est à ce niveau que l'on retrouve d'autres types de conflits possibles : ceux qui s'établissent, sur le plan social et relationnel entre le modèle idéal ou valorisé et le modèle prôné, implicite ou explicite, en sachant qu'un écart considérable peut exister entre les deux.<sup>1</sup>

Sans tomber dans la projection des retombées à incidences psychosociales, l'analyse qui a été réalisée dans les pages précédentes démontre l'impact de tous les programmes de communication mis de l'avant par la S.A.Q., impact sur les comportements de la population, jeune et adulte.

En ce sens, la finalité de ces stratégies de communication comportementale rejoint l'argumentation de Jürgen Habermas dont la théorie de l'agir communicationnel a comme finalité intrinsèque la rationalisation du comportement social au sens large. "Il s'agit d'une rationalisation du monde vécu, que Weber a négligée au profit de la rationalisation des systèmes d'action tels que

---

<sup>1</sup>Extrait de l'allocution «Attitude face au boire» prononcée par Matty Chiva, Colloque Vin - Santé - Plaisir de vivre, Mâcon, France, mars 1992.

l'économie et l'État."<sup>1</sup> En définissant la dépendance de la compréhension par rapport au monde vécu socio-culturel, Jürgen Habermas a décloisonné la nature essentiellement historique des valeurs normatives de la société post-industrielle. Les communications comportementales contribuent à créer ces valeurs normatives en proposant une idéologie récupérée par les valeurs économiques d'une société en pleine crise de légitimité.

Cette crise s'étend d'ailleurs à des organisations telle la Société des alcools du Québec dont la légitimité du commerce est justement questionnée par les courants néo-prohibitionnistes à travers le monde.

Ainsi, la raison communicationnelle ne fait pas que rencontrer l'existence d'un sujet ou d'un système; elle prend part, au contraire, à la structuration de ce qui est à conserver, la perspective utopique de réconciliation et de liberté est engagée dans les conditions d'une socialisation communicationnelle des individus.<sup>2</sup>

D'où une éventuelle politisation des communications comportementales des entreprises d'État qui tentent de proposer une idéologie susceptible de générer la légitimité de leurs systèmes d'action.

Il est en effet possible de retrouver une dimension politique dans les stratégies organisationnelles sur le

---

<sup>1</sup>Jürgen Habermas, Théorie de l'agir communicationnel, 348.

<sup>2</sup>Ibid., 401.

thème de la protection de l'environnement social. Mais cette politisation n'est pas cohérente dans ses réalisations (outputs communicationnels) puisque deux sociétés d'État, relevant du même gouvernement provincial, tiennent auprès de la même population, aussi bien jeune qu'adulte, deux discours différents, selon des axes de communication parallèles plutôt que complémentaires.

Enfin, ce chapitre ne saurait être complet sans une analyse de l'intentionnalité qui sous-tend les stratégies de communication comportementale de la Société des alcools du Québec. Cette intentionnalité est double : premièrement, elle correspond à la volonté de remplir son mandat social qui est d'éduquer la clientèle aussi bien que de lui procurer les boissons alcooliques qu'elle désire acheter. L'accomplissement de ce mandat social prenant la forme du programme Éduc'alcool, la Société d'État considère qu'elle remplit ses engagements à cet égard.

La seconde dimension de l'intentionnalité organisationnelle servant de motivation profonde au développement du Fonds Éduc'alcool est la volonté de contrer le néo-prohibitionnisme. Il est évident que le lobby antialcool n'est pas sans préoccuper les alcooliers. Par exemple, l'apposition de "warning labels" sur les bouteilles de vin aux États-Unis risque toujours d'être imposée par le gouvernement canadien aux régies provinciales responsables du commerce de l'alcool.

En prenant les devants et en investissant dans des programmes efficaces de prévention et de communication comportementale, la Société des alcools du Québec souhaite faire la démonstration qu'elle peut, en tant que citoyen corporatif, prendre ses responsabilités et obtenir des résultats tout aussi probants, et souvent beaucoup plus efficaces, en faisant appel à l'intelligence du public plutôt qu'en imposant des interdits. Les alcooliers contribuent ainsi à contrer le courant néo-prohibitionniste en proposant

"des solutions inédites face au problème complexe de l'alcool tout en conciliant l'intérêt public à leur intérêt économique; cela ne devrait pas enlever de mérite à leur action mais, au contraire, la renforcer."<sup>1</sup>

On peut tout de même prétendre que le courant néo-prohibitionniste a été un élément déclencheur important qui a amené la Société des alcools du Québec à créer le programme Educ'alcool. Celui-ci n'aurait sans doute pas connu une telle diffusion ni un tel investissement financier si le contexte actuel n'avait, en quelque sorte, forcé les alcooliers à s'organiser pour réagir contre la poussée néo-

---

<sup>1</sup>Jean-Guy Dubuc, Le regroupement Educ'alcool: une philosophie de responsabilisation pour prévenir les abus d'alcool, texte d'allocution (non publié) prononcé lors de l'assemblée annuelle 1993 du Fonds Educ'alcool, 27.

prohibitionniste qui menace actuellement, partout à travers le monde, les structures et la légitimité de leur commerce.

#### 5.11 En résumé

La dialectique SAQ\SAAQ permet d'approfondir la politisation des communications organisationnelles de ces deux organismes d'État qui développent leur propre stratégie, de façon parallèle, auprès des mêmes publics cibles. Sur le même sujet, deux messages divergents sont diffusés et ni l'un ni l'autre organisme ne définit de paramètres précis d'application de son message spécifique. La SAAQ ne définit pas de contexte d'application de l'abstinence (totale ou partielle?) alors que la SAQ ne définit pas non plus les paramètres de la modération, concept très flou qui peut varier considérablement d'un individu à l'autre. Et pourtant, ces précisions sont importantes puisque, comme le mentionne l'American Council on Science and Health : «Health warnings are often presented out of the context of a very important toxicological premise: the dose makes the poison.»<sup>1</sup>

En ce sens, la question reste sans réponse dans les discours organisationnels cités, bien que le Fonds

---

<sup>1</sup>American Council on Science and Health, The responsible use of alcohol - Defining the Parameters of Moderation, New York : American Council on Science and Health publisher, janvier 1991, 1.

Éduc'alcool nuance davantage une solution qui, centrée sur le libre choix, «individualise» la règle de conduite proposée à chaque personne, rejoignant ainsi les conclusions de l'American Council on Science and Health : «Moderation, however, is highly individual and depends on genetics, health, condition, gender, weight, age, individual sensitivity and family history.»<sup>1</sup> Dès lors la diffusion d'une information standard définissant une norme universelle devient impossible et non souhaitable puisque :

(...) sufficient human scientific information is not yet available to specify a «safe level», and because it is well known that individuals respond differently to the same amount of alcohol.<sup>2</sup>

D'où l'extrême complexité de l'élaboration de programmes de communication comportementale sur l'alcool comme l'étude de cas du présent chapitre l'a démontrée.

---

<sup>1</sup>Ibid., 11.

<sup>2</sup>Ibid., 15.

## CHAPITRE 6

COMMUNICATIONS COMPORTEMENTALES :  
PROPAGANDE POLITIQUE OU ACCULTURATION CORPORATIVE?

6.1 Les valeurs de l'État sont-elles celles véhiculées par les entreprises publiques?

La politisation des communications organisationnelles dans les entreprises publiques est un phénomène complexe, comme la présente étude de cas tend à le démontrer. L'analyse de presse réalisée au chapitre 4 démontre clairement qu'il n'existe pas de système idéologique univoque, véhiculé par les programmes de communication comportementale des différents ministères et des sociétés publiques en fonction de valeurs politiquement légitimées par le parti politique au pouvoir au gouvernement du Québec. Même à l'intérieur d'une même organisation cohabitent plusieurs systèmes idéologiques : l'étude de cas a démontré que l'univocité interne n'existe pas, des divergences importantes ayant été relevées entre certains groupes appartenant à la même organisation.

De même, au chapitre 5, l'analyse des axes de communication dans les programmes mis de l'avant par la

S.A.Q. et la S.A.A.Q. complète la démonstration de l'idée selon laquelle il y aurait plutôt une multiplicité de messages traduisant des valeurs sociales différentes selon les sociétés d'État et selon les différents ministères gouvernementaux.

Chacune de ces organisations a développé des modes de communication avec la population qui assurent une très grande visibilité à ses prises de position : les relations de presse sont le résultat d'une démarche systématique d'information de la population en vue de valider auprès de l'opinion publique les décisions propres à chaque groupe en fonction de leur idéologie spécifique. Informer la population de ces décisions n'est qu'une seconde étape dans le processus de communication. La première demeure la validation politique, la mesure de l'impact, comme si les médias ne servaient, dans un premier temps, qu'à faire passer un test de "focus group" auprès de l'opinion publique prise comme un tout.

Dans le cas de la Société des alcools du Québec, une cohérence se dégage des deux dossiers analysés précédemment, en grande partie due au fait que les deux stratégies élaborées sur les sujets de l'environnement physique et social procèdent d'une même orientation de gestion.

En effet, aussi bien dans le cas de l'environnement physique que social, la solution proposée relève de la mise en place d'un partenariat élargi et de la création

d'organismes nouveaux - la firme Collecte Sélective Québec et le Fonds Educ'alcool - qui ont tous deux, chacun dans son champ d'action, le rôle de prendre en charge la réalisation des orientations élaborées par la Société des alcools du Québec. Cette organisation publique, à défaut de développer un "power-with" à l'interne, partage volontiers son pouvoir avec des tiers. Le "power-with" se réalise plutôt avec les partenaires de l'industrie des boissons alcooliques.

En outre, si l'on se réfère au modèle de l'atome, la perte des électrons constitués par certains groupes d'employés ou de syndicats serait compensée par l'adhésion de nouveaux électrons provenant d'une association moléculaire externe au noyau de base de l'organisation. Ces liens entre des organisations liées entre elles par des intérêts communs se caractérisent par l'élaboration de stratégies de communications comportementales dont la synergie a pour but de maximiser la défense de leurs intérêts communs, comme le mentionne Perrow à propos des réseaux d'organisations :

The interorganizational field was not even deliberately structured to protect the interests of the individual agencies, given the institutionalized thought structure, their interests were bound to be protected.<sup>1</sup>

Au lieu de défendre une idéologie sociale de façon isolée et de promouvoir des activités environnementales sous

---

<sup>1</sup>Charles Perrow, Complex Organizations, 208.

son égide directe, la Société des alcools du Québec préconise l'action publique à travers les activités d'organismes responsables, dans un cas, de la collecte sélective et, dans l'autre cas, de la promotion de la modération. C'est donc là un trait commun aux deux dossiers étudiés précédemment et qui détermine la signature par un tiers des programmes communicationnels de la Société des alcools du Québec. La firme Collecte Sélective Québec signe les campagnes d'information sur la récupération des bouteilles de la S.A.Q., tandis que le Fonds Educ'alcool présente sous sa signature plutôt anonyme les campagnes d'information sur la consommation d'alcool conçues initialement par la Société des alcools du Québec, de concert avec ses partenaires de l'industrie des boissons alcooliques.

Quant à sa philosophie d'action, elle se rattache au principe de l'agir communicationnel de Jürgen Habermas en ce sens qu'elle ne peut être dissociée d'une dimension comportementale par son influence directe indéniable sur l'idéologie de la population :

On ne peut espérer résoudre ce problème qu'en remarquant que la pratique quotidienne profane se déroule à travers des processus d'intercompréhension linguistiquement différenciés, et qu'elle oblige à spécifier les prétentions à la validité dans le contexte normatif des rôles et des institutions. L'action communicationnelle est le

lieu où se connectent les énergies de la solidarité sociale.<sup>1</sup>

D'ailleurs, nous pouvons ajouter à cette assertion de Habermas une dimension supplémentaire selon laquelle cette action communicationnelle comporte également une dimension politique importante puisqu'elle contribue à la formation de l'opinion publique. En ce sens, et selon la pensée de Habermas, les institutions participent par leurs communications comportementales à déterminer un contexte social normatif, particulièrement dans le domaine de nouvelles attitudes à faire adopter par rapport à la protection de l'environnement physique et social. Les organisations publiques jouent à cet effet un rôle prépondérant, comme la précédente étude de cas tend à le démontrer.

Dans les deux dossiers environnementaux (physique et social), les valeurs prônées mettent en évidence une même idéologie reposant sur des valeurs de libre choix, de rationalité économique et commerciale et de responsabilisation des individus. Cette responsabilisation est d'ailleurs posée comme un corollaire de leur degré d'information et c'est pourquoi les stratégies proposées par la Société des alcools du Québec reposent toujours sur la diffusion, par personnes morales interposées, de programmes

---

<sup>1</sup>Jürgen Habermas, Théorie de l'agir communicationnel (tome 2) pour une critique de la raison fonctionnaliste, 67.

complexes de communication de masse, véhiculant des valeurs corporatives qui se démarquent du discours politique sur ces sujets controversés. Mais, en fait, s'agit-il vraiment de valeurs divergentes?

Il ne faudrait pas confondre les concepts généraux avec les moyens proposés pour atteindre un objectif social qui semble beaucoup plus reposer sur une idéologie commune. En effet, les valeurs fondamentales de responsabilité civique que prônent les ministères et les organismes d'État ne sont pas remises en cause : une idéologie de protection de l'environnement aussi bien physique que social est globalement acceptée par tous les intervenants. Ce qui diffère, ce sont davantage les moyens retenus et les stratégies communicationnelles utilisées par les divers organismes engagés dans ce dossier.

Cependant, pour le citoyen, il y a risque de confusion entre les différents messages provenant des discours émis par l'État et par les entreprises publiques. Confusion reprise et amplifiée par la sémantique propre aux médias de masse qui en font une lutte ouverte entre deux opposants. Dans le cas de l'environnement physique par exemple, nous avons établi que le ministère de l'Environnement du Québec et la Société des alcools du Québec avaient adopté des positions diamétralement opposées. Or, reprise par les médias, cette opposition prend des

allures de lutte à finir entre les deux groupes en cause dans ce dossier.

Encore une fois, il s'agit peut-être davantage du résultat du manichéisme propre aux messages diffusés par les médias dont le choix des mots traduit un affrontement assez violent. À titre d'exemple :

(...) le débat était engagé entre les promoteurs de la cueillette sélective et ceux de la consigne. Il aurait peut-être mieux valu parler de combat.<sup>1</sup>

Le Regroupement québécois pour la récupération avait lancé une étude de la firme SECOR à la façon d'un missile Patriot contre les projets de consigne (...).<sup>2</sup>

Dans le dossier de l'environnement social, on retrouve le même phénomène médiatique, cette fois largement encouragé par la S.A.A.Q. qui n'hésite pas à utiliser un langage guerrier, facilement repris par les médias. En témoignent les extraits suivants :

En 1991, la Société a intensifié sa lutte contre la conduite avec les facultés affaiblies.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Journal de Montréal, 9 juin 1991.

<sup>2</sup>Le Devoir, 21 mars 1991.

<sup>3</sup>Société de l'Assurance Automobile du Québec, Rapport annuel 1991, 31.

(...) que les titulaires de permis de conduire s'engagent activement dans la lutte contre l'alcool au volant.<sup>1</sup>

L'alcool au volant demeure encore aujourd'hui, un fléau à combattre.<sup>2</sup>

Vaincre l'alcool au volant, un défi pour tous.<sup>3</sup>

Cependant, pour que cette analyse soit complète, il convient de pousser l'analyse plus loin que la surface des mots et de développer une réflexion sur le sens réel des messages diffusés sous le couvert d'une opposition entre les tenants de deux idéologies opposées. En effet, dès que l'on étudie les intentions qui président à l'émission d'un message d'information et de sensibilisation du public, on constate que chaque partie en cause, ministères ou organismes publics, médias ou groupes de pression, représentants des consommateurs ou associations professionnelles - affiche une préoccupation envers des valeurs qui transcendent son strict intérêt financier ou commercial très immédiat : valeurs de qualité de vie, primauté du client, équité sociale, responsabilité corporative et ministérielle.

---

<sup>1</sup>Ibid., 38.

<sup>2</sup>Société de l'Assurance Automobile du Québec, Savoir réagir ... c'est rentable!, 1991, 2.

<sup>3</sup>Ibid., 8.

Ces préoccupations sont présentées à divers degrés, mitigées par l'atteinte d'autres objectifs et actualisées par le choix d'un créneau d'action spécifique. Ces nombreux objectifs qui sont visés ne relèvent d'ailleurs pas toujours uniquement de la rationalité la plus pure. Certains de ces objectifs, par exemple l'atteinte d'une visibilité supérieure dans les médias par rapport à un intervenant adverse (Collecte Sélective Québec versus Recyc Québec), peuvent être considérés comme une illustration de la théorie du Garbage Can, présentée par March et Simon. Cependant, cette théorie présente des limites en ce sens qu'elle ne diminue en rien l'orientation fondamentalement rationnelle de la démarche de communication comportementale.

Nous partageons ici la réserve exprimée par Charles Perrow quant à la théorie de March et Simon :

Thus garbage can theory cannot stop at the gate of the rationalistic business or industrial organization; it must do more to explore its potential within these organizations and tell us more precisely where its limits are. And it must cope with the macro world of interorganizational relationships.<sup>1</sup>

Or, dans le cas de la protection de l'environnement, aussi bien physique que social, ces relations interorganisations prennent tout leur poids, limitant

---

<sup>1</sup>Charles Perrow, Complex Organizations, 139.

d'autant la possibilité d'appliquer le modèle du Garbage can.

Toutefois, le mérite de March et Simon est d'avoir contribué de façon importante à nuancer la vision de l'intelligence organisationnelle qui transcende la stricte capacité intellectuelle des membres de l'organisation à affronter les problèmes rencontrés par cette organisation. En regard de l'engagement social de la Société des alcools du Québec, la complexité des problèmes à aborder dépasse en effet les spécificités de fonctions de la plupart des membres de l'organisation. L'entreprise elle-même doit composer avec une intelligence extra-organisationnelle que constitue la dimension politique de la protection de l'environnement. C'est cette notion de politisation des communications comportementales qui rend, à première vue, très divergentes les positions adoptées par les différents intervenants dont les stratégies de communication comportementale viennent d'être étudiées dans les deux chapitres précédents.

En fait, et c'est là qu'existe un leurre - l'engagement moral est constant chez chacun de ces intervenants, que ce soit le ministère de l'Environnement, la Société de l'assurance automobile du Québec ou la Société des alcools du Québec. Cependant, comme cet engagement social s'exprime dans des registres d'activités souvent opposés, selon les organismes en cause, on peut être tenté d'en conclure que

ces organismes publics véhiculent des idéologies opposées. Car, même si les discours sont différents, cette divergence d'opinion ne touche pas le coeur du problème et contribue à générer un faisceau de solutions face à une problématique complexe.

Comme tout autre problème de société, la détérioration de l'environnement physique et social est un phénomène multifactoriel dont la complexité réside dans la multiplicité des causes. En adoptant des points de vue différents sur ce sujet, les divers ministères et organismes d'État contribuent à nuancer et enrichir la réflexion sur l'environnement, tout en élaborant des solutions plus complètes que si elles étaient l'aboutissement d'un seul point de vue décisionnel.

Par conséquent, il est normal qu'un ministère ou qu'une entreprise d'État développe une prise de position correspondant à son pôle de contingence particulier. Ces orientations donnent lieu à l'établissement de priorités différentes en vue de développer des messages spécifiquement destinés à certains publics cibles.

Or, la confusion peut naître si ces priorités ne convergent pas vers l'expression de mêmes objectifs. Ainsi, la S.A.A.Q. définissait en 1991 ses priorités de la façon suivante :

(...) la sécurité routière était placée au rang des priorités gouvernementales. (...) Deux priorités allaient d'abord retenir l'attention : la conduite

avec les facultés affaiblies et la sous-utilisation de la ceinture de sécurité.

Cette priorité a amené la S.A.A.Q. à développer une orientation antialcool visant un seuil de tolérance morale, sinon légale, de 0 mg d'alcool/100 ml de sang. De son côté, la priorité de la S.A.Q. est de promouvoir la modération, dans la consommation de l'alcool. C'est à ces deux axes de communication que l'opinion publique est confrontée simultanément.

Ces deux axes traduisent, en fait, deux orientations profondément divergentes : la première, celle de la S.A.A.Q., repose sur la primauté de la conscience collective et d'un nivellement par la base, en fonction d'un dénominateur commun à tous les citoyens et de normes légales de comportement vis-à-vis de l'alcool au volant. La seconde orientation, celle de la S.A.Q., privilégie la suprématie de l'individu sur le collectif, le libre choix individuel à l'intérieur des balises établies par les lois.

Ces lois sont la seule indication claire de l'orientation officielle du gouvernement et la traduction, en un langage connu par toute la population, des valeurs sociales à respecter. Dans le cas de l'environnement physique, aucune loi ne contraint encore la S.A.Q. à récupérer ses bouteilles bien qu'une intention en ce sens ait clairement été indiquée dans le projet de loi préparé par le ministre de l'Environnement (voir annexe 6). En fait,

la campagne de presse menée par le ministre Paradis et la S.A.Q. aura servi, pour chaque partie, à sonder l'opinion publique et à clarifier ce projet environnemental afin de l'ajuster en fonction des réactions de la population et des principaux intervenants.

Quant à la consommation d'alcool en tant que sujet relié à l'environnement social, la priorité du gouvernement a été définie en vue de réduire la conduite automobile avec les facultés affaiblies; plus récemment, le gouvernement du Québec établissait une nouvelle priorité par l'entremise du ministère de la Santé et des Services sociaux qui publiait au printemps 1992 «La politique de la santé et du bien-être». Dans ce document, le gouvernement réaffirme son adhésion à des valeurs centrées sur «les droits des usagers et leur participation aux décisions»<sup>1</sup> en vue «d'atteindre le seul résultat global qu'il convient maintenant de viser : la réduction significative des problèmes de santé et des problèmes sociaux au sein de notre société.»<sup>2</sup> Cette orientation plutôt large est davantage précisée dans la liste des 19 objectifs définis dans la politique. Le sixième objectif touche le sujet de l'alcoolisme et l'usage abusif des psychotropes :

---

<sup>1</sup>Ministère de la Santé et des Services sociaux, Politique de la santé et du bien-être, (Québec : Gouvernement du Québec, 1990), 3.

<sup>2</sup>Ibid., 4.

## Objectif 6

D'ici l'an 2002, réduire de 15 % la consommation d'alcool [...].<sup>1</sup>

## Les voies d'action prioritaires :

la diminution de la consommation d'alcool per capita [...]

1. Stimuler les activités de prévention et de promotion de la santé, en mettant l'accent sur les services destinés aux jeunes et en y associant leur famille.<sup>2</sup>

Sur cette orientation claire du gouvernement, des programmes seront élaborés par le ministère de la Santé et des Services sociaux destinés à sensibiliser la population. Ces programmes peuvent être définis comme étant à caractère préventif et synergique puisqu'ils créent un mouvement de fond sur le canevas d'un thème plus global, celui de la santé. Le premier public cible visé est formé des jeunes et de leur famille.

C'est aussi ce groupe que visent les programmes d'information préventive de la S.A.Q. et de la S.A.A.Q. Dans les deux cas, les jeunes et leurs pairs sont clairement identifiés comme étant le groupe cible prioritaire :

- il y a un travail d'information majeur à poursuivre sans relâche, particulièrement sous les angles de la santé et des effets de l'alcool;

---

<sup>1</sup>Ibid., 59.

<sup>2</sup>Ibid., 63.

- les cibles prioritaires resteront les jeunes de moins de 25 ans [...]¹

En 1991, la société [...] a poursuivi ses activités de communication destinées aux jeunes conducteurs de 16 à 24 ans, en mettant l'accent sur le problème de l'alcool au volant. Cette population est toujours surreprésentée dans le bilan routier.²

On peut donc affirmer que l'idéologie de base établie par le gouvernement est partagée par les organismes publics concernés. Cependant, les moyens communicationnels mis en oeuvre pour réaliser ces objectifs communs diffèrent et prônent des concepts, des approches et des solutions très divergents. La Société des alcools du Québec diffuse un message centré sur trois notions : la modération, le libre choix et la recherche du plaisir à travers l'équilibre. La S.A.A.Q., pour sa part, met en évidence le respect de la loi, les sanctions, la culpabilisation : «Une campagne publicitaire d'envergure, assortie d'opérations policières, a été organisée pour s'attaquer au problème de la conduite avec les facultés affaiblies».³

D'une façon générale, les résultats ont révélé «que cette campagne a eu un impact important sur la prise de conscience des conséquences pénales et des dangers de la

---

¹Fonds Educ'alcool, Les Québécois et l'alcool, 3.

²Société de l'Assurance Automobile du Québec, Rapport annuel 1991, 31.

³Ibid., 7.

conduite avec les facultés affaiblies par l'alcool».<sup>1</sup>  
Cependant, la S.A.A.Q. déplore que son dernier sondage ait révélé qu'«un large segment de la population connaissait mal les sanctions pour la conduite avec les facultés affaiblies».<sup>2</sup>

Les deux organismes d'État ont donc opté pour des messages qui véhiculent des valeurs opposées mais qui ne sont pas en contradiction avec l'idéologie globale du gouvernement puisque, par des axes de communication différents, la S.A.Q. et la S.A.A.Q. diffusent une idéologie basée sur la participation de l'individu à l'amélioration de son environnement social.

Ainsi, les effets pervers que pourrait présenter une seule orientation communicationnelle sont annihilés par l'équilibre rétabli dans l'approche dichotomique des deux orientations communicationnelles. Par exemple, l'effet pervers de la campagne axée sur la culpabilisation «L'alcool au volant, c'est criminel!» consiste en une augmentation de 80 % des délits de fuite, suite aux accidents sur la route, selon les statistiques de la Sûreté du Québec. Faire peur au monde, en soi, est peut-être efficace auprès d'un certain public cible mais pas auprès de tous les publics et habituellement pas pour longtemps.

---

<sup>1</sup>Ibid., 2.

<sup>2</sup>Ibid, 63.

Nous ne privilégions pas les approches basées sur la peur et les sanctions. La pédagogie moderne reconnaît aujourd'hui les limites de ce créneau de sensibilisation très superficiel selon nos experts en apprentissage comportemental.<sup>1</sup>

L'approche proposée par Educ'alcool, basée sur la modération ainsi que sur la qualité de vie dans l'atteinte de l'équilibre, vient établir un contreponds dans la sensibilisation médiatique de la population.

Par conséquent, dans les entreprises publiques faisant l'objet de la présente étude de cas, la politisation des communications organisationnelles serait présente au niveau de l'idéologie globale seulement, alors que les valeurs intrinsèques aux pôles de contingence spécifiques à chaque entreprise d'État apparaissent dans le développement de leurs stratégies d'information auprès de la population. En d'autres termes, sous des messages véhiculant des valeurs différentes, les entreprises publiques contribuent à réaliser une sensibilisation globale des citoyens en fonction d'une idéologie fondamentalement en accord avec les visions de l'État.

La «guerre», les «lutttes» et les «oppositions» sont des phénomènes médiatiques superficiels concernant les moyens, non la finalité des communications de masse réalisées par ces entreprises. Dans une perspective

---

<sup>1</sup>Entrevue réalisée avec Marcel Teasdale, Direction des programmes, ministère de l'Éducation du Québec, juin 1992.

téléologique, le consensus idéologique est assuré, mais un consensus dépourvu de tout dogmatisme puisque l'évolution des idées se poursuit auprès du grand public en fonction de la multiplicité des approches épistémologiques.

L'apprentissage de la responsabilité civique en matière d'environnement est atteint en fonction des diverses théories de la connaissance : leurs effets combinés permettent de créer un creuset culturel où se fondent, dans l'imaginaire collectif, les valeurs divergentes en une morale sociale transcendante qui les synthétise.

## 6.2 Idéologie : une morale ou une éthique de comportement social?

L'idéologie propose une définition d'une situation, une lecture de la réalité, selon Stuart Hall :

(...) how people act will depend in part on how the situation in which they act are defined. (...) The power involved here is an ideological power : the power to signify events in a particular way.<sup>1</sup>

Dans l'acte de doter une situation d'une définition idéologique précise, il s'exerce une forme de pouvoir qui consiste à promouvoir certaines valeurs constituantes de cette idéologie et à diffuser ces valeurs par des programmes communicationnels d'acculturation.

---

<sup>1</sup>Stuart Hall, «The Discovery of «ideology» : return of the repressed in media studies», in Culture, Society and the Media, (New York : Metheun, 1982), 69.

Or, lorsqu'une entreprise publique diffuse, selon un programme systémique de communication, des valeurs sociales auprès de la population, le phénomène d'acculturation qui se produit alors peut être mesuré scientifiquement, non seulement de façon générale sur l'ensemble d'un territoire et en fonction d'une période de temps précise, mais également par rapport à des caractéristiques propres aux diverses régions, aux différences démographiques et en fonction d'une certaine évolution dans le temps. Les résultats détaillés des enquêtes produites par le Fonds Educ'alcool et la S.A.A.Q. en témoignent (annexes 4 et 5).

Au-delà des informations recherchées par ces organismes, des changements plus profonds témoignent d'une évolution de l'idéologie de la population<sup>1</sup> sur des sujets précis, tel l'environnement. Ainsi, l'agence Statistique Canada révélait en juillet 1992 les résultats d'une enquête qui démontre la progression de la sensibilisation des Canadiens, et des Québécois en particulier, face aux questions environnementales (annexe 7).

Si l'influence des communications de masse est indéniable sur la culture populaire, s'agit-il d'un phénomène de propagande ou d'acculturation? Sommes-nous

---

<sup>1</sup>En fait, ce changement idéologique s'effectue également chez l'émetteur des messages, comme le précise Violette Morin: «Car les systèmes d'information ne modifient pas seulement ce qui est transmis, mais encore ceux qui transmettent et reçoivent.», L'écriture de presse, 150.

confrontés au développement communicationnel d'une nouvelle morale ou à l'émergence de nouvelles normes servant de bases à une éthique de comportement social?

La distinction entre les notions théoriques d'acculturation et de propagande peut paraître ténue et il importe de bien clarifier l'une et l'autre.

L'acculturation est l'adaptation de l'individu à un milieu culturel donné. Il peut s'agir d'acculturation planifiée et par conséquent politiquement orientée par les groupes dominants.<sup>1</sup>

Quant à la propagande, elle est plutôt un phénomène qui procède d'une volonté politique et d'un besoin pour l'individu. En effet, Ellul a clairement établi l'interrelation entre ces deux nécessités de la propagande : premièrement, le gouvernement doit véhiculer et « vendre » une vision de la société qui donne une cohésion à toutes les décisions politiques.

Et d'autre part, l'individu, submergé d'informations souvent contradictoires, réclame une interprétation logique à ce flot de messages. « Ainsi se trouve confirmée la nécessité qui pèse sur un État moderne, même démocratique, d'agir par la propagande. »<sup>2</sup> Ellul donne ici au mot propagande un sens dégagé de tout préjugé, d'après une acceptation très large de ce concept appliqué à toute

---

<sup>1</sup>G. Legrand, Vocabulaire Bordas de la philosophie, (Paris :Bordas, 1986), 4.

<sup>2</sup>Jacques Ellul, Propagande, 146.

interprétation orientée en fonction d'une intention préétablie.

Le grand mérite des travaux de Jacques Ellul aura été de mettre à jour le besoin des individus d'échapper à l'angoisse d'avoir à trouver eux-mêmes une signification cohérente à la multitude d'informations qui les assaillent chaque jour, principalement par l'entremise des médias.

L'homme qui s'informe a besoin éperdument d'un cadre dans lequel viendront se ranger les informations; il a besoin d'explications, d'une réponse globale aux problèmes généraux, d'une cohérence [...]. Et plus les problèmes seront complexes, plus l'explication doit être simple; plus le pointillisme est détaillé, plus le cadre doit être schématique; plus les problèmes sont difficiles, plus la solution doit être globale; plus l'infériorisation de la personne est menaçante, plus sa valorisation doit être exaltante. Or, tout cela c'est la propagande, et la propagande seule, qui peut vraiment le fournir. Bien entendu, un homme d'élite, de vaste culture et de grande intelligence, d'une énergie individuelle constante, peut chercher lui-même ses réponses, accepter l'absurde, et concevoir sa propre action. Mais nous ne pensons pas ici à l'homme d'élite (que tous nous nous imaginons être, bien entendu) mais à l'homme courant.<sup>1</sup>

Cette nécessité de la propagande s'applique parfaitement au besoin des masses d'échapper à l'angoisse suscitée par les informations alarmistes touchant aux questions de l'environnement physique (pollution menaçante pour la survie de toutes espèces vivantes, y compris la race humaine) et pour l'intégrité de l'environnement social (par

---

<sup>1</sup>Jacques Ellul, Propagande, 163-164.

la conduite irresponsable des personnes qui abusent de l'alcool).

La grande force de la propagande, c'est justement de donner à l'homme moderne ces explications globales, simples, ces causes massives et doctrinales sans lesquelles il ne peut pas vivre au milieu des informations. L'homme se retrouve doublement rassuré par la propagande : d'abord parce qu'il voit une cause qu'il comprend facilement aux événements qui se produisent, ensuite parce qu'il reçoit la promesse d'une solution certaine des problèmes qui sont soulevés [...]<sup>1</sup>

En ce sens, la stratégie communicationnelle adoptée par la S.A.A.Q. concernant la sensibilisation du public aux dangers de mêler l'alcool et la conduite automobile constitue, à première vue seulement, une propagande plus efficace puisqu'elle propose une solution simple : interdire totalement l'alcool au volant, alors que le Fonds Educ'alcool, en faisant la promotion de la modération, serait engagé dans une stratégie plus nuancée, donc moins efficace à court terme. L'individu auquel on laisse la responsabilité de ses décisions continue d'être angoissé puisqu'on ne fait pas le choix à sa place, puisqu'on ne définit pas de façon universelle les paramètres de la modération. La personne doit établir elle-même ses propres limites, sa propre conception d'un comportement responsable. Ce qui nécessite un discours faisant davantage appel à

---

<sup>1</sup>Ibid., 165.

efficace puisqu'elle propose une solution simple : interdire totalement l'alcool au volant, alors que le Fonds Educ'alcool, en faisant la promotion de la modération, serait engagé dans une stratégie plus nuancée, donc moins efficace à court terme. L'individu auquel on laisse la responsabilité de ses décisions continue d'être angoissé puisqu'on ne fait pas le choix à sa place, puisqu'on ne définit pas de façon universelle les paramètres de la modération. La personne doit établir elle-même ses propres limites, sa propre conception d'un comportement responsable. Ce qui nécessite un discours faisant davantage appel à l'intelligence et au jugement personnels, une attitude communicationnelle susceptible, à moyen et à long terme, d'être plus gratifiante au plan social. Si l'être humain a besoin de trouver des réponses à son besoin d'organisation cohérente des informations qui lui parviennent de toutes parts, il a également besoin qu'on lui fournisse une éthique comportementale, à défaut de posséder une morale socialement légitimée. Or, les entreprises, aussi bien publiques que privées, suggèrent justement, sur un fond d'idéologie très floue, des comportements opposés, répondant à des éthiques institutionnelles divergentes, comme c'est le cas des communications organisationnelles sur le thème de l'environnement.

Mais l'obscurité triomphe quand des acteurs sociaux se sentent investis d'une nouvelle légitimité en de

rôle des médias à ce niveau, en particulier Stuart Hall, bien peu d'études ont cerné le rôle des organisations et de leurs communications comportementales sur la culture et l'idéologie de la population. Cependant, l'influence de ces communications bénéficie de l'apport global des notions avancées par Stuart Hall qui met en évidence le rôle de la formulation dans la définition d'une idéologie :

Particular discursive formulations would, then, be ideological, not because of the manifest bias or distortions of their surface contents, but because they were generated out of, or were transformations based on, a limited ideological matrix or set.<sup>1</sup>

Or, c'est justement ce que font les entreprises publiques qui contribuent à l'évolution de l'idéologie populaire en formulant une dimension symbolique aux orientations socio-politiques du gouvernement qu'elles représentent.

Leur influence est directement proportionnelle à l'efficacité de leurs réseaux de communication qui amplifie cette formulation d'une idéologie. Cependant, à ce niveau, aucune cohésion d'ensemble n'est assurée dans la diffusion des messages à caractère comportemental destinés aux clients de ces sociétés d'État, qui sont également citoyens évoluant dans une société confrontée à un dilemme idéologique permanent. La confrontation entre les formulations

---

<sup>1</sup>Stuart Hall, «The Rediscovery of «ideology» : return of the repressed in media studies», in Culture, Society and the Media, 72.

idéologiques de la S.A.Q. et de la S.A.A.Q., telle qu'analysée au chapitre 5, établit clairement cette dichotomie entre les pôles d'orientation communicationnelle de deux sociétés publiques relevant d'un même gouvernement.

### 6.3 En résumé

Ce chapitre présente une synthèse des considérations qui se dégagent de l'étude de cas en fonction des grilles théoriques utilisées d'après les principaux auteurs cités. On en arrive ainsi à dégager des éléments de réponses pour chacun des trois niveaux de questions posées au chapitre 1.

1. Au plan formel, il existe une confrontation des différents messages issus des organisations étudiées : dichotomie dans la forme que prend l'émission de ces messages, dans le choix des mots, des symboles et des stratégies.

Les communications comportementales diffèrent de la propagande au sens strict, tel que l'entend Ellul et recouvre plutôt l'agir communicationnel d'Habermas en ce sens que les programmes de communication portant sur l'environnement physique et social ne sont

pas univoques et relèvent davantage d'une démarche d'acculturation que de propagande.

2. Au niveau interprétatif, l'effort de communication consenti par les organisations étudiées sert à légitimer leur pouvoir et leurs activités propres. Pour ce faire, des stratégies de communications externes semblent prépondérantes par rapport à la communication interne, comme l'a démontré l'étude de cas. En effet, l'influence du processus communicationnel système idéologique est alors déficiente auprès des membres de l'organisation qui doivent souvent se rabattre sur l'information externe pour connaître les positions de leur employeur.

3. Au niveau de la finalité comportementale, l'étude de cas démontre des modifications de comportements, principalement auprès de la population, témoignant ainsi de l'efficacité du processus communicationnel d'acculturation.

Ce rayonnement national est décuplé par l'action des médias et traverse les frontières du pays pour étendre son rayonnement à l'international : contrats de vente de verre concassé en Italie, création d'un Fonds Educ'alcool en France en Norvège, en Suède, etc.

Si le rôle des médias a été bien identifié, dans cette stratégie de communications comportementales, le rôle des syndicats de la Société des alcools du Québec semble plus aléatoire : l'existence d'une coalition interne témoigne cependant des résistances de certains membres de l'organisation face à la modification comportementale sollicitée par les programmes de communication de la Société des alcools du Québec.

## CHAPITRE 7

### CONCLUSION

La présente étude a tenté de cerner la politisation des communications organisationnelles des entreprises publiques sur les questions très controversées de l'environnement physique et social, dans la société québécoise de 1989 à 1991. Pour ce faire, nous avons d'abord inventorié la revue de littérature en regard de la problématique définie selon un questionnement tenant compte des notions de culture, d'idéologie et de pouvoir appliquées aux organisations, des concepts de propagande (Ellul) et d'agir communicationnel (Habermas) ayant été approfondis, d'autres théories des organisations ont été présentées, avec une insistance particulière sur le développement d'une approche humaine globale, poussant plus loin les limites de la stricte rationalité.

Après avoir restreint le champ de l'investigation théorique sur les organisations au domaine précis des communications, nous avons élaboré, à partir des auteurs étudiés, une théorie du pouvoir dans les organisations, pouvoir qui permet de définir et diffuser auprès des publics

internes et externes, une idéologie prédisposant à l'adoption de comportements spécifiques.

Pour valider ce modèle, une étude de cas a été proposée sur le double thème de l'environnement physique et social. Les organisations qui ont fait l'objet de la présente étude de cas, la Société des alcools du Québec, le ministère de l'Environnement du gouvernement du Québec et la Société de l'assurance automobile du Québec, développent des communications organisationnelles qui sont toujours socialisantes, au sens où l'entendait Habermas, et qui présentent une orientation politique dans toutes leurs manifestations médiatisées.

Nous avons ensuite analysé les résultats de l'étude de cas en vue de dégager des réponses au questionnaire initial portant sur les sujets controversés suivants :

- l'influence des stratégies de communication sur l'idéologie des membres d'une organisation et sur celle d'une population ;
- ainsi que les répercussions du processus d'acculturation sur l'évolution du comportement du public en regard de l'alcool.

Nous en sommes donc arrivés à la conclusion que la problématique des communications dans les entreprises publiques est indissociable de la dimension politique du pouvoir, compte tenu du contexte de propriété de ces entreprises. Destinées à des employés, à des clients et à

des citoyens, ces communications organisationnelles posent le double problème de l'idéologie formée et transformée par l'entreprise publique dans la société québécoise.

Ainsi, l'émergence de l'opinion publique comme interlocuteur global face à l'organisation paragouvernementale met en évidence le rôle des médias et leur utilisation dans la diffusion d'une culture de masse. Mais cette émergence met également en évidence le rôle des communicateurs corporatifs qui conçoivent et diffusent, par le biais des médias, une idéologie qui échappe au contrôle direct de l'État. Ce qui n'est peut-être pas négatif en soi puisque les entreprises publiques, tout comme les entreprises privées d'ailleurs, agissent en fonction de leur rationalité commerciale et sociale, nationale et internationale.

Cette rationalité contribuerait dans une certaine mesure au processus de démocratisation de l'information en multipliant les points de vue exprimés. Paradoxalement, les sociétés à régime politique dictatorial se caractérisent par une réduction des divergences d'opinions dans leur expression médiatisée.

Cependant, même dans un régime démocratique, lorsqu'une opinion est émise dans les médias, un point de vue idéologique est toujours appliqué comme grille d'interprétation de la réalité. Même le processus de rationalité logique cher à Weber est emprisonné dans une

série de schèmes conceptuels préétablis et de valeurs intellectuellement non remises en question puisqu'ils font partie des structures culturelles de la pensée. Ces schèmes conditionnent les mécanismes d'interprétation de l'analyse, souvent à notre insu et toujours à l'encontre de l'objectivité idéale de tout travail critique.

Comme l'a démontré Harry Abravanel<sup>1</sup>, notre environnement intellectuel est formé de concepts précis, définis culturellement et politiquement en un système très complexe de valeurs. Mais on remet rarement en question, principalement dans les organisations, la définition de concepts tels que le pouvoir, l'idéologie, la politique et la culture. Cependant, la réalité organisationnelle s'articule autour de ces concepts qui orientent la façon de concevoir l'image et le discours des individus, tout comme l'image et le discours des organisations, des associations, des gouvernements et des médias.

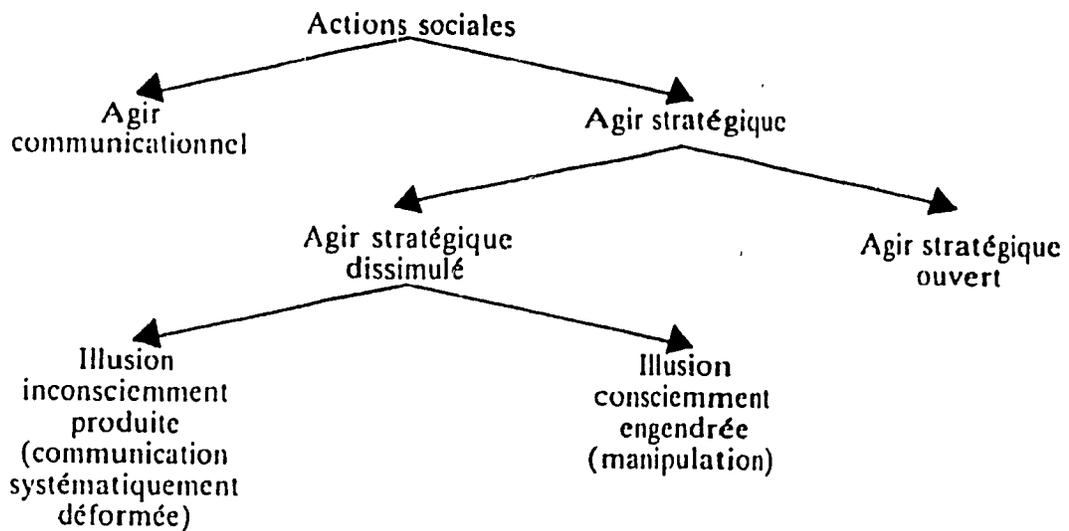
C'est ce que Jacques Ellul a cerné de façon très subtile dans son analyse du phénomène de propagande qui peut être appliquée à toute stratégie de communication de masse. Mais nous pouvons encore approfondir cette analyse de Jacques Ellul en l'enrichissant des considérations que formule Jürgen Habermas à propos des manifestations de la communication orientée soit vers un agir communicationnel

---

<sup>1</sup>Harry Abravanel, «Le caractère idéologique de la conception stratégique», La culture organisationnelle, 1988.

visant l'atteinte d'un consensus social, soit orientée vers la manipulation ou la communication systématiquement déformée. Le tableau 14 ci-dessous illustre ces deux pôles de contingence, tel que présenté par Jürgen Habermas<sup>1</sup>:

Tableau 14  
Pôles de contingence



<sup>1</sup>Jürgen Habermas, Théorie de l'agir communicationnel, tome 1, Rationalité de l'agir et rationalisation de la société, 341.

En fait, lorsque la communication organisationnelle devient communication sociale, à dimension politique dans le cas des entreprises publiques, l'analyse que l'on en fait doit tenir compte de la transformation des informations en des messages destinés au client-citoyen pour identifier le véritable impact de cette communication comportementale sur l'idéologie globale de la société. En considérant l'analyse des communications comportementales de la Société des alcools du Québec, on constate que cette organisation vise une action sociale orientée vers un consensus avec ses partenaires. Elle a également pour objectif d'établir la légitimité de son agir communicationnel basée sur une éthique de la responsabilisation personnelle, prônant une culture de l'argumentation. Nous n'avons pu trouver de preuves, dans les documents étudiés ou les entretiens obtenus avec les dirigeants de la Société des alcools du Québec, établissant une intention d'agir stratégique dissimulé en fonction d'une illusion consciemment engendrée, donc d'intention de manipulation. En ce sens, une des conditions préalables à la propagande, au sens péjoratif du terme, n'est pas présente; la manipulation intentionnelle de l'opinion constitue en effet pour Jacques Ellul l'un des fondements de la propagande :

(...) il s'agit d'une manipulation psychologique de l'individu, d'une opération que nous devons classer dans la propagande au sens large, celle-ci ayant bien, nous l'avons dit, un caractère "politique", mais ce dernier terme étant lui-même pris dans sa

plus grande extension et désignant ce qui se réfère à la vie collective (...).<sup>1</sup>

Donc si les communications comportementales de la Société des alcools du Québec ne constituent pas une propagande au sens strict du terme, il s'agirait plutôt d'une communication qui, en ayant recours aux médias de masse, véhicule non seulement des concepts mais également, et surtout, des «percepts», dans la ligne de pensée de Barrington Nevitt qui en propose la définition suivante: "Percepts are the raw sensory data of human experience generated by direct encounter with existence. Concepts are relays of percepts, software tools abstracted from repeated percepts of past experience."<sup>2</sup> Nous croyons d'ailleurs que ces "percepts" sont d'autant plus efficaces en tant que véhicules informels et irrationnels de communication qu'ils agissent sur tous les sens de l'individu et souvent à l'insu de leur conscience critique. Ainsi, l'ensemble des communications organisationnelles de la Société des alcools du Québec portant sur des thèmes sociaux contribueraient à définir les balises de la conscience sociale et de l'idéologie commune.

En démontrant le rôle actif de certaines entreprises publiques dans la formation de connotations symboliques à

---

<sup>1</sup>Jacques Ellul, Propagande, 161.

<sup>2</sup>Barrington Nevitt, The Communication Ecology, 176.

travers leurs communications organisationnelles, cette étude de cas a identifié une forme de pouvoir inhérente à ces entreprises, le pouvoir de formuler et de diffuser des mythes et des symboles, selon la théorie de Charles Perrow :

Symbols in particular and culture in general are not politically neutral; they can be created and propagated by political and economical elites. In a society of organizations, a theory of organizations is needed to appreciate this fully.<sup>1</sup>

On doit ajouter que les théories sur les communications organisationnelles permettent de compléter cette analyse, en autant que ces communications organisationnelles ne sont pas définies uniquement comme une émission d'informations mais, selon la formule de Jürgen Habermas, comme un agir communicationnel. Ainsi, les stratégies de communication ont pour finalité d'informer certes, mais également de faire agir en fonction du libre arbitre des individus et de leur rationalité.

Only responsible persons can behave rationally. If their rationality is measured by the success of goal-directed interventions, it suffices to require that they be able to choose among alternatives and to control (some) conditions of their environment. But if their rationality is measured by whether processes of reaching understanding are successful, recourse to such capacities does not suffice. In the context of communicative action, only those persons count as responsible who, as members of a communication-community, can orient their actions to intersubjectively recognized valid<sup>1</sup> claims. (...). A greater degree of communicative

---

<sup>1</sup>Charles Perrow, Complex Organizations, 269.

rationality expands - within a communication-community - the scope for unconstrained coordination of actions and consensual resolution of conflicts (...)<sup>1</sup>

La contribution des sociétés d'État au développement de cette intersubjectivité par l'entremise de leurs communications organisationnelles peut améliorer la rationalité du comportement des individus. La démocratisation de l'information est favorisée par l'émission de messages corporatifs puisqu'en s'opposant ou en se complétant, les messages de ces entreprises publiques permettent une certaine évolution de l'opinion publique.

En définitive, comme l'a démontré la présente étude de cas, les valeurs exprimées par les différentes entreprises publiques peuvent être divergentes. Face à ces messages différents auquel il est confronté, l'individu peut jouer un rôle actif dans la configuration de son environnement physique, social et culturel en autant qu'il dispose du pouvoir critique intellectuel nécessaire pour réagir de façon rationnelle à la multitude des valeurs éthiques qui lui sont proposées.

Dans les systèmes politiques totalitaires, la politisation des communications est si univoque et si évidente qu'aucun citoyen n'en est dupe. Un seul message lui parvient de tous les médias et de toutes les entreprises

---

<sup>1</sup>Jürgen Habermas, The Theory of Communicative Action, 14-15.

publiques, si bien que ce message finit par être suspect ou rejeté en bloc par les citoyens. Par ailleurs, dans nos sociétés à régime démocratique, la propagande ne peut réellement se faire de façon insidieuse puisque la multiplicité des messages crée, selon Jacques Ellul, "la liberté de propagandes diverses"<sup>1</sup>, annihilant la plupart des effets débilissants de la propagande en régime totalitaire.

La seule véritable utopie serait, selon nous, de laisser croire à une liberté de conscience qui, en fait, est tout autant menacée par la limite du potentiel critique autonome des individus. La réelle surcharge d'informations à laquelle l'être humain est confronté, le risque perpétuel que cette information soit peut-être une désinformation, intentionnellement conçue pour le mystifier, ne font bien souvent que renforcer le scepticisme des individus.

Malgré ces dangers, nous croyons que les multiples programmes de communications comportementales diffusés par les organisations publiques tels que nous venons de les étudier sont tout de même nécessaires à l'évolution d'une conscience collective sur le sujet de l'environnement en général. En ce sens, nous partageons l'opinion de Jacques Ellul pour qui la responsabilisation de l'individu n'est pas incompatible avec la diffusion de messages divergents sur un même sujet. Le contraire même de l'attitude d'un

---

<sup>1</sup>Jacques Ellul, Propagande, 259.

propagandiste consiste justement à créer le comportement d'un homme qui réfléchit et réorganise lui-même les éléments d'information qui lui sont proposés. Ellul pose en termes clairs les limites de ce type de communication :

Il n'est pas du tout question de refuser la propagande au nom de la liberté de l'opinion publique dont on sait bien qu'elle n'est jamais vierge, ni au nom d'une liberté d'opinion individuelle, car l'opinion individuelle se fait de tout et de rien, - mais au nom d'une réalité bien plus profonde qui est la possibilité de choix et de différenciation, ce qui est la caractéristique même de l'individu, dans la société démocratique.<sup>1</sup>

Ainsi, une nouvelle écologie communicationnelle se dessine où la loi de la plus grande rationalité modifie le rapport de force entre les multiples émetteurs de messages à caractère social. Comme point de convergence de tous ces messages, l'individu peut profiter de ce test ultime de la rationalité. Ainsi, l'actuelle explosion des communications pourrait contribuer à saper les assises de tout dogmatisme idéologique, en autant que les citoyens exercent leur sens critique face aux communications de masse, en fonction d'une conscience sociale et politique vigilante.

De cette façon, la diffusion d'une pluralité de messages aurait pour effet de limiter les risques de totalitarisme intellectuel qui menace toujours, de façon

---

<sup>1</sup>Jacques Ellul, Propagande, 277.

latente, les fondements démocratiques de l'exercice du pouvoir politique.

## BIBLIOGRAPHIE

- ABEGGLEN, James C. et George Stalk Jr. KAISHA : The Japanese Corporation, New York : Basic Books, 1985.
- ABRAVANEL, Harry. La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques, Montréal : G. Morin, 1988.
- ADORNO, Theodor W. "The Sociology of Knowledge and its Consciousness", dans Prisms, London : Neville Spearman, 1967).
- \_\_\_\_\_. "Sociology and Empirical Research", The Positivist Dispute in German Sociology, New York : Harper and Row Publishers, 1976.
- \_\_\_\_\_. "Subject and Object", dans The Essential Frankfurt Scholl Reader, New York : Urizen Book, 1978.
- ALDRICH, H.E. Organizations and Environments, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1979.
- ALTHEIDE, David et John Johnson. Bureaucratic Propaganda, Boston : Allyn and Beacon, 1980.
- ALTHUSSER, Louis. Politics and history, London : NLB, 1972.
- AMERICAN COUNCIL ON SCIENCE AND HEALTH. The Responsible Use of Alcohol - Defining the Parameters of Moderation, New York, NY : Ed. American Council on Science and Health, janvier 1991.
- ARENDT, Hannah. On Violence, New York : Harcourt Brace Javonovich, 1970.
- ARGYRIS, Chris. Personality and Organization, New York : Harper, 1957.
- \_\_\_\_\_. Participation et organisation, Paris : Dunod, 1970.
- BACHARACH, S.B. et E. Lawler. Power and Politics in Organizations, San Francisco : Jossey-Bars, 1980.
- BARBE, R. Les entreprises publiques, Montréal : Éditions Wilson, Lafleur et Sorey, 1985.

- BARTHES, Roland. Mythologies, Paris : Seuil, 1957.
- BATESON, Gregory. Steps to An Ecology of Mind, New York : Ballantyne. Vers une écologie de l'esprit, Paris : Seuil, 1972, 1980.
- BAUDRILLARD, Jean. In the Shadow of the Silent Majorities, New York : Semiotixte, 1983.
- BECKER, Howard S. "Problems of Inference and Proof in Participant Observations", dans Qualitative Methodology: Firsthand Involvement with the Social World, Chicago : Rand McNally College Pub. Co., 1970.
- BÉDARD, Michel G. L'influence de la propriété sur la culture stratégique de la Société des alcools du Québec, vol. 1 et 2, thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, 1989.
- \_\_\_\_\_. Contexte de propriété et culture d'entreprises, le cas de la SAQ, Boucherville : G. Morin, 1991.
- BÉDARD, M.G. et H. Auger. "La privatisation des sociétés d'État: d'une culture socio-politique à une culture économique", dans Revue commerce Rive-Sud, (juin 1986) : p. 9-11.
- BELL, David V.J. Power, Influence, and Authority : An Essay in Political Linguistics, New York : Oxford University Press, 1975.
- BENSON, J. Kenneth. "Organizations : A Dialectical View", Administration Science Quarterly, vol. 22, no.1, (March 1977) : 1-21.
- BERGER, Peter L. et Thomas Luckmann. The Social Construction of Reality : A Treatise in the Sociology of Knowledge, Garden City, New York : Anchor Books, 1967.
- BERGER, Peter L. et Richard John Neuhaus. To Empower People: The Role of Mediating Structures in Public Policy, Washington, D.C. : American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1977.
- BERGER, Thomas R. Northern Frontier, Northern Homeland : The Report of the Mackenzie Valley Pipeline Inquiry, Ottawa : Supply and Services Canada, 1977.
- BERNSTEIN, Richard J. Praxis and Action : Contemporary Philosophies of Human Activity, Philadelphia : University of Philadelphia Press, 1971.

- BHERER, Harold et André Joyal. L'entreprise alternative, mirages et réalités, Montréal, Éditions St-Martin, 1987.
- BLAKET, Robert et Mouton. Les deux dimensions du management, Paris : Les Éditions d'Organisation, 1974.
- BLAU, Peter M. The Dynamics of Bureaucracy, Chicago : University of Chicago Press, 1955.
- BOK, Sissela. Lying : Moral Choice in Public and Private Life, New York : Vintage Books, 1979.
- BOURGEOIS, L.J. Political Behavior in Policy Making : an Empirical Investigation, Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 1981.
- BOWER, J.L. et Y. Doz. "Strategy Formulation: A Social and Political Process", dans Strategic Management : A New View of Business Policy and Planning, Boston : éd. D.E. Schendel et C.W. Hofer., 1979.
- BRURELL, Gibson et Morgan. Sociological Paradigms and Organizational Analysis, London : Heinemans, 1979.
- CAISSE CHARTIER, Indice d'impact - Campagne électorale 1981, communiquée de presse, Montréal : 11 avril 1981.
- CAMPBELL, Colin et George J. Szablowski. The Superbureaucrats : Structure and Behavior in Central Agencies, Toronto : MacMillan of Canada, 1979.
- CASSIRER, Ernst. The Philosophy of the Enlightenment, traduit par Fritz C. Koelin et James P. Pettegrove, Princeton University Press, 1951.
- \_\_\_\_\_. The Myth of the State, Garden City, New York : Anchor Books, 1955.
- CHAMBERLAIN, N.W. Enterprise and Environment, the Firm in Time and Place, New York : McGraw Hill, 1968.
- CHARLESWORTH, James C., ed. Integration of the Social Sciences through Policy Analysis, Philadelphia : American Academy of Political and Social Science, 1972.
- CHEVALIER, Michel. Horizontal Management for Environment Canada for Issues That Cannot Now be Addressed, document de travail, Institute for Environmental Studies, Toronto : Université York, 1981.

- CHIVA, M. Attitude face au boire, allocution non publiée, colloque Vin, Santé, Plaisir de vivre, Mâcon, France, 21 mars 1992
- CHORNEY, Harold et Phillip Hansen. "The Falling Rate of Legitimation : The Problem of the Contemporary Capitalist State in Canada", dans Studies in Political Economy, (automne 1980) : p.65-98.
- CLEGG, Stewart et David Dunkerley. Organization, Class and Control, London : Routledge & Kegan Paul, 1980.
- COHEN, Michael D., James G. March et Johan P. Olsen. «A Garbage Can Model of Organizational Choice», Administrative Science Quarterly, 17. no 1, (March 1972) : 1-25.
- CROZIER, Michel. Le phénomène bureaucratique, Paris : Seuil, 1963.
- CROZIER, Michel et Erhard Friedberg. L'acteur et le système, Paris : Seuil, 1977.
- CYERT, R.M. et J.G. March. A Behavioral Theory of the Firm, Englewood, New Jersey : Prentice Hall, 1963.
- DEAL. Robert. "The Concept of Power", dans Political and Social Life, Houghton Mifflin : éd. N. Polsby, 1963.
- DEAL, Terrence E. et Allen A. Kennedy. Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, Mass : Addison-Wesley, 1982.
- DEARLOVE, J. The Politics of Policy in Local Government, Cambridge : University Press, 1973.
- DEUTSCH, Karl W. The Nerves of Government : Models of Political Communication and Control, New York : The Free Press, 1966.
- DEWEY, John. The Public and its Problems, Denver : A. Swallow, 1920.
- \_\_\_\_\_. Democracy and Education, Glencoe, Ill. et New York : The Free Press, 1916, 1944.
- DOERN, G.B. Public Corporations and Public Policy in Canada, Montréal : Institute for Research on Public Policy, 1981.

- DOWNS, Anthony. Inside Bureaucracy, Boston : Little, Brown and Company, 1967.
- DUBUC, Jean-Guy. Allocution du 23 juin 1992, texte non publié.
- \_\_\_\_\_. Le regroupement Educ'alcool: une philosophie de responsabilisation pour prévenir les abus, allocution prononcée lors de l'assemblée annuelle du Fonds Educ'alcool, 1993.
- DUNCAN, H.D. Symbols in Society, New York : Oxford University Press, 1968.
- DUPUY, Emmanuel, T. Devers et I. Raynaud. La communication interne: vers l'entreprise transparente, Paris : éd. d'Organisation, 1988.
- DYE, Thomas R. Understanding Public Policy, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 2<sup>e</sup> édition, 1975.
- ELLUL, Jacques. Propagande, Paris : Librairie Armand Colin, 1962.
- ERICKSON, Richard et al. Visualizing Deviance : A Study of News Organization, Toronto : University of Toronto Press, 1987.
- ERICKSON, R.V., M. Baranek et J.B.L. Chan. Negotiating Control : A Study of News Sources, Toronto : University of Toronto Press, 1989.
- ETCHEGOYEN, A. La valse des éthiques, Paris : François Bourin, 1990.
- ETTEMA, J.S. et D.C. Whitney. Individuals in Mass Media Organizations, Beverly Hills : Sage, 1982.
- EVANS, R. The Atomic Nucleus, New York : Mc Graw Hill, 1955.
- FAHEY, L. Rational and Political Behaviors in Organizational Decision Making - an Empirical Study, Working Paper, Graduate School of Management, Northwestern University, Evanston, 1981.
- FARACE, Monge et Russell. Communicating and Organizations, Toronto : Addison-Wesley, 1977.
- FAUCHER, P. L'entreprise publique comme instrument de politique économique, manuscrit, juin 1981.

- FAYOL. Administration industrielle - Prévoyance, organisation, commencement, coordination, contrôle, Paris : Dunod, 1970.
- FOLLETT, Mary Parker. Creative Experience, New York : Peter Smith, 1951.
- \_\_\_\_\_. Dynamic Administration, New York : Harper, 1941.
- Fonds Educ'alcool. Brochure institutionnelle, Montréal, 1992.
- Fonds Educ'alcool. Les Québécois et l'alcool, Montréal, 1992.
- FOURNIER, P. Les sociétés d'État et les objectifs économiques du Québec : une évaluation préliminaire, Québec : Éditeur officiel du Québec, 1979.
- GAGNON, R. La théorie de l'entreprise publique, Montréal : Commission hydroélectrique de Québec, 1963.
- GANS, Hubert J. Deciding What's New : A Study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek and Time, New York : Pantheon Books, 1979.
- GÉLINIER, Octave. L'éthique des affaires, Paris : Seuil, 1991.
- GERMINO, Dante. Beyond Ideology : The Revival of Political Theory, New York : Harper and Row, 1967.
- GIDDENS, Anthony. Politics and Sociology in the Thought of Max Weber, London : Macmillan, 1972.
- GITLIN, Todd. Inside Prime Time, New York : Pantheon Books, 1985.
- GLEIZAL, J.J. et C. Simard. Pour une analyse multi-dimensionnelle des entreprises publiques, manuscrit, 1984.
- GODBOUT, J. L'écran du bonheur, Montréal : éd. du Boréal, 1990.
- GONTRAND, F. L'information dans les entreprises et les organisations, Paris : L'édition d'Organisation, 1981.

Gouvernement du Québec. Loi sur la Société des alcools du Québec L.R.Q., chap. 13).

GREGORY, R.L. The Intelligent Eye, Londres : Weidenfeld & Nicolson, 1970.

GUSFIELD, Joseph R. The Culture of Public Problems. Drinking-Driving and the Symbolic Order, Chicago : University of Chicago Press, 1981.

HABERMAS, Jürgen. Communication and the Evolution of Society, Boston : Beacon Press, 1979.

\_\_\_\_\_. Raison et légitimité, problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé, Paris : Payot, 1978.

\_\_\_\_\_. Théorie de l'agir communicationnel, Paris : Fayard, 1987.

\_\_\_\_\_. Theory and Practice, Boston : Beacon Press, 1973.

\_\_\_\_\_. Toward a Rational Society, Boston : Beacon Press, 1971.

\_\_\_\_\_. The Theory of Communicative Action, vols. 1 & 2, Boston : Beacon Press, 1984.

\_\_\_\_\_. Philosophical and Political Profiles, Cambridge, Mass. : MIT Press, 1983.

\_\_\_\_\_. Knowledge and Human Interests, Boston : Beacon Press, 1971.

\_\_\_\_\_. Legitimation Crisis, Boston : Beacon Press, 1947.

\_\_\_\_\_. "Aspects of the Rationality of Action", dans Rationality Today, Ottawa : University of Ottawa Press, 1979.

HALL, Stuart. "The Rediscovery of Ideology : Return of the Repressed in Media Studies", dans Mass Communication and Society, New York : Methuen, 1982.

HARRIS, M. The Nature of Cultural Theory, New York : Crowell, 1968.

\_\_\_\_\_. Cultural Materialism : The Struggle for a Science of Culture, New York : Random House, 1979.

- HAWES, Leonard. The Communication Management of Social Collectivities, congrès annuel, Association Internationale de Communication, 1974.
- Health and Welfare Canada. Alcohol in Canada, Ottawa : Edited Marc Eliany, 1989.
- HEIDER, John. The Tao of Leadership, New York : Bantam, 1986.
- HOMANS, G.C. The Human Group, New York : Harcourt, Brace & World, 1950.
- HOOS, Ida R. "Management Information Systems", dans Systems Analysis in Public Policy, Los Angeles : University of California Press, 1973.
- INNER, Eva, Robert L. Perry et Jim Lyon. 100 Best Companies to work for in Canada, Toronto : Collins/The Financial Post, 1985.
- JABLIN, F.M. "Formal Organizational Structure", dans Handbook of Organizational Communication : An Interdisciplinary Perspective, USA : Sage Publications, 1987.
- JAOUI, G. Le triple mois, Paris : Lafont, 1979.
- KATZ, E. et P.F. Lazarsfeld. Personal Influence, Glencoe, Ill. : Free Press, 1955.
- KETS DE VRIES, Manfred et Danny Miller. L'entreprise névrosée, Paris : McGraw Hill, 1985.
- KLUCKHOHN, C. "Values and Value-Orientations in the Theory of Action : an Exploration in Definition and Classification", dans Toward a General Theory of Action, New York : éd. T. Parsons et E.A. Shils, 1951.
- KREPS, G.L. Organizational Communication, theory and practice, New York : Longman, 1986.
- KRESS, Gunther et Robert Hodge. Language as Ideology, London, Boston : Routledge and Kegan Paul, 1979.
- LAFRANCE, ANDRÉ A. Le système énergétique de l'organisation, texte non publié, Département de communication, Université de Montréal, 1992.

\_\_\_\_\_. Patrons et adjoints - Les nouveaux associés, Montréal : Publications Transcontinental, 1989.

LAMBERT, Frédéric. "Le mot ABUS a-t-il un pouvoir dissuasif?", (non publié), Université de Montaigne, Bordeaux, France, 1991.

LAMBERT, Jacques. Politiques globales de communication interne, Paris : Entreprise moderne d'édition, 1981.

LARAMÉE, A. La communication dans les organisations, une introduction théorique et pragmatique, Québec : Les Presses de l'Université du Québec, Télé-Université, 1989.

Larousse classique, Paris : Larousse, 1957.

LASWELL. Language of Politics, Cambridge : MIT, 1949.

LAUFER, R. et C. Paradeise. Le prince bureaucrate, Paris : Flammarion, 1982.

LAWRENCE, Paul R. et Jay W. Lorsch. Developing Organizations: Diagnosis and Action, Reading, Mass. : Addison-Wesley Pub. Co., 1969.

LAWRENCE, Paul R. et Jay W. Lorsch. Organization and Environment, Boston : Division of Research, Harvard Business School, 1967.

LAWRENCE, Paul R. et Jay W. Lorsch. Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration, Cambridge: Harvard.

\_\_\_\_\_. Adapter les structures de l'entreprise : intégration et différenciation, Paris : Éditions d'Organisation, 1969, 1973.

LE DIASCORN, Hervé. «Communication et interdit : le cas du vin», dans Actes du colloque Vin, Santé, Plaisir de vivre, Mâcon, France: 21 mars 1992.

LE MOIGNE, Jean-Louis. Les systèmes d'information dans les organisations, Paris : PVF, 1973.

LEAVITT, Harold J. Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise, Puteaux : Hommes et Techniques, 1969.

LEBEL, J.C. "Les sociétés d'État au Québec : Un outil indispensable", Le Devoir, 28 et 29 janvier 1984.

- LEGRAND, G. Vocabulaire Bordas de la philosophie, Paris : Bordas, 1986.
- LEISERSON, M. Coalitions in Politics, unpublished doctoral dissertation, New Haven : Yale University Press, 1966.
- LIKERT, R. Le gouvernement participatif de l'entreprise, Paris : Gauthier-Villais, 1976.
- LOVELOCK, James. Gaia : A New Look at Life on Earth, New York : Oxford University Press, 1979.
- LUSSATO, Bruno. Introduction critique aux théories de l'organisation, Paris : Dunod, 1977.
- MacKENZIE, Kenneth D. Organizational Structure, Arlington Heights : AHM Publications, 1978.
- \_\_\_\_\_. Organizational Design : The Organizational Audit and Analysis Technology, Norwood, New Jersey : Ablex, 1986.
- MARCH, James G. et Herbert A. Simon. "Les organisations", Paris : Dunod, 1979.
- MARCH, James B. et Herbert A. Simon. Organizations, New York: John Wiley, 1985.
- MARCH, James G. et J.P. Olsen. Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen, Norvège : Universitetsforlegat, 1976.
- MCCARTHY, Thomas. The Critical Theory of Jürgen Habermas, Cambridge, Mass. : The MIT Press, 1978.
- MCGREGOR, Douglas. La profession de manager, Paris : Gauthier-Villais, 1974.
- MCLUHAN, Marshall et Eric McLuhan. Laws of the Media : The New Science, Toronto : University of Toronto Press, 1988.
- MCPHEE, R. "An Ideal-Type Theory of Organizational politics", presented at the Alta Conference on Interpretative Approach to Organizational Communications, Alta : U.T., 1981.
- MacPHERSON, C. B. Democratic Theory : Essays in Retrieval, Oxford : Oxford University Press, 1973.

- MARCUSE, Herbert. One-Dimensional Man : Studies in the Ideology of Advanced Industrial Society, Boston : Beacon Press, 1964.
- MAYO, Elton. The Social Problems of an Industrial Civilization, Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1945.
- MEYER, J.W. Environmental and Internal Origins of Symbolic Structure in Organizations, Working paper, Department of Sociology, Stanford University, 1979.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux. La politique de la santé et du bien-être, Gouvernement du Québec, 2<sup>e</sup> trimestre, 1990.
- MINTZBERG, Henry. Le pouvoir dans les organisations, Paris : Éditions d'Organisation, 1986.
- \_\_\_\_\_. Power in and around Organizations, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1983.
- . Structure et dynamique des organisations, Montréal, Éditions Agence d'ARC. Paris : Les éditions d'organisation, 1979.
- \_\_\_\_\_. The Nature of Managerial Work, New York : Harper and Row, 1973.
- MITCHELL, Joyce et William Mitchell. Political Analyses and Public Policy, Chicago : Rand McNally, 1969.
- MITROFF, Ian, I. Stakeholder of the Organized Mind, San Francisco : Jossey Bars, 1983.
- MOKKEN, R.J. et F.N. Stokman. "Power and Influence as Political Phenomena", dans Power and Political Theory, London : John Wiley and Sons, 1976.
- MORGAN, Gareth. Images of Organization, Beverly Hills : Sage, 1986.
- MORGAN, Gareth. Images of Organization, Beverly Hills : Sage, 1986.
- MORGAN, Gareth. "Creating Social Reality : Organizations as Cultures", dans Images of Organization, Beverly Hills : 1986.

- MORIN, C. "La décision politique", dans Le management des affaires publiques, Chicoutimi : Gaétan Morin Éditeur, 1984.
- MORIN, V. L'écriture de presse, Paris, Mouton & Co et École Pratique des Hautes Études, 1969.
- MOUZELIS, Nicos P. Organization and Bureaucracy : An Analysis of Modern Theories, London : Routledge and Kegan Paul, édition révisée, 1975.
- MUELLER, Claus. The Politics of Communication : A Study in the Political Sociology of Language, Socialization and Legitimation, New York : Oxford University Press, 1973.
- MUMBY, D.K. Communication and Power in Organizations : Discourse, Ideology and Domination, Norwood, N.J. : Ablex Publishing, 1986.
- MURPHY, Dennis. "Communication Media, Ethics and Responsibility", dans Cybernetics and Systems : Present and Future, actes du 7<sup>e</sup> congrès international de cybernétique et systèmes, Lytham St. Annes, Angleterre : Thales Publications Ltd., 1987.
- \_\_\_\_\_. Taking Media on Their Own Terms : The Integration of the Human and the Technological, présenté à l'occasion du 4<sup>e</sup> congrès international de recherches en systèmes, informatique et cybernétique, à Baden-Baden, Allemagne de l'Ouest, du 15 au 21 août 1988.
- \_\_\_\_\_. Ethical Choice and Communication Media, présenté à l'occasion du 2<sup>e</sup> symposium international de recherches en systèmes, informatique et cybernétique à Baden-Baden, Allemagne de l'Ouest, du 11 au 16 août 1989.
- MURRAY, Victor et Jeffrey Gandz. "Games Executives Play : Politics at Work", dans Business Horizons, 1980.
- MUSOLF, Lloyd D. Communications Satellites in Political Orbit, San Francisco : Chandler Publishing Co., 1968.
- NADEAU, Louise. Vivre avec l'alcool, Montréal : Éditions de l'homme, 1990.
- NEVITT, Barrington. The Communication Ecology, Canada : Butterworth and Co., 1982.
- PARENTEAU, R. "La gestion et le secteur public", dans Gestion 2001, dir. J.-M. Toulouse, Montréal : Chenelière et Stanké, Presses HEC, 1983.

- \_\_\_\_\_. Les sociétés d'État: légitimité et rentabilité, Montréal : Colloque des HEC, 1980.
- \_\_\_\_\_. "Caractéristiques des principales sociétés d'État du Québec", dans Les sociétés d'État : autonomie ou intégration, Montréal : HEC, 1980.
- PASSMORE, W.A. et J.J. Sherwood. Sociotechnical Systems : A Sourcebook, La Jolla : University Assoc, 1978.
- PERROW, Charles. Complex Organizations, New York : Random House, 1984.
- \_\_\_\_\_. Complex Organizations : A Critical Essay, Glenview, Ill. : Scott, Foresman & Co., 1972, 1985.
- \_\_\_\_\_. Complex Organizations : A Critical Essay, Random House, 3<sup>e</sup> édition, Toronto, 1986.
- \_\_\_\_\_. Organizational Analysis : a Sociological View, Belmont, CA. : Wadsworth Pub. Co., 1970.
- PETERS, Thomas et Robert Waterman. Le prix de l'excellence, Paris : InterEditions, 1983.
- PETTIGREW, A.M. The Politics of Organizational Decision Making, London : Tavistock, 1973.
- PFEFFER, Jeffrey. Power in Organizations, Marshfield, Ma. : Pitman, 1981.
- PONDY, L.R. et al. Organizational Symbolism, Greenwich, Conn.: JAI Press, 1983.
- PRÉVOST, R., S. Gagné et M. Phaneuf. L'histoire de l'alcool au Québec, Montréal : Éditions A. Stanké, 1986.
- PUTNAM, L. et M. Pacanowsky. Communications and Organizations, Beverly Hills : Sage, 1983.
- QUÉRÉ, Louis. Des miroirs équivoques aux origines de la communication moderne, Paris : Aubier-Montaigne, 1982.
- REDDING, C.W. "Stumbling Toward Identity, the Emergence of Organizational Communication as a Field of Study", dans Organizational Communications, vol. 13. London : Sage Publications, 1985.

Revue vinicole internationale, France : octobre 1992.

- RICE, A.K. The Enterprise and its Environment : A System Theory of Management Organization, London : Tavistock, 1963.
- RICHARDS, W.D. Organizational Communication : Traditional Themes and New Directions, éd. R.D. McPhee et P.K. Tompkins London : Sage Publications, 1985.
- RIVERAIN, Alphonse et al. L'administration des affaires publiques, Québec : Gaétan Morin, 1984.
- RIVERAIN, A. et al. L'administrateur public : un être pifométrique, Québec : Presses de l'Université du Québec, 1981.
- ROKEACH, M. The Nature of Human Values, New York : Free Press, 1973.
- RUSSELL, Bertrand. Power : A New Social Analysis, Londres : Allen & Leuwin, 1938.
- SCHILLER, Herbert. Communication and Cultural Domination, New York : International Cuts and Science Press, 1976.
- SCHOCKLEY, Zalabak, Pamela. Fundamentals of Organizational Communication, New York : Longman, 1988.
- SCHWEBIG, Philippe. Les communications le l'entreprise : au-delà de l'image, Paris : McGraw-Hill, 1988.
- SCOTT, W.R. Organizations : Rational, Natural and Open Systems, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1981.
- SECOR. Pour une redéfinition du rôle de la Société des alcools du Québec, rapport préparé pour l'Association de l'industrie manufacturière des boissons alcooliques au Québec, février 1982.
- SEIDMAN, Harold. Politics, Position and Power : The Dynamics of Federal Organization, New York : Oxford University Press, 1975
- SELZNICK, Philip. Foundations of a Theory of Organizations, dans American Sociological Review, 8, 1943, 47-54.
- SÉRIEYX, Hervé et George Archier. L'entreprise du 3e type, Paris : Seuil, 1982.
- SERVICE, E.R. Cultural Evolutionism Theory in Practice, New York : Holt, Rinehart and Winston, 1972.

SHEPHERD, W.G. "Public Enterprises : Purposes Performances", dans Managing Public Enterprises, éd. W.T. Stanbury et J. Thompson, New York : Praeger, 1982.

SHIRLEY, M.M. Managing State-Owned Enterprises, Washington, D.C. : World Bank, 1983.

SILEM, Ahmed et Gérard Martinez. Information des salariés et stratégies de communication, Paris : L'édition d'organisation, 1983.

SILVERSTONE, R. Framing Science : The Making of a BBC Documentary, London : BFI, 1986.

SMIRCICH, Linda. «Concepts of Culture and Organizational Analysis», dans Administrative Science Quarterly, 28, 1983: 339-358.

Société des alcools du Québec. Lettre, signée par Luc Primeau, directeur adjoint, Service administration des ventes, texte non publié, 17 juin 1990.

\_\_\_\_\_. Politique de communication, 1988.

\_\_\_\_\_. Rapport annuel 1991-1992, Montréal : 1992.

\_\_\_\_\_. Rapport annuel 1992-1993, Montréal : 1993.

\_\_\_\_\_. Sondage d'opinion, Service de la formation, non publié, 1990.

Société d'assurance automobile du Québec. Document d'orientation et de planification, texte non publié, non daté.

\_\_\_\_\_. Enquête sur la conduite automobile avec les facultés affaiblies par l'alcool, 1991.

\_\_\_\_\_. L'alcool au volant, c'est criminel. Point final. Les faits saillants de la campagne 1991.

\_\_\_\_\_. Rapport annuel 1991-1992, 1992.

\_\_\_\_\_. Savoir réagir... c'est rentable!, 1991.

SOURNIA, Jean-Charles. «Législations restrictives et prohibitionnistes», dans Actes du colloque Vin-Santé-Plaisir de vivre, Mâcon, France : 21 mars 1992.

STANBURY, W.T. et F. Thompson. Managing State Enterprises, New York : Praeger, 1982.

Syndicat des employés de magasins et de bureaux de la Société des alcools du Québec. Récupérons nos bouteilles consignées - Québec, communiqué de presse publié le 23 juin 1992.

TAYLOR, James R. Une organisation n'est qu'un tissu de communications. Essais théoriques, cahiers de recherches en communication, Université de Montréal, Faculté des arts et des sciences, Département de Communication, Montréal, 1988.

\_\_\_\_\_. Communication Theory : Can It Explain the Organizational "Parading Revolution"?, Montréal : Université de Montréal, 1988.

\_\_\_\_\_. Organizational Communication, Université de Montréal, Département de Communication, Montréal, 1979.

\_\_\_\_\_. "New Communication Technologies and the Emergence of Distributed Organization", dans Organization Communication : Emerging Perspectives, Norwood, New Jersey : Ablex, 1986.

TAYLOR, Frederic W. Principles of Scientific Management, New York : Harper, 1915.

THAYER, Lee. Organization - Communication, Emerging perspectives I, Norwood, New Jersey : Ablex, 1986.

THERBORN, Goron. The Ideology of Power and the Power of Ideology, London : NLB, 1980.

THOMPSON, J.D. Organizations in Action, New York : McGraw-Hill, 1967.

TOMPKINS, P. "On the Desirability of an Interpretive Science of Organizational Communication", présenté à The annual convention of the Speech Association, Washington, D.C., 1983.

TOWNSEND, Robert. Up the Organization, Greenwich : Fawcett, 1970.

TUCHMAN, Gaye. Making News: A Study in the Construction of Reality, New York : The Free Press, 1978.

TUROW, J. Media Industries, New York : Longman, 1984.

- USSEM, Michael. The Inner Cercle, Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the U.S. and the U.K., New York : Oxford University Press, 1984.
- VAYDA, A.P. et R.A. Rappaport. "Ecology, Cultural and Noncultural", dans Introduction to Cultural Anthropology, Boston : éd. J.A. Clifton, 1968.
- VERNON, R. et Y. Aharoni. State-Owned Enterprise in Western Economics, New York : St. Martin's Press, 1981.
- WALSH, A.H. The Public Business, the Politics and Practices of Government Corporations, Cambridge, Mass. : MIT Press, 1978.
- WATZLAWICK, Paul, Janet Beavin et Don D. Jackson. The Pragmatics of Communication, New York : W.W. Norton. Une logique de la communication, Paris : Seuil, 1967, 1972.
- WEAVER, R.K. Government Enterprise in Competitive Markets, Paper, The Brookings Institution and Centre of Canadian Studies, Johns Hopkins University, 1983.
- WEBER, Max. Economy and Society, vols. 1 et 3, 4<sup>e</sup> édition, New York : Irvington Publ., 1968.
- WEICK, Karl E. et M. Borgon. "Organizations as Cognitive Maps", dans The Thinking Organization, San Francisco : Jossey-Bars, 1986.
- WEICK, Karl E. et Richard L. Daft. "The effectiveness of Interpretation Systems", dans Organizational Effectiveness : A Comparison of Multiple Models, New York : Academic, 1983.
- WERMENLINGER, D. Société d'État: autonomie ou intégration, Conférence prononcée à l'occasion du Colloque des HEC, 8 mai 1980.
- WHITE, L.A. «Diffusion vs Evolution : An Anti-Evolutionism Fallacy», dans American Anthropologist, 47, 1945, 339-365.
- \_\_\_\_\_. The Evolution of Culture, New York : McGraw-Hill, 1959.
- WHITE, L.A. et Dillingham, B. The Concept of Culture, Minneapolis : Burgers, 1973.

- WIGAND, R.T. Handbook of Organizational Communication, éd. G.M. Goldhaber et G.A. Barnett, Norwood, New Jersey : Ablex Publishing, 1988.
- WILENSK', Harold L. Organizational Intelligence, Knowledge and Policy in Government and Industry, New York : Basic Books, 1969.
- WILLIAMS, R.M. "Values", dans International Encyclopedia Social Sciences, New York : MacMillan, 1968.
- WOODWARD, Joan. Industrial Organization : Theory and Practice, New York : Oxford University Press, 1965.
- WOOTTON, Anthony. Dilemmas of Discourse : Controversies About the Sociological Interpretation of Language, London : George Allen & Unwin, 1975.
- YATES, Douglas. The Politics of Management, San Francisco : Jossey-Bars, 1985.