

La communication des non-communicateurs : l'émergence des connectants et l'implication des acteurs des ressources humaines.

Parmi les stratégies et politiques RH, tel que l'annonce le dossier de ce mois, nous pouvons soupçonner que les gestionnaires des ressources humaines sont concernés par la communication. Naturellement, nous pensons communication interne (voir le précédent dossier), mais nous savons aussi que la communication externe les concerne tout autant. Le recrutement et l'image de marque de l'entreprise (à laquelle la première est de plus en plus intimement liée), par exemple, nécessitent une telle démarche. Le DRH est donc un communicateur, même s'il reconnaît à d'autres la compétence, et laisse à d'autres le pilotage : la communication est une discipline, est enseignée à différents niveaux scolaires, elle est un métier en soi. N'empêche, la communication concerne grand nombre d'acteurs stratégiques de l'entreprise, concerne aussi beaucoup de membres de l'entreprise, pas toujours conscients d'ailleurs de leur implication et donc de leur rôle dans ce grand carrousel.

Nous allons tenter de comprendre en quoi la communication concerne les non-communicateurs. Deux principes vont être préalablement proposés : le principe de stratégie et le principe de laisser-faire. A travers cette lecture décalée, nous verrons qu'un certain nombre d'indices révèlent les limites de la communication actuelle, essentiellement mécaniciste. Nous ferons une comparaison entre cette communication classique (mécaniciste) et la communication systémique (organiciste). Si on veut bien lire l'homme, l'entreprise et le monde comme un système complexe, nous ne devrions pratiquer qu'une communication systémique, et ce n'est pas souvent le cas. Cette comparaison permet d'envisager la communication comme autre chose que la communication, au-delà de la communication, comme un phénomène dans lequel tout un chacun dans l'entreprise, en particulier les DRH ont un rôle à jouer.

Deux principes: stratégie et laisser-faire

Le communicateur établit ses stratégies, aiguise ses outils, établit parfois des tableaux de bord, fait souvent des rapports d'évaluation malgré toutes les limites possibles, la difficulté, voire l'impossibilité, d'évaluer la complexité, surtout des effets réels de ses interventions. Car c'est bien de cela dont on parle : le communicateur (émetteur de l'entreprise) tente, avec des moyens divers et variés, de susciter des réactions des membres de l'entreprise, des clients, des partenaires, ... réactions qui soient bénéfiques pour l'entreprise et servent ses objectifs. Et puis, un jour, il se rend compte combien il maîtrise bien peu, combien les enjeux le dépassent, combien les multiples interacteurs (sic) ont de pouvoir eux aussi.

Dans nos contacts avec les communicateurs professionnels d'entreprise, nous avons constaté trois réactions à ce constat qui leur vint tôt ou tard. Première réaction: repli. Il (ou elle) se cantonne dans la gestion de ses outils inscrits en une stratégie approuvée par la hiérarchie. Deuxième réaction: toute-puissance. Pour celui (ou celle), plus proche de l'organe de direction, fortement soutenue par un management traditionnel hiérarchique, la communication devient la copie conforme top down du mode de direction. Ceux-là généralement sont assis aux côtés d'autres directeurs au comité de direction (comité de directeurs plutôt, ce qui n'est pas la même chose du tout) et croient être arrivés au sommet. Quel sommet d'ailleurs? Troisième réaction: ni repli ni toute-puissance, le communicateur peut aussi être 'ouvert'. On traduira, au niveau théorique, qu'il a compris qu'un système (nous parlerons de systémique plus loin) s'auto-organise aussi grâce au 'bruit'. Celui-là laisse couler... Nous rapprocherions cette attitude d'un mode plus oriental de management¹. Celui-là va gérer des outils sur base d'une stratégie approuvée, tenter de co-manager aussi, mais sera ouvert à un certain 'laisser faire' de tout acteur potentiel interne ou externe. Ses attitudes seront la confiance et l'attention, il sera opportuniste et apte à faire grandir ou faire taire une initiative opportune ou non, il sera un organe vivant dans un autre grand organe vivant. Voilà déjà touché du doigt la notion d'une communication organique ; nous y reviendrons plus loin.

La question ici est de savoir si nous adoptons le principe de stratégie ou si nous ouvrons la porte au principe de laisser-faire. Et quel laisser-faire autorisons-nous ? Laissons-nous faire : le directeur d'un service des relations extérieures qui s'approprie le métier du communicateur de son service (parce qu'il aime ça), le directeur du service du personnel qui distribue des notes internes sous forme administrative et non adaptée à créer

¹ 'Tao et management', Marc Halévy, éd. www.larbredor.com, 2004.

l'enthousiasme (parce que c'est dans ses prérogatives), laissons-nous faire au D.G. la publication et la distribution intégrale de nouveaux statuts à chaque membre du personnel qui ne le lira pas (parce que c'est de sa compétence de faire des statuts)? Ou encore, laissons-nous un employé créer un journal interne parallèle au journal 'officiel' ? Laissons-nous l'assistante sociale organiser les fêtes internes (parce que ça c'est toujours fait comme ça)? Laissons-nous faire toutes les initiatives ? Jusqu'où lâchons-nous la bride de ce qui paraît être du ressort du communicateur ? Du point de vue du DRH : quelle part de stratégie en terme de communication va-t-il s'approprier ou va-t-on lui confier? Où commence et où s'arrête le métier, les métiers de communicateur? La question est insoluble bien sûr car elle est mal posée. Nous y viendrons plus loin.

Les non-communicateurs communiquent

Nous pourrions faire une typologie des actes de communication pris en charge par les non-communicateurs. Si du point de vue du communicateur, nous sommes tentés de considérer les principes de stratégie (sous-entendu de l'abord professionnel du métier) et de laisser-faire (sous-entendu de ce que les non-professionnels font de la communication), nous pouvons aussi voir autrement la distribution de la répartition des tâches de communication, faisant fi du fait qu'une personne dans l'entreprise est chargée de la discipline. Tentons une succincte description, forcément caricaturale et simplificatrice.

- Le patron doit prendre les décisions stratégiques en matière de communication, en particulier l'image de marque de l'entreprise et de son dirigeant (communication visuelle, transmission du projet d'entreprise...) et il doit induire un type de communication qui déterminera le type de relations interne et externe, le genre de formulation des messages, etc. Le projet de son entreprise et son métier détermineront le mode de communication. Il est donc clairement un des communicateurs professionnels.

- Le directeur du personnel ou le DRH ayant le souci, d'une part du recrutement (ou de son outsourcing) et d'autre part de la gestion du personnel, prend naturellement part à la communication sur les volets de l'image de marque et de la communication interne. Ce qu'il transmet comme message, même s'il n'en a pas toujours conscience, interfère (bien ou mal) dans une stratégie le plus souvent élaborée et appliquée par ailleurs. Il est donc plus qu'il ne le croit en première ligne, parfois co-responsable en terme de stratégie de communication interne. Voilà un autre communicateur professionnel.

- Le directeur du marketing, parfois en phase avec le communicateur externe (c'est préférable), souvent trop peu (sinon pas) avec le communicateur interne, est un autre professionnel de la communication de l'entreprise. Parce que l'entreprise doit vendre, le directeur du marketing travaille les messages et la relation émetteur-récepteur. Dans les démarches de vente, les commerciaux sont également inscrits dans des modes de communication. Tant que l'on considérera le marketing/la vente et la communication comme deux métiers distincts on ne pourra pas les voir comme cousines germaines.

- Le directeur technique ou logistique est aussi communicateur ; dans ce qu'il négocie mais aussi dans ce qu'il choisit d'acheter pour son entreprise. Proposer gratuitement des points café bien garnis aux carrefours des couloirs est un acte de communication, comme ne pas en proposer du tout; c'est aussi de l'ordre du message.

- Le directeur financier communique le plus souvent dans l'intimité d'une relation avec le dirigeant (au sens large, ce peut être un comité ou un conseil d'administration,...). C'est le plus souvent la 'culture communicationnelle de l'entreprise' qui induit sa manière de communiquer les chiffres en interne ou externe. Par contre toutes ses productions administratives sont des supports de messages.

- Le 'directeur social' (comprendons ici tous ce qui touche l'aide ou l'accompagnement du personnel: CPPT, service médicaux,...), en particulier dans sa manière d'apporter de l'aide au personnel porte un message. Il communique, souvent sans s'en rendre bien compte, selon l'état d'esprit de l'entreprise : paternaliste (relation proche, préoccupation des difficultés de vie, ...), 'boy-scout' (c'est la débrouillardise, les services légaux sont là au minimum), consumériste ou 'moderniste' (il organise des concerts, prend des abonnements sportifs pour son personnel), ...

- Le syndicat est une entreprise en soi qui a sa propre logique, mais sa logique, et sa logique de communication en particulier, va entrer en phase ou en conflit avec celle de l'entreprise, elle en dépend donc. Il intervient comme acteur de communication dans ce grand théâtre.

- Le personnel : nous avons le plus souvent une vision passive du personnel en tant que communicateur. Au moins, nous en attendons un feedback, une ré-action, correspondant le plus possible à ce qui est attendu. C'est

pourtant là que l'on observe le plus de spontanéité. Elle dépend naturellement du contexte de chaque entreprise. Chacun devra donc faire l'exercice d'observer les faits et gestes. De qui organise une fête, une bourse aux vêtements ou aux jouets, réunit des collègues pour aller à un club de sport, propose un repas d'anniversaire ou un apéro de départ, voire crée un journal parallèle au journal officiel, ... Et aussi participe grandement au 'bruit' de la communication : colportant message, commérages, voire rumeurs. Pause café ou non, les échanges font légions.

Ceci rapidement brossé. Simplement pour mettre en exergue que la communication, qui bien sûr est partout, est aussi professionnellement à la charge de plusieurs personnes dans l'entreprise. Et souvent, si dans les cases de fonction, les tâches ont été distribuées, elles n'ont pas été stratégiquement pensées en concordance. Qui va être le pilote dans cet avion? Le patron ou le Dircom? Ou plutôt, n'est-ce pas le jeu de pouvoir qui va être déterminant? Nos observations nous amènent à penser que les jeux de pouvoir pilotent le plus souvent. La faute à quoi? Probablement cette apparente insoluble formule où nous avons un communicateur professionnel concomitant à une dissémination des tâches et des responsabilités de communication. C'est peu le cas en d'autres métiers: le communicateur ne s'occupe pas de recrutement, le DRH ne s'occupe pas des achats et le directeur social ne gère pas les finances de l'entreprise.

Les impasses

Dans le précédent dossier de Kluwer, étaient évoqués des freins de la communication interne. Pour rappel, nous parlions de la linéarité communicateur-récepteur manquant de véritable empathie, de la panoplie d'outils envisagée comme objectif de stratégie, du contexte changeant et de plus en plus complexe face à une communication considérant les permanences et non les impermanences, des capteurs humains que nous ne considérons pas et de cette course aux 'recettes' qui marchent parce qu'elle nous rassurent (mais nous déçoivent).

Tout ces freins sont autant d'indices d'une limite de fonctionnement. Il y en a d'autres, bien entendu. Pour chaque expérience de communication, chacun peut dresser la liste des choses sur lequel il n'aura pas prise, choses qui perturbent l'objectif qu'il s'est fixé : fait de personnes qui sont intervenues, d'idées ou d'autres activités qui ont 'interféré'. La belle ligne droite des outils aux objectifs se voit devenir très sinueuse. Nous montrions aussi, dans le précédent paragraphe, combien la communication était partagée au sein de l'entreprise, tant en termes de responsabilités que d'actions. Nous disions que souvent, en particulier lorsqu'il y a une fonction attribuée à la communication, les autres métiers n'ont pas une conscience claire de leur rôle en cette matière bien qu'ils y agissent effectivement. Ce métier, cette discipline n'est donc décidément pas comme les autres.

Voilà deux types d'indices : d'une part une dissémination de la fonction (liée à la nature même de la discipline), d'autre part une non maîtrise de la 'mécanique' de communication (rappelons-nous ces principes de stratégie et de laisser-faire). La communication, telle qu'elle est vécue actuellement en entreprise, est effectivement face à une série d'impasses :

1. Le communicateur tente de déterminer le périmètre de ses actions et s'y cantonne pour préserver au moins une partie du domaine;
2. Les non-communicateurs communiquent et cela est interprété comme une interférence gênante avec la stratégie du communicateur;
3. Le directeur général intervient de manière contraignante en réaction au flou lié à la dissémination du métier ;
4. Les outils de communication officiels (journaux internes, site Internet, e-news, actions marketing, etc.) tentent de faire fi de la communication non-officielle;
5. La stratégie est le plus souvent top down (malgré toutes les théories, articles et formations relatifs à l'empathie), la communication demeure linéaire;
6. Le malaise persiste quant à la difficulté de ne pas mesurer les effets de la communication (qui sont effectivement peu mesurables puisque nous sommes dans un autre référentiel : celui de l'immatériel);
7. La course aux 'recettes qui marchent' se poursuit et le benchmarking s'incruste aussi en communication; cela rassure;

8. La complexité croissante est vécue comme une crise passagère, sinon comme une impasse pour la communication.

Sur ce dernier point, il vaut la peine d'être plus explicite car il induit la suite de notre réflexion. Henry Mintzberg (professeur émérite à l'Université Mac Gill, Montréal) a démontré que le dirigeant d'aujourd'hui a 22 fois plus d'événements à traiter que son homologue d'il y a un siècle. Il a 10 fois plus d'intervenants, donc 100 fois plus de relations à gérer que son homologue de 1950. De plus, toutes les transactions, du fait des télécommunications, se déroulent un million de fois plus vite qu'auparavant. Or les théories systémiques démontrent que plus un système est complexe, plus il est imprévisible (le nombre des degrés de liberté et donc des possibles croissent exponentiellement) et donc, plus son monde devient incertain : la complexité engendre l'incertitude. Pour la communication, déjà rompue à la complexité de sa propre nature, cette couche supplémentaire de complexité générale la condamne à une mission impossible. Malaise et impasse. Aujourd'hui : prise de conscience.

La systémique à la rescousse

Pour comprendre pourquoi cette jonction entre la communication et le communicateur est impossible, pourquoi, contrairement à bien d'autres métiers, il n'est pas possible que la communication ne déborde pas de son cadre de fonction, pourquoi ce ne sera jamais possible d'ailleurs si on demeure dans ce cadre-là, pourquoi les impasses sont nombreuses, il faut faire un détour par la systémique².

Dès 1943, la cybernétique³ introduit le concept de rétroaction (feedback) dans le cadre d'une analogie homme-machine. Elle amène le modèle shannonien bien connu, composé d'une chaîne d'éléments jalonnant le trajet effectué par un message entre une source d'information et sa destination: l'émetteur transforme le message en signaux, le canal est le milieu par où passe le signal, le bruit interfère et le récepteur retrouve le message initial. Ce modèle télégraphique de la communication, encore fort ancré dans les pratiques d'aujourd'hui, a conduit à concevoir l'information comme l'opposé de l'entropie (cette tendance à la dégradation de l'énergie découverte par la thermodynamique du XIXe siècle). Wiener a d'ailleurs énoncé clairement que *'La fonction de ces rétroactions est de contrôler la tendance de la machine au dérèglement, en d'autres termes, à produire une inversion temporaire et locale du sens normal de l'entropie'*⁴. La cybernétique a conduit à une conception mécaniciste de la communication. Dans la conception cybernétique, un tout est une totalité artificielle dans lesquelles les parties sont antérieures au tout et sont des agrégats dont l'unité est artificielle. L'ordre et l'organisation émergent d'interactions dynamiques entre parties ou processus.

Dans la conception systémique par contre, nous sommes dans une approche relationnelle. Au centre de la Théorie générale des systèmes, formulée par Von Bertalanffy, l'interaction dynamique est centrale. On ne peut plus dorénavant ramener les phénomènes à des événements localisés. Le tout est plus que la somme des parties. Et dans une telle unité complexe, il y a émergence de qualités ou propriétés propres au système que ne possède aucune des parties.

Il faut aussi avoir en tête le second principe de la thermodynamique qui dit que la production d'entropie en un système le conduit vers un état d'équilibre, conduisant le système vers un état attracteur qui est un état statique. Prigogine complète en expliquant que loin de l'équilibre, certains systèmes instables produisent de l'autorégulation: l'ordre apparaît sur fond de désordre⁵.

L'homme, l'entreprise, la société, le monde sont des systèmes complexes. Comme tout système vivant, il y a croissance et maturation avec apprentissage adaptatif, puis vieillissement et mort. De plus, un système tente d'aller au bout de lui-même. L'entreprise, comme les trois autres entités, en tant que systèmes, utilisent la communication comme un des phénomènes permettant sa perpétuation.

² "Approches systémiques de la communication", Jean-Pierre Meunier, éd. de Boeck, Bruxelles, 2003.

³ *"La cybernétique s'attache à toute forme de comportement (...). Son principal sujet est le domaine de toutes les machines possibles (...). Elle est apte à révéler de nombreux parallélismes intéressants et suggestifs entre machine, cerveau et société. Et peut fournir un langage commun qui permet à une branche de la science d'utiliser une découverte d'une autre"* ("Introduction à la cybernétique", R. Ashby, Paris, Dunod, 1958).

⁴ 'Cybernétique et société', N. Wiener, Paris, Union générale d'Édition, coll.10/18, 1971.

⁵ « La nouvelle alliance », I. Prigogine et I. Stengers, éd. La nouvelle alliance.

Deux logiques de communication

On dit de la communication que c'est un art, faute de pouvoir la noter science (exacte). L'art de transmettre des messages. Elle est, d'une part parce qu'il y a l'information et d'autre part parce qu'il y a un contexte ; sans contexte pas de communication, disait Bateson. L'information, notion-maîtrise, est présentée par Edgar Morin: *"elle est maîtresse de l'énergie qu'elle manipule, enchaîne, déchaîne (mais qui manipule l'information?). Le programme qui régit la machine est roi (...). Le code génétique est le programme qui régit la cellule et par extension l'organisme, la vie (...). L'information régit la société via normes, règles, interdits."*⁶

L'information est donc puissante, manipulatrice en soi et par quelqu'un, elle a un rapport évident à l'organisation. Comment donc pourrait-on la cantonner à une seule fonction dans l'organisation. Tout le monde fait de la communication.

Mais pour quoi faire ?

La notion d'information a une double signification, brillamment exprimée par O. Costa de Beauregard : *"Dans la transition direction néguentropie ->information (qui schématise manifestement le processus de l'observation), le mot 'information' est pris dans une acception courante: information signifie acquisition de connaissance. Dans la transition réciproque information ->néguentropie (qui schématise le processus de l'action ou de l'organisation), le mot information est pris dans son acception aristotélicienne: information signifie pouvoir d'organisation".*⁷

L'information sert donc soit à acquérir de la connaissance, soit à intervenir comme pouvoir d'organisation.

Et comment ? Deux manière de faire, entraînant deux logiques en fait :

- La **conception mécaniciste** héritée de la cybernétique s'est d'abord appliquée à la communication. De par sa nature même, la communication n'était pourtant pas mécaniciste (linéaire, cartésienne) et ne pouvait se couler qu'avec beaucoup de difficultés dans ce moule inadéquat pour elle. C'est pourtant ce que les communicateurs ont fait ... jusqu'à ce jour où il se retrouve, forcément dans l'impasse.
- La **conception organiciste** héritée des théories systémiques est naturellement en phase avec la nature de la communication, et l'on y vient. Tout système s'autorégule et fini par trouver son équilibre ; c'est ce qui arrive aussi pour la communication qui finira par trouver son équilibre. Ici nous ne faisons qu'ébaucher l'arrivée à l'équilibre.

Voyons les deux logiques explicitées, et donc illustrées, sur plusieurs points :

- La logique mécaniciste plagie la machine (non vivante) tantôt que la logique organiciste imite l'organisme (vivant);
- La machine est liée au type de société dite 'industrielle' (société de l'objet, société consumériste) tandis que l'organisme est lié au (nouveau) type de société dite 'noétique' (société de la connaissance, de l'intelligence);
- La logique mécaniciste est cartésienne (cerveau gauche), duplicata de notre société européenne héritière de Descartes ; tandis que la logique organiciste est intuitive, instinctive, créative, symbolique, métaphorique, analogique, ... (cerveau droit) en phase à la tradition orientale;
- La première est une approche sécuritaire, de gestionnaire, tandis que la seconde est une démarche de liberté, d'entrepreneur ; la première limite les risques, tente de les cantonner, tandis que la seconde fonctionne avec le risque, est opportuniste;
- La machine est un système simple (on peut découper pour comprendre) tandis que l'organisme est un système complexe (il a des caractéristiques qui n'existent que parce que les différents parties de l'organisme interagissent ensemble);

⁶ « La méthode 1.La nature de la nature » E.Morin, éd. du Seuil, Paris, 1977.

⁷ « Le second principe de la science du temps », O. Costa de Beauregard, Ed. du Seuil, Paris, 1963.

- La communication mécaniciste considère que les outils sont le centre de son métier, voire son métier, elle fonctionne dans le monde matériel ; tandis que la communication organique considère la transmission du message comme son métier, elle fonctionne dans le monde immatériel;

- La communication mécaniciste exprime le comment tandis que la communication organiciste exprime le pourquoi ; la seconde correspond d'ailleurs aujourd'hui à la demande des gens : en entreprise aussi le personnel ne veut pas qu'on lui dise comment faire les choses mais bien pourquoi faire les choses, c'est le sens qui compte, l'exigence d'un projet d'entreprise fort.

Sur base de ces différenciations, nous comprenons que nous ne sommes plus dans le même référentiel. Il s'agit donc d'observer l'impasse de la communication mécanique et de tenter de concrétiser une communication devenue plus mature.

Nouveau métier: la connection, les connectants

Si on veut bien lire l'homme, l'entreprise et le monde comme un système complexe, nous ne devrions pratiquer qu'une communication systémique, et pourtant, ce n'est pas le cas.

Nous venons de comprendre, à travers la comparaison des deux logiques, l'écart entre la théorie et la pratique. Et nous avons constaté les impasses et malaises du communicateur d'aujourd'hui. Il s'agira de décider d'une forme ou d'une ordre d'organisation de la communication dans l'entreprise, impliquant de toutes façons différents acteurs, mais sous des modalités littéralement opposées.

- **Soit le communicateur actuel demeure dans sa logique mécaniciste** : dans ce cas, la communication organique le dépasse puisqu'elle est prise en main par une série d'acteurs. Le principe - qu'il croit être- de 'laisser-faire' par les autres est en fait un autre dimension de la communication qui le dépasse. Faut-il d'ailleurs encore utiliser le mot communication? Mais il peut demeurer en cet état et s'en rassurer même, sachant que le 'bruit' (qu'il peut attribuer aux autres) est facteur d'ordre dans le désordre. Il peut se pardonner de sa limite: "ce n'est qu'un job après tout!". Il peut se désoler de cette limite mais est-ce sa faute, son pouvoir est limité, n'est-ce pas?
- **Soit le communicateur actuel veut être l'aiguillon de la communication organique**. Il sort alors de ses outils, de la linéarité de sa pratique et de sa fonction bien cadrée. Il ne revendique plus le pouvoir du communicateur mais veut faire autorité en matière de communication. Entre pouvoir et autorité, il y a pour le premier la notion de 'fonction' (je vous engage et vous donne un pouvoir) tantôt que la seconde est de l'ordre de l'expertise (on fait autorité parce que l'on connaît, pas parce que on nous a donné une carte de visite). Il change sans doute aussi de métier. Mais bien sûr, il ne pourra devenir cet aiguillon, ce véritable 'expert' que si la hiérarchie (au demeurant, encore existante) porte cette nouvelle logique. Il faudra sortir de la logique verticale, considérer l'attribution de cette fonction nouvelle, fédératrice, non pas comme un sur-pouvoir, un échelon hiérarchique de plus, mais comme la mise en place d'une expertise agglomérante, percolante.

Le métier de 'communicateur systémiste' ou 'communicateur organiciste' voit le jour. Nous en avons la certitude, notamment au vu des expériences de nos collègues-communicateurs en de nombreuses entreprises. Quelques-uns des plus matures sur leur métier ont d'ailleurs démissionnés faute d'un possible dans leur entreprise. L'entreprise d'aujourd'hui est encore fort (trop) ancrée dans la société industrielle et peine à entrer dans la société de l'information. N'empêche, les germes sont là et les D.G. qui le comprendront les premiers seront plus forts. Nous ne parlerons donc plus de 'communicateur', laissant ce terme aux 'techniciens de la communication', nous parlerons de 'connectants', en référence aux réseaux et aux technologies immatérielles régissant notre nouvelle société. Le 'connectant' n'a pas de pouvoir sur les autres, mais il fait autorité pour mettre ensemble, faire germer des idées, pour diffuser des connaissances, pour rendre le terrain le plus fertile possible pour qu'il y ait croissance.

Nous avons dit plus haut que les supports de communication ne sont que des produits, ils ne sont pas le coeur du métier. Le coeur du métier est l'art de travailler le message. Il s'agit effectivement de créer le message, de l'exprimer, de le transmettre et de l'enrichir. Le métier est exclusivement immatériel, ses productions concrètes ne sont que son expression, ses déclinaisons, ses outils. Comme une entreprise doit déterminer son coeur de

métier pour pouvoir développer de nouveaux produits, sans donc être assimilé à un produit, la communication doit se recentrer sur son centre. A partir de là, elle peut se penser organique.

Des auteurs nous confortent également dans l'avènement d'un métier au-delà de la communication technicienne. Selon Atlan ('Entre le cristal et la fumée') : « *dans un environnement source d'agressions diverses imprévisibles, une variété dans la structure et les fonctions du système est un facteur indispensable d'autonomie* ». Il s'agit donc de positiver la variété dans la structure et les fonctions. On en parle plus ici de 'chasses gardées'. Par ailleurs, il faut aussi avoir en tête l'essentiel du principe de complexité par le bruit : "*Toute forme d'organisation repose sur la contradiction entre redondance (unité, cohésion) et variété (différenciation); de la communication - comprise à la fois comme duplication et source de variété- dépendent les formes possibles de compromis entre les deux tendances antagonistes*"⁸. Il s'agit donc de dépasser notre habitude de travailler sur la redondance et de faire place à la variété. Comme l'a souligné Edgar Morin, la notion de système a permis que se développe une conception de complexité dans laquelle l'idée de paradoxe s'est imposée. Paraphrasant Prigogine, on dira aussi que dans un système toute partie se comporte comme si elle était informée de l'état de l'ensemble du système (effet hologrammique). C'est sans doute la meilleure définition que l'on puisse donner à la cohérence systémique et donne aussi le contexte du nouveau métier de communication.

Le connectant aurait donc une fonction à part, sortie de la structure hiérarchique, décodeur du code génétique de l'entreprise et chargé de semer des germes dans un milieu le plus propice possible, de la manière donc la plus naturelle possible sans forcer, unitaire et différenciée. Il travaillera à la croisée de l'individuel et du collectif. Il organisera un réseau de transmetteurs: en relations individuelles ou collectives, il travaillera avec le DRH, le directeur général, le directeur marketing, ... Il n'est ni au-dessus, ni en-deça, il est au-delà (au sens de Nietzsche). Le cœur de son expertise : l'ensemencement du message. Il doit le créer, l'exprimer, l'injecter, le faire percoler, l'enrichir. Il aura donc un rôle de conseil et d'accompagnement pour tous les transmetteurs, travaillant la convergence et la variété, le collectif et le particulier.

Dans les livres et en théorie, les approches systémiques de la communication sont explicités, mais sur le terrain, comment faire avec cette complexité-là ? Aujourd'hui en pratique, la communication n'est que le regard mécaniste et mécanique, réducteur et simpliste, des processus organiques de circulation des idées. Aujourd'hui, la communication apparaît fondamentalement conservatrice : dans la perspective d'Atlan, elle se dédicace à l'idée de cohérence et de redondance, elle reproduit et fonctionne au maintien du système. Elle ne crée rien ou peu au niveau de ce que nous avons appelé 'le principe stratégique', au niveau des communicateurs professionnels. Ce sont, comme le pensent d'ailleurs Prigogine et Stengers, les communications locales non-linéaires qui sont créatrices, à l'origine des contagions transformatrices d'une organisation. Les communicateurs ne sont pas les créatifs, quel paradoxe !

Les connecteurs doivent donc user des deux principes mentionnés en début d'article : être stratège et être 'laisser-faire', car dans ce 'laisser-faire' se trouve la créativité.

Conclusion : 'Je sème à tous vents' (Petit Larousse)

Ce détour par la systémique nous a fait comprendre l'impasse de la communication mécaniciste qui régit actuellement les entreprises. La comparaison de cette logique avec la logique systémique ou organiciste explique pour une bonne part le malaise des communicateurs et des acteurs non-professionnels de la discipline qui (forcément) en use aussi. Il s'agit donc aujourd'hui de faire un choix entre la poursuite de la première logique (et donc d'en accepter ses limites, également en termes de management et de réussite de projet d'entreprise) ou bien de s'essayer -ce qui aurait du être, dès l'origine- la véritable communication. Cela implique pour le DRH une redéfinition dans l'engagement de ses communicateurs professionnels mais aussi de ses autres acteurs-clés. Il doit envisager un autre recrutement, une autre dynamique entre eux. Le DRH est un acteur de première ligne pour mettre en phase le management d'aujourd'hui (que nous avons défini plus haut) et les talents qui lui sont nécessaires. Il devra lui-même faire l'effort d'une attitude de néo-DRH.

Sur la couverture du 'Petit Larousse, voyez le message : «Je sème à tout vent » ; illustration : une femme qui souffre les graines d'un pissenlit. Voilà résumé en une image ce que sera le métier du nouveau communicateur. Il sèmera des germes en milieu rendu propice, les messages et informations ainsi transmis vont s'infiltrer dans un

⁸ « Approches systémiques de la communication », J.P. Meunier.

milieu, percoler, de manière naturelle et non forcée, des forêts fleuriront. Il ne passera plus exclusivement son temps à pérenniser, à contrôler, à investir. Il sera jardinier. Il organisera en un jardin (l'entreprise et ses clients et partenaires) avec méthode (stratégie) et imagination (laisser-faire). Dorénavant, l'essentiel se passe dans la transmission des idées et des connaissances. La rentabilité légitimement attendue par l'entreprise suivra (et ne précédera pas). Il faut choisir entre carrière ou aventure partagée.

Pourvu que ce texte et ces mots percolent en vous. Et nous pouvons en re-parler (dona@noetique.org).