

## La communication interne : du discours à la realite

Émile-Michel Hernandez

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1706>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.1706](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1706)

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1994

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Émile-Michel Hernandez, « La communication interne : du discours à la realite », *Communication et organisation* [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1706> ; DOI : [10.4000/communicationorganisation.1706](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1706)

---

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# *La communication interne : du discours à la réalité*

Émile-Michel Hernandez

---

- 1 L'évolution de la gestion au cours de ces dernières années s'est traduite par la place grandissante prise, dans l'entreprise, par l'une des composantes de la Gestion des Ressources Humaines : la communication interne. Son rôle est devenu essentiel pour la bonne marche des organisations et Jean-Yves Capul a pu, à juste titre, écrire, écrire : « Les entreprises françaises connaissent, depuis quelques années, une véritable explosion de la fonction communication ».
- 2 La période actuelle, que l'on peut définir comme l'ère de la complexité, pour utiliser un concept popularisé essentiellement par Edgar Morin, présente plusieurs caractéristiques. D'abord l'époque des certitudes est révolue, dans un environnement mouvant et difficile l'humain devient la principale ressource des entreprises, aussi s'agit-il d'optimiser son utilisation. La circulation de l'information est un des moyens dont disposent les dirigeants pour ce faire. Ensuite la production des entreprises a évolué, le produit, conçu avant sa réalisation, a fait place au projet où conception et exécution sont parfois simultanées. L'employé doit non seulement penser mais encore adhérer profondément aux objectifs de son organisation. Enfin dans de nombreux secteurs la production réalisée incorpore une part grandissante d'information dont on sait depuis les années 40 qu'elle constitue la troisième dimension fondamentale de la matière avec la masse et l'énergie.
- 3 Norbert Wiener, devant la difficulté d'appréhender cette nouvelle dimension, la définira alors par ce qu'elle n'est pas : « L'information n'est ni la masse ni l'énergie, l'information est l'information ». Et plus tard Gregory Bateson ajoutera : « L'information c'est une différence qui crée une différence ». Dans ce nouveau contexte communiquer devient une des dimensions essentielles de la vie organisationnelle, et la communication revêt de multiples aspects. Elle peut être descendante, ascendante ou latérale. Elle peut véhiculer des informations d'activités, utiles à l'entreprise pour assurer son fonctionnement, ou de convivialité permettant « de vivre ensemble et en relation avec les autres et d'influer sur leurs comportements ».

- 4 Ces informations peuvent être produites par l'entreprise pour elle-même, prélevées sur l'extérieur et utilisées par l'entreprise, ou enfin produites par l'entreprise et à destination de l'extérieur. Enfin elle présente un double aspect. C'est d'une part un état d'esprit d'échange, de dialogue et de confiance qui doit régner dans l'organisation, mais c'est aussi une fonction c'est-à-dire une série d'actions qui doivent s'intégrer dans une stratégie globale. Par l'importance qu'elle a prise dans la gestion actuelle des entreprises, et en particulier dans leur GRH, par les coûts qu'elle engendre, la communication interne justifie aujourd'hui la pratique de son audit. Le présent article comporte deux parties. La première traite de la notion de communication interne et de ses spécificités dans le secteur de la Grande Distribution à prédominance alimentaire. La seconde porte sur la présentation d'une méthodologie d'audit et son utilisation dans trois hypermarchés. La conclusion aborde enfin les risques de transformation de la communication en nouvelle utopie et de mise en place d'une gestion duale du personnel.

## La communication interne

- 5 Cette nouvelle dimension essentielle de la GRH sera d'abord présentée dans un cadre général. Dans un deuxième temps seront abordées les spécificités du secteur où le travail de terrain a été réalisé : la Grande Distribution à prédominance alimentaire.

### Circuits et Outils

- 6 À l'intérieur de l'entreprise l'information suit divers circuits constituant les composantes de la communication interne. Elle utilise des outils, dont le nombre croissant est lié à l'évolution des techniques, qui seront brièvement présentés.

#### Circuits

- 7 Ils sont devenus beaucoup plus complexes et difficiles à décrire dans l'entreprise actuelle que dans l'entreprise taylorienne. À l'origine comparables aux fils d'un marionnettiste, ils s'apparentent maintenant à un véritable système nerveux de l'entreprise.
- 8 L'information circule selon trois circuits principaux. Elle est d'abord descendante et correspond à la conception classique de l'ordre donné par le supérieur au subordonné. Elle est ensuite ascendante, de la base vers la hiérarchie. La loi Auroux du 4 août 1982 sur l'expression des salariés traduit la volonté du législateur d'encourager la circulation de l'information dans l'entreprise et d'éviter qu'elle soit à sens unique. Pour Maurice Thevenet ce texte peut faciliter l'avènement d'un modèle de management fondé sur l'idée « d'implication » de l'individu au projet commun de l'entreprise.
- 9 Elle est enfin latérale entre acteurs opérant à un même niveau de la hiérarchie organisationnelle.
- 10 De linéaire le mouvement de l'information dans l'entreprise est devenu aujourd'hui brownien.
- 11 Les voies suivies sont au nombre de quatre (12, 13). La voie hiérarchique est la plus ancienne. Elle est le passage obligé de la plupart des directives, procédures et changements organisationnels. Elle correspond à l'activité classique d'encadrement.

- 12 La voie représentative est venue compléter la première pour permettre une remontée de l'information et constituer une sorte de contre-pouvoir face au pouvoir hiérarchique. Elle a bien sûr un rôle essentiel en cas de conflit dans l'entreprise. Ces deux voies sont les voies classiques de la communication interne pendant longtemps elles ont été les seules. La voie participative correspond à l'approche « ressources humaines », au désir d'impliquer les divers acteurs de l'entreprise dans ses projets. Gérard Donnadiou et Gérard Layole parlent, à son propos, « d'une sorte de doublage diffus du canal hiérarchique ». Elle peut prendre différents aspects : cercle de qualité, groupes de concertation ou de progrès, de pilotage, d'expression directe, de projet, etc.. La quatrième est la voie médiatique qui fait de la communication interne une fonction à part entière avec ses professionnels et ses moyens souvent coûteux et de plus en plus sophistiqués techniquement (audiovisuel, télématique, informatique...).

### Outils

- 13 On a assisté ces dernières années à une véritable explosion des outils utilisés par les professionnels de la communication interne pour faire circuler l'information dans l'entreprise. Plusieurs auteurs en ont procédé à une recension plus ou moins exhaustive : François Charvin, Philippe Detrie et Catherine Meslin, Gérard Pelcener, Marie-Hélène Westphalen, etc....
- 14 Classiquement ils distinguent trois catégories de moyens. Premièrement, les moyens oraux : la présence, l'entretien individuel, les conférences et assemblées, les commissions et groupes d'études, les réunions, les portes ouvertes et visites d'entreprise.... Cette dernière catégorie, la plus ancienne et la plus traditionnelle, a même retrouvé récemment des lettres de noblesse avec le célèbre management « baladeur » (management by walking around) de la firme Hewlett Packard.
- 15 Deuxièmement, les moyens écrits : notes et circulaires, flashes et bulletins spécialisés, revue de presse et analyse thématique de presse, lettre au personnel, rapport annuel, bilan social, systèmes de suggestions, journal d'entreprise... Ce dernier outil connaît un grand succès. Selon Olivier Bertrand c'est l'une des techniques de communication interne la plus souvent utilisée (67 %) juste derrière la réunion (75 %) et loin devant les cercles de qualité et de progrès (40 %), l'audiovisuel (29 %), la convention (26 %) et la messagerie électronique (21 %). Son importance a même conduit ces professionnels à se regrouper au sein de l'Union des journaux et journalistes d'entreprises de France (UJJEF). Et Francine Londez la qualifie avec enthousiasme « d'outil de management des intelligences ».
- 16 Troisièmement, les moyens technologiques de plus en plus nombreux et sophistiqués, et dont l'efficacité réelle gagnerait parfois à être vérifiée : diaporama, film, vidéo d'entreprise, journal vidéo, radio ou téléphone, affichage, cassettes, vidéodisques, télex, télécopie, systèmes interactifs divers....
- 17 Ainsi le discours sur la nécessité de communiquer dans l'entreprise s'est-il accompagné d'une véritable inflation des moyens utilisés. Pourtant, comme il sera vu ultérieurement, leur nombre n'est pas toujours parfaitement en corrélation avec la qualité de l'information fournie au personnel et avec le sentiment qu'il a d'être bien informé.

## La Grande Distribution

- 18 La Grande Distribution a prédominance alimentaire constitue aujourd'hui un secteur économique de première importance puisqu'elle comprend environ un millier d'hypermarchés et sept mille supermarchés. C'est un secteur particulièrement dynamique, qui résiste assez bien aux difficultés conjoncturelles. Les spécificités de sa GRH seront d'abord évoquées avant de s'intéresser à ses pratiques de communication interne.

### GRH

- 19 Globalement on peut dire que la GRH du secteur se caractérise par une forte mobilité et un faible niveau de qualifications ; et par une tendance à la gestion duale du personnel avec d'une part un encadrement, des chefs de rayons, etc, relativement bien traités et intégrés dans l'entreprise et d'autre part une deuxième catégorie (manutentionnaires, ELS Employés Libre Service, etc) dont la liaison à l'organisation est souvent beaucoup plus lâche, et l'implication plus faible.
- 20 Le personnel de la Grande Distribution se distingue par sa jeunesse (24,5 %) de moins de 25 ans, contre 10,7 % pour l'ensemble de l'économie ; sa féminisation (60 % des effectifs totaux contre 48 %) surtout pour les emplois les moins qualifiés ; sa forte mobilité (23,5 % de renouvellement annuel, contre 14,5 %) ; un important recours aux formes particulières d'emploi (CDT, temps partiel) et à la sous-traitance (gardiennage, nettoyage, mise en rayon) ; un faible niveau de rémunération ; un faible niveau de formation initiale et un effort de formation continue sensiblement inférieur à la moyenne nationale et concernant essentiellement l'encadrement et notamment la formation des nouveaux chefs de rayon.
- 21 Consciente de cette situation assez négative la profession a fait des efforts pour faire évoluer sa GRH même si en raison de la faiblesse de ses marges bénéficiaires (approximativement 1 %) ses possibilités sont limitées, ils ont été faits principalement dans trois directions : développer l'intégration, développer la compétence et développer la satisfaction. Pour le premier point, l'intégration, la Grande Distribution souffre de deux handicaps : un taux de turnover élevé et des entreprises composées de multiples entités dispersées sur tout le territoire national. Deux axes ont été privilégiés : le développement d'une politique active de communication interne pour augmenter le sentiment d'appartenance à la société et la motivation des hommes y travaillant ; et la mise en place chez certains distributeurs d'un management participatif.

### Communication interne

- 22 Il ne s'agit pas de procéder ici à une description exhaustive de tous les outils présents chez les Grands Distributeurs mais simplement de relever quelques aspects qui paraissent caractéristiques.
- 23 La variété des moyens utilisés est grande et la plupart des entreprises ont recours à de nombreux supports. C'est en effet un domaine où ces organisations ne sont pas novices, car elles ont déjà une pratique développée de communication externe. Certains moyens sont traditionnels comme les réunions et les journaux d'entreprise, d'autres beaucoup plus modernes comme des systèmes de télévision interne par satellite, des messageries

électroniques, ou divers systèmes interactifs.... Les plus utilisés restent cependant les réunions et autres conventions dont le nombre de participants et les objectifs peuvent être très variables ; la presse d'entreprise destinée à tout le personnel ou seulement à certaines catégories (encadrement, actionnaires, etc) ; et enfin les magazines vidéo dont l'emploi semble se développer actuellement.

- 24 Dans la distribution le service communication interne dépend encore rarement de la direction générale, AUCHAN constituant l'exception et lui donnant d'ailleurs un nom différent « direction des relations internes », alors que c'est le cas dans 45 % des entreprises tous secteurs confondus. Il est rattaché à la direction de la communication qui gère à la fois l'externe et l'interne, par exemple chez LECLERC, SYSTEME U ou MAMMOUTH (33 % des entreprises tous secteurs confondus) ; ou bien aux ressources humaines, par exemple chez CARREFOUR, CASINO, CONTINENT (22 % des entreprises tous secteurs confondus). Le rattachement à un service ou à un autre est largement influencé par la structure de ces entreprises. On peut en effet en distinguer deux grandes catégories, les entreprises classiques, comme AUCHAN ou CARREFOUR, propriétaires de la totalité de leurs points de vente, et par conséquent à même d'y imposer le type de communication qui convient à leur direction générale. Et les regroupements d'indépendants, INTERMARCHÉ, LECLERC et SYSTEME U, où la communication interne se fait à deux niveaux, d'abord entre le groupement et les adhérents, puis au niveau de chaque point de vente où les pratiques diffèrent considérablement selon la personnalité et les priorités de l'affilié, et laissent souvent à désirer : « Quelques-uns entretiennent d'excellents rapports avec leurs employés et savent les motiver mais, en général, ils sont très mauvais dans ce domaine... Certains adhérents font bien peu de cas de la personne humaine et agissent en véritables « tyrans locaux ». Enfin d'autres structures sont plus originales comme par exemple l'enseigne MAMMOUTH utilisée par cinq groupes différents (Docks de France, Paridoc, SASM, etc..) ce qui n'y facilite pas la communication interne.
- 25 Si tous les distributeurs relèvent la spécificité d'organisations où le personnel est réparti entre de nombreux points de vente qui restent donc pour la plupart de taille humaine ils ont parfois des conceptions différentes de la communication interne et de son importance pour l'entreprise. Pour schématiser, on trouve, selon les sociétés, trois grandes catégories d'attitudes. Le premier niveau correspond aux entreprises où la communication interne consiste essentiellement à informer le personnel, informations relevant d'obligations légales, informations d'activité ensuite, enfin accessoirement quelques informations de convivialité. Elle y est donc essentiellement descendante. Le deuxième niveau comprend, en plus, une volonté d'écoute des salariés. Ainsi, par exemple, pour Florence VAN TUJIN de CASINO « c'est une des missions essentielles de la communication. Toutes nos visites en magasin, en moyenne deux fois par semaine, sont basées sur l'écoute ». Il y a volonté de développer une communication ascendante. L'intérêt accordé au personnel vise à le valoriser afin que, se sentant mieux dans son emploi, cela rejaillisse sur la qualité de son travail. Il s'agit d'établir entre l'entreprise et le salarié une relation gagnant-gagnant. La communication interne joue un rôle humain et social dans des organisations où la gestion du personnel est résolument placée sous le signe des « Ressources Humaines ». Le troisième niveau est celui d'entreprises où elle est une des composantes d'un véritable management participatif, où existe une volonté non seulement d'informer les salariés, de les écouter mais aussi de les faire s'exprimer (au-delà de l'obligation légale de la loi Auroux). L'information est descendante, ascendante et latérale, elle diffuse véritablement

dans toute l'organisation ; le distributeur a pris conscience de la fonction stratégique de la communication interne dans l'amélioration de ses performances. Ainsi pour Jacques Dewailly directeur des relations internes d'AUCHAN : « Pourquoi, suite à un changement d'enseigne, constatons-nous qu'un magasin marche souvent dix fois mieux ? Parce que le personnel est informé et qu'AUCHAN a la volonté de rendre les gens responsables, à tous les niveaux ».

## L'audit

- 26 Le terme d'audit est plus souvent associé au domaine financier qu'au domaine social ou à celui de la communication interne aussi ces notions seront-elles brièvement précisées. Puis la méthodologie d'audit de la communication interne développée par Bruno Henriot et François Boneu dans leur ouvrage, et son utilisation dans trois hypermarchés, seront présentées.

### Des audits spécifiques

- 27 La notion d'audit social sera d'abord traitée, puis celle d'audit de la communication interne.

#### L'audit social

- 28 L'utilisation de l'audit en matière sociale a déjà été présentée par des auteurs comme Pierre Candéau, et Alain Couret et Jacques Igalens aussi s'agit-il simplement ici d'en faire un bref rappel.
- 29 Pierre Candéau le définit « comme une démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous formes de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur ».
- 30 Les spécificités de l'audit social sont essentiellement de deux ordres. Celles liées au domaine d'application, en matière sociale beaucoup de notions sont qualitatives et complexes, voire, pour certaines, carrément floues. Leur quantification, même partielle, sera donc source de difficultés et la réalisation d'un audit moins évidente que dans le domaine financier par exemple. Celles liées aux méthodologies, conséquences de l'insuffisance d'informations quantitatives : l'utilisation de techniques et de méthodes relevant des sciences sociales. Ainsi le recours aux techniques d'entretiens, d'enquêtes d'opinions ou d'attitude pour analyser les opinions et les perceptions dont l'importance est fondamentale en matière sociale.
- 31 Cet audit peut se faire à trois niveaux. Il peut s'agir d'abord d'un audit de conformité portant sur la fiabilité et la validité des informations, et sur la conformité légale des résultats obtenus. Comme l'indiquent Couret et Igalens « pour l'essentiel, sa vraie nature est celle d'un audit juridique appliqué au droit social. L'auditeur va s'efforcer de rechercher les traces du non-respect des obligations sociales pesant sur l'entreprise », le

deuxième niveau est l'audit d'efficacité. Il concerne l'analyse des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés, leur coût d'obtention, leur qualité. Pour Pierre Candéau il recouvre « l'examen de l'application des procédures, de leur adéquation aux objectifs visés, de leur degré d'application et de leur capacité à provoquer les résultats attendus », le troisième niveau est l'audit de direction ou audit stratégique. Il vise à vérifier la convergence entre la stratégie sociale et la stratégie générale de l'entreprise et si elle dispose bien de ressources humaines adaptées à ses objectifs.

- 32 On peut donc parler d'audit administratif pour le premier niveau, d'audit de gestion pour le second, et d'audit stratégique pour le troisième.

### L'audit de la communication interne

- 33 La constatation de l'écart pouvant exister dans certaines entreprises entre les discours des managers sur la nécessité et l'importance de la communication interne, la multiplication des outils utilisés, et le sentiment qu'avait le personnel d'être peu ou mal informé, a amené certains auteurs à s'intéresser à l'utilisation des techniques d'audit dans ce domaine. De nombreux chercheurs ont relevé que si la communication interne est maintenant une dimension essentielle de la vie organisationnelle sa mise en œuvre n'est pas exempte de difficultés ainsi Vincent Degot, Bernard Galambaud, Thomas Heller, Pierre Louart et Christel Beaucout, Gérard Pelcener, Jacques Schmitt Maurice Thévenet ou Michel Villette... Ce dernier, dans un article intitulé « La communication interne ne communique plus », écrit : « Aujourd'hui, ce qui frappe, c'est la discordance entre les paroles et les actes, l'écart entre les intentions affichées et les possibilités réelles d'action. Tout se passe comme si communication officielle avait servi d'écran de fumée, utile un bref instant, puis source de méfiance et d'incrédulité ». Enfin pour Anne Kocinski : « La communication passe mal dans l'entreprise ». Le souci d'apprécier l'efficacité de la communication interne a été renforcé par l'importance des sommes que certaines entreprises y consacrent. Ainsi, la seule presse d'entreprise coûterait plus de cinq millions de Francs par an à une cinquantaine d'entreprises, et de un à cinq millions de francs à huit cents autres, ce souci s'est traduit concrètement de différentes façons.
- 34 D'abord certaines entreprises ont réalisé en interne une enquête sur leur communication. LE PRINTEMPS, par exemple, a confié à une stagiaire du CELSA la réalisation d'une enquête sur le thème « Communique-t-on au Printemps ? ». Des sociétés de consultants ont développé divers outils sous formes d'enquêtes quantitatives empruntant leur méthodologie aux sondages d'opinion et aux études de motivation en usage dans la publicité et le marketing. Une agence conseil en communication d'entreprise, SOURCES, a même mis au point un produit standard, le « bilan informatisé de communication interne », permettant entre autres, à partir d'une grille de 120 questions, de cerner les comportements d'une population donnée vis-à-vis d'un support (temps de lecture, taux de fréquentation des rubriques, etc).
- 35 Puis le recours à l'audit a été envisagé. Pour F. CHAR-VIN il constitue un progrès par rapport aux divers bilans, études, enquêtes ou diagnostics, en effet ce terme « est signe de rigueur et de sérieux, il garantit méthode, outils et compétence ». La démarche comprend quatre phases :
- 36 – l'analyse de la demande : clarification de la demande initiée et des conduites des décideurs engagés dans l'intervention :
- 37 – le constat : phase d'observation, enquête préliminaire et bilan détaillé ;



- 38 – le diagnostic : analyse des données recueillies et recours à une instrumentation pour mieux ausculter certains segments de l'étude ;
- 39 – la restitution des résultats : plan de synthèse et d'information où les focalisations de l'interprétation des résultats doivent être prises en compte.
- 40 Le travail de Bruno Henriot et François Boneu constitue l'étape suivante puisque ces auteurs, après avoir présenté la notion de communication interne et la démarche d'audit, en proposent une véritable méthodologie directement utilisable en entreprise.
- 41 La communication interne a d'abord été décomposée en quatre finalités permettant de répertorier, de la manière la plus exhaustive possible, tout ce qui en fait partie. Il s'agit de la Compréhension, la Circulation, la Confrontation et la Cohésion. Puis chaque grande finalité a été découpée en composantes, auxquelles correspondent des dispositifs et enfin des outils disponibles dans l'entreprise.
- 42 Un tableau résume cette présentation.

#### Décomposition de la communication interne

FINALITES	COMPOSANTES	DISPOSITIFS	O U T I L S	
COMPRHENSION	Insertion	Accueil		1
		Enrichissement		2
	Information	Légal		3
		Général		4
	Ecoute	Quotidienne		5
		Organisée		6
	Vigilance	Surveillance		7
		Liaison		8
CIRCULATION	Echange	Coordination		9
		Créativité		10
CONFRONTATION	Place Rôle	Positionnement		11
		Implication		12
COHESION	Représentation Appartenance	Identité		13
		Identification	14	

- 43 Ainsi la communication interne est décomposée en 14 dispositifs. Chaque dispositif est évalué par l'auditeur qui, à partir d'un certain nombre de questions, lui attribue une valeur sur une échelle allant de 1 à 4. Le niveau 1 constitue la norme de référence pour le dispositif, les niveaux 2 et 3 correspondent à des situations intermédiaires, et enfin le niveau 4 à la faiblesse ou l'inexistence du dispositif. Les auteurs fournissent pour chaque dispositif des grilles d'évaluation permettant d'en situer le niveau entre 1 et 4 (on trouvera en annexe I celles du premier dispositif : l'accueil). Enfin lorsque l'auditeur a procédé à ce travail d'évaluation pour chacun des 14 dispositifs les résultats obtenus sont rassemblés dans un tableau final qui donne une image synthétique de la communication interne de l'entreprise.

## Utilisation de la méthodologie

- 44 La méthodologie présentée a été utilisée dans trois entreprises très comparables, des hypermarchés implantés dans une même ville moyenne de l'ouest de la France :

### Hypermarchés étudiés

	Hyper-marché A	Hyper-marché B	Hyper-marché C
Surface de vente	8 000 m <sup>2</sup>	7825 m <sup>2</sup>	6 000 m <sup>2</sup>
Nombre d'employés	370	215	190

- 45 Le nombre d'employés plus élevé s'explique essentiellement par un recours massif aux contrats temps partiel : 124 caissières à 28 heures par semaine.
- 46 Il s'agit donc d'entreprises semblables sur de nombreux points. Or les audits réalisés font ressortir des profils de communication très différents. Nous allons maintenant présenter les résultats obtenus pour chacune de ces unités.

### Hypermarché A

- 47 Il appartient à une entreprise classique, de la catégorie qualifiée de « GEGS » (Grandes Entreprises exploitant des Grandes Surface), en bonne santé économique. L'audit réalisé fait ressortir la qualité de la communication interne puisque les 14 dispositifs sont de niveau 1 ou 2 (7 niveaux 1 et 7 niveaux 2). Les résultats, en particulier, sont excellents pour les dispositifs relevant de la première finalité, la Compréhension : 5 niveaux 1 sur 8.

Profil de communication

		1	2	3	4
1	Dispositif d'accueil	☆			
2	Dispositif d'enrichissement	☆			
3	Dispositif d'information légal		☆		
4	Dispositif d'information général		☆		
5	Dispositif d'écoute quotidienne	☆			
6	Dispositif d'écoute organisée		☆		
7	Dispositif de vigilance	☆			
8	Dispositif de liaison	☆			
9	Dispositif de coordination	☆			
10	Dispositif de créativité		☆		
11	Dispositif de positionnement		☆		
12	Dispositif d'implication		☆		
13	Dispositif d'identité		☆		
14	Dispositif d'identification	☆			

- 48 Ces bons résultats s'expliquent. Il s'agit certes d'une entreprise y accordant une grande importance, depuis longtemps et recourant pour cela à de nombreux outils. Mais surtout elle relève d'une politique de management participatif qualifiée par Sophie Le Corre « d'intégrée ». Il correspond à un dispositif déjà ancien, assez étendu et articulé à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Il se caractérise par une très forte homogénéité discursive : les arguments utilisés, les démonstrations et explications se retrouvent ou se complètent sans jamais se contredire : les mots et expressions employés sont souvent les mêmes et accentuent l'impression de congruence. Le projet d'entreprise y est ancien, puisqu'il remonte aux origines de l'entreprise ; il s'agit d'un projet de management interne à destination du personnel et non pas d'un projet commercial visant à la fois les salariés et les clients comme c'est souvent le cas dans la distribution.
- 49 Dans un tel contexte la communication interne atteint bien ses objectifs et lorsqu'on interroge le personnel il a effectivement le sentiment d'être correctement informé. Ces résultats sont corroborés par une enquête par questionnaire, menée auprès de 47 employés de ce point de vente, présentée en annexe II.

**Hypermarché B**

- 50 Il appartient lui aussi à une entreprise classique, de la catégorie des GEGS. Par contre ce groupe, en beaucoup moins bonne santé que le précédent, vient d'être repris par une autre entreprise. Il fait l'objet actuellement d'une importante restructuration. Si elle n'a pas véritablement affecté le point de vente proprement dit au moment de l'audit, elle s'est cependant traduite par des licenciements importants de cadres de l'ancienne direction générale. Il régnait donc un climat d'incertitude dans cet hypermarché et les résultats de l'audit font ressortir nettement la mauvaise qualité de la communication

interne : aucun dispositif de niveau 1 (la norme de référence), 3 de niveau 2, 7 de niveau 3 et 4 de niveau 4 (faiblesse ou inexistence du dispositif). À l'opposé de l'entreprise précédente les résultats de la première finalité, la Compréhension, sont particulièrement mauvais : 4 dispositifs de niveau 4, 2 de niveau 3, et 2 seulement de niveau 2 l'accueil et l'information légale.

Profil de communication

		1	2	3	4
1	Dispositif d'accueil		☆		
2	Dispositif d'enrichissement				☆
3	Dispositif d'information légale		☆		
4	Dispositif d'information général			☆	
5	Dispositif d'écoute quotidienne				☆
6	Dispositif d'écoute organisée			☆	
7	Dispositif de vigilance				☆
8	Dispositif de liaison				☆
9	Dispositif de coordination			☆	
10	Dispositif de créativité			☆	
11	Dispositif de positionnement			☆	
12	Dispositif d'implication			☆	
13	Dispositif d'identité		☆		
14	Dispositif d'identification			☆	

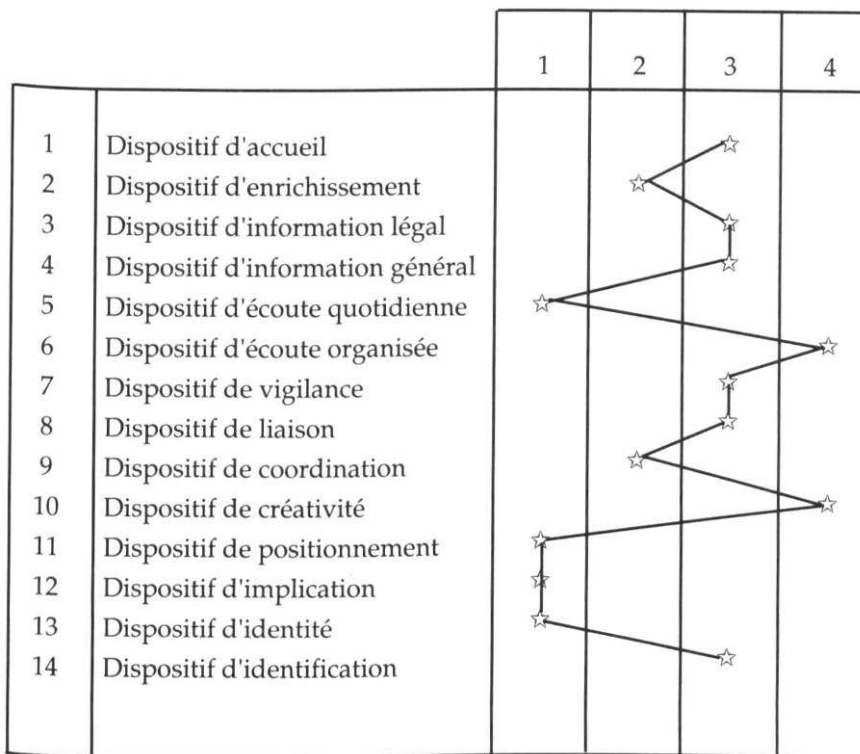
51 Ces mauvais résultats sont obtenus alors que ce point de vente dispose pourtant d'un nombre significatif d'outils de communication interne. La différence avec le 1er cas n'est pas due à leur nombre, un peu moins important, mais surtout à leur non intégration dans un processus global de management participatif. L'entreprise absorbée pratiquait un management participatif « volontariste » (20, 21) caractérisé par un dispositif peu ancien, de conception basiste et n'arrivant pas à se généraliser, voire à se maintenir, bref, présentant tous les traits d'une greffe difficile à prendre. La participation recherchée n'est pas tant aux décisions qu'à la diffusion d'une bonne image de marque commerciale à destination du client. Une des fonctions essentielles du MP défini comme une idéologie devient celle de repérer qui y adhère ou pas. Le projet d'entreprise joue un rôle fédérateur dans l'entreprise et les cadres en désaccord avec le projet s'en vont. Quant à l'entreprise absorbante elle pratique le « Management par les valeurs » caractérisé par une absence de dispositif participatif formel et une indépendance affichée à l'égard des modes managériaux. Il correspond à une conception doublement centralisatrice de l'entreprise sur le plan organisationnel (mode de fonctionnement centralisé) et sur le plan idéologique (l'adhésion revêt une connotation religieuse). L'équivalent du projet d'entreprise, puisqu'il s'agit de ne pas utiliser les concepts managériaux diffusés ces dernières années, existe depuis la création de l'entreprise et définit une orientation commerciale axée sur la qualité des produits et des services présentée comme une option

enracinée et invariable pour l'entreprise. Le mariage de deux cultures d'entreprise aussi différentes n'est donc pas chose aisée. Le mauvais profil de communication interne obtenu par audit est corroboré par une enquête par questionnaire menée auprès de 33 employés de ce point de vente (cf. Annexe II).

**Hypermarché C**

- 52 Il appartient lui à un groupement d'indépendants, en bonne santé économique. Par ce fait il s'apparente plus à une PME de 190 personnes que, véritablement, à une grande entreprise. La caractéristique principale de son profil de communication interne est l'hétérogénéité (4 dispositifs de niveau 1, 2 de niveau 2, 6 de niveau 3, 2 de niveau 4). L'ensemble est assez moyen.

**Profil de communication**



- 53 L'hétérogénéité des résultats obtenus reflète parfaitement les caractéristiques de l'entreprise. Les outils de communication interne sont quasiment absents surtout si on compare ce point de vente avec l'Hypermarché A, les pratiques managériales relèvent parfois plus du paternalisme que du management participatif. Par contre des points sont positifs : la taille réduite de l'organisation, la proximité de la direction, et sa présence active sur le terrain, l'image très forte du groupement liée à une politique active de communication externe au niveau de l'enseigne<sup>1</sup>.
- 54 1. Il n'a pas malheureusement été possible, dans cette entreprise, de procéder à une enquête suffisamment importante pour avoir des données significatives, 12 questionnaires seulement ayant été recueillis
- 55 Pour conclure sur ce point, la qualité de la communication interne dans une grande organisation est moins liée au nombre d'outils disponibles qu'à leur intégration dans un

processus global de management participatif. La taille réduite d'une organisation présente à la fois des aspects positifs et négatifs. La méthodologie d'audit utilisée, résultat du travail commun d'un universitaire Bruno Henriet et d'un consultant François Boneu, repose sur des bases théoriques suffisantes pour être fiables, et est d'une conception assez simple et pratique pour pouvoir réellement servir sur le terrain.

## Conclusion

- 56 La notion d'audit de la communication interne étant moins familière que celles d'audit financier ou comptable, le présent article avait pour objectifs de la présenter, d'en montrer l'intérêt et la fiabilité.
- 57 Si la présentation et la fiabilité de la méthode semblent avoir été suffisamment explicitées pour qu'il ne soit pas nécessaire d'y revenir, son intérêt par contre sera évoqué à nouveau. Au début de ce texte nous relevions le développement « explosif » de la communication dans les entreprises. Pour Philippe Breton la communication a donné lieu à la naissance d'une nouvelle « utopie » autour du thème d'un homme nouveau : l'Homo communicans. C'est un « être sans intériorité et sans corps, qui vit dans une société sans secret, un être tout entier tourné vers le social, qui n'existe qu'à travers l'information et l'échange dans une société rendue transparente grâce aux nouvelles machines à communiquer ». On voit donc que cette utopie n'est pas une pensée humaniste puisque l'homme cesse d'être le centre de toutes choses, il n'existe plus qu'en tant que membre d'un vaste processus de communications. Ainsi après le scientisme de Tayloret alii, qui pensait l'homme dominé par les seules considérations économiques, l'humanisme de l'école des relations humaines qui voyait en lui un être social, pour l'époque actuelle il est d'abord un « être communicant ».
- 58 Le danger pour les entreprises est évident, communiquer pour communiquer, et aboutir à une communication vide de sens. Les budgets augmentent, les outils sont de plus en plus modernes et de plus en plus coûteux, et lorsqu'on interroge le personnel, il se déclare peu ou mal informé. Vincent Degot a bien compris ce risque lorsqu'il écrit : « On débouche, donc, à travers différentes procédures-projet d'entreprise, politiques diverses-, sur une grande agitation verbale (quelquefois concrétisée par des textes, mais, à la manière dont les auteurs réagissent quand on les prend au pied de la lettre, on comprend que ce qui compte, c'est plus la mélodie que les paroles), gérée par une multitude de réunions dont il ne reste en général que très peu de traces palpables ». La parole se multiplie mais elle se dévalorise. L'audit constitue, aujourd'hui, un outil efficace pour apprécier si la communication interne joue bien son rôle dans l'entreprise, et si elle n'est pas entrée dans un processus où son développement irait de pair avec sa dépréciation. Enfin il peut également servir à la mise en évidence des risques d'endoctrinement, de conditionnement de manipulation qui, sous couvert d'une politique de communication interne, existent parfois dans l'entreprise.
- 59 Le deuxième risque que la notion de communication interne amène à évoquer est l'une des tendances actuelles de la GRH : utiliser un discours humaniste de façade dissimulant la mise en place d'une gestion duale du personnel. Gilles Lipovetsky relève parfaitement de cette contradiction lorsqu'il indique : « Si le discours dominant encense la participation et la responsabilisation, dans les faits c'est le capitalisme dur qui, à bien des égards, resurgit avec l'essor du salariat à deux vitesses, l'érosion des systèmes de

protection sociale, la multiplication des emplois de faibles qualification et rémunération ».

- 60 La modernisation visant à organiser le passage à l'après-taylorisme est largement fondée sur la dérégulation du salariat et la précarisation de l'emploi. Le souci du patronat d'introduire plus de flexibilité dans les entreprises va de pair avec certaines tentatives de remise en cause du statut social des travailleurs salariés dans ses trois composantes principales : rémunération, protection sociale, conditions et droit du travail. Paul Bouffartigue relève, entre « centre » et exclus », la diffusion d'une large zone d'instabilité et de vulnérabilité : « les processus de marginalisations sont alimentés en permanence par la diffusion d'une vaste zone différenciée et graduée de précarité économique, qui s'étend entre le salariat stable et les pointes avancées de l'extrême précarité. Pour Maurice Thévenet « dans notre société dualisée le travail est soit l'aboutissement oligoïque d'un apprentissage (un travail inintéressant est alors considéré comme un échec personnel), soit un état éventuel, temporaire, risqué, avec peu d'opportunités d'accomplissement ».
- 61 De même dans certaines entreprises on assiste à la mise en place d'une GRH à deux vitesses dont la communication interne devient l'un des instruments. Ainsi évoquant le projet d'entreprise, Eric Wattez parle d'un « beau discours qui concerne théoriquement tous les salariés mais n'est en fait réservé qu'à un petit nombre d'individus privilégiés. Ces cadres performants qui sont censés à eux seuls garantir la réussite de l'entreprise ». Notre propre travail d'enquête, réalisé dans une entreprise du secteur de la grande distribution à prédominance alimentaire, a clairement fait ressortir que, si le projet atteint bien ses principaux objectifs (créer le sentiment d'appartenance, développer le consensus minimum, donner un sens à l'activité de chacun, et fixer les bases d'une justice interne) avec le personnel d'encadrement, il n'en est pas de même avec le personnel d'exécution qui se sent assez peu concerné par cette démarche. La GRH devra veiller à ne pas devenir le domaine des sciences de gestion où le décalage serait le plus grand entre les discours et les pratiques, où les colloques encensant la « gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences » iraient de pair avec des réalités comme les « licenciements-minute » de l'usine SKF. La brève réconciliation des Français avec leurs entreprises des années 83 et 84 ferait alors rapidement place à « la déception » puis au divorce.

## Annexe I

### Audit de la communication interne

#### Le constat





## Vérification et validation du constat

### Évaluation

NIVEAUX	CONTENUS
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorité donnée aux contacts directs</li> <li>- Progressivité du dispositif d'accueil, l'accueil se poursuit dans le temps</li> <li>- Sensibilisation de l'ensemble du personnel à l'importance de l'accueil</li> <li>- Accès à une variété de support d'information</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les contacts directs et le livret d'accueil sont les éléments dominants de la démarche</li> <li>- Pas de réflexion préalable sur l'enjeu et les modalités d'accueil</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La procédure se résume en la diffusion d'un ensemble de documents sur l'activité et le poste du nouvel embauché</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'existe ni prise de contact directe, ni document d'information</li> <li>- La procédure d'accueil n'est pas pensée.</li> </ul>

## Annexe II : enquête réalisée

### Hypermarché A

- 62 1 – Sur ces différents points estimez-vous que dans votre entreprise l'information est inexistante, peu satisfaisante ou satisfaisante ?

L'information est :	Inexistante	Peu satisfaisante	Satisfaisante
1. Sur les objectifs annuels et les résultats de l'établissement	—	—	100 %
2. Sur le projet d'entreprise	—	37 %	63 %
3. Sur votre travail	—	16 %	84 %
4. Sur la vie sociale (salaires, congés, poste à pourvoir, mouvements de personnel...)	—	35 %	65 %
5. Sur les métiers, les formations	—	30 %	70 %
6. Sur l'évolution de nos produits et de nos techniques	—	53 %	47 %
7. Sur votre unité ou département	—	16 %	84 %
8. Sur les autres unités ou départements	—	42 %	58 %
9. Sur les autres établissements, le groupe	5 %	20 %	75 %
10. Sur l'actualité dans le secteur de la Grande Distribution	5 %	59 %	36 %
11. Sur l'environnement local	5 %	50 %	45 %

- 63 2 – Vous arrive-t-il en pensant à votre travail, de vous dire : « ça marcherait mieux si on faisait comme ceci » ?
- 64 Oui, souvent.....28 %
- 65 Oui, parfois.....62 %
- 66 Non, rarement.....10 %
- 67 Non, jamais.....0 %
- 68 3 – Est-ce qu'il vous arrive d'en parler avec vos supérieurs hiérarchiques ?
- 69 Oui, souvent.....41 %
- 70 Oui, parfois.....46 %
- 71 Non, rarement.....13 %
- 72 Non, jamais.....0 %
- 73 4 – Pensez-vous que l'on tient compte de vos remarques ou suggestions ?
- 74 Oui, le plus souvent.....35 %
- 75 Oui, quelquefois.....50 %
- 76 Non, rarement.....15 %
- 77 Non, jamais.....0 %
- 78 5 –Voici différentes propositions concernant la communication interne indiquez pour chacune d'elles si vous êtes tout à fait d'accord ou plutôt d'accord, plutôt pas d'accord, plutôt pas d'accord ou pas du tout d'accord, sans opinion :

	Tout à fait d'accord ou plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord ou pas du tout d'accord	Sans opinion
<b>Pour votre entreprise</b>			
1. Notre direction s'implique dans les problèmes de communication interne	91 %	7 %	12 %
2. Notre direction responsabilise ses salariés	100 %	—	—
3. Notre communication interne ne dispose pas d'assez de moyens	16 %	79 %	5 %
4. Il existe un réel respect de tous les salariés dans notre entreprise	77 %	14 %	9 %
5. Entreprise et salariés communiquent bien	77 %	12 %	11 %
6. Notre entreprise devrait associer plus largement les salariés à ses résultats financiers	37 %	44 %	19 %
<b>En général</b>			
1. Les salariés est aussi bien informé que le citoyen	58 %	16 %	26 %
2. On parle plus de communication interne qu'on ne la pratique	28 %	67 %	5 %
3. La communication interne est en fait au service de la direction	17 %	69 %	14 %
4. La communication interne a pour fonction de mieux associer les salariés à leur entreprise.	98 %	2 %	—

## Hypermarché B

79 1 – Sur ces différents points estimez-vous que dans votre entreprise l'information est inexistante, peu satisfaisante ou satisfaisante ?

	Inexistante	Peu satisfaisante	Satisfaisante
<b>L'information est</b>			
1. Sur les objectifs annuels et les résultats de l'établissement	12 %	67 %	21 %
2. Sur le projet d'entreprise	67 %	27 %	6 %
3. Sur votre travail	3 %	41 %	56 %
4. Sur la vie sociale (salaires, congés, poste à pourvoir, mouvement de personnel...)	12 %	61 %	27 %
5. Sur les métiers, les formations	30 %	64 %	6 %
6. Sur l'évolution de nos produits et de nos techniques	34 %	33 %	33 %
7. Sur votre unité ou département	12 %	18 %	70 %
8. Sur les autres unités ou départements	40 %	48 %	12 %
9. Sur les autres établissements, le groupe	52 %	42 %	6 %
10. Sur l'actualité dans le secteur de la Grande Distribution	33 %	49 %	18 %
11. Sur l'environnement local	39 %	51 %	10 %

80 2 – Vous arrive-t-il en pensant à votre travail, de vous dire : « ça marcherait mieux si on faisait comme ceci » ?

81 Oui, souvent.....70 %

82 Oui, parfois.....27 %

83 Non, rarement.....3 %

84 Non, jamais.....0 %

85 3 – Est-ce qu'il vous arrive d'en parler avec vos supérieurs hiérarchiques ?

86 Oui, souvent.....15 %

87 Oui, parfois.....40 %

88 Non, rarement.....27 %

89 Non, jamais.....18 %

90 4 – Pensez-vous que l'on tient compte de vos remarques ou suggestions ?

91 Oui, le plus souvent.....0 %

92 Oui, quelquefois.....15 %

93 Non, rarement.....52 %

94 Non, jamais.....33 %

- 95 5 -Voici différentes propositions concernant la communication interne indiquez pour chacune d'elles si êtes tout à fait d'accord ou plutôt d'accord, plutôt pas d'accord, plutôt pas d'accord ou pas du tout d'accord, sans opinion :

	Tout à fait d'accord ou plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord ou pas du tout d'accord	Sans opinion
<b>Pour votre entreprise</b>			
1. Notre direction s'implique dans les problèmes de communication interne	6 %	79 %	15 %
2. Notre direction responsabilise ses salariés	36 %	58 %	6 %
3. Notre communication interne ne dispose pas d'assez de moyens	70 %	30 %	—
4. Il existe un réel respect de tous les salariés dans notre entreprise	27 %	61 %	12 %
5. Entreprise et salariés communiquent bien	7 %	90 %	3 %
6. Notre entreprise devrait associer plus largement les salariés à ses résultats financiers	94 %	6 %	—
<b>En général</b>			
1. Les salariés est aussi bien informé que le citoyen	27 %	58 %	15 %
2. On parle plus de communication interne qu'on ne la pratique	94 %	6 %	—
3. La communication interne est en fait au service de la direction	61 %	24 %	15 %
4. La communication interne a pour fonction de mieux associer les salariés à leur entreprise.	88 %	9 %	3 %

## BIBLIOGRAPHIE

- Bertrand Olivier, « La grande distribution à prédominance alimentaire », *CEREQ Bref Bulletin de recherche sur l'emploi et la formation* n° 52 mars 1990, Paris.
- Bertrand Olivier, « Dossier spécial Presse d'entreprise », *Stratégies* n° 727, 14 Janvier 1991, p. 37-45, Paris.
- Bouffartique Paul, « Société duale ? », *Revue Les Temps Modernes* n° 559, Février 1993, pp. 111-140, Paris.
- Breton Philippe, *L'utopie de la communication. L'émergence de « l'homme sans intérieur »*, Éditions La Découverte/Essais, Paris, 1992.
- Candau Pierre, *Audit social*, Vuibert Gestion, Paris, 1985.
- Capul Jean-Yves, « Les communication dans les organisations », *Cahiers Français* n° 258 Octobre-Décembre 1992, p. 45-48, La documentation Française, Paris
- Charrier Alain, « Communication interne. L'information à double sens », *LSA* n° 1355, 17 juin 1993, p. 36-43, Levallois-Perret.

- Charvin François, « Chapitre 8 – La communication interne », « Annexe 2 Les outils de la communication interne », « Annexe 3 L’audit de communication » dans *Les communications de l’entreprise*, Philippe SCWEBIG, Éditions McGraw-Hill, Paris, 1991.
- Couret Alain et Igalens Jacques, *L’audit social*, Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je ?, Paris, 1988.
- Degot Vincent, « La gestion grise », *Revue Française de Gestion* n° 61 Janvier-Février 1987, p. 93-106, Paris.
- Degot Vincent, « La communication interne comme marketing des stratégies d’entreprise », *Revue Économies et Sociétés – Série Sciences de Gestion* n° 12, p. 83-109, Paris.
- Detrie Philippe et Meslin Catherine, « Communication interne : où en sont les entreprises françaises ? », *Revue personnel* n° 292, Janvier 1988, pp. 8-13, Paris.
- Donnadiéu Gérard, « Le système de communication interne de l’entreprise », *Revue Personnel* n° 318, Octobre 1990, pp. 41-46, Paris.
- Donnadiéu Gérard et Layole Gérard, « Des relations du travail à la régulation sociale », *Revue Personnel* n° 341, Mai 1993, p. 5-10, Paris.
- Galambaud Bernard, « Information : outil de management ? », *Revue Personnel*, n° 292, p. 17-20, Paris.
- Heller Thomas, « La communication ou la maîtrise de l’humain », *Revue Sciences de la Société. Les cahiers du LERASS* n° 27 Octobre 1992, pp. 63-74, Toulouse.
- Henriet Bruno, « Audit de la communication interne », *Revue Personnel* n° 322, Mai 1992, p. 12-16, Paris.
- Henriet Bruno et Boneu François, *Audit de la communication interne*, Les Éditions d’Organisation, Paris, 1990.
- Hernandez Emile-Michel, « Problèmes humains de la grande distribution. Spécificités et perspectives d’évolution », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* n° 3 Avril 1992, p. 13-21, Paris.
- Kocinski Anne, « Vos salariés veulent tout savoir », *L’Entreprise* n° 45 Mai 1989, p. 152-159, Paris.
- Le Corre Sophie, *Les politiques de management participatif dans la distribution. Évaluation sociologique*, Laboratoire de Sociologie du changement des Institutions CNRS-IRESO, Paris, Janvier 1989.
- Le Corre Sophie, « Modèles d’entreprises et formes de gestion sociale dans les hypermarchés : diagnostic et évolution », *Formation-Emploi* n° 35 Juillet-Septembre 1991, p. 14-25, Paris.
- Lesca Humbert, « Pour un management stratégique de l’information », *Revue Française de Gestion* n° 90 Septembre-Octobre 1992, p. 54-63, Paris.
- Lipovetsky Gilles, *Entreprise. Les noces de l’éthique et du business* », *Revue Problèmes Economiques* n° 2276, 20 mai 1992, pp. 1-12, Paris.
- Londez Franine, « Le journal d’entreprise : outil de management des intelligences », *Revue Personnel* n° 292 Janvier 1988, p. 30-39, Paris.
- Louart Pierre et Beaucourt Christel, « Logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* n° 5/6 Décembre 1992/Janvier 1993, p 55-72, Paris.
- Monde (Le) Initiatives, *Dossier Les divorcés de l’entreprise*, Mercredi 14 avril 1993, p. 29-31, Paris.

Pelcener Gérard, « Chapitre 18 Information et communication dans l'entreprise » p. 521-559 dans *Ressources Humaines*, Jean-Marie Perretti, Vuibert Gestion, Paris, 1990.

Petraru Jean-Michel, « Communication interne : osez en mesurer l'impact », *L'Usine Nouvelle* n° 2249, 4 Janvier 1990, p. 80-81, Paris.

Printemps (Le), « Communique-t-on au Printemps ? », *Socialement vôtre*, p. 36-37, Document interne à l'entreprise.

Schimtt Jacques, « La communication cachée », *Annales du 3<sup>e</sup> congrès, AGRH 19-20* Novembre 1992, p. 274-283, Lille.

Schwebig Philippe, « Annexe A Communication, identité et pouvoir », p. 65-78 dans *Pouvoir et politique. Au-delà de la culture*, Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa, Éditions Mc Graw-Hill, Paris, 1985.

Thevenet Maurice, « La réforme d'une époque : l'expression des salariés », *Revue Française de Gestion* n° 40 Mars-Avril 1983, p. 18-32, Paris.

Thevenet Maurice, « La communication interne « au-delà de la falaise » ou la recherche d'une problématique », *Revue Française du Marketing* n° 120 1988/5, p. 51-65, Paris.

Thevenet Maurice, *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Édition Liaisons, Paris, 1992.

Villette Michel, « La communication interne d'entreprise : stratégies amicales et stratégies inamicales », *Revue Personnel* n° 311, Janvier 1990, p. 46-50, Paris.

Villette Michel, « La communication interne ne communique plus » *Harvard-L'Expansion* n° 61, Été 1990, p. 109-113, Paris.

Wattez Éric, Les managers ballotés par les modes », *Sciences et Vie Économie* n° 50 mai 1989, p. 22-27, Paris.

Westphalen Marie-Hélène, *Le communicator*, Dunod, Paris, 1989.

## RÉSUMÉS

La communication interne utilise des outils de plus en plus nombreux et pourtant, souvent, le personnel se déclare peu ou mal informé. La première partie de cet article présente la notion et ses spécificités dans la Grande Distribution. La seconde porte sur l'audit de la communication interne et son utilisation dans trois hypermarchés, la conclusion aborde enfin les risques de transformation de la communication en nouvelle utopie.

Internal communication uses tools in ever increasing numbers. In spite of this, the personnel say they are little or ill informed. The first part of this article shows the notion and its specificities in large distribution. The second part relates to the audit of internal communication and its use in three hypermarkets. The conclusion deals with the risks of transforming communication into a new utopia and the settling of a dual management of the personnel.

## AUTEUR

ÉMILE-MICHEL HERNANDEZ

Docteur en Économie et Administration des Entreprises, Docteur d'État en Sciences de Gestions. Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Nantes, IUT de

Saint-Nazaire. Département Techniques de Commercialisation. Enseignements assurés : distribution, Merchandising. Domaines de recherches : l'entrepreneuriat et la gestion des ressources humaines.