

# COMMUNICATION INTERNE : un art à reconstruire

Dominique Annet

Responsable communication Université de Namur (FUNDP), animatrice pour l'Association Progrès du Management (APM) et expert en communication prospective (Maran Group s.a.).

**Il n'y a pas de 'trucs et astuces' ! Nombre de formations, de livres et de gourous, rassembleurs de foules, en communication aussi, fonctionnent pourtant avec ce slogan. Baliverne répondant à l'angoisse de ne pas maîtriser la situation. Maîtrise ? Angoisse ? Situation ... humaine ? Aux Bermudes, il y a aussi un triangle secret pour la communication interne... Partons à sa recherche.**

Le monde change, c'est devenu une évidence. Sauf pour les austruchiens (sic), le saut de complexité de ces dernières années -entraînant avec lui un saut d'incertitude- nous met encore plus qu'avant dans nos petits souliers. La communication<sup>1</sup>, comme l'entreprise (privée ou publique) dont elle est partie intrinsèque, ne sait plus trop à quels saints (soient-ils consultants) se vouer. Du moins, ce questionnement sur l'adéquation de la communication à la société en changement se pose pour les communicateurs - dit 'culturels créatifs'- 'tournés vers l'avenir'<sup>2</sup>. Les 'traditionalistes' et 'modernistes', parce qu'ils n'entrent pas de plain-pied dans le (nouveau) paradigme de la société de connaissance, ne doivent quant à eux pas trop se poser de questions. Un comble peut-être pour des communicateurs ; le nez dans le guidon n'est sans doute pas l'affaire exclusive des mauvais pilotes de course.

Trois parties pour cet article : les freins de la communication interne (plus profonds qu'il n'y paraît), le management de crise et la communication interne (le mariage infernal) et la communication métaphorique (nouvel outil de communication interne de l'entreprise). Dans un premier temps, nous balayerons des freins rencontrés aujourd'hui en communication d'entreprise (notes pour ceux qui font encore de cet art un état schizophrénique : ces freins sont valables tant pour la communication interne qu'externe) et nous tenterons d'y apporter une réponse dans la troisième partie ouvrant à une communication plus adéquate aux changements en cours. Dans l'intervalle, un détour par la communication de crise (l'application la plus sensible de la communication) sera éclairant. Sur ce chemin de prospective en communication, une remarque pour les lecteurs attentifs : si vous vous sentez bousculés par ces propos, sans doute le doigt aura-t-il appuyé où ça fait mal. S'ils vous confortent, dites-vous : 'Non Jef, t'es pas tout seul'!

## I. Les freins de la communication interne : plus profonds qu'il n'y paraît

Partant de l'a priori des bienfaits de la communication interne (bien faite), nous en arrivons vite à débusquer les freins entravant la bonne marche du système. Car voilà un système, complexe de surcroît, qui impacte d'autres systèmes, complexes eux aussi. Complexe ? Au sens des systémiciens : disons pour faire simple que « le tout

---

<sup>1</sup> La communication est l'ensemble des arts, des sciences et des techniques d'échange des idées. La prolifération des idées est liée à l'émergence des TIC permettant de traiter, stocker et transmettre très rapidement d'énormes volumes d'informations. L'information (du latin 'forme'), l'idée (du grec 'forme'), est un être immatériel composé d'un contenu signifiant, d'un code langagier et d'un support physique. Le monde des idées forme la noosphère (mot emprunté à Teilhard de Chardin), une 'couche' nouvelle qui enveloppe la biosphère qui elle-même enveloppe la biosphère. Autrement dit : nous entrons dans la société de la communication (seulement maintenant !).

<sup>2</sup> Nous faisons ici référence à l'étude américaine de Paul H. Ray et Sherry Ruth Anderson « L'émergence des créatifs culturels. Enquête sur les acteurs d'un changement de société » (éd. Souffle d'Or, février 2001). Ils déterminent que 26% de la population est aujourd'hui en phase avec les valeurs propres à la société de la connaissance, alors que l'on ne comptait que 5% il y a 12 ans. Les 'Traditionalistes' (tournés vers le passé) et les 'Modernistes' (idolâtres du progrès technologique et des modes urbaines) sont en train de passer la main. A ce propos, voyons aussi le rapport européen de Richard Florida et Irene Tinagli « Europe in the creative age », février 2004.

est plus que la somme des parties ». Un tout qu'il est donc impensable de décomposer pour en saisir la substance. Des parties que l'on peut observer certes mais avec l'impérative nécessité de penser aussi, et surtout, à leurs relations et au tour de main qui va réussir l'alliage.

### Les b.a.biciens et leurs torts

Les b.a.biciens vous expliqueront que notre communication, interpersonnelle et générale, produit seulement 20% des effets attendus : « nous voulons dire 100%, nous disons 90%, l'autre entend 80%, il en écoute 50%, en comprend 40%, se souvient de 30% et en utilisera 20% ». Quelle déprime à l'horizon pour le communicateur. Ou bien ... changeons de communicateurs ! Car le calcul (s'il en faut un) ne consiste pas à déduire ce que le récepteur entendra du message de l'émetteur, mais bien l'inverse : de la réception du destinataire doit dépendre la communication de l'émetteur. 'Soyez empathique' disent les bouquins, 'ajuster vos paysages' : comprendre l'autre/les autres, faire sentir qu'on l'a compris (bienvenue feedback, régulation, reformulation, ) et garder la bonne distance ... c'est dire la même chose, sinon que l'on fait ses calculs de 'rentabilité' à l'envers, à partir de l'émetteur. Où est le roi ? Echec et mat.

Transmettre une information, faire connaître des changements, améliorer l'efficacité du travail, soutenir le moral des troupes, répondre à des préoccupations du personnel, ... autant de millions de sujets, objets de la communication d'entreprise interne. Cela a peu d'importance en fait. C'est une donnée.

Quels canaux ? Quels supports ? Quels moyens utilisez-vous donc pour être compris ? Il y en a autant que l'on veut (affichage, déjeuner, séance d'information, réunion, magazine, courriel, e-news, journal par téléphone, vidéo-magazine, etc.). L'oral, l'écrit, l'audio, le visuel, le multimédia ... Tout ce qui est de l'ordre de la captation humaine est un canal et peut s'inventer des supports.

Tout est bon ... mais ...

Ce serait comme demander à un amoureux comment il convainc sa belle : avec des fleurs, du champagne, une chandelle, une musique, un beau mot, un sourire, un défi ? Ce n'est pas tant le moyen qu'il choisira qui fera recette que son art de comprendre à un moment particulier quelle est la fibre sensible de son aimée et de mobiliser, à ce moment là, les moyens à sa disposition. Un opportuniste ? Oui ! Mais aussi un stratège. Il a mis en place un certain nombre de moyens ... pour rendre le contexte favorable. Rien de brutal donc dans l'opportunisme (les belles n'aiment pas cela). La communication interne, de même, lorsqu'elle est de finesse, peut jouer de ce registre. Mais l'observation de ce qui se passe en entreprise démontre combien nous sommes des amoureux bien maladroits.

Voilà quelques freins, parmi les plus courants dans nos entreprises.

- Linéarité communicateur>récepteur : penser la réussite d'un message par une rentabilité 100% émetteur – 20% récepteur est une erreur. Et si c'était l'inverse ? Si nous pensions 100% récepteur ? Plus qu'une question d'état d'esprit, c'est penser la communication autrement et donc les méthodes autrement (autrement plus efficaces). Ce n'est pas le récepteur qui perd une partie du message mais le communicateur qui n'est pas adéquat. Pourquoi, à l'extrême, certains messages impactent-ils à près de 100% et d'autres à 5%? Les communicateurs mais aussi les patrons ont bien des difficultés à être, vraiment, empathiques. C'est écrit dans tous les livres, le plus souvent à propos de la communication interpersonnelle. Un autre couche de la communication donc, mais de la communication tout de même. Pourrions-nous penser de manière empathique la stratégie de communication interne ?
- Panoplie d'outils : penser la multiplicité d'outils comme la base de la stratégie est une erreur fondamentale. Et pourtant, cela me fait penser à de nombreux témoignages, dont celui d'une grande entreprise qui présentait dernièrement sa stratégie de communication interne en listant sa panoplie de journaux, affiches, cassettes vidéos, webmachin, ... . Très bien, cela se voit, se palpe, mais est-ce là l'indicateur d'une bonne politique de communication interne ? Confusion entre fins et moyens. Classique. Cela s'est vu aussi au début de l'ère informatique. Cela se voit tout le temps, encore. Ce n'est pas pour cela que ce n'est pas une erreur, une poutre ... dans un œil... Il est temps que les communicateurs sortent de leur bulle, aussi.
- Contexte changeant : penser le choix des outils et des messages sans penser au contexte changeant, à l'impermanence de son récepteur, est une erreur fondamentale et un frein évident. Avons-nous identifié les permanences et les impermanences de notre public interne ? Avons-nous mesuré l'impact du

contexte extérieur sur lui ? Y adaptons-nous notre communication ? Sinon, nous sommes déjà en retard. Le train est en marche : le saut de complexité que nous vivons aujourd'hui entraîne avec lui un saut dans l'incertitude et l'impermanence. Il faut s'y rendre adéquat, être donc ... ou ne pas être.

- Captations humaines : nous disposons d'une pléthore d'outils et pourtant, nous n'utilisons pas tous les capteurs humains. Qui fait usage de l'odorat ? du tactile ? et peut-être aussi, pour dépasser les capteurs physiques, qui fait usage des capteurs mentaux ? Le 'bien-être' évoque-t-il quelque chose pour nous : de 'nouvelles revendications du personnel' ou bien une manière d'être homme qui soit plus holistique, plus pleine de sens ? Dans tous les cas, les personnes qui font l'entreprise sont demandeuses d'autres façons d'être, de faire ... et de communiquer. Trop communiquer tue la communication (ça c'est un classique), il faudrait donc un 'nouveau paradigme' soufflé-t-on dans des départements de recherche en communication.
- Recettes : les b.a.biciens ont l'art de penser 'recettes' et de fournir 'les 10 trucs et astuces pour réussir votre communication'. Les recettes rassurent, mais déçoivent. Combien de dirigeants n'ont-ils pas investis dans des telles formations ? Gardons donc notre argent pour mettre au point la méthodologie adéquate au contexte de notre propre entreprise.

### Le triangle magique

Mais nous aimons les formules magiques, car au-delà de leur rassurance, elles nous ramènent à nos fondamentaux humains. Formule magique ? Histoire donc. Voici pour l'histoire : il était un roi (grand, beau et rigoureux forcément) et une reine (charmante, intuitive et artiste naturellement) qui, dans leur pays de KO, régnaient dans la plus parfaite harmonie avec leurs sujets. Ils voulaient les faire adhérer à l'idée de construire ensemble une arche à l'entrée du royaume. Mais dans ce royaume, le peuple n'est pas friand de travail collectif, chacun fait sa besogne pour lui. Au mieux les fêtes sont rassembleuses. Ce peuple est cependant particulièrement amateur d'un fruit rouge très odorant, appelé 'Cagne'. Sur ces observations diverses au premier abord, roi et reine s'en vont proposer une fête au fruit de Cagne dans ce pays de Ko, avec le défi d'une arche où chaque individu aura son nom marqué sur sa contribution à l'œuvre collective. Il n'y eut ni crieur public, ni pamphlet, mais sur la place du royaume une énorme 'Cagne' comme invitation à la fête.

Transposition. Le management, le communicateur et la méthodologie sont le triangle d'or d'une bonne communication interne. D'eux vont dépendre le choix et la qualité des outils et des messages. Et ils vont, ou non, faire avec art ce que d'autres feront simplement par technique. Ne nous laissons donc pas impressionner par les panoplies d'outils, cela ne vaut rien... en soi. Partons en quête de nouvelles invitations croisant les projets personnels et les projets collectifs.

Management, communication, méthodologie, outils, message et art. Pour chacun pourraient être identifiés des freins. Et une typologie par degré d'impact pourrait être faite. Cela donnerait un document du type : 'les 100 choses à faire (ou à ne pas faire)' : facile ! Nous vous en faisons grâce sauf si quelqu'un veut financer la publication. Plus difficile serait d'édicter les 10 choses que votre entreprise en particulier doit faire. Ici, nul livre ne peut le faire à votre place, au mieux quelqu'un peut vous conseiller. Là vient l'art de l'adéquation, la (re)mise en place du triangle d'or. Ensuite vient seulement le possible 'tableau de bord'.

Commençons par nous interroger sur la qualité de notre triangle magique, et revenons à la question fondamentale des talents. Freins ou moteurs, c'est selon. Selon nos motivations, personnelles aussi.

## II. Management en crise et communication interne : le mariage infernal

Et si de la gestion, disons, 'courante', le dirigeant est amené à manager une crise ? à communiquer au cœur de celle-ci ?

Dernièrement, nous avons assisté à une formation de numéros 1 d'entreprise : il était question de savoir comment procéder avec la presse en situation de crise. Étonnement premier : le souci de la presse se manifeste au moment où cela va mal. La presse débarque, réclame des infos, des attitudes, des convictions, des déclarations, etc. Et voilà la plupart de ces numéros 1 de se sentir tout petits, agressés, violés dans leur intimité entrepreneuriale, sinon personnelle. Confusion de rôles en sus. Second étonnement : crispation face à une

crise. Peur occidentale de non-maîtrise, non compréhension de la complexité grandissante, formation inadéquate à l'adéquation.

Voilà deux points donc, cruciaux pourtant, auxquels manifestement le management n'est pas préparé. N'est-ce pas vital, autant ou plus, que les tableaux de bord ? Et si l'on ne peut s'en passer, communication et suivi des crises ne devraient-ils pas se trouver inscrits tout en haut de ces tableaux ? Il est vrai que le 'capital immatériel' est encore, dans les écoles de gestion et les entreprises, une notion débutante, un art ...mais en devenir.

Devenons donc. Et si nous envisagions la crise comme une opportunité de croissance, personnelle, collective et de projet ? Et si nous considérions la communication comme une alliée de toujours, un frère, une sœur, un mari, une épouse, un complice, qui sait tout d'avant et qui saura aider pour l'après ? Et si nous n'avions plus peur et y allions avec enthousiasme ?

### **Rupture de la norme**

Qu'est-ce d'abord qu'une crise ? Il y a crise dès lors qu'il y a rupture d'avec la norme. Cette rupture peut être brutale ou progressive, temporaire ou durable. Toute crise, parce qu'elle est rupture d'avec la norme, induit toujours des effets négatifs, nocifs, nuisibles .... voire destructeurs. « Ordo ab chaos » (de la destruction, du désordre ... renaît l'ordre).

Au niveau du management, rappelons simplement que gérer une crise implique trois types d'actions complémentaires et concomitantes : anticiper et neutraliser les effets négatifs, assurer le bon fonctionnement, profiter de la rupture pour améliorer la norme.

La communication de crise a donc pour vocation d'informer et de rassurer, d'aider à retrouver un équilibre, à (re)construire une nouvelle norme.

Chacun des trois types d'actions du management de crise doit être accompagné par une communication adéquate tant proactive (anticipation) que réactive (rassurance ou positivation). Concernant les effets négatifs, minimiser fait pire que mieux : il convient d'objectiver le plus simplement possible. Ce qui effraie, c'est l'inconnu. Il faut donc dévoiler l'inconnu et l'explicitier calmement et sereinement. Concernant le bon fonctionnement, il convient de rassurer ici encore en objectivant. Concernant les améliorations induites, elles doivent être exploitées avec soin par la communication afin de "retourner la crise", mais sans exagération.

Notez au passage trois règles d'or en matière de communication de crise: toujours dire la vérité, faire des messages les plus concis possible, ne jamais répondre à une question qu'on (qui) ne (se) pose pas.

Certains considèrent la communication de crise comme un sous-ensemble de la communication d'entreprise.

Bien entendu, toutes ses règles s'y appliquent (contenu, choix des mots, positivité, clarté, concision, structure, neutralisation des "bruits", redondance positive, etc ...). Elle n'en est cependant pas un sous-ensemble, elle est son application la plus sensible. La situation hors-norme, en déséquilibre, fait que les effets des interventions sont démultipliés, dans un sens (constructif) ou dans l'autre (destructif). Les réponses aux questions habituelles (quand faut-il communiquer ? avec qui faut-il communiquer ? quel média utiliser ?) doivent donc impérativement être les bonnes. Pas de place pour l'erreur ou l'approximation, dont on se satisfait (malheureusement) en temps de paix. Et gare aux effets pervers.

En sus de toute la logique communicationnelle d'entreprise en rythme de croisière, des méthodes existent pour favoriser les effets reconstructifs recherchés. On utilisera par exemple la technique de la prolifération ; soit la prolifération positive maximale (avec messages mnémoniques notamment) ou la prolifération négative minimale (anticiper et neutraliser les rumeurs destructrices ou paniquantes, par exemple).

Pas de 'trucs et astuces' donc, que des cas particuliers, de la méthode, de la sensibilité et encore plus de rigueur dans l'adéquation.

### **Je t'aime, moi non plus**

Ceci pour la communication et la crise. Mais au-delà. La communication interne en particulier et le management de crise sont comme mari et femme, femme et mari plutôt. Un mariage ... infernal ! Je t'aime, je te hais en quelque sorte. La crise, qu'elle soit d'origine interne ou externe, se profile très vite en une forme de crise interne : les repères antérieurs ont été bousculés et les hommes et femmes de l'entreprise, à titre personnel et collectif, sont mal à l'aise. Le management éclairé fait donc appel à ses outils de communication interne, son

spécialiste (s'il a la chance d'en disposer) se repose la question de sa stratégie de communication interne et met au point un plan ad hoc pour franchir le passage.

Franchir ce passage délicat nécessite des compétences en termes de technicité mais également en termes d'attitudes. Le progrès du management vient autant de l'un que de l'autre. Les écoles de commerce l'ont-elles bien compris ? Rien n'est moins sûr, messieurs les tableaux de bord et les courbes de croissance, les investissements à court terme et les gestionnaires de capitaux...

Trois risques donc dans notre contexte, desquels il faut se préserver.

- Premier risque : ego-roi. S'il ne mesure pas bien les conséquences d'une mauvaise communication interne en temps troubles en particulier, monsieur le manager sera tenté de régler ce 'petit' problème interne 'entre Hommes' sans consulter son alter ego, madame la communication, sans lui confier ou lui co-confier les rênes d'une (re)prise en main du 'cercle familial' qu'est l'entreprise. Peur et crispation : replis sur soi et son 'pouvoir' de fait. Celui qui aura travaillé (préalablement) sur ses attitudes de détachement, de confiance, d'optimisme, d'opportunisme, de reconnaissance des métiers et de véritable travail de col-laboration s'en sortira bien. Si le talent reconnu au communicateur interne est fondé bien entendu.
- Deuxième risque : perdre sa perle rare. Sans travail de totale com-plicité (en omettant que la communication est un métier à part entière et pas une intuition universelle), le manager risque de rater la re-construction d'une norme par manque de professionnalisme en termes de communication de crise (justement la plus délicate). Mais aussi, une fois la crise passée, il risque la rébellion ou/et la perte de sa belle. On a vu des responsables de communication (courageux-ses) démissionner suite à une crise mal gérée par la faute d'une négligence de co-responsabilité. Peur et crispation : replis sur soi et son 'pouvoir' de fait, encore. Ou manque de courage du communicateur interne pour monter au créneau de la direction et pour revendiquer sa place. Peur et crispation : replis sur soi et son 'poste'... c'est déjà ça. Transcender tout cela... bien sûr, c'est vite dit. Mais sachons le prix à payer sinon.
- Troisième risque : rater sa propre (r)évolution. Le management est une compétence en soi mais elle n'englobe pas toutes les autres. Ce que l'on appelle aujourd'hui 'l'expertise technicienne' et 'le pouvoir hiérarchique', dont dépendent encore la carrière et la rémunération, sont deux compétences vouées à devenir deux expertises, à être rémunérées en tant que telle, avec moins ou plus d'acointance avec le nombre de P., de D. et de G. sur la carte de visite. Mais ceci ouvre un autre débat. Simplement : le dirigeant d'aujourd'hui ne sera plus un gestionnaire-à-tout-faire mais un expert de la coordination efficace des réseaux d'entités autonomes. Il doit d'emblée faire la distinction entre pouvoir et autorité. Il a aujourd'hui pouvoir de décision, de signature, de décisions (ce qui ne sera plus le cas demain dans un fonctionnement de réseaux d'experts) mais il ne fait pas autorité face à toutes les expertises. Il doit donc, si ce n'est par volonté progressiste, au moins par volonté d'efficacité, faire monter au créneau, à côté de lui ses experts, tout du moins celui de la communication interne... et celui des ressources humaines (cet autre mariage fera l'objet d'un article ultérieur dans ce magazine). Haro donc sur le machisme dans ce couple infernal. Peur et crispation : replis sur soi et sa carte de visite. Regardons devant, la hiérarchie se met à plat...

Crise. C'est le moment où le management se rend compte d'avoir délaissé son dit 'parent pauvre' de la communication : l'interne. « Cela ne rapporte pas tant (que la communication externe), madame ! mais bon, il faut le faire (pour la paix sociale au moins) » entend-on dans les chaumières. Ce temps-là est bien révolu. Les dirigeants 'tournés vers l'avant' (cfr. précédemment la note concernant les 'créatifs culturels') savent déjà que les talents sont et seront la principale valeur ajoutée de leur projet. Mais, la crise, c'est le moment où l'on se promet tout de même que, si l'on en sort, on remettra tout à plat. Témoignage d'imperfection. Souvent, une enquête se profile pour la sortie de crise (enfin pas trop vite après pour ne pas en risquer une autre). C'est le moment où les en-jeux humains se révèlent. C'est le moment où les compétences doivent sortir du bois. C'est le moment où les attitudes des uns et des autres feront la différence. Résurrection ou crucifixion. Mieux vaut y penser... avant.

### III. L'art de la communication et la métaphore

Il y a donc une communication qui impacte à 5% ou à 100 %. Cela, simplement exprimé. Le contexte change mais on y lit autant de permanences que d'impermanences.

Les talents de nos entreprises ont d'autres attentes.

La communication interne est au bout du souffle de ses outils : elle sature dans sa propre fabrication.

La communication classique qui consiste à argumenter (combattre), convaincre (triumpher), qui est logique (enchaînement linéaire) et analytique (découpée en tranche) n'est plus efficiente.

Quelle pourrait donc être l'issue ? Comment communiquer la complexité ?

Nous faisons l'hypothèse que le mode de communication métaphorique est aujourd'hui un des modes de communication.

Le communicateur est à la recherche de l'impact sur le récepteur. La nouvelle communication, étant donné ce qui a été dit dans cet article (notamment), aura d'autres particularités que la communication classique : elle sera basée sur le partage (donner sans se priver), sur la séduction (offrir un 'plus' gratuit), métaphorique (voir la définition plus haut) et holistique (le tout est plus que la somme de ses parties). Elle sera donc systémique, vraiment. La communication métaphorique nous apparaît puissante (nous savons ce mot trop fort pour les scientifiques, qu'ils nous pardonnent la formule) en particulier parce qu'elle se construit sur des fondamentaux qui font sens (humain), tant au niveau du contenu que de la forme. Et voilà que justement, les hommes et les femmes sont en recherche de sens... Coïncidence ? Certes, nenni !

Ces fondamentaux sont des images, des structures symboliques et analogiques notamment. Pensons aux leaders charismatiques qui ont usés et usent, avec succès, de ce mode de communication. Schuman ne parlait-il pas de « La maison commune européenne » ? « I had a dream » clamait Martin Luther King. Pensons également aux sociétés initiatiques et à la forte adhésion de leurs membres ; elles relèvent d'une forme très efficiente de communication, au point que le récepteur devient porteur du message, il devient parfois même le message. Ce type de communication impacte avec force les comportements, les attitudes, les pensées,.... La métaphore est un langage holistique capable de transmettre d'un bloc, globalement, une situation, un modèle ou un processus complexe sans devoir passer par le langage discursif linéaire classique (réducteur et simplificateur). Elle utilise les deux cerveaux en s'appuyant sur le cerveau droit, alors que la communication classique n'utilisait que le cerveau gauche (cartésien), fruit de notre éducation et de notre culture occidentale héritière de Descartes. Mais voilà que justement, notre cerveau droit est mieux armé pour communiquer la complexité. Il est le siège du non-verbal et du synthétique, de l'intuition et de l'imaginaire, du visuel et de l'image, de la poésie et du symbole ; si notre cerveau gauche est féru de logique, notre cerveau droit se complait dans l'analogique et c'est précisément le processus analogique qui est la clé de notre défi : communiquer la complexité avec l'incertitude qui l'accompagne. Ne confondons pas tout ceci avec les images de pub ou de télévision qui saturent l'imaginaire ; pensons images qui créent, images imaginées par chacun (individualisées donc !) à partir de toute communication (devenue complexe) d'entreprise. Celle-ci doit exprimer dorénavant le « pourquoi » des choses plutôt que le « comment ». La communication, externe, interne, sera un moteur si elle ne se confine plus à ses outils.

### Connecter les R.H. et la communication interne

Dans les départements universitaires de communication, certains se questionnent sur un nouveau paradigme de la communication. Il vient, naturellement, puisqu'il suit l'avènement du nouveau paradigme sociétal. Nous sommes en effet dans une phase de rupture sociétale. L'économie, le politique, l'éducation, l'éthique, la gestion de la santé, la consommation, l'écologie, la recherche scientifique ou spirituelle, l'organisation sociale,... sont irrémédiablement en cours de transformation. Nous sommes en train de franchir le cap de la société industrielle vers la société de la connaissance et de l'information (dite 'noétique' pour suivre Teilhard de Chardin et d'autres). Il s'agit d'une révolution du même ordre que le passage de la société agricole à la société industrielle. Comme ce fut le cas pour cette révolution précédente, nous serions en train de passer d'un paradigme à un autre, et d'un mode de communication à un autre. Le passage de l'ère agricole médiévale à l'ère commerçante de la Renaissance marquait le passage des langages/pensées mythique aux langages/pensées rationnel. Le langage/pensée métaphorique est post-rationnel (ce qui ne signifie ni irrationnel, ni anti-rationnel). Les talents sont au centre de tout. Dans ce nouveau contexte, la communication doit se repenser autour de ces talents. Savons-nous seulement comment ils fonctionnent aujourd'hui ?

Un nouveau paradigme ? De nouvelles valeurs donc pour la communication ? Une nouvelle manière de travailler en réseau la communication et les ressources humaines ? Prétentieux peut-être de dire que la communication se dote de nouvelles valeurs ? De nouvelles manières de penser et de faire tout au moins.

### **Un art impactant**

Reprenant ce qui a été dit dans les précédents paragraphes, nous pourrions repenser **la communication interne comme un art visant une/des réaction(s) d'un récepteur (un art impactant), choisissant sa palette selon les couleurs du temps (les impermanences externes et internes) et réalisant sa toile (outils et messages) avec les pinceaux hérités d'antan (les fondamentaux humains, sociétaux ou culturels et managériaux).**

Parmi les permanences : les images, les mythes, les histoires, les symboles, les rites, ...

Parmi les impermanences : les modes, expressions de la société de consommation.

Au niveau d'une méthodologie pour une nouvelle communication, cela implique de connaître les invariants (ou les fondamentaux) et impermanences sociétales et d'identifier les permanences (ou les fondamentaux) et impermanences de l'entreprise (nous revoilà à la 'culture d'entreprise'). Un tableau à quatre entrées serait à construire. D'abord rassembler les invariants et impermanents sociétaux ; de plus en plus d'auteurs, les prospectivistes en particulier, s'attèlent à cette tâche. Ensuite, il s'agit de plancher sur les fondamentaux et impermanence du communicateur lui-même, d'une entreprise en particulier : remise à plat des outils et messages. Prise en compte de tous les sens humains (corporels, sensoriels et émotionnels) dans sa stratégie. Il méditera sur le triangle d'or : management-communicateur-méthode avant de repenser outils et messages. Et il se dira : où est l'art que j'y mets ? Ou bien demeurera-t-il simple technicien ?

Et puis peut-être va-t-il construire autrement ses messages ? Repenser les outils qui font sens ? Ecrire les messages sans linéarité mais en utilisant des images et des symboles ? Peut-être va-t-il re-construire l'histoire de son entreprise à travers un récit (un roman ?). Sans doute aura-t-il aussi mis en place tout ce qu'il faut pour anticiper une crise.

Pas de 'trucs et astuces' donc, que des cas particuliers, de la méthode, de la sensibilité et encore plus de rigueur dans l'adéquation.

### **Etre prospectif en communication (conclusion ouverte)**

La prospective est l'étude de la configuration du présent pour y discerner ce qui est en germe et y ajuster au mieux notre action. Il ne s'agit donc pas de savoir ce qui va se passer mais de déterminer si ce qu'on se propose de faire est, ou non, en rapport favorable avec les conditions du moment présent.

Pourquoi seuls le politicien ou le dirigeant devraient-ils être prospectifs ? La prospective devrait faire partie de chacun de nous, de chacun de nos métiers. Elle est d'ordre mondial (les grands sommets mondiaux) comme d'ordre intime (le coaching). Certains secteurs, en particulier celui des ressources humaines, réfléchissent leur métier pour l'avenir, pénurie de talents oblige. Comme si, incapables de lever le nez de leur guidon, panoplie d'outils à régler sans cesse en forme de tableau de bord, les communicateurs ne voyaient pas plus loin que le bout de leur nez.

Vous rappelez-vous de l'amoureux ou de royaume de Ko-Cagne, des crucifixion ou résurrection suite à une crise? Autant d'images (exprimées en mots pourtant) .... Autant d'impacts. Impacts ici juste pour faire réfléchir, questionner,...

Comme l'amoureux : le communicateur doit être opportuniste et stratège. Comme le roi et la reine de Ko : le communicateur doit être opportuniste et stratège. Le communicateur doit passer le cap de sa technicité, bien rodée certes mais relevant d'un paradigme finissant. Il doit être opportuniste et stratège. Ou il ne sera plus ... de ce monde-ci.

---

#### ***A propos de l'auteur***

*Licenciée en communication (UCL), Dominique Annet est spécialisée en communication d'entreprise. Elle est chargée de la communication à l'Université de Namur (FUNDP), animatrice à l'Association Progrès du*

*Management et administrateur de Maran Group s.a. (management prospectif). Auteurs de nombreux articles en tant que journaliste et rédactrice en chef de magazines, elle a reçu la PLUME D'OR 2003 de la meilleure UNE, par l'ABPE (Association Royale belge de la Presse d'Entreprise).  
dona@noetique.eu*