

Article pour rédactuel (juin 2007)

## **Communiquer : obligation de résultats ?**

Dans le livre de Pierre Guilbert (voir article voisin), j'ai été frappée par cette idée que la communication ne vaut que s'il y a résultat. Nous avons une obligation de résultat ! D'après ce même auteur (et je suis plutôt d'accord avec lui), la communication interne a deux objectifs : *«Premièrement, donner des informations qui permettent de faire avancer une question, prendre une décision, résoudre un problème, régler un conflit, créer ou innover. Deuxièmement, faire adhérer à une dynamique, séduire, motiver, convaincre, vendre»*. Il est donc question de gestion de contenus et de gestion de supports (pour transporter ces contenus), objectifs larges à l'appui.

Evoquons d'abord les supports qui ne sont pas que papiers et câbles électroniques ou optiques, ni fiesta obligée. Ce sont d'abord des hommes et des femmes, managers et cadres intermédiaires, qui sont les principaux supports. Non pas (seulement) par leur présence dans la gazette ou à la fête de fin d'année, mais surtout par leurs comportements quotidiens devant le personnel : disent-ils ce qu'ils font ? font-ils ce qu'ils disent ? etc. Le communicateur d'entreprise a-t-il l'autorité nécessaire pour agir sur ces supports-là, les former ? J'en doute. N'est-ce pas plutôt les « supports » qui agissent sur lui ?

### **Avec des clous, pas d'enthousiasme**

Si notre « obligation de résultats » consiste à produire quelques milliers de pages réelles ou virtuelles par an, facile ! Nous avons les moyens pour atteindre ce résultat. Mais si notre « obligation de résultat » est de faire agir et adhérer, bigre, c'est autre chose ! Je constate qu'il nous est demandé de construire et de maintenir une logique de dynamisme mais que le chef de chantier a souvent omis de nous en donner les leviers. Il nous a donné quelques clous : un titre de « rédacteur en chef » pour fabriquer un beau journal, un collaborateur informaticien pour aider à réaliser le portail, un budget pour la petite fête locale ... Mais surtout pas une part de pouvoir pour nous permettre de façonner la formation des cadres et dirigeants, et surtout pas un volant de manœuvre managériale. Et pourtant, il attend un résultat !

Avec des clous, on ne crée pas de l'enthousiasme ! Une exception peut-être : une entreprise qui serait le lieu de rencontre de professionnels indépendants qui choisissent d'œuvrer ensemble pour un projet commun. Une journal amical, une petite bouffe entre amis et un espace documentaire partagé suffisent à donner « d'excellents résultats ». Mais, dans beaucoup d'entreprises et institutions, croire que cette communication interne-là suffit, c'est rêver debout ! Des enquêtes récentes en Europe ont confirmé que 15% des salariés, seulement, adhèrent réellement au projet de leur entreprise alors que 23% y résistent, voire le sabotent (cette statistique navrante est indépendante du niveau hiérarchique des personnes interrogées : il y a autant d'aficionados, de résistants ou de saboteurs parmi les lampistes que parmi les membres des comités de direction). Cela signifie que 62% des salariés, tous grades confondus, s'en fichent comme d'une guigne: ils travaillent uniquement pour toucher leur chèque de fin de mois, profiter au maximum de leur droits « sociaux » afin de vivre, ailleurs, leur "vraie" vie : celle de leurs divertissements et loisirs.

Si l'obligation de résultat est bien *« de faire avancer une question, prendre une décision, résoudre un problème, régler un conflit, créer ou innover ... en donnant des informations, et par ailleurs faire adhérer à une dynamique, séduire, motiver, convaincre, vendre »*, si les

supports humains (managers et cadres en particulier), sont « non assujétis » à notre politique de communication interne, et si, ô comble de réalisme !, la majorité du personnel, n'a rien à cirer du projet de l'entreprise et donc de nos guirlandes, nous sommes marrons !

Mais je reste optimiste ... moins pour les entreprises de salariés de droits, plus pour les entreprises de partenaires (mêmes salariés).

Dominique Annet

---

### **Nouveau livre**

#### **« Le B.A.-BA de la communication »**

« Tout initié d'un savoir ou d'une compétence a du mal à communiquer avec ceux qui ne le sont pas » ; c'est Pierre Guilbert qui l'écrit dans son nouveau livre « Le B.A.-BA de la communication ». D'après lui donc, les informaticiens, les ingénieurs, les financiers, les juristes, les chercheurs, les physiciens, ... parlent très mal de leur science. Il a raison. Enfin, grâce à nous, communicateurs professionnels, traducteurs de savoirs, vulgarisateurs, ponts entre les experts et les non-experts, tout va devenir limpide ! Et, au fait, nous, les communicateurs, lorsque nous parlons de notre art, sommes-nous compris ? Pour Pierre Guilbert, c'est tout vu. C'est oui.

Pour revenir à ce livre, de quoi parle-t-il ? Il revisite les six éléments (émetteur, récepteur, message, support, feedback, bruit), bref ce modèle cybernétique que nous connaissons par cœur (en théorie) et que nous savons indispensable (bien qu'aujourd'hui trop limité). L'intérêt est donc au-delà du sommaire : c'est un livre pratico-pratique, plein d'exemples, de concepts clairs et d'humour. Donc, c'est un livre qui fait du bien. Il nous rappelle l'essentiel : la communication, cela se résume à savoir se mettre à la place de l'autre (l'utilisateur, le lecteur, le récepteur, ... le mari, l'enfant, le patron, l'employé, ...). La difficulté est bien que nous sommes, nous-aussi comme eux, de foutus egos ! Because notre indémodable cerveau reptilien (zut, Pierre dit qu'il faut bannir les anglicismes). La plus grande compétence du communicateur professionnel serait donc de savoir mettre son ego au placard pour savoir vraiment écouter l'autre ; plus techniquement : « *Savoir communiquer, dans la logique récepteur, c'est 1. capter et maintenir l'attention du cerveau reptilien, 2. en plaisant au cerveau mammalien, 3. de manière à permettre au néocortex, en adulte responsable, de faire ses choix à partir de l'input reçu* » (là, d'après Pierre, j'aurais dû expliciter ce qu'est le reptilien, le mammalien et le néocortex, mais je préfère recommander une visite de la page 102 de l'ouvrage).

Si je ne devais retenir que trois mots : orientation utilisateur, obligation de résultats et bon sens ! Offrez-le à votre conjoint, vos parents, votre patron, votre banquier, vos collègues, vos amis... cela ne peut leur faire que du bien ... et à vous surtout (qui êtes leur récepteur). Et puis, lisez-le vous aussi, même si vous avez l'impression de tout connaître déjà car je crains que la majeure partie d'entre nous ne maîtrise pas encore la « communication reptilienne ». Et de toute façon, vous pourrez ainsi remettre votre barre au bon niveau de vos publics. Finalement, malgré nos têtes dans les nuages, nous avons tous les pieds dans le même champ de pâquerettes.

D.A.

*« Le B.A.-BA de la communication à l'usage de toute personne qui souhaite séduire, informer, convaincre », par Pierre Guilbert, EDIPRO, coll. Marketing, 2007.  
<http://www.edipro.info>*