

# CHAPITRE 2

## Les pratiques informelles et formelles de communication interne dans les TPE et les PME

**Gérard REGNAULT**

*Consultant-Formateur en GRH/Management*

### **Introduction**

Indépendamment du nombre de salariés qu'ils emploient, nous pouvons encore être surpris par l'idée multiple qu'expriment les responsables d'entreprise concernant la communication interne. Certains déclarent qu'il s'agit avant tout d'émettre des informations en direction du personnel afin qu'il puisse être motivé dans son travail, c'est-à-dire capable de réaliser les objectifs qui sont fixés par la direction après les avoir justifiés de préférence rationnellement d'un point de vue économique. D'autres, considérant eux aussi que la communication interne doit informer les salariés de la situation présente de l'entreprise et des orientations qu'elle doit prendre, parlent également de la nécessité de recevoir divers renseignements qu'ont envie de transmettre certaines personnes aux différents niveaux de la hiérarchie. Cette deuxième catégorie de dirigeants, nonobstant les responsabilités de chacun, reconnaît volontiers outre l'intérêt des salariés à trouver une écoute, la possibilité que donne leur reconnaissance en tant que partie prenante à une démarche qui peut aussi augmenter la qualité du travail, la productivité, l'innovation.

Il existe par ailleurs des différences importantes entre les uns et les autres à propos des outils et dispositifs à développer, certains considérant que la priorité est à accorder aux contacts humains, à la discussion, au dialogue, d'autres, le plus souvent dirigeants de PME employant au minimum 100 à 150 personnes, ne pensent presque exclusivement la communication qu'à travers l'usage de multiples processus, reporting, KPI (Key Performance Indicator), papier et/ou internet, en particulier. D'autre part, alors que certains parlent de communication descendante et ascendante, en accordant à chacune d'entre elles une importance très variable, il existe moins de responsables d'entreprise qui perçoivent véritablement bien la nécessité de renforcer la communication transversale entre départements, services, fonctions, même si la situation paraît avoir évolué au cours des dernières années.

Dans ce contexte général, il ne fait aucun doute que les PME, et plus encore les TPE, représentent un cas spécifique en comparaison des grandes entreprises et des entreprises de taille intermédiaire (ETI). Il s'avère en effet évident que la communication interne ne peut être la même dans une entreprise de moins de 10 personnes (TPE), dans une qui occupe moins de 250 salariés (PME) et dans toute autre au-delà de ce dernier effectif. Encore faut-il sans doute rapprocher la petite entreprise de 15 ou 20 salariés, voire plus, de la TPE, et classer celle qui emploie au moins une centaine de personnes dans une catégorie voisine des « petites » ETI avec tout au plus 4 à 500 salariés (officiellement et depuis un décret de 2008 rappelons qu'une ETI peut occuper jusqu'à 5000 personnes). Nous reviendrons sur ces questions d'effectifs, en y adjoignant d'autres nuances, dans les pages suivantes.

Avant toute chose, indiquons ce qui constitue sans aucun doute le fondement même de ce qui détermine l'orientation générale que peut prendre la communication interne dans une organisation, nous voulons parler de la culture d'entreprise.

## **1. La culture d'entreprise**

Il existe naturellement une grande diversité de TPE-PME, l'idée simpliste qui consiste à penser que le critère de taille ou de chiffre d'affaires suffit à décrire un ensemble d'entreprises homogène est fausse même si, à propos de certaines questions, il existe des points de convergence. En effet, notamment à l'intérieur d'un secteur d'activité donné on rencontre fréquemment une ambiance assez semblable dans de nombreuses TPE-PME. Dans une même situation conjoncturelle

relle, l'essentiel des différences provient le plus souvent de la personnalité, de l'état d'esprit, du type et du niveau de formation et de l'expérience du principal dirigeant. C'est lui qui dans une entreprise de taille modeste impulse directement et fortement le type de culture qui a sa préférence, le pouvoir d'un responsable étant d'autant plus grand dans ce domaine que le nombre de salariés qu'il emploie est réduit, le cas extrême étant la TPE ou petite entreprise (PE) avec quelques dizaines de personnes au plus.

## **1.1 Définition**

Les buts et valeurs d'une entreprise, son système de significations, concernent naturellement de nombreuses questions lorsqu'on se trouve en présence d'une personnalité forte (il existe aussi des entreprises qui, à l'image des individus, se montrent plus effacées) ; parmi ces questions très importantes, on peut citer en particulier sa conception de l'homme au travail (le lien à établir avec le sens que peuvent y trouver des salariés paraît aller de soi), son point de vue sur le type d'économie qui a sa préférence, l'idée qu'elle se fait du client, du fournisseur, de l'actionnaire, du concurrent, des pouvoirs publics, de sa responsabilité à l'égard de l'environnement et de la société au sens large.

Maurice Thévenet, professeur à l'ESSEC et au CNAM, donne la définition suivante de la culture d'entreprise<sup>1</sup> (plusieurs de ses livres sont indiqués dans notre bibliographie) : « *La culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise comme traiter avec un marché, définir son standard d'efficacité ou traiter des problèmes de personnel* ». Nous partageons d'autant plus cette synthèse qu'elle signale bien la primauté des actions effectuées sur l'apparence qui, chacun le sait bien, est parfois trompeuse.

Toute entreprise possède donc un type de culture particulier plus ou moins marqué et il arrive aussi qu'en son sein existent, d'un service à l'autre, le plus souvent entre métiers ou niveaux de qualification différents, des nuances faibles ou parfois des distinctions assez nettes sur certains points qui font que l'entreprise peut parfois ressembler plutôt à un réseau de sous-cultures coordonné par le management qu'à une organisation culturellement monolithique, probablement trop rigide. À titre d'exemples, on peut citer la personnalité souvent différente des hommes de la production qui travaillent la matière, comparée à celle des commerciaux en

---

1. Thévenet Maurice, *La culture d'entreprise*, Paris, Puf, 2003.

contact direct avec les clients, ou encore l'impact puissant et très personnel que peut avoir un responsable de service sur les salariés qu'il anime, alors que tel autre, au caractère moins accentué, va se contenter de ne faire appliquer que les consignes impératives qui lui sont transmises. On peut aussi remarquer que des salariés de même niveau de qualification (les cadres non-dirigeants, les employés, etc.) forment quelquefois un groupe culturel assez typé, sans être entièrement uniforme, tous ces ensembles subissant cependant l'influence tout de même déterminante de leur direction générale qui contrôle la plupart du temps une grande partie des moyens qui conditionnent l'existence d'une culture d'entreprise donnée (sélection du personnel, intégration, formation continue très ciblée, système de communication, etc.), surtout dans les TPE-PME.

## **1.2 Les différentes fonctions d'une culture d'entreprise**

Naturellement, l'existence d'un type de culture particulier à l'intérieur d'une entreprise n'est pas anodine et elle remplit plusieurs fonctions de manière d'autant plus prégnante qu'elle possède une personnalité forte.

En premier lieu, une culture d'entreprise donne du sens aux différentes situations que l'on rencontre en introduisant à partir des valeurs et des normes qu'elle fait naître une interprétation de la réalité qui peut être variable d'un groupe humain à un autre. Face à une même question qui se pose dans plusieurs entreprises, la réponse apportée, on le constate régulièrement, peut donc être très différente puisque, finalement, le processus qui a conduit à la choisir est en général un mode de fonctionnement en quelque sorte limité ; il s'avère en effet assez rare que pour un problème humain, en particulier, le choix de la solution soit l'aboutissement d'un traitement rationnel universel, il résulte plutôt de déterminismes qui peuvent être d'ordre technique ou économique, certes, mais aussi, voire surtout, d'ordre culturel. La culture d'un groupe, d'une entreprise, conduit ceux qui en font partie ou, pour le moins, la plupart d'entre eux, à n'envisager qu'une démarche (collecte d'informations, construction d'une solution) qui se construit sur des représentations qui ont sens pour eux, en écartant les autres, délibérément ou involontairement car elles leur échappent parce qu'étrangères à leur culture. À ce propos, on peut constater qu'assez fréquemment sur un sujet, le point de vue majoritaire dans un secteur d'activité est dissemblable de celui qui apparaît le plus couramment dans un autre, la culture de branche existe, elle aussi, dans bien des cas.

Ensuite, la culture rassure ceux qui la partagent en les protégeant de l'incertitude, de la contestation qui peut parfois devenir importante de la part des autres, le maintien d'un ordre social donné étant quasiment certain en toutes circonstances puisque la culture partagée constitue un élément stabilisateur fort d'une certaine structure sociale. Ce phénomène peut d'ailleurs être la source de problèmes sérieux lorsqu'il s'agit, par exemple contraint par des impératifs extérieurs, spécialement une crise du type de celle que le monde vit depuis 2008, de mettre en œuvre un changement quelconque qui ne se situe pas dans la perspective logique des valeurs ou des normes en usage habituellement ; il pose également la question de la relation entre la culture et le pouvoir lorsqu'on admet l'hypothèse sur laquelle nous reviendrons plus loin, à savoir qu'une grande partie des moyens qui conditionnent l'existence d'une culture d'entreprise donnée se trouve exclusivement ou presque entre les mains de la direction générale (il arrive aussi, de temps à autre, que des acteurs différents de la direction, pour des raisons diverses, acquièrent une telle influence sur elle qu'ils sont de fait le groupe dominant de la culture qu'ils veulent faire admettre parce qu'elle leur procure des avantages, mais le cas est rare dans les TPE-PME).

Enfin, la culture d'entreprise cherche à conduire les différents acteurs d'une organisation donnée à agir, parfois même inconsciemment, de façon à toujours confirmer le système de significations, les représentations, l'idéologie, qu'elle produit. Il est en effet assez rare, même lorsqu'une action engagée échoue, qu'une remise en cause de ce qui en est parfois explicable du seul fait de l'idéologie inadaptable qui l'a conduite, soit entreprise. Fréquemment, la stabilisation de mythes qui constituent des tentatives de rationalisations a posteriori des actions entreprises est préférée à une interrogation objective, probablement impossible à déclencher, sur les raisons d'un échec ; toutefois une exception à cette règle peut par exemple se produire lorsque plusieurs insuccès assez rapprochés posent un problème très grave à la vie de l'entreprise elle-même et qu'un audit est entrepris par une personne ou une équipe extérieure qui va pouvoir suggérer une nécessaire adaptation au terme de son travail, proposition parfois très difficile à faire admettre mais la culture environnementale finit assez généralement par s'imposer à un moment ou un autre, lorsque la survie en dépend.

### 1.3 La relation entre la culture et le pouvoir de la direction

Juridiquement, les salariés perçoivent un salaire dans le cadre de l'exécution d'un contrat de travail. En le signant, ils se placent sous la subordination de leur employeur qui acquiert le droit « *de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements* », comme la Cour de Cassation le rappelle depuis 1996. Certes, certaines règles donnent des droits aux salariés mais il est de fait évident qu'un salarié et son employeur ne se situent pas au même niveau d'indépendance l'un par rapport à l'autre. Comme l'écrit très justement Bertrand Duchéneaut dans l'un de ses ouvrages<sup>2</sup>, « *En fait, dans toute organisation humaine l'autorité du chef s'exerce sur des hommes dont la liberté et l'autonomie sont réduites dans l'exercice d'un contrat, formel ou non, explicite ou implicite, qui suppose une position de subordination* ». Michel Crozier et Erhard Friedberg expriment finalement la même idée, lorsqu'ils écrivent<sup>3</sup> que « *le pouvoir peut ainsi se repréciser comme une relation d'échange, donc réciproque, mais où les termes de l'échange sont plus favorables à l'une des parties en présence* ». Chacun comprend facilement qui se situe a priori dans la situation la plus favorable, la direction bien évidemment.

Dans une TPE-PME où peu de contre-pouvoirs existent la plupart du temps, qu'il s'agisse de pressions internes que peuvent exercer les représentants du personnel ou d'interventions venant de l'extérieur comme celles en provenance d'ONG, d'associations de consommateurs ou des médias, on peut considérer que le pouvoir du dirigeant est en réalité plus complet que celui qui se trouve à la tête d'une ETI ou d'une grande entreprise. De plus, point très important également, « *le patron croit avoir la responsabilité, c'est-à-dire le pouvoir et le droit de façonner le groupe humain dont il a la charge* », comme l'écrit Michel Crozier dans un livre<sup>4</sup> traitant essentiellement du management à l'intérieur des grandes entreprises mais dans lequel bon nombre d'observations restent valables, vingt-cinq ans plus tard, lorsqu'il s'agit des TPE-PME surtout.

L'impact qu'a un dirigeant de TPE-PME sur le type de culture qui existe dans son entreprise est nettement visible lorsque quelques mois après un changement de responsable, on peut avoir l'impression de ne plus reconnaître le fonctionnement,

---

2. Duchéneaut Bertrand, *Les dirigeants de PME*, Paris, Maxima Laurent du Mesnil Éditeur, 1996.

3. Crozier Michel, Friedberg Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil, 1977.

4. Crozier Michel, *L'entreprise à l'écoute*, Paris, InterEditions, 1989.

bon ou mauvais, qu'avait imposé son prédécesseur. Dans les premières années de notre métier de consultant, nous avons été particulièrement surpris de la rapidité avec laquelle un véritable bouleversement pouvait se manifester dans une TPE-PME à la suite de l'arrivée d'un nouveau patron. En fonction de sa personnalité, de son état d'esprit, de sa formation, de son expérience, son comportement traduit en un style de commandement et des prises de décisions auxquelles n'étaient pas habitués les salariés, peut inquiéter une partie du personnel. Le risque majeur d'une centralisation très poussée du pouvoir de décision réside dans l'éloignement exagéré de certains décideurs de ceux qui seront affectés par leurs décisions. A priori, on peut imaginer qu'en raison d'une proximité hiérarchique, fonctionnelle et informationnelle possiblement existante dans les TPE-PME ce risque moins grand chez elles, par comparaison à ce qui peut se produire dans les ETI et plus encore à l'intérieur des grandes entreprises. Encore faut-il examiner les conséquences possibles de la proximité entre dirigeants et salariés avant d'en tirer des conclusions hâtives.

## ***2. Les pratiques de communication interne dans les TPE-PE***

Nous l'avons noté précédemment, la communication interne varie d'une entreprise à l'autre, spécialement en fonction du nombre de salariés, d'une part, de la culture généralement inspirée par la direction, d'autre part, En réalité, on peut observer une différence assez nette entre les pratiques en usage dans la plupart des TPE et PE qui emploient jusqu'aux environs d'une vingtaine de salariés et même plus dans certains cas et celles qui sont les plus répandues dans les entreprises qui occupent près de 100 salariés et au-delà. Bien entendu, cette distinction doit être nuancée car, outre le poids personnel du principal dirigeant, il s'avère que sans être uniforme, on constate l'existence répandue d'une culture assez voisine à l'intérieur d'une majorité d'entreprises d'un secteur d'activités donné, TPE et PME confondues. Cette situation peut provenir de plusieurs raisons et notamment de la pression que peuvent exercer les donneurs d'ordre et/ou la nécessité parfois d'obtenir des certifications qualité, également des exigences de responsabilité sociétale qui peuvent être demandées pour l'obtention d'un marché.

Ce paragraphe va nous permettre de présenter la situation très majoritaire de la communication interne dans les TPE-PE, en indiquant ses avantages et ses limites. Nous consacrerons le paragraphe suivant à l'examen de la situation dans les PME qui emploient un nombre de salariés plus important, c'est-à-dire entre 50 et 100 et jusqu'à 250 personnes, seuil maximum fixé pour les PME par le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008.

Il importe d'abord de relever que le responsable d'une TPE-PE assume de nombreuses fonctions à lui seul et que, par manque de temps, il privilégie le plus souvent les tâches qui lui paraissent urgentes et inévitables, c'est-à-dire ce qui se rapporte à la production ou l'achat de produits, leur commercialisation et les aspects financiers de son activité. Il faut en effet avoir à l'esprit que seulement 44 % des TPE emploient entre trois et neuf salariés<sup>5</sup>, les autres en occupant moins. Par ailleurs, la présence de cadres et même de la catégorie socioprofessionnelle « Profession intermédiaire », est fréquemment limitée, exception faite de certaines activités comme par exemple un cabinet de conseil qui peut employer cinq ou six cadres sur un effectif global de huit ou neuf personnes. Y compris dans une petite entreprise avec une vingtaine de salariés, les activités du responsable sont assez généralement multiples, même avec la présence d'un cadre ou deux auxquels il ne sait d'ailleurs pas toujours suffisamment déléguer.

## **2.1 Les atouts des contacts humains informels entre tous**

Dans une TPE-PE, quel est le système relationnel qui existe fréquemment entre les dirigeants et leurs salariés ? Remarquons déjà qu'il est fréquent que le responsable recrute soit des personnes qu'il connaît personnellement, de préférence des membres de sa famille ou des amis proches, soit d'autres gens qui lui sont recommandés par des salariés qu'il apprécie particulièrement dans son entreprise, l'objectif étant de maintenir la cohésion de la petite équipe qu'il encadre directement dans la plupart des cas. Parlant des patrons de PME, Olivier Torrès<sup>6</sup> écrit : « La majorité d'entre eux voient leur entreprise comme faisant partie de la famille, ce qui peut expliquer une gestion assez paternaliste de leurs salariés ». Paternaliste, le mot signifie qu'il s'agit d'une conception patriarcale ou paternelle du rôle du responsable (définition du dictionnaire) ce qui, d'un point de vue psychologique, signifie que dans la majorité des cas les échanges entre un dirigeant de TPE-PE avec ses salariés subordonnés reposent sur un type de comportement qui provient d'un « état du Moi Parent ou Adulte » pour le dirigeant, le salarié utilisant essentiellement son « état du Moi Enfant » dans ses relations avec lui<sup>7</sup>. On

5. Source : Dares, enquête Acemo 2010.

6. Torrès Olivier, *Etre proche de ses salariés ne signifie pas que le management est de meilleure qualité*, in Liaisons Sociales magazine n° 135, d'octobre 2012.

7. Pour comprendre ce système de relations fondé sur une approche mise au point par E. Berne, on peut lire *Qu'est-ce que l'Analyse Transactionnelle (A.T.)* in Regnault Gérard, *Les TPE ou microfirmes françaises. Caractéristiques dans un contexte de crise*, Paris, L'Harmattan, 2013.

peut penser qu'il serait préférable qu'il y ait plus d'échanges à partir de l'état du Moi « Adulte » de chacun des interlocuteurs car c'est celui qui permet le raisonnement, l'organisation, la prévision, plus de réalisme et de capacité d'adaptation pour affronter le maximum de situations. Cela étant, d'assez nombreux salariés de TPE-PE déclarent normales et sympathiques les relations quotidiennes du travail<sup>8</sup>, l'attachement à leur employeur et la confiance qu'ils lui accordent se situant à un niveau beaucoup plus élevé dans une TPE, comparativement à une grande entreprise. À seulement quelques nuances près, les différentes catégories de salariés donnent le même avis et tant les ouvriers que les cadres se sentent mieux dans une petite structure. La proximité du dirigeant, la possibilité de pouvoir le rencontrer et l'entendre, parfois lui parler directement sans intermédiaire, ce qui n'est jamais le cas dans une grande entreprise et même une ETI, sont des éléments le plus souvent appréciés par les salariés.

Sauf exceptions, la déshumanisation apparaît plus grande au fur et à mesure que l'effectif augmente et, à titre d'exemple, nous ne pouvons passer sous silence le récit que nous a fait un cadre travaillant dans une grande entreprise nationale. Comparant les réactions qui se sont manifestées à son égard, d'abord dans la PE (environ 35 salariés) où il avait débuté sa carrière puis, une dizaine d'années plus tard et pour une même circonstance, dans la grande entreprise où nous l'avons rencontré, il a bien exprimé la sensibilité de son premier patron, d'une part, et la froideur des relations parfois présente à l'intérieur des organisations importantes, d'autre part. Dans les deux cas, il a dû annoncer le décès d'un parent proche et, en conséquence, son absence prochaine afin d'assister aux obsèques. Réaction de son patron dans la PE, quelques mots de sympathie en ces circonstances douloureuses, accompagnés de l'annonce de la possibilité de prendre un ou deux jours de congés en plus de ceux prévus. Réaction dans la grande entreprise : « *Vous devrez nous fournir un justificatif de décès avant de vous absenter !* ». Dans le livre publié par Pierre-André Julien et Michel Marchesnay en 1989<sup>9</sup>, on peut relever la notion d'une « aspiration à la convivialité » de la part des dirigeants des petites entreprises, ce que nous avons pu constater le plus souvent parmi la cinquantaine de TPE-PE où nous sommes personnellement intervenus au fil des ans en qualité de consultant. L'idée d'une « anti-bureaucratie » présente dans les petites structures est aussi largement exprimée dans l'ouvrage-référence publié

---

8. Source : Enquête CFDT, Petites entreprises, réalisée auprès de 1108 salariés non syndiqués dont 412 au sein de TPE de moins de 20 salariés. Résultats publiés en juin 2010.

9. Julien Pierre-André, Marchesnay Michel, *La petite entreprise - Principes d'économie et de gestion*, Paris, Vuibert, 1989.

par Fritz-E. Schumacker qui écrit en particulier ce qui suit<sup>10</sup> : « *Personne n'aime vraiment recevoir des ordres d'un supérieur qui lui-même reçoit des ordres... Même si les règles imaginées par la bureaucratie sont remarquablement humaines, personne n'aime être gouverné par des règles, c'est-à-dire par des personnes dont la réponse à chaque doléance est : ce n'est pas moi qui ait fait les règles, je ne fais que les appliquer* ».

## **2.2 L'absence ou l'insuffisance fréquente d'échanges relatifs aux rémunérations, au temps de travail et à son aménagement, aux conditions de travail et à la formation professionnelle, constitue un inconvénient**

Nous l'avons signalé précédemment, dans la majorité des cas les échanges entre un dirigeant de TPE-PE et ses salariés subordonnés reposent sur des types de comportement qui trouvent leur origine dans les systèmes de pensées et de sentiments qu'a bien observés le psychiatre Eric Berne chez ses patients (plusieurs de ses livres sont signalés dans notre bibliographie), à savoir que chaque personne est en réalité constituée de trois personnages appelés « états du Moi ». L'état du Moi « Enfant », le premier à se manifester dans le temps, continue à exister tout au long d'une vie en prenant sa source dans l'affectivité des individus. L'état du Moi « Parent » prend naissance assez tôt à partir de ce que nos parents ou ceux qui en ont assuré la fonction nous ont transmis comme informations concernant le système de valeurs à appliquer au cours de sa vie et il peut évoluer dans le temps. Quant à l'état du Moi « Adulte » qui apparaît plus tard, on peut constater qu'il se fonde sur plus de pragmatisme, d'aptitude au raisonnement, de capacité à prévoir les effets des actions qu'on entreprend. En chacun de nous coexistent ces trois états du Moi plus ou moins fortement et ils peuvent se manifester de façons assez différentes en fonction des situations dans lesquelles on se trouve. L'expérience montre qu'assez souvent un salarié se comporte comme le droit l'a défini, c'est-à-dire dans un état de dépendance vis-à-vis du dirigeant qui détient le pouvoir, l'autorité légale du supérieur sur ses subordonnés. Dans une TPE-PE on peut considérer que le pouvoir du responsable est en réalité plus complet que celui qui se trouve à la tête d'une ETI ou d'une grande entreprise, comme nous l'avons expliqué en traitant de la relation entre la culture et le pouvoir de la direction. Tout en voyant son entreprise comme faisant partie de la famille, le dirigeant gère fréquemment ses salariés de manière assez paternaliste, dans un rapport Parent-Enfant ou Adulte-Enfant, si l'on veut employer le langage de l'Analyse Transactionnelle (A.T.) d'Éric Berne.

10. Schumacker Fritz-E., *Small is beautiful*, Paris, Seuil, 1978.

Partant de ce type de relations et sans avoir forcément à l'esprit des intentions de manipulation, le temps manquant à de nombreux dirigeants de TPE-PE par ailleurs, il est un fait que trop d'échanges qui devraient avoir lieu sur certains sujets sont inexistantes ou insatisfaisants. Plusieurs enquêtes, notamment celle effectuée par Opinion Way-Fiducial<sup>11</sup> et une autre réalisée par la CFDT<sup>12</sup>, attestent ce fait. La première citée fait ressortir que les rémunérations ne font que rarement ou même jamais l'objet de discussions entre salariés et leur patron dans 78 % des cas, 64 % se trouvent dans la même situation à propos du temps de travail et 60 % concernant son aménagement et les conditions de travail. Malgré cela, 74 % des salariés interrogés se déclarent satisfaits de la qualité du dialogue avec leur dirigeant, sorte de paradoxe qui indique qu'apparemment la convivialité qui peut exister suffit à contenter près des trois-quarts d'entre eux, indépendamment du contenu des messages échangés ou presque. L'enquête CFDT fait également apparaître les mêmes orientations générales en y ajoutant que la formation professionnelle est un sujet tabou, on n'en parle pas dans 32,5 % des cas. Par ailleurs, une enquête par questionnaire<sup>13</sup> que nous avons personnellement réalisée auprès de 276 cadres de PME indique que 48 % d'entre eux n'ont pas une bonne connaissance de la stratégie décidée par leur patron, n'étant pas associés aux grandes décisions à prendre, ce qu'ils déclarent regretter majoritairement.

En résumé, dans une forte majorité de TPE-PE on peut observer une ambiance plutôt bonne et une qualité de relations entre l'employeur et ses salariés de niveau satisfaisant, exception faite toutefois dans des cas extrêmes à la veille d'une restructuration difficile, par exemple. Cela étant, comme le font apparaître les enquêtes que nous venons de présenter, il existe dans plus d'une TPE-PE sur deux, en moyenne, une absence dommageable de discussions sur des sujets essentiels qui font partie de la gestion des ressources humaines (GRH). En réalité, on se trouve le plus souvent dans un contexte situationnel de communication interne qui repose trop sur la primauté d'une information descendante, c'est-à-dire des déclarations faites par le responsable en direction des salariés dans le but quasiment exclusif d'organiser et de suivre les travaux en cours ou à entreprendre. L'écoute des salariés par le responsable est insuffisante sur les questions rela-

---

11. Étude effectuée par Opinion Way-Fiducial auprès de 1276 salariés de TPE, novembre 2009.

12. Enquête CFDT auprès de 412 salariés non syndiqués d'entreprises de moins de 20 salariés. Résultats publiés en juin 2010.

13. Regnault Gérard, enquête réalisée entre mars et mai 2013 auprès de 276 cadres (nombre de réponses obtenues) travaillant dans 48 PME de secteurs divers (29 PE de 10 à 49 salariés et 19 moyennes entreprises de 50 à 99 collaborateurs).

tives au travail et à l'emploi qui dépassent le quotidien. En outre, la communication transversale entre salariés ne fait que trop rarement l'objet d'un minimum d'organisation pour aborder des thèmes de réflexion importants pour un meilleur fonctionnement de l'entreprise. On doit rappeler ici que 80 % des brevets viennent du terrain, de gens qui sont à un niveau hiérarchique en dessous de la direction générale, toutes tailles d'entreprises confondues, ce que semblent ignorer trop de patrons de TPE-PE.

### ***3. Les pratiques de communication interne dans les PME***

Les pratiques que nous venons de décrire sont celles qui sont les plus répandues dans les entreprises à l'intérieur desquelles il n'existe pas ou seulement un nombre limité de managers intermédiaires entre la direction et le personnel des employés et des ouvriers. De plus, la présence d'une représentation du personnel est nulle ou limitée, cas assez fréquent dans les organisations ne dépassant pas la cinquantaine de salariés. À présent, nous allons examiner la situation des PME de 50 à 250 salariés, c'est-à-dire des organisations qui emploient un nombre plus élevé de personnes dont fréquemment au minimum entre cinq et dix cadres ou assimilés qui ont la responsabilité d'une équipe. Il s'agit de PME dans lesquelles le dirigeant, tout en gardant malgré tout de l'influence, ne peut plus seul et directement communiquer souvent avec l'ensemble de ses salariés. Les managers de proximité sont là pour réaliser des objectifs, animer un groupe tout en assurant la communication descendante, ascendante et favoriser le fonctionnement de groupes de projet transversaux entre services lorsque le besoin s'en fait sentir.

#### ***3.1 Le rôle joué par les managers de proximité***

L'une des premières difficultés qui apparaît très nettement lorsqu'on interroge des cadres de PME sur la question de leur fonction relative à la communication interne, concerne l'absence qu'ils déplorent d'une bonne connaissance de la stratégie de leur entreprise, comme l'indique l'enquête que nous avons effectuée en 2013 (opinion exprimée par 48 % des 276 cadres). Ce point leur paraît préjudiciable quant à leur information personnelle ce qui rend naturellement très difficile les renseignements qui peuvent être transmis aux membres de leur équipe. Comment par exemple être en mesure d'avoir un entretien de vie professionnelle avec chaque salarié lorsqu'on connaît mal les axes d'avenir prévisibles à seulement un an ? Par ailleurs, il arrive aussi que les ordres qui leur sont adressés par la direction soient fréquemment contradictoires, ce qui complique encore la situation. La confiance,

la légitimité et l'autorité dont doit faire preuve le personnel d'encadrement exigent un minimum de cohérence dans les informations à transmettre aux subordonnés, même au cours de périodes difficiles comme c'est le cas depuis plusieurs années.

À ces premières difficultés s'ajoute également de manière forte la complexité que représente pour l'encadrement le fait de se trouver entre la logique de la direction qui raisonne d'une façon qui se veut économiquement rationnelle, le plus souvent, et celle des salariés qui voient l'intérêt de leur travail et la qualité des relations humaines avant tout. En réalité, de nombreux cadres dits de proximité déclarent être plutôt contraints d'être des gestionnaires que des animateurs d'une équipe, leur capacité à donner du sens au travail étant particulièrement difficile en période de crise qui dure. Motiver un salarié en n'ayant qu'un discours à tenir le plus fréquemment, celui qui consiste à demander une amélioration de la productivité à court terme, l'exigence primordiale de l'entreprise portant sur les résultats financiers, ne constitue pas toujours un motif d'encouragement efficace. En étant assez généralement incapables de présenter à leur équipe un projet crédible à un an ou deux, les personnels d'encadrement sont le plus souvent perçus par leurs subordonnés comme soumis à un management technocratique fait de procédures, contrôles, statistiques à établir, cette impression augmentant avec le nombre de salariés, sauf cas particuliers. Ainsi, au moment où un sentiment de défiance à l'égard du management se développe, on peut observer que 55 % de l'encadrement intermédiaire estiment que le discours des entreprises vis-à-vis de leurs salariés n'est pas crédible<sup>14</sup>. Les managers de proximité se trouvent finalement dans une situation paradoxale car ils doivent communiquer fréquemment des informations auxquelles ils n'adhèrent pas totalement, leur marge de manœuvre en vue d'adopter un style de management plus orienté vers l'écoute et le soutien étant limité<sup>15</sup> par ailleurs. Le défaut de communication ascendante qui peut créer un lien social véritable est patent dans une majorité de PME, surtout celles qui emploient plus d'une centaine de salariés.

Un autre problème qui apparaît assez nettement dans les PME qui disposent d'une représentation du personnel assez active, c'est-à-dire essentiellement les plus importantes du point de vue de l'effectif, concerne la difficulté que rencontre un trop grand nombre de directions à garantir un équilibre entre la communication transmise à cette représentation, d'une part, et celle que reçoivent les managers de proximité, d'autre part. Il leur faut dépasser une approche trop technico-juridique du dialogue social car les managers de proximité ont un rôle important à

---

14. Source : Lab'Ho, *Cadres, la tentation du retrait*, 2007.

15. Source : Etude d'Entreprise et Personnel, *Managers de proximité – non merci*, 2011.

jouer dans le système de régulation sociale. Comme l'écrit Maurice Thévenet, « *le manager de proximité est un punching-ball* »<sup>16</sup> mais il nous paraît impératif que les dirigeants n'abusent pas de ceux qui sont chargés de jouer les courroies de transmission sans toujours en avoir les moyens.

S'ajoute à ces obstacles que rencontre fréquemment la communication interne dans les PME, outre le manque de temps qui y est consacré, ce qui peut d'ailleurs en constituer l'une des causes, c'est-à-dire l'insuffisance de compétences relationnelles et managériales de trop de responsables d'équipe comme de dirigeants de TPE-PME. Leur culture n'est pourtant pas celle de l'écrit, en général, mais dans l'industrie on rencontre plutôt des techniciens ou des ingénieurs et dans les services des hommes de marketing, ce qui ne prédispose pas forcément toujours au rôle d'animateur de groupe. La nécessité d'une meilleure formation dans le domaine des relations aux personnes et de la gestion des conflits ne fait aucun doute pour ceux dont l'une des toutes premières responsabilités consiste précisément à discuter du travail tel qu'il est et de ses difficultés avec l'ensemble d'un groupe (les réunions) et aussi avec chaque salarié, de façon informelle et fréquente, ou formelle au moins deux ou trois fois par an sur une durée raisonnable (un entretien annuel de vie professionnelle doit en moyenne durer aux environs d'une heure, par exemple).

### **3.2 Les moyens à développer**

Dans les PME qui comptent plusieurs dizaines de salariés et a fortiori dans celles qui dépassent la centaine de personnes, divers moyens sont à utiliser dans le but de favoriser la meilleure circulation possible d'informations entre le personnel, l'encadrement et la direction. Certains d'entre eux peuvent également être employés au sein de TPE-PE.

Les PME en effet ont intérêt à développer les échanges avec leur personnel (on peut comprendre qu'elles ne se montrent pas exagérément philanthropiques), une très importante enquête (6000 entreprises de tailles et de secteurs très différents ont été concernées) menée en 1997 par la Fondation européenne de Dublin pour l'amélioration des conditions de vie et de travail démontrant entre autres le poids de la participation des salariés sur la performance des entreprises (rendement, réduction de certains coûts et de l'absentéisme, qualité des produits), d'autres études allant dans le même sens (OCDE, 1996, principalement). Plus récemment,

---

16. Thévenet Maurice, *Le manager de proximité est un punching-ball*, in Liaisons sociales magazine, mars 2011.

en octobre 2012, une enquête de l'École Polytechnique souligne qu'une bonne politique environnementale ou sociale augmente de 5 % la valeur de la société. Une mauvaise gouvernance peut l'abaisser de 15 %. Cette information sur la valorisation extra-financière des entreprises par les investisseurs en capital est à prendre en compte y compris par les PME.

Avant de décrire un à un les différents outils préconisés, dressons-en la liste : le journal interne, la boîte à idées, les réunions avec le personnel, les rencontres informelles et conviviales, l'enquête d'opinion auprès de l'ensemble du personnel, les groupes de projet transversaux, l'intranet.

### **3.2.1 Le journal interne**

Selon nous, l'existence d'un journal interne, parfois appelé bulletin d'information interne, ne s'impose pas forcément au sein d'une petite société où chacun peut assez facilement connaître la réalité qui l'entoure, sous réserve que la direction se montre suffisamment ouverte ; par contre, dans une organisation plus importante, disons à partir de 50, voire 100 personnes réparties dans plusieurs services et locaux distincts, il nous paraît important de faire vivre un support écrit, reflet fidèle et large du fonctionnement de l'ensemble de la société. Les salariés des PME, comme ceux des grandes entreprises, réclament de l'information et certains veulent aussi en donner ; les premiers déplorent assez souvent l'absence de moyens à leur disposition et les seconds se plaignent dans bien des cas de l'impossibilité qu'ils constatent à pouvoir transmettre une information : « *Ici, ce que la direction appelle communication consiste à asséner un discours. La communication est descendante, jamais montante !* », peut-on entendre fréquemment. La demande de création d'un journal peut provenir du personnel ou de la direction et pour réfléchir à sa réalisation, un groupe de travail représentatif des différentes fonctions ainsi que des divers niveaux hiérarchiques peut être constitué. Après la période nécessaire pour l'étude, le groupe de travail présente à la direction ses propositions qui, concernant un projet de journal interne, portent au minimum sur les objectifs du support, son rythme de parution, un code déontologique, la composition du comité de rédaction, les rédacteurs possibles des articles, le responsable de la parution, les destinataires du journal, les moyens pratiques à mettre en œuvre, le budget. La décision finale revient naturellement au dirigeant qui dans une PME rencontre assez rarement des difficultés importantes pour concilier sur ce sujet l'essentiel des propositions qui lui sont faites avec ce qu'il estime souhaitable et utile.

### **3.2.2 La boîte à idées**

Tout en s'avérant peu onéreuse, la boîte à idées permet de faire remonter des suggestions des salariés vers la direction et d'interroger également la hiérarchie en lui posant des questions auxquelles il paraît parfois difficile d'obtenir une réponse dans l'activité quotidienne.

Anonymement ou non, chaque collaborateur peut utiliser la boîte à idées individuellement ou collectivement après que le management supérieur ait suffisamment informé sur les objectifs visés grâce à l'utilisation de ce moyen de communication et le souci qu'il a réellement d'apporter des réponses promptes aux suggestions et questions exprimées.

Associée à d'autres outils de communication rapide possibles (par exemple, l'intranet décrit plus loin), la boîte à idées permet notamment à la direction comme à l'ensemble du personnel de ne pas avoir à attendre par exemple la réalisation d'une enquête d'opinion importante afin de connaître certains avis.

L'urne qui matérialise la boîte à idées doit se situer dans un endroit bien visible et accessible à tous.

La hiérarchie intermédiaire a naturellement besoin d'être associée à l'opération car elle peut craindre son court-circuitage en raison d'un dialogue direct entre les salariés et la direction.

### **3.2.3 Les réunions avec le personnel**

Il apparaît tout à fait clairement, dans une majorité des PME, que le moyen d'information le plus largement utilisé se confond avec l'organisation de réunions. Animée la plupart du temps par le responsable hiérarchique direct (N+1 qui est le dirigeant dans beaucoup de très petites entreprises) qui réunit régulièrement le personnel qu'il encadre, la réunion se résume malheureusement très souvent en un long monologue du « chef » qui distille avec parcimonie une information descendante dont chacun se rend bien compte qu'elle ne peut à elle seule constituer un moyen de motivation efficace. En réalité, et tout en considérant l'importance évidente des informations transmises en cascade de la direction vers l'ensemble du personnel, nous pensons que, sauf cas particuliers, toute réunion doit comporter une part d'échanges ou d'exposés effectués par différentes personnes, informations descendantes, ascendantes et latérales se complétant dans une perspective de dynamique globale.

En plus des contacts directs et des réunions assez fréquentes qui sont organisées dans le but de traiter des affaires courantes au niveau d'un service dans une PME ou à l'intérieur d'une TPE, une réunion annuelle est à réaliser de manière à ce que la direction présente à tous les résultats globaux obtenus et les projets d'avenir. Cette réunion annuelle permet également aux salariés de poser des questions importantes et d'exprimer des remarques constructives.

### **3.2.4 Les rencontres informelles et conviviales**

Une demi-heure (en moyenne) consacrée à faire très régulièrement le tour de son service ou de sa petite entreprise et à échanger quelques informations avec ses subordonnés revêt toujours un grand intérêt. Ce que les Américains appellent MBWA (« Management by wandering around ») et que certains ont traduit en France par « management baladeur », ne peut qu'être encouragé ; il privilégie la connaissance des personnes, des difficultés qu'elles rencontrent au quotidien et l'aide qu'on peut leur apporter par rapport au syndrome de la note de service (toutefois nécessaire à certains moments), qui s'avère la plupart du temps plus source de rejet ou d'indifférence que de stimulation de ceux auxquels elle est destinée. Cette démarche positive implique évidemment qu'elle soit perçue comme naturelle, allant dans le sens du management général de l'organisation, la personnalité de chaque responsable s'inscrivant par ailleurs bien dans l'état d'esprit d'ouverture qu'elle présuppose. Il est tout à fait clair que l'égoïsme, la suffisance, le mépris des subordonnés, ne peuvent conduire à rendre crédible un supérieur hiérarchique qui s'engagerait dans une telle voie sur une instruction qu'on lui aurait donnée mais sans conviction personnelle. Un autre moyen simple pour favoriser la communication informelle et souple entre chaque responsable hiérarchique et les membres de son équipe consiste à prévoir un moment de la journée au cours duquel, le cas échéant sans rendez-vous préalable, il est possible de rencontrer ce responsable dans son bureau. Cette pratique « de la porte ouverte », toujours possible à tout moment en cas de problèmes graves et urgents à régler, est complémentaire en visant le même but que la démarche du management baladeur.

Une occasion de rencontres qui ne peut que resserrer les liens dans une équipe et développer un esprit de communication entre tous ses membres, consiste aussi à utiliser en moyenne chaque année deux ou trois événements que l'on va fêter ensemble. Une TPE-PME peut par exemple inviter l'ensemble de ses salariés à un repas, ou pour le moins à partager un verre de l'amitié, au moment des vœux pour la nouvelle année ; cette célébration peut d'ailleurs coïncider avec la réunion annuelle au cours de laquelle la direction présente les résultats et les projets, en plus des réponses aux questions qui lui sont posées.

### **3.2.5 L'enquête d'opinion auprès de l'ensemble du personnel**

À quelles conditions, pourquoi et à travers quelles questions posées, une enquête d'opinion parmi l'ensemble du personnel peut-elle s'avérer intéressante ? Il faut d'abord noter que ce type d'étude, réalisée en moyenne tous les 2 ou 3 ans au sein d'une PME, ne peut avoir de sens que dans la mesure où il s'inscrit dans un cadre que l'on peut qualifier de naturel pour son existence. On imagine mal en effet le lancement d'une telle idée par un dirigeant autocratique, ou pour le moins n'ayant pratiquement que rarement tenu compte jusqu'ici des avis ou suggestions qui avaient pu lui être transmis par quelque canal que ce soit.

En deuxième lieu, il importe de n'envisager l'enquête que lorsque l'entreprise compte plusieurs dizaines de salariés, avec une garantie d'anonymat, certains n'étant pas prêts à livrer sincèrement leur opinion en l'absence de cette condition préalable, et d'autres pouvant avoir la tentation de prendre des mesures, en quelque sorte de vengeance, à l'égard de ceux qui ne se montrent pas forcément de leur avis : la sincérité des uns et son acceptation par d'autres ont parfois encore besoin de ce contexte pour pouvoir exister !

La troisième exigence à satisfaire avant même d'effectuer une enquête consiste, pour la direction, à suffisamment informer sur les objectifs qu'elle vise à travers une meilleure connaissance de ce que pensent ses salariés sur des points à préciser et, élément capital, la volonté qu'elle a de tenir compte au maximum des remarques qui pourront apparaître.

Enfin, quatrième idée importante sur laquelle la direction doit se montrer sans ambiguïté dès l'annonce de son projet, l'engagement qu'elle prend de fournir les résultats de l'enquête à l'ensemble du personnel, sous une forme à indiquer (document de synthèse diffusé à tous).

Concernant les apports possibles d'une enquête, il va de soi qu'au minimum deux grands déterminants entrent en ligne de compte : la nature et le nombre des questions posées et d'autre part le pourcentage de réponses obtenu.

### **3.2.6 Les groupes de projet transversaux**

Sans abuser de la création de groupes de travail interservices et interhiérarchiques, la PME a intérêt, certaines expériences étant là pour le prouver (nous avons participé à l'organisation et au suivi d'activités de groupes constitués à l'intérieur de 28 PME depuis 1995), à encourager la réflexion et la créativité de

tous ses membres pour aller de l'avant et se donner les moyens d'encre plus d'innovation en tous genres et de compétitivité. Outre le fait de contribuer à l'amélioration de la communication interne de l'entreprise, la stimulation des rencontres et échanges entre fonctions débouche fréquemment sur des idées d'amélioration intéressantes, l'important étant que le groupe qui se réunit le fasse avec l'objectif précis du traitement d'un sujet essentiel, déterminé par la direction ou, mieux encore, en concertation avec elle.

En effet, basée sur le principe du volontariat ou non, la première hypothèse étant toujours préférable, l'existence d'un groupe que nous qualifierons de recherche de progrès en concertation, quel qu'en soit le domaine, doit toujours viser l'atteinte de résultats précis, concrets et dans un laps de temps fixé dès le départ. En fonction de l'importance et de l'urgence du projet, les membres du groupe (entre cinq et dix de préférence) se réunissent quelques heures ou quelques jours par mois, tout en continuant à remplir les missions permanentes des fonctions qu'ils occupent. Bien entendu, la hiérarchie habituelle et directe des participants au groupe doit favoriser le fonctionnement du système en prenant les dispositions qui conviennent pour pallier l'absentéisme partiel et temporaire de certains salariés dans le service, comme cela se fait également pour des périodes de formation permanente, par exemple. Tout cela n'est possible qu'à travers un engagement clair et exprimé de la direction qui s'intéresse régulièrement aux travaux du groupe, et surtout tient compte de ses conclusions et propositions intermédiaires et finales.

Pour ce qui a trait à l'animation du groupe de travail, il faut fortement veiller à la désignation d'un responsable compétent.

### **3.2.7 L'intranet**

En fonctionnement dans les grandes entreprises depuis 10 à 15 ans dans la plupart des cas, la possibilité d'échange et de dialogue instantanée que procure la formule intranet peut intéresser certaines PME. Il importe toutefois de veiller à ne pas l'utiliser exagérément ce qui conduit toujours à un appauvrissement qualitatif des échanges, le mythe techniciste présent en certains endroits étant là pour le prouver. L'électronique peut renforcer parfois la communication interne mais en aucun cas elle ne peut s'y substituer (manque de convivialité, risque de diminution du dialogue en face à face par facilité d'envoi de messages). En cas d'urgence, l'échange instantané permis par les communications électroniques peut néanmoins être très utile.

## Conclusion

Éclairer les salariés sur les grandes orientations de l'entreprise où ils travaillent, développer un dialogue authentique avec eux nonobstant les responsabilités de chacun, favoriser la communication entre fonctions et niveaux hiérarchiques, ces objectifs à atteindre par les dirigeants de TPE-PME nécessitent la mise en œuvre de moyens (nous en avons présenté sept). Il importe de souligner qu'un préalable est toutefois absolument indispensable lorsqu'on veut réellement viser la réussite de l'information et de la communication interne, il s'agit de l'exemplarité donnée par les responsables aux différents niveaux afin de faire naître et entretenir un système de relations positif entre des hommes au travail.

Face aux concurrences et évolutions diverses auxquelles elles se trouvent confrontées, les TPE-PME ont notamment besoin de développer leur communication interne car sans la participation du personnel il s'avérera de plus en plus difficile d'obtenir durablement des résultats satisfaisants dans une économie désormais mondialisée pour de nombreux secteurs.

## Bibliographie

D'ALMEIDA N., LIBAERT T., *La communication interne de l'entreprise*, Paris, Dunod, 2004.

BANDLER R., GRINGER J., *Les secrets de la communication*, Paris, Le Jour, 1982.

BARRÉ G., *La communication interne*, Paris, Bayard, 1993.

BÉAL J.-P., LESTOCART P.-A., *Entre marketing et management : la communication interne*, Paris, Demos, 2003.

BÉON P., *Comment développer la communication interne*, Paris, Nathan, 1995.

BERNE E., *Des jeux et des hommes*, Paris, Stock, 1996.

BERNE E., *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Paris, Tchou, 1977.

CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.

CROZIER M., *L'entreprise à l'écoute*, Paris, InterEditions, 1989.

CUMUNEL C., *La communication financière des sociétés cotées vis-à-vis des salariés*, rapport, Paris, COB, 1998.

DÉTRIE P., MESLIN-BROYEZ C., *La communication interne au service du management*, Paris, Ed. Liaisons, 2001.

DUCHÉNEAUT B., *Les dirigeants de PME*, Paris, Maxima, 1996.

DUPUY F., *Lost in Management. La vie quotidienne des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, Seuil, 2011.

FONDATION EUROPEENNE POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL, *Les nouvelles formes d'organisation du travail : l'Europe peut-elle réaliser son potentiel ? Résultats d'une enquête sur la participation directe en Europe*, Dublin, 1997.

GOMEZ P.-Y., KORINE H., *L'entreprise dans la démocratie*, Bruxelles, De Boeck, 2009.

HENRIET B., *Audit de la communication interne*, Paris, Ed. d'Organisation, 1997.

IGALENS J., LOIGNON C., *Prévenir les conflits et accompagner les changements*, Paris, Maxima, 1997.

INSTITUT DE L'ENTREPRISE, *Dialogue social : l'âge de raison*, rapport de l'observatoire de perspective sociale, Paris, 2013.

JULIEN P.-A., *Les PME, bilan et perspectives*, Cap-Rouge, Presses interuniversitaires, 2005.

LEBEL M.-F., LEBEL P., *Organiser la communication interne*, Paris, Ed. d'Organisation, 1988.

MORRISON J., O'HEARNE J., *Practical Transactional Analysis in Management*, Reading, Addison-Wesley, 1973.

MUCCHIELLI A., *La communication interne : les clés d'un renouvellement*, Paris, A. Colin, 2001.

NOVEY T., *Making life work*, Sacramento, Jalmar Press, 1973.

OCDE, *Policies and Practices for enhancing enterprise flexibility*, Paris, 1996.

REGNAULT G., *La communication interne dans une PME : outils et comportements pour travailler ensemble*, Paris, L'Harmattan, 1996.

REGNAULT G., *Les mondes sociaux des petites et très petites entreprises*, Paris, L'Harmattan, 2011.

REGNAULT G., *Les TPE ou microfirmes françaises*, Paris, L'Harmattan, 2013.

SANDEAU M., LASSERRE H., *PME et dialogue social*, Lyon, Chronique Sociale, 2005.

SEGRESTIN B., HATCHUEL A., *Refonder l'entreprise*, Paris, Seuil, 2012.

THÉVENET M., *La culture d'entreprise*, Paris, PUF, 2003.

THÉVENET M., *Le plaisir de travailler*, Paris, Ed. d'Organisation, 2000.

VACHER B., *La gestion de l'information en entreprises*, Paris, ADBS Editions, 1997.

WATZLAWICK P., *L'invention de la réalité*, Paris, Seuil, 1988.

WATZLAWICK P., *Le langage du changement*, Paris, Seuil, 1980.

WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH R., *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil, 1975.

WOLTON D., *Informing n'est pas communiquer*, Paris, Ed. du CNRS, 2009.

ZARIFIAN P., *Travail et communication*, Paris, PUF, 1996.

