

Difficultés de la communication interne en PME

par Catherine BACHELET, IREGÉ - Université de Savoie

Résumé :

Cet article propose de remettre en question l'idée de la simplicité ou de la facilité de la communication interne en PME. Basée sur une étude «in situ», réalisée au sein de dix PME d'une cinquantaine de salariés, cette recherche met en évidence l'existence de difficultés aussi bien dans les transmissions d'informations que dans les échanges internes. Les résultats conduisent à considérer l'intérêt que peut présenter l'organisation de la communication interne dans ce contexte particulier.

Introduction

Les crises que peut être amenée à traverser l'entreprise, représentent un moment difficile de sa vie, avec perte des points de repère habituels. La crise se traduit généralement par un état d'instabilité de toutes les fonctions de l'entreprise et se caractérise par un état socio-émotionnel de la collectivité, marqué par des phénomènes psychologiques tels que des sentiments et émotions difficilement maîtrisables (Mucchielli, 1995). Dans ces moments d'instabilité, les multiples formes que peut prendre la communication interne en font un outil managérial qui peut s'avérer puissant pour faire face aux situations de crise et pour accompagner le changement.

La communication interne, que l'on peut définir comme l'ensemble des transmissions et échanges internes d'informations à caractère général et opérationnel, poursuit en effet des objectifs variés qui peuvent s'avérer pertinents en période de crise. Qu'il s'agisse d'expliquer l'organisation (Henriet et Boneu, 1990), de constituer des références communes favorisant le partage de valeurs entre les membres de l'entreprise (Thévenet, 1988) ou encore de développer la participation des travailleurs, la communication interne permet à l'information de mieux circuler.

L'engouement important qu'a connu la communication interne depuis les années 80 notamment en France ne touche toutefois pas toutes les entreprises de la même manière. Si les grandes entreprises ont parfois développé une véritable stratégie de communication interne, les PME semblent être restées en marge de ce phénomène. Or la place importante que tiennent ces entreprises dans le tissu économique français justifie que l'on s'intéresse à leur fonctionnement, du point de vue de la communication interne, afin de mieux appréhender les difficultés qu'elles peuvent rencontrer.

1- Problématique

Parce qu'elles répondent le plus souvent à la distanciation et à l'éloignement (Henriet et Boneu, 1990), les actions de communication interne font essentiellement référence à la

grande entreprise et la problématique de la PME semble souvent évacuée du champ de la réflexion théorique. Dans la petite entreprise, la communication a toujours existé, sans donner lieu à une organisation particulière puisqu'elle se réalise principalement par ajustement mutuel (Mintzberg, 1990). Suivant ce raisonnement certains auteurs considèrent qu'il peut paraître inutile d'organiser la communication interne dans la PME, puisqu'elle est censée corriger des dysfonctionnements, qu'en raison de sa taille, la PME n'aurait pas encore contractés (Fabi et Garand, 1994). Toutefois, rien n'indique clairement qu'il existe une sorte d'effet spontané de la communication interne en PME et qu'elle y aille forcément «de soi». De nombreux exemples concrets tendent à montrer le contraire et incitent à s'interroger sur la liaison entre la taille réduite de l'entreprise et la facilité ou la simplicité de la communication interne.

Pour répondre à cette question, nous tenterons de mettre en évidence l'existence de difficultés dans les transmissions et échanges internes d'informations en PME en faisant référence à une recherche récente (Bachelet, 96).

2- Positionnement théorique

La PME ne peut être considérée comme une réplique en modèle réduit de la grande entreprise et il convient dans un premier temps de préciser quelques éléments qui font sa spécificité.

2-1 : La PME, un contexte spécifique

La littérature permet de dégager diverses spécificités de la PME. Nous en retiendrons trois types : les spécificités individuelles, décisionnelles et organisationnelles.

Les spécificités individuelles tiennent au caractère souvent familial de la PME. et au rôle particulier que tient le dirigeant. Pivot central (D'Amboise et Garand, 1993) de l'entreprise, c'est autour de lui que s'organise la circulation des informations. Les spécificités décisionnelles (Saporta, 1989 ; Julien et Marchesnay, 1992), sont également liées au dirigeant, puisque celui-ci, exerce souvent le pouvoir de décision de manière autonome, en mettant au premier plan son profil et ses valeurs, qui deviennent un élément de sa vision et de sa volonté entrepreneuriale. Les spécificités organisationnelles tiennent enfin au faible nombre de services fonctionnels, d'emplois tertiaires et de fonctions hiérarchiques, qui favorisent des pratiques de communication interne peu formalisées (Mintzberg, 1982 ; Kalika, 1987), une large place étant laissée au relationnel (Mahé de Boislandelle, 1988, 1993) et notamment au contact direct (Lévy, 1988). Les dirigeants de PME se montrent d'ailleurs faiblement préoccupés par la circulation des informations dans leur entreprise et plus généralement par l'organisation de la communication interne (Bachelet, 1995).

Pour aborder le thème de la communication interne, deux approches théoriques complémentaires paraissent utiles : celle de la transmission, qui implique un transfert d'informations d'un émetteur vers un récepteur et celle de l'échange, qui implique une mise en relation des individus. Les approches instrumentale et interactionniste de la communication ont permis de rendre compte des ces différentes dimensions de la communication interne.

2-2 Une approche instrumentale de la communication qui fait référence à la transmission

La référence au modèle télégraphique de la communication légué par Shannon, et qui repose sur le schéma <émetteur-récepteur>, prédomine dans les sciences de gestion. Selon ce modèle, c'est l'intention signifiante de l'émetteur qui importe. Le langage utilisé remplit plu-

sieurs fonctions et les déformations du sens initial, au moment de l'interprétation par le récepteur, sont imputables principalement à des bruits dans les canaux ou au récepteur lui-même.

Pour comprendre les déterminants de la qualité des transmissions, Lesca (1993), en prenant appui sur les travaux de Shannon et Weaver et approfondissant ceux de Roberts et O Reilly (1974), a proposé un modèle de mesure de l'efficacité du processus de transmission basé sur la satisfaction de l'utilisateur de l'information. Selon ce modèle, plusieurs types de conditions doivent être remplies pour que l'on puisse parler de circulation efficace des informations (Lesca, 1989) :

- le message, c'est-à-dire les informations à transmettre, doit tout d'abord effectivement parvenir à son destinataire, ce qui pose une question matérielle de logistique ;
- le message doit ensuite être compris par celui auquel il est destiné, ce qui pose la question de la clarté du langage, de la conception du message et de son adaptation au destinataire ;
- enfin le destinataire doit tenir compte du message reçu et modifier son comportement en conséquence, ce qui pose la question de l'attitude et du comportement des acteurs en communication.

A ces trois conditions, Lesca en rajoute une quatrième, qui consiste pour le destinataire à se rendre compte qu'une information lui est transmise, c'est-à-dire à la remarquer. Ceci pose la question de la prise de conscience du récepteur.

Ces quatre conditions ont servi de base à l'élaboration d'un outil de mesure de l'efficacité de la circulation des informations dans l'organisation (Lesca, 1993) qui a été mis en oeuvre à l'occasion de la présente recherche. Trois thèmes de questionnement ont permis de rendre compte de l'ensemble de ces conditions, à savoir l'acheminement des informations, leur compréhension par les récepteurs et les comportements des acteurs utilisateurs de l'information. La vérification de l'ensemble de ces conditions devrait permettre d'expliquer l'existence d'éventuelles lacunes dans la communication interne.

Or ce seul point de vue instrumental peut paraître insuffisant pour rendre compte de la complexité de la communication, notamment dans sa dimension interpersonnelle et dans son caractère interactif, ceci d'autant plus sûrement qu'en PME, le contact direct s'avère être le moyen essentiel de la communication interne et la base de la plupart des transmissions.

2-3 : Une approche interactionniste de la communication qui fait référence à l'échange

Dans l'échange, un réseau d'influences mutuelles se construit entre les interlocuteurs qui ne communiquent plus seulement de façon intentionnelle, mais sont continuellement engagés dans la communication (Rogers et Rogers, 1976). Cette idée renvoie à ce que Mucchielli (1994) appelle un «fait relationnel irréductible» dans la mesure où l'on ne peut pas être en présence d'autrui sans être affecté par cette présence. Cette approche interactionniste, fondée sur la communication systémique (Watzlawick et alii, 1971) trouve toute son importance dans l'organisation où les individus sont amenés à entrer en relation les uns avec les autres, au moins pour leur travail. C'est particulièrement le cas dans la PME où les interactions sur la base du contact direct sont nombreuses.

Les principes posés par l'école de Palo Alto, qui s'inscrivent dans cette approche, apportent des éléments d'analyse utiles pour comprendre un certain nombre de difficultés de communication interne vécues en entreprise. Nous avons retenu, pour notre analyse, les principes suivants :

- Toute communication s'analyse en deux niveaux : celui du contenu et celui de la relation, l'usage du niveau de la relation caractérisant les relations «malades»,
- Il est impossible de ne pas communiquer, que l'on parle ou que l'on se taise puisqu'il

existe deux niveau de langage : le langage analogique et le langage digital, contribuant tous deux à l'interprétation du message. Ainsi le fait de ne rien dire est en soit une communication puisque ce comportement va donner lieu à des interprétations.

– L'existence parallèle, dans un message, de plusieurs niveaux de communication qui se contredisent conduit à une situation de communication paradoxale. Le récepteur ne peut y réagir de manière adéquate, c'est-à-dire non paradoxale, puisque le message est paradoxal (Vargas et Chandezon, 1986).

Ainsi, la mise en relation des acteurs de la communication induit un certain nombre de conséquences, quant à l'interprétation des messages, que les partenaires dans la communication ne maîtrisent pas forcément.

A partir de ce cadre théorique, nous posons l'hypothèse de l'existence de difficultés de la communication interne dans le contexte particulier de la PME, ces difficultés tenant d'une part à la circulation des informations et d'autre part aux échanges, c'est-à-dire à la dimension relationnelle de la communication interne.

3- Étude empirique

3-1 Le cadre de la recherche

Pour répondre à la question de l'existence de difficultés de communication interne en PME, nous avons procédé à une étude en profondeur auprès de dix PMI sélectionnées selon des critères de taille (une cinquantaine de salariés), d'activité (industrielle), d'indépendance juridique, d'âge (plus de cinq ans d'existence) et de situation géographique (région alpine) Cette étude a nécessité un temps de présence important du chercheur «in situ». La volonté de multiplier les angles d'approche a conduit à interroger toutes les catégories d'acteurs, dirigeant compris, de manière à cerner leurs différentes perspectives sur la communication interne. La confrontation des résultats a permis de pondérer les conclusions et de répondre au souci de neutralité du chercheur.

Dans chaque entreprise, outre le dirigeant, 10 salariés des différentes catégories professionnelles ont été interviewés. L'échantillon comporte au total de 22 cadres, 28 agents de maîtrise, 22 employés et 29 ouvriers. Un instrument de mesure des flux d'informations (Lesca, 1993), qui permet d'évaluer l'efficacité du processus de transmission des informations, constituait la base de l'entretien avec les salariés. Cet entretien était également l'occasion de recueillir leurs opinions concernant la dimension interactionniste de la communication interne et leur discours sur ce point a donné lieu à une analyse de contenu. L'entretien avec le dirigeant visait quant à lui à connaître sa satisfaction concernant les différentes dimensions de l'efficacité des transmissions et échanges, sans pour autant que le questionnaire destiné aux salariés ne lui soit administré.

L'ensemble des résultats recueillis met en évidence l'existence de difficultés et d'insatisfactions en matière de communication interne, aussi bien dans sa dimension instrumentale qu'interactionniste.

3-2 Les difficultés de la communication interne du point de vue instrumental

Le tableau 1 suivant synthétise l'ensemble des réponses apportées par les salariés aux questions, regroupées par thèmes, concernant l'efficacité du processus de transmission des informations.

**Tableau 1 : Évaluation des conditions d'efficacité du processus
de transmission d'information (100 observations)**

Thèmes et questions	Plutôt oui	Plutôt non	Total
Acheminement			
- salariés suffisamment informés	49	51	100
- information accessible	85	15	100
- source d'information facilement identifiable	96	4	100
- nombre de supports disponibles suffisant	66	34	100
- adaptation des supports aux messages	49	51	100
- agencement des locaux comme un frein	32	69	100
- cloisonnements comme un frein	52	48	100
- nombre d'intermédiaires trop important	11	89	100
- pertes d'informations	54	46	100
Compréhension :			
- compréhension de l'information reçue	77	23	100
- adaptation de l'émetteur au récepteur	86	14	100
- langage source d'incompréhension	24	76	100
Comportements :			
- rechercher l'information nécessaire	91	9	100
- transmettre l'information jugée utile	89	11	100
- existence de rétentions d'informations	58	42	100
- ambiance freinant les transmissions	57	43	100
- le salarié s'estime compétent à communiquer	52	48	100
- le salarié est sensibilisé à la CI dans l'entreprise	33	67	100

Exemple de lecture du tableau : A la question 1, «*considérez-vous que vous être suffisamment informés*», 49 % des salariés interrogés ont répondu «*plutôt oui*» tandis que 51 % ont répondu «*plutôt non*».

L'acheminement de l'information : l'oral en cause

Ce tableau permet un premier constat concernant la quantité des informations transmises. Si dans les grandes entreprises on se plaint parfois d'une pléthore d'informations, dans la PME la majorité des salariés interrogés considèrent être insuffisamment informés, notamment en ce qui concerne la marche générale de l'entreprise (résultats, stratégie, marchés etc...). Les lacunes tenant aux informations opérationnelles, c'est-à-dire directement liées à l'exécution des tâches, tiennent essentiellement au mode de circulation de l'information qui serait à l'origine de difficultés, notamment lorsque l'oral est utilisé, comme nous le préciserons plus loin.

Dans la mesure où, en PME, les lignes hiérarchiques sont courtes, le nombre de fonctions limité et les services peu étoffés, la circulation de l'information paraît facilitée. Ainsi les salariés sont presque unanimes à déclarer savoir où trouver l'information dont ils ont besoin pour leur travail et ils jugent qu'elle est plutôt facilement accessible. Le nombre d'intermédiaires est réduit et les supports utilisés suffisants, même si le choix d'un support n'est pas toujours bien perçu. L'existence de cloisonnements freinant la circulation des informations est malgré tout assez fréquemment évoquée. On retrouve ainsi en PME la traditionnelle division entre d'un côté les bureaux, proches de la principale source d'information qu'est le dirigeant, et de l'autre les ateliers, se considérant souvent moins bien lotis, du point de vue des informations reçues, que leurs collègues des bureaux.

La structure «*légère*» reste pourtant propice à une transmission directe de l'information, ce qui permet de faire l'économie de supports écrits notamment. Ceci présente un avantage pour la rapidité de transmission, et contribue à conférer à la PME sa flexibilité, sa rapidité d'adaptation, utiles dans un contexte d'instabilité des marchés. Cette situation, qui apparaît

comme un atout de la PME, présente tout de même des inconvénients importants, liés notamment aux court-circuits et aux pertes d'informations que ces transmissions orales et directes provoquent.

Les pertes d'informations que déplorent la majorité des salariés, seraient selon eux directement liées au faible formalisme des transmissions, souvent faites oralement. L'oral qui permet en outre de justifier les oublis, rend difficile la prise de repères dans le travail et son utilisation par contact direct ne permet qu'une information individuelle, qui doit ensuite être relayée auprès d'autres acteurs impliqués. La qualité des informations se détériore alors au fur et à mesure des retransmissions.

La plupart des difficultés d'acheminement des informations, évoquées par les salariés, peuvent être reliées, compte tenu des observations effectuées, au faible formalisme de l'information, fréquent dans les PME, où l'on semble souvent faire confiance à une diffusion informelle (voire spontanée) des messages.

La compréhension des informations reçues : un sentiment contrasté

Les résultats présentés au tableau 1 concernant la compréhension des informations, s'attachent à l'opinion des salariés en tant que récepteurs d'informations. La compréhension des informations, qui passe par un décodage du message par le récepteur, suppose une communauté de langage avec l'émetteur. Ce dernier est le plus souvent perçu par les salariés interrogés comme faisant l'effort de s'adapter à eux. C'est peut être ce qui explique que les trois quarts des salariés pensent avoir une bonne compréhension des messages qui leur sont transmis.

Cette opinion n'est toutefois pas partagée par leurs dirigeants qui ont souvent exprimé le sentiment inverse, se plaignant des lacunes de compréhension de l'information par les salariés. L'analyse systémique offre un moyen d'expliquer ce contraste, dans la mesure où celui-ci pourrait tenir en partie à la différence de perspective sur l'entreprise de chaque type d'acteurs. En effet, le système dans lequel évolue le dirigeant, notamment en raison de sa connaissance de l'environnement, est forcément autre que de celui des salariés. En d'autres termes, le cadre de référence de chacun étant distinct, l'interprétation donnée aux événements a toutes chances d'être également différente, ce qui peut expliquer ce sentiment souvent ressenti par le dirigeant de mauvaises interprétations par les salariés des informations qui leur sont transmises.

Enfin, si le langage est parfois jugé par les salariés comme étant une source d'incompréhension, c'est plus souvent d'autres raisons, telles que le manque de précision, l'absence d'un détail, ou le caractère trop tardif de la transmission qui sont avancées pour expliquer les difficultés de compréhension des informations reçues.

Les comportements dans les transmissions d'informations constituent une troisième série de conditions concourant au succès du processus d'information.

Des comportements dans les transmissions qui témoignent d'une faible sensibilisation à la communication

L'action qui consiste à rechercher les informations nécessaires, ou à transmettre celles jugées utiles aux collègues, est le fait de la plupart des salariés, lorsqu'ils évoquent leurs propres comportements. Les salariés déclarent en effet presque unanimement faire la démarche d'aller à la recherche des informations dont ils ont besoin. Ces démarches n'en demeurent pas moins source d'insatisfaction puisqu'elles occasionnent, selon les salariés, des pertes de temps préjudiciables.

Les difficultés de circulation de l'information, du point de vue des comportements, seraient plutôt à relier au manque de compétence à communiquer, les salariés s'estimant peu formés, peu préparés en la matière. Les nombreuses rétentions d'informations qu'ils évoquent seraient selon eux moins le résultat d'une volonté que d'un manque de temps,

caractéristique semble-t-il de la PME, où l'on travaille la plupart du temps dans l'urgence.

Finalement, la préoccupation «communication interne» semble peu présente dans les PME étudiées. Les salariés affirment en effet que cet axe de gestion est peu développé dans leur entreprise. Si les messages de la direction cherchent à sensibiliser aux délais ou à la qualité des produits, l'importance que revêt la bonne transmission des informations et les précautions à prendre en ce domaine sont peu abordées. Aussi les salariés ne perçoivent-ils pas forcément les répercussions possibles des lacunes de transmissions.

Ainsi la sensibilisation à l'importance de la qualité de la communication, à l'intérieur de l'entreprise, est faible, comme l'indique le tableau 2 et son développement actuel ne semble pas avoir atteint un niveau suffisant pour influencer de manière significative sur les comportements. En effet, qu'ils disent ou non avoir été sensibilisés dans l'entreprise à l'importance de la qualité de la communication, les salariés n'ont pas un comportement significativement différent quand il est question de transmettre les informations reçues, comme l'indique le tableau 2.

Tableau 2 : Transmission des informations selon la sensibilisation à l'importance de la qualité de la communication interne¹:

sensib qualit com transmission info	plutôt oui	plutôt non	TOTAL
oui toujours	52	57	55 %
oui souvent	39	31	34 %
non ou si j'ai le temps	9	12	11 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

Les initiatives que nous avons pu observer sur le terrain, dans le soin apporté aux transmissions d'informations, relevaient plus d'une intuition ou de besoins personnels que d'une conscience collective et restaient circonscrites à quelques individus. Pour suppléer aux carences dans les transmissions d'informations, certains salariés organisent en effet entre eux des réseaux «informels», tissés à partir de leurs relations personnelles, afin d'être en mesure de réaliser leurs tâches le mieux possible.

Quittons l'aspect instrumental de la communication interne pour aborder la dimension interactionniste. Nous verrons qu'elle est également parfois source de difficultés et d'insatisfactions.

3-2 Difficultés de la communication interne du point de vue interactionniste

La dimension relationnelle de la communication interne, c'est-à-dire celle qui concerne les échanges, trouve de nombreuses applications en PME puisque le contact direct est souvent à la base de la circulation des informations. Le tableau 3 suivant synthétise les résultats de l'analyse de contenu menée à partir du discours des salariés, prononcé à l'occasion de l'entretien semi-directif.

Des difficultés relationnelles freinent la circulation des informations

Comme le suggère le tableau 3, l'insatisfaction la plus fréquemment évoquée par les salariés tient aux relations avec la hiérarchie. Ces difficultés concernent essentiellement les relations avec le dirigeant, celui-ci étant perçu comme inaccessible ou centralisateur, quelquefois comme agressif ou n'admettant pas la contradiction. Ces difficultés relationnelles,

parfois largement évoquées par les salariés, ne sont par contre pas ou très peu perçues par les dirigeants qui se font quant à eux une représentation parfois bien différente de la situation puisqu'ils pensent de leur côté être facilement accessibles.

Tableau 3 : Extrait de l'analyse de contenu du discours des salariés concernant la dimension interactionniste de la CI

Principaux thèmes d'insatisfaction	Fréquence de citation
Difficultés relationnelles liées à la hiérarchie	39 %
Difficultés relationnelles entre salariés	32 %
Manque de dialogue	20 %
Manque d'attention, d'écoute	24 %
Emotions inhibantes, fermeture	20 %

Les difficultés relationnelles avec la hiérarchie concernent également, mais dans une moindre mesure, les responsables hiérarchiques ou tiennent aux conflits entre chefs, qui perturbent les relations et freinent les échanges.

Le deuxième type de difficultés relationnelles observé tient aux relations entre personnes ou entre services. L'existence de mésententes individuelles ou collectives perturbent, c'est-à-dire ralentissent ou bloquent les transmissions et les échanges d'informations.

Un manque de dialogue qui procure des insatisfactions

Le manque de dialogue, notamment avec la direction, et plus généralement le manque d'écoute et d'attention sont des lacunes dont se plaignent essentiellement les non hiérarchiques, mais également la maîtrise. À des degrés divers, les salariés de huit des dix entreprises étudiées regrettent de ne pouvoir donner leur avis à l'occasion des prises de décisions opérationnelles. Ce constat va dans le sens des travaux de Hess (1987), qui mettent en évidence l'absence de politique de participation, tandis qu'ils s'éloignent partiellement de ceux de Nebenhaus (1987, 1990). Le caractère hétérogène des PME explique sans doute ces divergences dans les résultats qui sont là pour nous rappeler l'impossibilité d'une quelconque généralisation concernant ces entreprises.

Les dirigeants des entreprises étudiées tiennent de leur côté un tout autre discours en matière de participation puisqu'ils regrettent le manque d'initiative dans l'expression chez les salariés, comportements qu'ils interprètent parfois comme un désintérêt pour le travail.

C'est bien à une situation paradoxale à laquelle on aboutit parfois, lorsque le message de la direction est «participez» mais que les moindre velléités de participation apparaissent risquées aux salariés. S'ils ne s'expriment pas, c'est souvent, selon eux, parce qu'ils en redoutent les conséquences, comme ce salarié qui précise : *«les gens ne disent rien par crainte parce que pour ceux qui vont parler, le ton va monter»* ou encore *«quand une personne émet un problème, le dirigeant se fâche»* Dans ce cas précis, les propos du dirigeant sont perçus comme un discours de facade qui cacherait en réalité un fonctionnement bien différent.

La crainte parfois éprouvée à demander des informations, à les transmettre, à chercher le dialogue et l'échange est ainsi souvent liée au manque de confiance quant aux répercussions possibles de ces actes. Les salariés ressentent alors des émotions inhibantes, une fermeture de la hiérarchie, qui entravent l'expression et les échanges.

Ces observations révèlent toute l'importance de la dimension humaine de la communication interne et conduisent à considérer que sa composante interpersonnelle constitue en PME un point central. Rappelons-le, l'essentiel des transmissions et échanges y a lieu par

contact direct et dans ce contexte, la qualité du relationnel, l'écoute, la confiance, apparaissent comme des éléments nécessaires à l'établissement de communications satisfaisantes pour les interlocuteurs.

Ces réalités vécues sur le terrain illustrent l'existence de certains principes de l'analyse systémique de la communication. Outre les situations de communication paradoxale que nous venons d'illustrer, les lacunes d'attention ou de transmission sont parfois vécues comme une communication en soi et sont interprétées comme une marque de désintérêt, voire de déconsidération par certains salariés. L'attente particulière de considération et de reconnaissance que ceux-ci expriment par rapport au dirigeant, physiquement et hiérarchiquement assez proche d'eux en PME, contribue peut-être à renforcer leur sentiment d'insatisfaction lorsque la dimension relationnelle de la communication est insuffisamment prise en compte.

Les frustrations ressenties par certains salariés sont sans doute en partie explicables par le fait que le contact direct est le plus souvent utilisé pour les transmissions d'informations, sans que sa dimension interactive ne soit suffisamment soignée. Celle-ci est parfois mal exploitée, voire négligée, et les besoins relationnels des individus restent insatisfaits. Communiquer par contact direct implique une interaction qui n'est pas forcément simple à gérer et il semblerait que les dirigeants tout comme l'encadrement ne fassent pas toujours la différence entre informer (transmettre) et communiquer (échanger).

Conclusion

Les résultats de cette recherche nous permettent d'avancer l'idée qu'en PME, la communication interne ne va pas forcément de soi. Il est possible, à leur lumière, de remettre en question le lien implicite entre taille de l'entreprise et facilité ou simplicité de la communication interne. En effet, malgré la taille réduite de la PME, certaines difficultés de circulation de l'information se produisent. Ce contexte particulier semble même parfois les favoriser, notamment en raison de l'usage important du contact direct qui est à l'origine de nombreuses frustrations. Ce moyen de communication n'est pas aussi simple à mettre en oeuvre qu'on pourrait le croire, sans doute en partie parce que les utilisateurs ne sont pas toujours conscients des mécanismes à l'oeuvre dans l'interaction.

Ces résultats doivent toutefois être interprétés avec prudence et ceci pour plusieurs raisons. Leur portée est tout d'abord limitée, compte tenu de l'échantillon choisi. Les entreprises regroupées sous l'appellation PME constituent un ensemble d'entités très hétérogènes, ce qui interdit toute assimilation et toute généralisation des résultats du point de vue de la communication interne. Ce thème qui représente un sujet très vaste n'a pu qu'être qu'en partie traité dans cette recherche. Enfin, la communication interne étant parfois considérée comme la source de tous les maux, ce thème a pu être l'occasion d'une cristallisation des mécontentements chez les interviewés.

Il n'en demeure pas moins que ces résultats portent à réfléchir. On peut ainsi se poser la question de savoir si, sans attendre qu'une crise se déclare, il n'y aurait pas intérêt à agir par une démarche d'organisation de la communication interne (Bartoli, 1990), de manière à améliorer son fonctionnement global et en faire un véritable outil d'accompagnement du changement.

Références

Bachelet, C, «GRH et communication interne : quelle place dans les préoccupations des dirigeants de PME. Enquête auprès de 41 PMI de Haute Savoie», *Gestion 2000*, n°1 Janvier/Février 1995.

Bachelet, C, «La communication interne dans les PME : repérage des pratiques et analyse des conditions d'une gestion adaptée», *Thèse de doctorat* Université de Lyon 3, juin 1996.

Bartoli, A, *Communication et organisation, pour une politique générale cohérente*. Les Editions d'Organisation, Paris 1990.

- D'Amboise, Gérard; Garand, Denis , «Identification des difficultés et besoins des PME en matière de GRH» *Rapport de recherche réalisé pour la Société québécoise de développement de la main d'oeuvre*, Montréal 1993.
- Fabi, B; Garand, D, «La gestion des Ressources Humaines» in *Les PME, bilan et perspectives*. Economica, Paris 1994.
- Henriet, B; Boneu, F , *Audit de la communication interne* . Les Editions d'Organisation, Paris 1990.
- Hess, D , «La gestion préventive de l'emploi en PMI» *Les cahiers de la recherche*. IAE de Lille n° 87/11, 1987.
- Julien, P.A.; Marchesnay, M , «Processus stratégique et PME» *Piccola Impresa* Vol 1, 1992.
- Kalika, Michel , «La structure organisationnelle et la taille de l'entreprise» *Document de recherche*, Université de Tours, 1987.
- Lesca, H, *Information et adaptation de l'entreprise* Institut de l'entreprise, Masson, Paris 1989.
- Lesca, H, «Mesure de satisfaction de l'utilisateur de l'information dans une organisation» *IVe journées francophones en systèmes d'information*, Bruxelles 1993.
- Lévy, A , «Les dirigeants de PME et leur entreprise» *Rapport du GRAD* Université d'Angers, 1988.
- Mahé de Boislandelle, H, *Gestion des Ressources Humaines dans la PME* , Economica, collection Techniques de Gestion, Paris 1989.
- Mahé de Boislandelle, H , *Gérer les hommes de la jeune entreprise*, Chotard Editeurs, Paris 1993.
- Mintzberg, H, *Le management, voyage au centre des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990.
- Mucchielli, A, *La psychologie sociale* , Hachette, Paris, 1994.
- Mucchielli, A, *La communication interne en situation de crise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1995.
- Nebenhaus, D, «La participation aux décisions dans une PME. Etude de cas» *Economie et Société série Sciences de gestion* n° 12, 1987.
- Nebenhaus, D, «Les structures participatives d'influence du personnel sur les décisions : enquête auprès de PME» *Revue Internationale PME* vol 3 n° 1, 1990.
- Roberts, K.H.; Oreilly III, C.C., «Measuring Organizational Communication» *Journal of applied psychology* vol 59 n°3, 1974.
- Rogers, E.M.; Rogers, R, *Communication in Organizations* Free Press, Macmillan,, 1976.
- Saporta, B, «Stratégies des PME» *Encyclopédie de gestion* Economica, Paris 1989.
- Thévenet, M, «La communication interne 'au dela de la falaise' ou la recherche d'une problématique» *Revue Française du Marketing* n° 120, 1988.
- Vargas, G; Chandezon, G, «Le paradoxe dans l'organisation et l'organisation du paradoxe» *Revue Française de Gestion*, novembre/décembre 1986.
- Watzlawick, P ; Helmick Beavin, J, Jackson, Don , *Une logique de la communication* Le seuil, Paris 1971.

Note

- 1 Ce tableau croise les questions suivantes :
 «Dans l'entreprise, avez-vous été sensibilisé à l'importance de la qualité de la communication ?» et «Lorsque vous recevez une information, informez-vous vos collègues ?»
 LA DEPENDANCE N'EST PAS SIGNIFICATIVE ($\chi^2 = 1,4$, ddl = 3, p = 30,2)