

La situation de la communication interne en PME : ébauche d'une typologie

Catherine Bachelet

Volume 11, Number 2-3, 1998

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1009046ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1009046ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this note

Bachelet, C. (1998). La situation de la communication interne en PME : ébauche d'une typologie. *Revue internationale P.M.E.*, 11(2-3), 113-125.
<https://doi.org/10.7202/1009046ar>

Article abstract

This paper deals with the internal communication problem, understood as the transmission and exchange of information within a small to medium sized business. A classification of the situation of internal communication in the particular context of small to medium sized business is suggested. It is based on two dimensions that are relevant to this kind of firm as it focuses : on the one hand on the interest he has in the internal communication for the development of his firm, on the other, on the representation he has of the employees of the firm. The classification is illustrated with ten real cases that stem from in situ surveys, conducted in companies of about 50 employees. It is an original tool for diagnosis and action.

La situation de la communication interne en PME : ébauche d'une typologie

Catherine BACHELET
IREGE – Université de Savoie

MOTS CLÉS

**Communication interne – PME – Dirigeant – Typologie
Représentations – Diagnostic**

RÉSUMÉ

Cet article aborde le thème de la communication interne, c'est-à-dire l'ensemble des transmissions et échanges d'information internes dans le contexte particulier de la PME. On y propose une typologie de la situation de la communication interne qui repose sur deux dimensions pertinentes puisque liées au dirigeant, acteur central de la PME. Ces dimensions tiennent, d'une part, à l'intérêt qu'il manifeste pour la communication interne dans son entreprise et, d'autre part, à ses représentations concernant les acteurs de l'entreprise. La typologie est illustrée à l'aide de 10 exemples concrets tirés d'études in situ réalisées dans des PMI d'une cinquantaine de salariés. Elle constitue un moyen original de diagnostic et d'orientation pour l'action.

ABSTRACT

This paper deals with the internal communication problem, understood as the transmission and exchange of information within a small to medium sized business. A classification of the situation of internal communication in the particular context of small to medium sized business is suggested. It is based on two dimensions that

L'AUTEURE

Catherine Bachelet, agrégée d'économie gestion (1983), enseigne depuis 1987 à l'Université de Savoie. Titulaire d'un doctorat en sciences de gestion spécialité GRH (1996), elle occupe depuis 1997 la fonction de maître de conférences à l'Université de Savoie. On lui doit plusieurs publications liées à la communication interne en PME. Adresse : BP 240 74942 Annecy Le Vieux Cedex, Courriel : cbach@univ-savoie.fr

are relevant to this kind of firm as it focuses : on the one hand on the interest he has in the internal communication for the development of his firm, on the other, on the representation he has of the employees of the firm. The classification is illustrated with ten real cases that stem from in situ surveys, conducted in companies of about 50 employees. It is an original tool for diagnosis and action.

RESUMEN

Este artículo aborda el tema de la comunicación interna, es decir, el conjunto de las transmisiones e intercambios de información internos en el contexto particular de la PyME. Se propone una tipología de la situación de la comunicación interna que reposa sobre dos dimensiones relacionadas con el dirigente, actor central de la PyME. Una de estas dimensiones cubre el interés que manifiesta el dirigente por la comunicación interna en su empresa y la otra, las representaciones de este sobre los actores de la empresa. La tipología, ilustrada por diez ejemplos concretos extraídos de estudios in situ realizados en diferentes PyMEs de aproximadamente cincuenta de empleados, constituye un medio original de diagnóstico y de orientación para la acción.

Introduction

La communication interne (CI), que l'on peut définir comme l'ensemble des transmissions et des échanges d'informations générales et opérationnelles à l'intérieur de l'entreprise, n'a encore donné lieu qu'à un nombre limité de recherches dans le contexte de la PME (Garand, 1993). Nous avons choisi d'aborder ce thème, qui demeure peu exploré, en tentant de remettre en cause la liaison implicite entre taille de l'entreprise et facilité de la CI (Bachelet, 1996). Cette recherche a en outre permis l'ébauche d'une typologie de la situation de la CI en PME dont les grandes lignes font ici l'objet d'une présentation.

Les fondements « existentiels » de la PME reposant sur l'entrepreneur (D'Amboise et Garand, 1993), toute la question des ressources humaines en PME (fonction à laquelle est traditionnellement rattachée la communication interne) dépend largement de la vision du dirigeant (Filion 1991). La forte identification de la PME à son dirigeant nous autorise à centrer notre analyse sur lui.

Pour cette recherche, 10 études *in situ* ont été réalisées dans des PME choisies selon cinq critères homogènes : un effectif d'une cinquantaine de salariés ; l'indépendance juridique ; une activité de production industrielle ; un âge d'au moins cinq ans ; une localisation géographique en Haute-Savoie (France). Deux dimensions pertinentes ont été dégagées pour expliquer la situation de l'entreprise du point de vue de la CI. Celles-ci tiennent, d'une part, à l'intérêt porté par le dirigeant à ce domaine et, d'autre part, à la manière dont il conçoit la relation de l'individu à l'organisation.

Ces deux dimensions, qui ont permis de construire la typologie, seront tout d'abord définies ; puis nous illustrerons chacun de ses quadrants à l'aide d'exemples issus du terrain. Enfin, les intérêts et les limites de la typologie seront précisés.

1. Deux dimensions de la CI centrées sur le dirigeant

La place centrale qu'occupe le dirigeant dans la PME implique que le fonctionnement interne et les différentes actions mises en œuvre correspondent à la manière dont il conçoit la gestion de son entreprise. S'il accorde un faible intérêt à la CI, alors il y a peu de chances qu'il cherche à l'organiser ou simplement à développer des outils d'information et de communication. Dans ce domaine précis, Livian et Sarnin (1990) ont pu noter qu'en PME le courant ne passe utilement que si la volonté du dirigeant est clairement engagée.

Une première dimension pertinente pour expliquer la situation de la CI nous paraît ainsi tenir à l'**intérêt** accordé par le dirigeant à la CI. Les auteurs qui ont tenté de comprendre ses comportements, notamment dans le domaine stratégique (Saporta, 1989 ; Julien et Marchesnay, 1992 ; Bauer, 1993) laissent penser que selon la logique de raisonnement qui prédomine chez le dirigeant, selon l'importance du sentiment d'indépendance qui l'anime, ou encore selon ses buts prioritaires, celui-ci portera un intérêt plus ou moins prononcé à la CI.

Nous limiterons pour l'instant notre analyse à la partie visible de cette dimension en tentant d'identifier les éléments qui permettront de l'évaluer. Le discours du dirigeant et ses comportements en matière de transmission et d'échanges d'informations internes serviront à cette évaluation.

À lui seul, l'intérêt porté par le dirigeant à la CI reste toutefois insuffisant pour expliquer la situation de communication interne dans une entreprise. Le développement d'outils de transmission et d'échange comme le volume des flux d'informations transmis aux salariés ne présupposent en effet en rien l'acceptation, l'assimilation des informations reçues par les récepteurs. Villette (1988), Riveline (1992), Giordano (1994), Imbert (1994) dénoncent tous cette vision trop mécaniste, laquelle néglige le processus de mise en relation des individus, c'est-à-dire la dimension humaine et relationnelle de la communication.

Nous avançons l'idée que les **représentations du dirigeant** concernant les autres acteurs de l'entreprise produisent un effet sur sa manière de communiquer ou de mettre en place des pratiques de communication, et finalement sur la qualité même de la CI. Développons cette idée autour de la notion de « représentations des acteurs ».

Le concept de représentation permet tout d'abord de préciser quelques points nécessaires à la démonstration. L'esprit humain appréhende son environnement en

construisant des représentations, c'est-à-dire des images qui lui permettent de comprendre le monde qui l'entoure. Les représentations sont dites sociales (Jodelet, 1993) parce qu'elles sont socialement élaborées et partagées et qu'elles se constituent à partir des expériences, des informations, des savoirs et des modèles de pensée reçus et transmis par la tradition, l'éducation et la communication sociale. Les représentations concourent à l'établissement d'une vision de la réalité, mais elles ont aussi une visée pratique importante puisqu'elles sont utilisées par l'individu pour organiser, maîtriser l'environnement et orienter ses conduites et ses communications.

L'influence des représentations sur les conduites en situation de communication a notamment été mise en évidence par l'analyse transactionnelle. Berne (1983) montre que le comportement d'un individu, dans une situation d'interaction, est fonction des représentations qu'il se fait de lui-même et de son interlocuteur. La notion de « positions de vie » résume schématiquement les quatre situations dans lesquelles l'individu peut se trouver selon les représentations qu'il a de lui-même et de l'autre. Si celles-ci sont positives, la situation est nommée position de vie gagnant-gagnant. Le terme « positive » est utilisé en analyse transactionnelle pour caractériser la représentation réaliste, lucide, construite dans un souci de voir le côté positif de soi et de l'autre pour développer une attitude efficace de coopération. À l'opposé, la représentation négative est celle qui a été construite en sélectionnant les aspects négatifs de soi ou de l'autre. Lorsqu'elle est positive, cette position est propice à l'instauration d'un climat de confiance qui permet une coopération. C'est la position d'interaction la plus satisfaisante, celle dans laquelle l'échange est fructueux. *A contrario*, lorsque les représentations de soi ou des autres sont « négatives », elles engendrent des positions de supériorité, d'infériorité ou de passivité qui perturbent la qualité de l'échange.

Cette théorie met ainsi en évidence le lien existant entre le comportement et la représentation : le jugement porté sur les autres (collègues, subordonnés, etc.) conditionne en partie la relation avec ces individus.

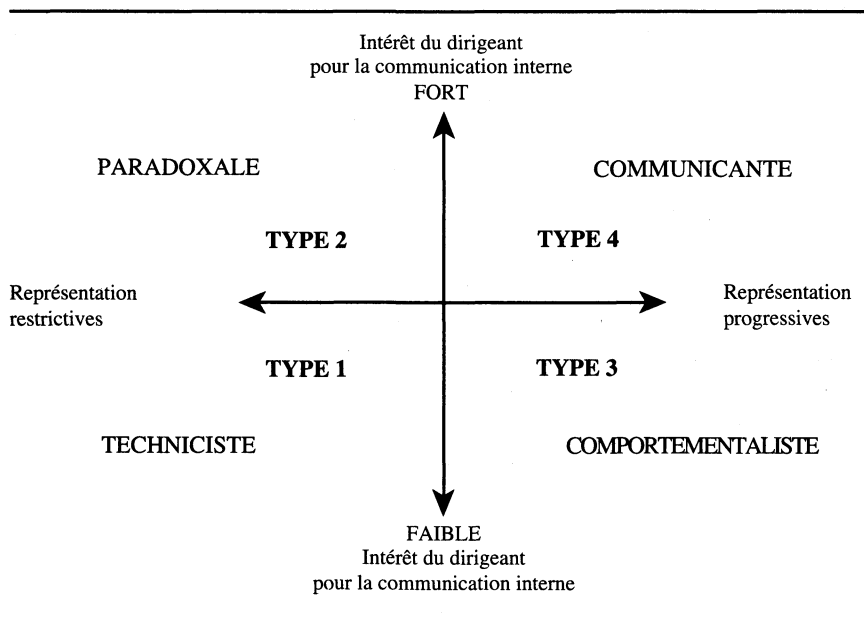
À partir du concept général de représentations, et en considérant toujours la place centrale du dirigeant dans la PME, il apparaît pertinent de s'attacher à la manière dont celui-ci perçoit la relation des individus à l'organisation en intégrant la notion de « représentations sur les acteurs ». Celle-ci tient aux opinions, jugements, croyances du dirigeant à propos des salariés, c'est-à-dire à l'image qu'il se fait d'eux.

Cette dimension nous semble devoir être rapprochée de l'idée de **confiance** accordée aux acteurs dans leur capacité ou leur volonté de faire un bon usage de l'information, cette confiance justifiant chez le dirigeant l'intérêt d'informer ses subordonnés, de communiquer avec eux. Les observations empiriques réalisées dans les 10 entreprises étudiées ont permis de noter l'existence d'un lien entre ces représentations et les comportements du dirigeant : informer ou non, créer ou non des occasions de dialogue, etc.

Nous restons consciente que les représentations implicites du dirigeant, vis-à-vis des autres acteurs de l'entreprise, s'inscrivent dans un contexte interactif. Cela signifie que les comportements de communication du dirigeant vont induire chez les acteurs concernés d'autres comportements, en réponse à ce qu'ils perçoivent eux-mêmes de la situation (Watzlawick, Helmick et Jackson, 1971). La notion de confiance semble là encore être au cœur de ce processus interactif. Ainsi, la faible confiance manifestée par le dirigeant envers les salariés va le conduire à transmettre peu d'informations, à ne pas donner aux salariés l'occasion de comprendre, de s'exprimer ; ce à quoi ils réagiront en développant des comportements qui à leur tour vont renforcer le sentiment de manque de confiance du dirigeant. Les données issues du terrain n'ayant pas permis d'analyser en profondeur ces processus, l'analyse présentée reste centrée sur le dirigeant.

Les deux dimensions proposées, projetées sur deux axes, permettent l'élaboration d'une typologie présentée à la figure 1.

FIGURE 1
Typologie de la situation de la CI en PME



L'axe vertical correspond à l'intérêt porté par le dirigeant à la CI dans son entreprise. Cet intérêt va du plus fort (en haut) au plus faible (en bas). Le deuxième axe, horizontal, concerne ses représentations des acteurs. Celles-ci sont restrictives

à gauche de l'axe et progressives à droite de l'axe. Les quatre quadrants de cette typologie traduisent diverses situations de la PME au regard de la CI, que nous avons nommées techniciste, paradoxale, comportementaliste et communicante. Détaillons chacune de ces situations.

- **Type 1 : situation techniciste** caractérisée chez le dirigeant par des représentations restrictives des acteurs et un intérêt faible pour la CI.

Une faible confiance est accordée à l'acteur dans ses capacités de comprendre, de s'intéresser, de donner du sens aux informations. Le dirigeant accorde également peu d'intérêt à la CI. Aussi, peu d'outils formels sont développés et la communication est faiblement organisée. Cette situation caractérise l'entreprise traditionnelle qui fonctionne selon un mode mécaniste.

- **Type 2 : situation paradoxale** caractérisée chez le dirigeant par des représentations restrictives des acteurs et un intérêt fort pour la CI.

Une faible confiance est accordée aux acteurs dans leurs capacités de comprendre, de s'intéresser, de donner du sens aux informations. Pourtant, le dirigeant porte un intérêt à la communication. Il met en œuvre des outils ; il préconise l'information des salariés qui lui paraît utile pour diverses raisons. Cette situation présente un paradoxe puisque, d'une part, le dirigeant manifeste son ouverture à la CI, une certaine volonté de la développer ou de la gérer, et, d'autre part, il accorde une faible confiance aux individus quant à l'utilisation qu'ils feront de l'information.

- **Type 3 : situation comportementaliste** caractérisée chez le dirigeant par des représentations progressives des acteurs et un faible intérêt pour la CI.

Dans cette situation, le dirigeant semble faire confiance en la capacité et en la volonté des individus à comprendre et à utiliser correctement les informations. Pourtant, il ne juge pas utile d'organiser la transmission de l'information, de communiquer, de mettre en œuvre des outils en ce sens. Il compte en effet sur les salariés pour développer un comportement d'auto-organisation en vue d'obtenir l'information et d'échanger.

- **Type 4 : situation communicante** caractérisée chez le dirigeant par des représentations progressives des acteurs et un intérêt fort pour la CI.

Dans cette situation, les transmissions et les échanges d'informations sont favorisés et la CI est organisée par un dirigeant sensibilisé à son importance. Celui-ci se montre conscient des besoins des salariés en ce domaine, de la nécessité de leur donner des informations, mais aussi de les écouter. Il accorde une confiance aux individus dans leurs capacités ou leur volonté de compréhension, qu'il reconnait, tout en étant conscient des limites dont il tente d'analyser les causes.

Pour mieux appréhender l'intérêt que peut présenter cette typologie, il convient à présent de l'opérationnaliser.

2. Opérationnalisation de la typologie

Pour évaluer ces deux dimensions et positionner les dirigeants des 10 entreprises étudiées sur les deux axes de la typologie, nous avons essentiellement eu recours à leurs discours prononcés à l'occasion de divers entretiens. Selon la théorie des actes de langage (Searle, 1969), le choix des mots dans l'expression constitue un ensemble de microdécisions, en général inconscientes, mais révélatrices. Le discours est un comportement (Osgood et Walker, 1959) et parler, c'est sélectionner certains mots dans le code, les combiner en phrases, elles-mêmes combinées en discours.

La dimension de l'intérêt pour la CI a tout d'abord été évaluée grâce au repérage, dans le discours du dirigeant, de ses croyances à propos de ce qu'il pense bien ou utile de faire ou de ne pas faire en matière de CI, dévoilant par là l'intérêt qu'il lui porte. Il affichera par exemple une préoccupation pour la gestion des hommes, pour leur motivation, qu'il reliera à une meilleure connaissance des informations par les salariés. *A contrario*, il considérera parfois qu'organiser la CI nécessite beaucoup de temps, et que cela n'est pas utile dans une petite structure. Le manque de temps invoqué pour justifier l'absence d'échanges significatifs met d'ailleurs en relief, selon Cormier (1995), le peu d'importance réelle accordée à la communication.

Trois types de marqueurs linguistiques ont été retenus, dans le discours du dirigeant, pour évaluer cette première dimension :

- les **objets** : phrases comportant les mots communication, information, etc., ou concernant les outils – réunion, note, affichage, lettre, etc. ;
- les **opérateurs modaux** : verbes qui désignent ce que l'on doit ou ne doit pas faire, les façons d'agir – devoir, falloir, pouvoir, vouloir, etc. ;
- les **jugements** : ils transparaissent par les adjectifs utilisés – bien, mal, utile, inutile, mauvais, bon, etc.

Au-delà du discours, les actes, c'est-à-dire les pratiques de CI (instrumentation, comportements de transmissions et d'échanges) – puisque le dirigeant en est à l'origine – ont constitué des éléments complémentaires pour appréhender l'intérêt qu'il porte à ce domaine.

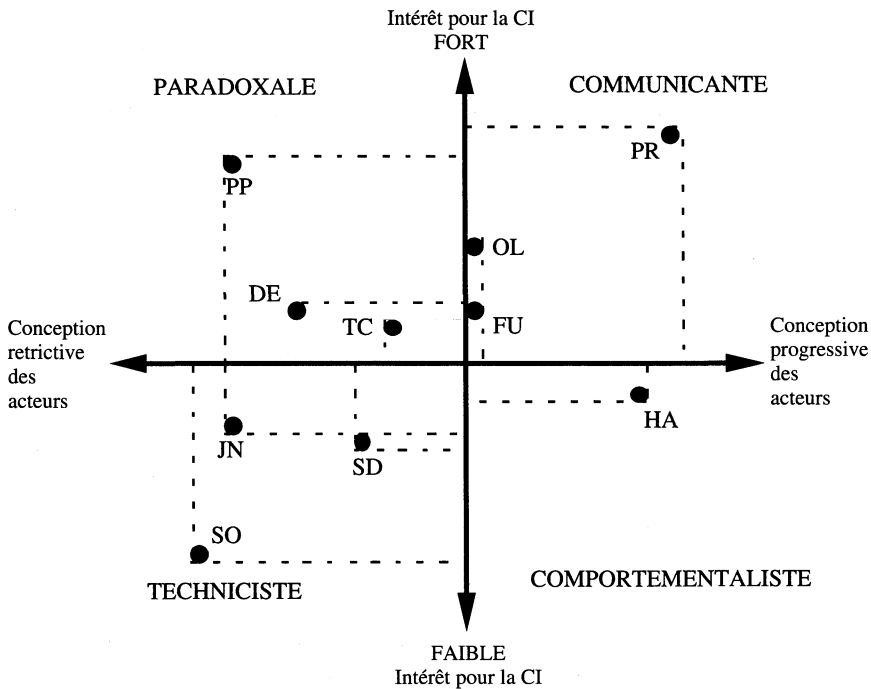
L'évaluation des représentations des acteurs a également donné lieu à une analyse du discours du dirigeant. Les marqueurs linguistiques suivants ont été retenus :

- les **objets** : les gens (par exemple, la maîtrise, les cadres et les ouvriers), mais aussi les informations ;
- les **verbes** : ceux qui indiquent l'action des individus ou l'action sur les informations – vouloir, pouvoir, comprendre, transmettre, remonter, descendre, etc. ;

- **les adjectifs** : jugements portés sur les objets (les gens, les informations)
- bon, mauvais, intéressant, déformé, etc.

La figure 2 présente la position de chaque dirigeant sur les deux axes de la typologie, telle que nous l'avons évaluée, et la projection des entreprises dans chacun de ses quadrants. Chaque entreprise est désignée par un code à deux lettres pour respecter l'anonymat.

FIGURE 2
Illustration de la typologie par 10 exemples concrets



Pour interpréter chacune de ces situations, nous nous attacherons à présent à la satisfaction concernant la CI exprimée par les salariés. Dans chacune des entreprises étudiées, 10 salariés de tous niveaux hiérarchiques ont en effet été interviewés pour exprimer leur opinion à ce sujet.

Dans les trois entreprises positionnées en situation techniciste, le fonctionnement de la CI semble induire des mécontentements chez les salariés. Ceux-ci se sont plaints d'un manque d'informations, de l'absence d'attention à leur égard, d'un manque d'écoute et de dialogue avec le dirigeant, manques qui se traduisent parfois chez eux par un sentiment de déconsidération.

Les salariés des trois entreprises en situation paradoxale se plaignent en majorité de la mauvaise qualité de la CI. L'existence d'outils ne leur permet pas de comprendre et d'intégrer les informations transmises, puisqu'ils se plaignent d'en manquer. Le sentiment général qu'ont ces dirigeants d'informer, de communiquer, n'est pas partagé par leur personnel.

Ainsi dans leur fonctionnement, les entreprises que nous avons positionnées dans le quadrant des paradoxales ne sont guères différentes des entreprises technicistes. Les salariés expriment à peu près les mêmes doléances. La différence notable semble se situer au niveau des dirigeants. Dans les entreprises situées dans le quadrant des paradoxales (il s'agit des entreprises que nous avons nommées PP, DE et TC), les dirigeants ont exprimé leur incompréhension par rapport à la situation de communication qu'ils perçoivent dans leur entreprise. Ils s'expliquent mal pourquoi leurs actions ne servent à rien et leurs efforts vains les amènent parfois à reporter la responsabilité des échecs sur les salariés, ce qui contribue à entretenir chez ces dirigeants des représentations restrictives à leur égard.

L'entreprise positionnée en situation comportementaliste présente, selon les salariés, des difficultés d'une nature un peu différente de celles des deux types que l'on vient de voir. Dans cette entreprise, dont le dirigeant affiche des représentations progressives des acteurs, la difficulté tiendrait principalement au sentiment de frustration des salariés qui s'expliquent mal pourquoi, malgré les bonnes relations avec la direction, il est si difficile d'obtenir les informations qui les intéressent. Ils se sentent laissés pour compte, notamment lorsqu'il se passe quelque chose d'important dans l'entreprise. Le développement de nombreuses rumeurs paraît être une manifestation de cette frustration, les lacunes d'information étant parfois même vécues comme une marque de déconsidération.

Dans les entreprises positionnées en situation communicante et notamment dans l'entreprise nommée PR, dont la position est la plus excentrée, la satisfaction des salariés par rapport à la CI est sensiblement meilleure que dans celles des autres quadrants. Si des lacunes de transmission et des difficultés relationnelles existent, elles ne sont pas partagées par l'ensemble des salariés et restent dénoncées par quelques individus isolés. L'entreprise PR est apparue comme la plus communicante. Sa situation nous a été très utile pour mettre au jour les liens qui pouvaient exister entre l'attitude du dirigeant, ses opinions et croyances, perceptibles à travers les deux dimensions mesurées, et la qualité de la CI telle qu'elle est vécue par le personnel. En effet, en comparant cette situation à celle des entreprises positionnées dans le quadrant des technicistes, dont les caractéristiques sur la figure 2 sont opposées, on a pu constater qu'aux deux dimensions concernant le dirigeant font pendant les perceptions qu'ont les salariés de la qualité de la CI.

L'observation du fonctionnement de la CI dans chacune des 10 PMI étudiées, au regard des deux dimensions mesurées dans cette typologie, nous permet d'avancer

qu'il existerait un lien entre la qualité de la CI ressentie par les salariés et les caractéristiques du dirigeant concernant l'intérêt qu'il porte à ce domaine et ses représentations des acteurs.

3. Intérêts et limites de la typologie proposée

La typologie proposée constitue une piste possible pour l'élaboration d'un modèle d'analyse des conditions de réussite d'actions de la CI en PME, puisqu'elle cherche à expliciter des choix réalisés par le dirigeant.

Certains d'entre eux font parfois des efforts en matière de CI, notamment en mettant en place des outils, mais la situation reste insatisfaisante, en termes de circulation, de compréhension des informations et sur le plan relationnel. Par rapport à cette situation, la typologie que nous proposons permet de faire ressortir que l'une des conditions nécessaires à la réussite des actions de communication tiendrait à l'**adéquation** entre les intentions des dirigeants et leurs représentations des acteurs. L'analyse qui en découle conduit à penser que le dirigeant n'est peut-être pas pleinement conscient des différentes dimensions de la CI dont certaines lui échappent, notamment celle liée à ses représentations des acteurs. Cette dimension, que le dirigeant contribue à entretenir par ses comportements en situation de communication, constitue un élément tout aussi essentiel que le recours à des outils plus ou moins sophistiqués.

La modélisation proposée, qui permet de visualiser la situation de la CI d'une entreprise, peut contribuer à expliquer ses difficultés en ce domaine, notamment lorsque des outils sont développés et qu'ils ne produisent pas les effets attendus. Elle constitue ainsi un outil de diagnostic de la situation de la CI en PME. Audet, Bélanger et Jacques (1987) ont remarqué qu'en matière de GRH, certains dirigeants de PME avaient tendance à s'engager dans de nouvelles expériences sans trop s'interroger sur les conditions préalables et les résultats recherchés, sans entreprendre aucun changement majeur de la structure organisationnelle ou de leurs comportements. C'est peut-être cette attitude qui explique en partie le désarroi des dirigeants en situation paradoxale dans notre typologie. À ceux-là, l'analyse que nous proposons peut être particulièrement utile, puisqu'elle peut les aider à prendre conscience des composantes de la situation et des nécessaires évolutions structurelles ou comportementales pour l'introduction du changement.

Ayant donné au dirigeant le moyen de repérer la situation de son entreprise au regard de la CI, cette typologie permettrait en outre de proposer au dirigeant, qui ferait le choix de soigner la CI dans son entreprise, des orientations pour le changement.

Chacun des quadrants de la typologie présente une situation de CI différente et appelle, si le changement est désiré, des orientations également différentes. Glisser vers une situation plus communicante, si tel est le choix, suppose, selon le position-

nement de l'entreprise dans les quadrants de la typologie, soit une action du dirigeant sur l'axe de l'intérêt pour la CI (comportementaliste), soit sur celui des représentations des acteurs (paradoxaie), soit enfin sur les deux axes à la fois (techniciste).

La typologie élaborée tente d'expliquer quelques éléments de la situation communicationnelle de la PME et propose des orientations pour le changement. Elle n'en comporte pas moins un certain nombre de limites qu'il est nécessaire de souligner.

Il peut d'abord paraître très réducteur de vouloir limiter une analyse en ce domaine à deux dimensions, tant on sait que la communication met en œuvre simultanément des processus individuels, sociaux et organisationnels nombreux et très difficiles à appréhender (Cormier, 1995). Les deux dimensions retenues pour élaborer cette typologie constituent ainsi une schématisation de la situation de la CI, puisqu'elles laissent de côté d'autres éléments, sans doute également déterminants. Les logiques d'acteurs sous-jacentes à la compréhension (Riveline, 1992), la crédibilité et l'attractivité de la source d'information (Bromberg, 1990), les enjeux de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977) et les contextes (Girin, 1989) n'ont pas à proprement parler été pris en compte dans l'élaboration de cette typologie. Pour dénouer l'écheveau si complexe de la CI, il semblait nécessaire, dans un premier temps, d'isoler un nombre restreint de variables pour permettre d'opérationnaliser un modèle.

L'intuition de cette typologie repose sur l'examen en profondeur de la situation de 10 entreprises. L'observation, l'écoute des acteurs, aussi bien dirigeants que salariés, la confrontation de leurs opinions ont permis son élaboration. À ce titre, l'insatisfaction exprimée par les salariés concernant la CI relève peut-être en partie d'un effet de focalisation et il convient d'être conscient de cette limite, propre au mode de collecte des données que constitue l'entretien.

La typologie, qui n'est pour l'instant qu'une sorte de prototype, requiert enfin que les conditions de sa reproductibilité soient vérifiées pour pouvoir être validée. Il serait tout d'abord nécessaire d'approfondir les indicateurs afin d'évaluer le plus finement possible les deux dimensions que nous avons isolées. La deuxième condition de validation tient à l'expérimentation de la typologie sur un nombre suffisamment important d'entreprises. L'échantillon de PME était volontairement restreint à des entreprises homogènes et il serait utile d'élargir la recherche à d'autres catégories de PME.

Conclusion

À partir de l'approche *in situ* de 10 PMI d'une cinquantaine de salariés, l'ébauche d'une typologie de la situation de la CI en PME a été proposée. Nous avons avancé l'idée que le fonctionnement de la PME, du point de vue de la CI, était lié aux

caractéristiques du dirigeant que sont, d'une part, l'intérêt qu'il porte à ce thème et, d'autre part, ses représentations sur les acteurs. Ces deux dimensions semblent influencer les pratiques de CI aussi bien en ce qui concerne les informations transmises (catégories d'informations, fréquence de transmission) que la manière de les communiquer (outils utilisés, style de communication). Et il existerait un lien entre le positionnement, dans la typologie, des dirigeants de PME et la qualité de la CI perçue par les salariés. La place centrale du dirigeant dans le fonctionnement de la PME, par ailleurs déjà mise en évidence, serait confirmée dans le domaine de la CI. Sous réserve de sa validation, la typologie proposée offrirait des points d'ancrage utiles pour, d'une part, déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise du point de vue de la CI, en tentant d'en expliquer les causes, et pour, d'autre part, suggérer des orientations pour le changement, lorsque celui-ci est souhaité. Cette typologie ne représente pour l'instant qu'une ébauche qui donnera lieu à un approfondissement ultérieur.

Bibliographie

- AUDET, M., L. BÉLANGER et F. JACQUES (1987), « Place et importance des pratiques de GRH dans les entreprises québécoises », Document de recherche, Collection Instrument de travail, Québec, Université Laval, Département des relations industrielles.
- BACHELET, C. (1996), *La communication interne dans les PME : Repérage des pratiques et analyse des conditions d'une gestion adaptée*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Lyon III, juin.
- BAUER, M. (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, InterÉditions.
- BERNE, E. (1983), *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Paris, Éditions Tchou.
- BROMBERG, M. (1990), « La communication : "le pourquoi" », dans *Traité de psychologie cognitive*, Paris, Dunod.
- CORMIER, S. (1995), *La communication et la gestion*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- CROZIER, M. et E. FRIEDBERG (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- D'AMBOISE, G. et D. GARAND (1993), « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de GRH », Rapport de recherche réalisé pour la Société québécoise de développement et la main-d'œuvre, Montréal.
- FILION, L.J. (1991), *Visions et relations : les clés du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Les Éditions de l'Entrepreneur, Filion et Associés.
- GARAND, D. (1993), « Les pratiques de GRH en PME : une synthèse conceptuelle et empirique », Trois-Rivières, Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME), mars.
- GIORDANO, Y. (1994), « Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales », *Revue de gestion des Ressources Humaines*, n^{os} 13/14, décembre.

- GIRIN, J. (1989), « Problèmes de langage dans les organisations », *Cahiers du CRG*, n° 2, École polytechnique, Paris.
- IMBERT, M. (1994), « Communication interne, le salarié oublié », *Revue Personnel*, n° 352, juillet.
- JODELET, D. (1989), *Les représentations sociales*, Paris, Presses universitaires de France.
- JULIEN, P.A. et M. MARCHESNAY (1992), « Processus stratégique et PME », *Piccola Impresa*, vol. 1.
- LIVIAN, Y.F. ET SARNIN, P. (1990), « La formation et la communication comme éléments de mise en œuvre des changements stratégiques dans les PME-PMI », Rapport de recherche de l'Institut de recherche de l'entreprise, Ecully.
- OSGOOD, C.E. et C. WALKER (1959), « Motivation and language behavior », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n° 59.
- RIVELINE, C. (1992), « Trop ou trop peu d'information dans l'entreprise », *Revue Brises*, n° 17.
- SAPORTA, B. (1989), « Stratégies des PME », *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica.
- SEARLE, J.R. (1969), *Speech Acts*, Londres, Cambridge University Press.
- VILLETTE, M. (1988/5), « La communication interne d'entreprise, stratégies amicales et inamicales », *Revue française de marketing*, n° 120.
- WATZLAWICK, P., J.B. HELMICK et D.D. JACKSON (1971), *Une logique de la communication*, Paris, Le Seuil.