

**IV CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE SUR LA PME**

**Nancy - Metz - 22, 23, 24 Octobre 1998**

**Coexistence et cohérence des représentations  
du dirigeant de PME :  
application à la communication interne**

**Catherine BACHELET**

**Maître de Conférences**

cbach@univ-savoie.fr

**Jean Paul FAVRE**

**Maitre de Conférences Associé**

jfavr@univ-savoie.fr

**IREGE**

**Université de Savoie**

**BP 240 74942 Annecy le Vieux Cedex**

## **Résumé :**

L'analyse de la communication interne à partir des représentations du dirigeant a permis, à l'occasion d'une recherche antérieure, d'ébaucher une typologie de la situation de communication interne en PME. Les deux axes identifiés concernent l'intérêt manifesté par le dirigeant pour la communication interne et sa conception des acteurs, c'est-à-dire des salariés de l'entreprise.

La présente recherche poursuit ce travail et conduit, à partir d'un cas, à proposer deux hypothèses concernant la nature de la représentation du dirigeant. La première concerne la construction de la représentation qui apparaît être de nature composite et intégrée. La seconde tient à l'articulation et au degré de cohérence des composantes de la représentation et tendrait à montrer qu'il peut exister des paradoxes se manifestant par le malaise et l'incompréhension du dirigeant face au mauvais fonctionnement de sa communication interne.

Cette recherche tirée d'un exemple précis de PME ouvre une voie nouvelle pour d'une part analyser les pratiques de communication interne du dirigeant et pour d'autre part proposer une méthode d'amélioration de celle-ci en travaillant au développement du système de représentation du dirigeant.

## **Abstract :**

The analysis of internal communication based on the representations of the manager and conducted in a previous research has allowed to propose a typology of the situations of internal communication within the small and middle size companies. Two directions have been identified and refer respectively to the interest for internal communication shown by the manager and to his conception of the actors i.e. the people working within the company.

The current research continues this perspective and from one specific case study allows to propose two hypotheses related to the nature of the representations of the manager. The first one has to do with the construction of the representation which seems to be composite and integrated. The second one has to do with the combination and the level of consistency of the components of the representation and it tends to show that paradoxes can exist and are illustrated by the uncomfot and the incomprehension of the manager facing the bad performance of his internal communication.

This research based on one particular case of a small size company opens a new way for on the one hand analysing the manager's internal communication practices and on the other hand for proposing a method for improving the communication performance by developing the system of representation of the manager.

## **Introduction :**

Contrairement à l'idée reçue qui voudrait que plus les entreprises sont grandes et emploient un nombre important de salariés, plus elles rencontrent des problèmes de coordination et de communication interne, certains travaux ont montré que les PME ne sont pas exemptes de cette réalité et connaissent aussi des problèmes de communication (Bachelet, 1996 ; Charrière, 1998).

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). En raison de la forte identification de la PME à son dirigeant, il nous est apparu pertinent de nous intéresser à cet acteur privilégié pour analyser une situation de gestion telle que la communication interne.

Une étude préalable, réalisée au sein de dix PME choisies selon des critères homogènes<sup>1</sup>, a permis de dégager des dimensions de représentation pertinentes et centrées sur le dirigeant pour expliquer la situation de l'entreprise du point de vue de la communication interne. La présente recherche approfondit le cas de l'une de ces entreprises et tente d'identifier d'autres composantes de représentation.

Au delà de l'intérêt de l'élaboration d'un modèle théorique spécifique à cette catégorie d'entreprises, notre préoccupation de recherche est aussi opératoire sinon opérationnelle puisqu'elle consiste à savoir comment aborder les problèmes de communication et comment apporter une amélioration à l'organisation et à son dirigeant.

Nous définirons tout d'abord la notion de communication interne et le contexte spécifique que représente la PME. Nous aborderons ensuite la notion de représentation, en l'appliquant au dirigeant et nous tenterons de montrer que la coexistence de représentations parfois peu cohérentes peut conduire à une situation de gestion paradoxale. Sa mise en évidence peut constituer un moyen opératoire dans une démarche d'amélioration de la situation de communication interne en PME.

### **1 : La communication interne en PME :**

Les nombreuses définitions données à la communication interne portent beaucoup plus sur les objectifs qui lui sont assignés que sur le contenu transmis ou échangé. Nous précisons tout d'abord ce qu'il convient ici d'entendre par communication interne et nous aborderons le rôle spécifique que tient le dirigeant de PME pour sa mise en oeuvre.

#### **1-1 : Définition de la communication interne :**

Le mot communication fait tout d'abord référence, en gestion, à au moins trois éléments :

- l'objet, c'est-à-dire les données transmises, le message que l'on communique ;
- le moyen technique par lequel des personnes transmettent ou échangent ;
- l'acte, puisque le mot communication renvoie à la mise en commun, à l'échange.

---

<sup>1</sup> Cinq critères ont été retenus pour sélectionner les PME : l'effectif d'une cinquantaine de salariés, l'indépendance juridique, l'activité de production, l'âge d'au moins cinq ans, la localisation géographique en Haute Savoie (France).

Le terme "interne" nous permet d'exclure de notre définition la communication marchande ou institutionnelle, à destination de l'environnement de l'entreprise. Ainsi nous considérerons la communication interne comme **l'ensemble des transmissions et échanges d'informations générales et opérationnelles qui ont lieu à l'intérieur de l'entreprise**. Les informations "générales" concernent le contexte de fonctionnement de l'entreprise, son système de production et son organisation interne mais également les informations de motivation. Les informations "opérationnelles" touchent quant à elles les questions relatives au travail et concourent à l'exécution des tâches.

### **1-2 : Le dirigeant, architecte et acteur principal de la communication interne :**

Qu'il soit entrepreneur ou propriétaire, le dirigeant joue un rôle prédominant dans la PME et l'emprise de sa personnalité sur la configuration de la firme y est plus importante qu'ailleurs (Gervais, 1978). Au sein des PME, il y a peu de différences entre la personne physique et la personne juridique, entre le dirigeant et le propriétaire de l'entreprise. Ces entreprises vivent cette confusion naturelle entre entreprise et dirigeant, la PME se caractérisant par une forte identité entre l'entreprise et l'entrepreneur (Van Loye, 1991). L'environnement économique et social, sur lequel la PME exerce un faible contrôle, pousse le dirigeant à adapter une forme d'administration monolithique (Braguier, 1993) car la délégation de l'autorité représente un risque. On s'aperçoit ainsi que ses comportements de gestion, et notamment ceux liés à la communication organisationnelle peuvent être influencés par ses priorités de gestion et l'amener soit à une centralisation du pouvoir, le dirigeant concentrant alors toutes les activités, étant partout présent pour tout voir et tout contrôler ; soit à la délégation, le dirigeant s'entourant alors le plus possible de cadres compétents pour déléguer des responsabilités relatives à la marche quotidienne de l'entreprise (Lévy, 1988). Qu'il s'agisse de décisions stratégiques, administratives ou budgétaires, il apparaît que le processus de décision tel qu'il se déroule en PME implique de façon privilégiée le dirigeant, omniprésent à tous niveaux décisionnels. Qualifié parfois de "pivot central" (D'Amboise et Garand, 1993) ou de "plaque tournante du système d'information et de décision" (Bayad et alii, 1995), le dirigeant de PME exerce souvent son pouvoir de décision de manière autonome en mettant au premier plan son profil et ses valeurs. Dans le domaine spécifique de la communication interne, Livian et Sarnin (1990) ont pu noter qu'en PME, le courant ne passe utilement que si la volonté du dirigeant est clairement engagée.

Ainsi, la place centrale qu'occupe le dirigeant dans la PME implique que le fonctionnement interne et les différentes actions mises en oeuvre correspondent à la manière dont il conçoit la gestion de son entreprise. La communication interne n'échappe pas à cette situation.

### **1-3 : La représentation du dirigeant, une approche appropriée :**

Le concept de représentation permet de préciser quelques points nécessaires à notre 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 n'existent pas en dehors des systèmes cognitifs qui les portent et elles comportent une spécificité individuelle mais également un noyau commun partagé par la plupart des esprits humains participants à la même culture (Denis, 1993). La représentation naît de l'interaction de la personne, et donc de sa personnalité, avec l'environnement qu'elle observe et auquel elle

participe (Kurt Levin, 1957). Ainsi les représentations se constituent à partir des expériences, des informations, savoirs, modèles de pensée, reçus et transmis par la tradition, l'éducation et la communication sociale (Jodelet, 1993). Elles concourent à l'établissement d'une vision de la réalité, c'est à dire d'une production individuelle qui n'existe pas indépendamment du système de traitement qui la fonde : le cerveau (Ruano, Borbalon, 1993). 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.

Le concept de représentation fournit ainsi un schéma de compréhension qui, loin d'être inactif va guider, voire déterminer l'action de la personne. Représentation et action entretiennent un rapport de cause à effet réciproque et dynamique : la première motive et pilote la seconde qui, dans son déroulement et ses résultats, peut agir rétroactivement sur la première.

Appliquée à l'objet qui nous occupe, cette approche nous conduit à formuler une problématique de la communication interne en PME. Le dirigeant de PME possède une certaine représentation de la communication en général qui s'est construite sur l'acquisition de modèles conceptuels, sur l'influence de l'environnement, sur l'expérience directe, et ce tout au long d'une histoire individuelle et collective. Il a aussi une certaine idée de ce que doit être son positionnement et son rôle de dirigeant au sein de son entreprise, notamment concernant l'activité de communication interne qui lui incombe. Il a de plus une conception et un parti pris de ce que doivent être les objectifs et les instruments de communication interne. Il procède ensuite à une certaine évaluation des résultats, des besoins et des attentes de communication à partir de la situation particulière qu'il vit et ressent empiriquement à un instant donné. Enfin, il comprend et interprète les réactions des acteurs de l'entreprise qui sont par ailleurs les récipiendaires visés des actions de communication interne mises en oeuvre.

Ce concept a servi de base à l'élaboration d'une première typologie de la situation de communication interne en PME, basée sur les représentations de son dirigeant.

## **2 : Représentation du dirigeant de PME sur la communication interne :**

La recherche à laquelle nous allons faire référence, et qui sert de base empirique à notre propos (Bachelet, 1996), a permis d'établir un lien entre le fonctionnement de la communication interne en PME et certaines caractéristiques du dirigeant. La coexistence, chez le dirigeant de PME, de deux dimensions de représentation a pu être mise en évidence et a donné lieu à une proposition de typologie pour expliquer la situation de communication interne en PME. Nous présenterons tout d'abord cette typologie avant de tenter de l'enrichir avec d'autres éléments de représentation.

### **2-1 : Deux dimensions de représentation pertinentes :**

Une première dimension semble résider dans **l'intérêt** accordé par le dirigeant au domaine de la communication interne. Les auteurs qui ont tenté de comprendre les causes de 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 pour la communication et sera plus ou moins enclin à partager l'information.

Cette première dimension a pu être évaluée à partir du discours du dirigeant prononcé 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 micro-décisions, en général inconscientes, mais révélatrices. Le discours est un comportement (Osgoog et Walker, 1959), et parler, c'est sélectionner certains mots dans le code, les combiner en phrases, elles-mêmes combinées en discours. Ainsi, les mots utilisés par le dirigeant dans son discours illustrent ses croyances à propos de ce qu'il pense bien ou utile de faire ou de ne pas faire en matière de communication, et par là l'intérêt qu'il lui porte. Certains dirigeants affichent par exemple une préoccupation importante pour la gestion des hommes, pour leur motivation, qu'ils relient à une meilleure connaissance des informations par les salariés. D'autres considèrent au contraire qu'organiser la communication nécessite d'y consacrer du temps, et que ceci n'est pas utile dans une petite structure.

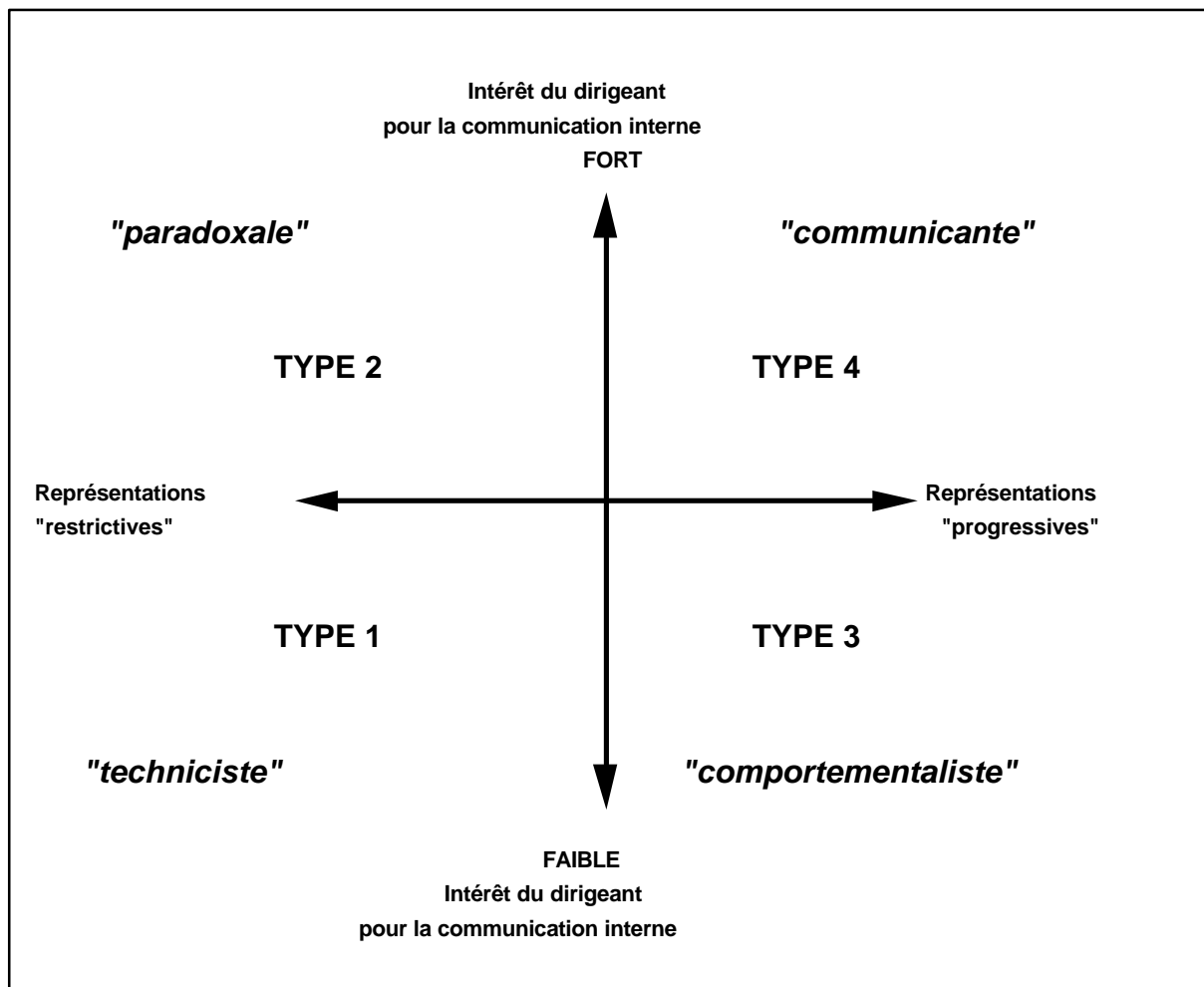
A elle seule, cette première catégorie de représentation reste toutefois insuffisante pour expliquer la situation de communication dans l'entreprise. La volonté affichée de mettre en oeuvre des outils de transmission et d'échange ou de développer le volume des flux d'informations transmis aux salariés ne présuppose en effet en rien l'acceptation et l'assimilation des messages par les récepteurs. Cette vision trop mécaniste, qui consisterait notamment à privilégier les supports, néglige le processus de mise en relation des individus, (Villette, 1988 ; Giordano, 1994) c'est-à-dire la dimension humaine et relationnelle de la communication, fort importante en PME du fait de sa taille réduite.

On peut donc penser que d'autres éléments de représentation coexisteraient chez le dirigeant pour expliquer le fonctionnement de la communication interne en PME. On a pu mettre en évidence que sa perception de la relation des individus à l'organisation semblait produire un effet sur sa façon de communiquer ou de mettre en place des pratiques de communication. Les opinions, jugements, croyances du dirigeant à propos des salariés conduisent à former ses **représentations sur les acteurs**. Cette deuxième dimension de représentation du dirigeant est à rapprocher de l'idée de **confiance** accordée aux acteurs de l'entreprise, 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 ont permis de noter l'existence d'un lien entre cette représentation et les comportements du dirigeant : informer ou non, créer ou non des occasions de dialogue etc...

Il convient de rester conscient 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 même de la situation (Watzlawick et alii 1972). La notion de confiance semble là encore être au coeur 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 proposée 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 Communication interne en PME



L'axe vertical correspond à l'intérêt porté par le dirigeant à la communication interne dans son entreprise. Cet intérêt va du plus fort (en haut) au plus faible (en bas). Le deuxième axe, horizontal, concerne ses représentations sur les 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 communication interne, que nous avons nommées techniciste, paradoxale, comportementaliste, et communicante.

- **Type "techniciste"** caractérisé chez le dirigeant par des représentations restrictives sur les acteurs et un intérêt faible pour la communication interne :

Une faible confiance est faite 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 communication, celle-ci est faiblement organisée et peu d'outils formels sont développés. Cette situation caractérise l'entreprise traditionnelle qui fonctionne selon un mode mécaniste.

Dans les entreprises que nous avons pu positionner dans ce quadrant, le fonctionnement de la communication interne a semblé induire des mécontentements chez les salariés interrogés<sup>2</sup>. Ceux-ci se sont plaints de manquer d'informations, de l'absence d'attention à leur égard, du

<sup>2</sup> Dans chacune des PME étudiées, dix salariés de tous niveaux hiérarchiques ont été interviewés. Il s'agissait de mettre en évidence leurs pratiques et leurs perceptions concernant la communication interne dans leurs entreprises.

manque d'écoute et de dialogue avec le dirigeant, qui se traduisent parfois chez eux par un sentiment de déconsidération.

- **Type "paradoxe"** caractérisé chez le dirigeant par des représentations restrictives sur les acteurs et un intérêt fort pour la communication interne :

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 oeuvre 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 communication interne, 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.

Les salariés des entreprises en situation "paradoxe" se sont plaints en majorité de la mauvaise qualité de la communication. 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 "paradoxaux" 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. Ceux-ci 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.

- **Type "comportementaliste"** caractérisé chez le dirigeant par des représentations progressives sur les acteurs et un faible intérêt pour la communication interne :

Dans cette situation, le dirigeant semble faire confiance en la capacité et la volonté des individus à comprendre et à utiliser correctement les informations. Pourtant il ne juge pas utile d'organiser la transmission d'information, de communiquer, de mettre en oeuvre 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.

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. Bien que le dirigeant affiche des représentations progressives sur les 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.

- **Type "communicante"** caractérisé chez le dirigeant par des représentations progressives sur les acteurs et un intérêt fort pour la communication interne :



Dans cette situation, les transmissions et les échanges d'informations sont favorisés et la communication 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 certaine confiance aux individus dans leurs capacités ou leur volonté de compréhension, qu'il reconnaît, tout en étant conscient des limites dont il tente d'analyser les causes.

Dans les entreprises positionnées en situation "communicante", la satisfaction des salariés par rapport à la communication interne 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 ne sont dénoncées que par quelques individus isolés.

L'observation du fonctionnement de chacune des dix PMI étudiées, au regard des deux dimensions mesurées dans cette typologie, nous a permis d'avancer l'idée **qu'il existerait un lien entre la qualité de la communication interne, ressentie par les salariés, et les caractéristiques du dirigeant, c'est-à-dire l'intérêt qu'il porte à ce domaine et ses représentations sur les acteurs.**

En conclusion, la représentation du dirigeant concernant la communication interne n'apparaît pas unique et fermée sur elle-même mais plutôt constituée et résultant de deux représentations du dirigeant articulées entre elles. Il s'agit d'une part de la représentation de l'importance (et donc de l'utilité) de la communication interne, dans le contexte de la PME, et d'autre part des représentations des individus, acteurs auxquels sont destinées les actions de communication.

Cette recherche aura eu le mérite de montrer le caractère bidimensionnel de la représentation du dirigeant. Mais plus encore elle en aura suggéré le caractère composite, c'est à dire que les deux représentations identifiées n'appartiennent pas aux mêmes catégories d'objet : l'objet communication d'un côté, l'objet acteur de l'autre.

Sur base de ces travaux, nous sommes fondés à penser qu'il peut exister d'autres éléments constitutifs de la représentation du dirigeant en matière de communication interne. Il s'agira alors, en se centrant plus précisément sur l'un des quadrants de la typologie, de revenir sur l'étude de ces éléments de représentation pour en approfondir l'analyse et tenter de mettre à jour l'existence éventuelle de différentes composantes pour chacune des dimensions de représentation.

## **2-2 : Interrogation de la représentation d'un dirigeant en situation "paradoxe" :**

Notre objectif d'approfondissement conduit à revisiter tout le discours du dirigeant recueilli durant la recherche, c'est à dire non seulement celui attendu au travers de la trame intentionnelle du questionnaire mais aussi celui spontané, ayant émergé et dépassé cette trame, comme enfin celui produit lors de la restitution des résultats au dirigeant. Cette matière supplémentaire de discours, expression des représentations, laisse apparaître d'autres composantes implicites. La démarche méthodologique est ici une approche monographique restreinte à caractère exploratoire qui demandera à être validée ultérieurement sur une population statistiquement significative.

Nous avons considéré le cas que nous nommerons P d'un dirigeant positionné lors de la première phase de la recherche dans le quadrant "paradoxe". Différentes séquences de

discours correspondant à des composantes potentielles de représentation de la communication interne ont pu être identifiées. Elles permettent de mettre en évidence les composantes de chacune des dimensions précédemment repérées.

### **2-2-1 : L'intérêt du dirigeant pour la communication interne :**

Les observations effectuées auprès de P permettent d'avancer l'idée selon laquelle l'intérêt du dirigeant pour la communication interne reposerait en fait sur deux éléments de représentation. L'un concerne le modèle cognitif sous-jacent, l'autre l'instrumentation de la communication interne.

### **- un modèle cognitif :**

Une partie du discours de P a pu être isolée, qui se caractérise par des idées d'ordre général sur la communication interne. Evoquant l'importance de celle-ci pour l'entreprise, le dirigeant s'émancipe à plusieurs reprises de la référence à la réalité présente de sa propre PME, dont il est pourtant question, pour signifier indirectement sa conception plus générale de la place de la communication interne dans le fonctionnement des organisations actuelles. Il exprime alors sa représentation de l'objet intellectuel et non plus réel, c'est à dire du modèle de savoir ou modèle théorique qui l'habite.

Ainsi P exprime que faire de la communication interne est une pratique de gestion de pointe, valorisée à ses yeux, qui caractérise positivement l'entreprise moderne et le dirigeant moderne. La référence, qui reste à vérifier, de cette représentation intellectuelle semble être par ailleurs la lecture d'ouvrages et d'articles de management.

Une représentation d'une référence intellectuelle plus ou moins modélisée, plus ou moins sophistiquée et plus ou moins intégrée par le dirigeant pourrait exister comme une composante à part entière de sa représentation de l'intérêt de la communication interne.

### **- une instrumentation :**

D'autres éléments du discours se rapportent à la pratique concrète de la communication interne. Concernant sa mise en oeuvre dans l'entreprise qu'il dirige, le dirigeant donne à observer et explique son choix d'instrumentalisation de la communication interne, montrant par là sa conception de la manière organisationnelle de communiquer. Il exprime alors sa représentation de l'instrumentation, c'est à dire de l'outil concret de gestion de communication interne qu'il pratique.

Ainsi P a installé des panneaux lumineux dans l'atelier, destinés à diffuser une information identique pour tous, à l'intention de tous, permanente et répétitive tout au long du temps de travail. Ce support s'inscrit donc durablement dans l'environnement physique collectif et dans le champ des informations pérennes de l'espace collectif de travail ( au même titre que les consignes de sécurité sur la machine ). Il explique que cette modalité de communication est un moyen performant pour transmettre l'information aux salariés. Il exprime ici implicitement sa croyance en la nécessité de la répétitivité de l'information pour une intégration optimale de celle ci par les destinataires. Cette modalité est aussi un emblème de modernité vis à vis des partenaires extérieurs.

Une représentation de l'instrumentation et de sa pratique semblerait également exister comme une composante à part entière de la représentation du dirigeant concernant l'intérêt pour la communication interne.

Les deux dimensions qui viennent d'être mises en évidence suggèrent que la représentation de l'intérêt que présente la communication interne pour un dirigeant est de nature composite. Il est pertinent d'approfondir de la même manière l'axe de représentation concernant les acteurs.

### **2-2-2 : Les perceptions du dirigeant concernant les acteurs : quid de son rôle ?**

Au delà de la conception que se fait le dirigeant du rôle de ses salariés, sa représentation du rôle des acteurs de l'organisation fait également référence à une autre dimension qui tient à sa conception de son propre rôle. Cette perspective renvoie au constat que pour tout individu la

perception d'autrui est fortement liée à la perception de soi. Plus fondamentalement ces deux notions entretiennent une relation fondatrice réciproque sur le principe d'un processus dynamique de perception-projection. De ce point de vue la connaissance n'est pas seulement objective mais bien souvent personnelle et subjective (Baumard Ph., 1996). En d'autres termes les êtres humains ne sont pas seulement des processeurs d'information mais de façon plus importante des créateurs de celle-ci (Nonoka et Kenney, 1991). En outre la pertinence de considérer la perception du rôle du dirigeant par lui-même est renforcée par le fait que l'information est aussi un instrument de pouvoir au sein de l'entreprise (Crozier, 1977).

Un discours spécifique qui fait référence à la manière dont le dirigeant considère son rôle au sein de l'entreprise qu'il dirige a pu effectivement être repéré. En qualité d'acteur privilégié de la communication interne, le dirigeant est amené à se positionner sur son rôle et sur ses prérogatives notamment en matière de politique de communication interne. Il exprime alors sa représentation de la fonction du dirigeant et du pouvoir comme du devoir qui y est attaché.

Ainsi P parle de "son" entreprise et de "ses" employés, de "sa décision" d'installer un panneau d'affichage et de "sa volonté" de faire prendre conscience aux salariés de l'importance de la qualité des produits en transmettant des slogans sur ce thème. Il exprime au travers de ce parti pris discursif sa revendication de la possession de l'entreprise ("l'entreprise c'est moi, c'est moi qui commande, c'est à dire j'ordonne et les gens doivent obéir"), mais aussi sa conception du chef d'entreprise qui sait ce qu'il faut pour l'entreprise et qui décide seul des moyens à mettre en oeuvre et des informations utiles aux salariés ( il n'y a par exemple pas lieu de consulter les salariés pour savoir de quelles informations ils auraient besoin, car ceci fait partie de la compétence du dirigeant).

En outre, P qui entretient une vision restrictive de ses salariés quant à leur capacité ou leur volonté de faire bon usage de l'information, valide ce faisant son propre rôle. Ses critiques et sa promptitude à leur faire porter la responsabilité de la mauvaise qualité de la communication en est l'illustration. Ses représentations des acteurs salariés, fondées plus sur les limites de leurs aptitudes que sur leurs potentialités ou sur leur volonté de coopération, renforcent et légitiment la conception qu'il a de son rôle de dirigeant.

Ce second axe de représentation du dirigeant concernant les acteurs de l'entreprise se révèle également composite, puisqu'il concerne aussi bien les acteurs salariés que le dirigeant lui-même.

La mise à jour des composantes des deux axes de représentation de la communication interne, conduit à s'interroger sur leur articulation. Le cas de la situation "paradoxale" que nous étudions pose la question de la cohérence de leur combinaison.

### **2-2-3 : Le paradoxe des composantes de représentation :**

Etant multiples, les représentations concourent par leur combinaison à produire un certain type de communication interne. Sur le type paradoxal que nous avons retenu, on s'aperçoit que les composantes identifiées ne convergent pas forcément ou encore qu'elles n'apparaissent pas toujours cohérentes entre elles.

Ainsi P accorde beaucoup d'intérêt à la communication interne mais en même temps il a une vision restrictive voire négative des acteurs qui sont pourtant la cible de cette communication. Par ailleurs il possède un modèle théorique de communication ouverte et interactive mais en même temps il privilégie des outils d'information ce qui limite les occasions de dialogue. En

fait sa conception du dirigeant qui possède le pouvoir et le savoir est en accord avec la représentation de l'instrumentation de la communication interne qui impose une information choisie par le dirigeant. Par contre son intérêt certain manifesté pour la communication interne est en contradiction avec la confiance limitée accordée aux salariés.

Cet exemple montre un degré de cohérence variable entre les différentes composantes de représentation, pouvant aller jusqu'au paradoxe. En effet comment se satisfaire et défendre un modèle de communication interne comportant des incohérences ? Il nous faut admettre cependant que c'est là la réalité du dirigeant qui d'une part n'en a pas forcément conscience et qui d'autre part n'en est pas empêché de fonctionner pour autant.

Cependant, l'existence d'une telle représentation paradoxale du dirigeant a aussi des répercussions sur l'observation et l'interprétation que font ses salariés concernant sa pratique de communication interne. En effet ceux-ci peuvent percevoir les incohérences dans l'attitude de leur dirigeant et porter un jugement critique sinon faire preuve d'une méfiance quant aux pratiques de communication. Ceci se traduit alors chez eux par une réaction et des comportements non conformes aux objectifs et attentes du dirigeant. Cet enchaînement expliquerait en retour chez le dirigeant une incompréhension du mauvais fonctionnement de la communication interne qu'il a mise en place et un renforcement de ses représentations restrictives sur les acteurs salariés.

En conclusion, grâce à l'approfondissement des deux axes de représentation du dirigeant concernant la communication interne en PME, nous avons pu, sur un cas précis, mettre en évidence l'existence de différentes composantes à l'intérieur de ces deux dimensions. Ceci nous permet d'émettre l'hypothèse selon laquelle la représentation du dirigeant concernant la communication interne serait de nature construite, entendue comme composite et agrégée.

La mise à jour de composantes de représentation du dirigeant nous a conduit à nous interroger sur leur combinaison qui aboutit à la représentation de la communication interne. Celle-ci pourrait-elle admettre des éléments paradoxaux ? La notion implicite de cohérence que l'on attribue à un système de représentation serait-elle donc en fait un présupposé du modèle du chercheur ? Par conséquent un certain niveau d'incohérence pourrait-il exister au sein d'une représentation globale d'une même personne, en l'occurrence le dirigeant d'une entreprise ?

Ainsi les liens qu'entretiennent les différentes composantes du champ des représentations caractériseraient la dynamique de représentation et le comportement de gestion de chaque dirigeant. Nous pourrions alors tenter de qualifier et mesurer ce lien. Dans cette perspective il serait possible de réfléchir à une matrice des liens de cohérence entre les composantes de représentation. Nous pourrions ainsi décrire qualitativement une situation de représentation sous forme d'une combinaison particulière de ses éléments, passant ainsi d'une typologie à une topologie de la communication interne.

## **Conclusion :**

Cette analyse nous conduit à penser que la représentation du dirigeant présente deux caractéristiques importantes. Elle n'est tout d'abord pas réductible à un objet unique (la communication interne) mais elle est constituée de composantes représentationnelles attachées à d'autres objets. L'intérêt accordé par le dirigeant à la communication renvoie d'une part à son modèle cognitif et d'autre part à sa conception de la mise en oeuvre et plus particulièrement de l'instrumentation de la communication interne. Sa représentation des

acteurs renvoie quant à elle d'une part à sa vision des salariés et de leur fonctionnement dans le monde du travail, et d'autre part à sa conception de son propre rôle de dirigeant. De plus, les composantes représentationnelles de la communication interne du dirigeant ne sont pas obligatoirement cohérentes entre elles et peuvent même apparaître paradoxales. Une telle situation pourrait alors expliquer pourquoi les autres acteurs de l'entreprise perçoivent une contradiction entre le discours et les pratiques du dirigeant.

Au delà de ces constats, et en gardant à l'esprit les limites évidentes qui tiennent notamment à son caractère exploratoire, cette recherche comporte plusieurs intérêts pratiques. L'hypothèse du caractère composite de la représentation est tout d'abord importante méthodologiquement lorsqu'il s'agit de se pencher sur l'analyse de celle-ci. Ainsi, pour appréhender plus justement la représentation du dirigeant et donc pour mieux comprendre son comportement en matière de communication interne, il conviendrait de questionner les différentes composantes de sa représentation. La conception complexe, parfois contradictoire et largement implicite que semble entretenir le dirigeant par rapport à la communication interne au sein de son entreprise, inviterait en outre à proposer un processus d'amélioration de son comportement et de son efficacité de gestion, en intervenant sur la révélation et le développement de sa représentation.

### **Bibliographie :**

Bachelet, C : "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, Lyon 3, juin 1996.

Baumard, Ph. : Organisations déconcertées, la gestion stratégique de la connaissance, Masson, Paris, 1996

Bauer, M : Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille, InterEditions, Paris 1993

Bayad, M ; Mahé de Boislandelle, H ; Nebenhaus, D ; Sarnin, P : "Paradoxe et spécificité des problématiques de GRH en PME " Revue gestion 2000 n°1 Janvier-février 1995

Braguier, I : "Le comportement organisationnel et stratégique des PME : l'effet de l'incertitude perçue de l'environnement" IAE , Université de Poitiers, janvier 1993

Charriere, M.C : "La communication interne et externe des PME" Colloque International EURO PME , Rennes, 18-20 mars 1998

Crozier, M et Friedberg, E : L'acteur et le système, Le Seuil, Paris 1977

D'Amboise, G et Garand, D : "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

Denis, M : "Entretien avec Michel Denis", propos recueillis par Jacques Lecomte Revue Sciences Humaines n° 27 avril 1993

- Filion, L.J. : Visions et relations : les clés du succès de l'entrepreneur, Les Editions de l'entrepreneur, Filion et Associés, Montréal, 1991.
- Garand, D : "Les pratiques de GRH en PME : une synthèse conceptuelle et empirique" *GREPME*, Trois Rivières, Mars 1993.
- Gervais, M : "Pour une théorie de l'organisation PME" *Revue Française de Gestion*, mars-avril 1978
- Giordano, Y : "Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales." *Revue de gestion des Ressources Humaines* n° 13/14 Décembre 1994.
- Jodelet, D : Les représentations sociales, Presses Universitaires de France, Paris, 1989.
- Julien, P.A. et Marchesnay, M : "Processus stratégique et PME" *Piccola Impresa* Vol 1, 1992.
- Lewin, K : *Field theory in social science*, Harper and Row, 1957, 1964
- Levy , A : "Les dirigeants de PME et leur entreprise" Rapport du GRAD, Université d'Angers, 1988
- Livian , YF et Sarnin , P : "La formation et la communication comme éléments de mise en oeuvre des changements stratégiques dans les PME-PMI" Rapport de recherche de l'Institut de recherche de l'Entreprise, Ecully, 1990
- Nonaka I. et Kenney M. (1991): "Towards a new theory of innovation management" *Journal of Engineering and Technology Management*, vol.8
- Osgood, C.E. et Walker, C : "Motivation and Language Behaviour" *Journal of abnormal and social psychology* n° 59, 1959.
- Ruano et Borbalon J.C. : "Les représentations : une notion clé des sciences humaines" *Sciences Humaines*, n° 27 avril 1993.
- Saporta, B : "Stratégies des PME" *Encyclopédie de gestion* , Economica, Paris 1989.
- Searle, J.R. : *Speech Acts*, Cambridge University Press, London 1969.
- Van Loye, G : "Organisation du pouvoir et financement des PME" *Revue Direction et Gestion*, n° 132-133, décembre 1991
- Villette, M : "La communication interne d'entreprise, stratégies amicales et inamicales" *Revue française de Marketing* n° 120 1988/5
- Watzlawick, P ; Helmick Beavin, J ; Jackson Don D : *Une logique de la communication*, Le Seuil, Paris 1971.