

La communication cachée

Jacques Schmitt

Ancien D.R.H. de Control Data France, Gérant d'Imaginatec, Conseil d'Entreprise.
Directeur du Centre Universitaire Européen des Sciences de l'Homme au Travail (C.S.H.)

RESUME

Bien que les entreprises reconnaissent l'importance de la communication pour accroître l'efficacité collective de leurs salariés, les théories de la communication n'ont que peu d'échos au niveau de leur GRH. En particulier, les découvertes de l'école de Palo Alto ne sont guère connues qu'à travers certaines pratiques comme l'A.T., la P.N.L. ou l'approche paradoxale.

Vision systématique de la communication

En fait, l'apport essentiel de cette école est la perception systématique de la communication. Une équipe, un service, une organisation forment un système dont les individus sont en interaction par couple.

La systématique ago-antagoniste proposée par le professeur Elie Bernard-Well (1) nous en fournit un modèle explicatif. Il simule, en effet, le comportement d'un couple en tension, dont le niveau d'équilibre peut être normal ou pathologique. Il est possible de modéliser l'action sur un même récepteur de plusieurs couples antagonistes.

A partir de ce modèle, nous prenons conscience, pour toute action ou politique de communication, de l'importance de partager des cadres de références. Or, c'est la communication vécue au sein d'une institution qui crée les références, structure les pratiques et règle le comportement entre les acteurs. Toute communication agit à la fois au niveau de l'information échangée et de la relation qui modifie la grille d'interprétation des interlocuteurs.

Les filtres de compréhension

Cette grille d'interprétation agit comme un filtre qui accepte certains messages et en rejette d'autres. Pour communiquer avec quelqu'un, il ne suffit pas de comprendre le sens des mots qu'il emploie, il faut encore accepter de recevoir son message, serait-ce même pour le contester. Un article non lu, un discours non écouté sont de nul effet.

En premier lieu, pour être recevable, le message doit émaner de quelqu'un de crédible. Sinon, l'objectif du récepteur ne sera pas de comprendre le message, mais de découvrir les intentions cachées derrière ce message. Je crois quelqu'un avant de croire ce qu'il dit.

Le second filtre est lié à la cohérence de l'expérience subjective du récepteur avec le message qui lui est délivré. Le personnel qui a cru constater que toutes les décisions de son entreprise se prenaient pour maximiser le profit à court terme, que les promotions favorisaient ceux qui appliquaient cette politique, etc., percevra comme une insulte les discours, les écrits ou les programmes vidéo qui expliquent que cette entreprise met le client et la qualité au premier plan de ses préoccupations. Au lieu d'entendre "client et qualité" il entendra en "communication cachée" : "ils me prennent pour un imbécile".

Paradoxalement, le développement de l'information dans les organisations peut ainsi devenir un facteur important de démotivation ou de désimplication du personnel.

Ce n'est que lorsqu'ils ont passé ces deux filtres du ressenti et du vécu que les messages peuvent être reçus. C'est alors, seulement, que se posent les problèmes d'argumentation ou de qualité d'expression, qui mobilisent généralement toute notre attention en tant qu'émetteurs.

La communication par les actes.

Ainsi, nous communiquons par notre manière d'être et par nos actes avant de communiquer par notre discours. La crédibilité de chacun est beaucoup plus liée au fait qu'il est observé qu'au fait qu'il s'exprime.

RESUME (Suite)

L'émetteur ne communique que ce que l'interlocuteur a compris ! L'efficacité d'une information dépend moins du message adressé que de l'interprétation qui en est faite et pour agir sur cette interprétation il faut plus montrer qu'expliquer.

Chacun, et en premier lieu l'encadrement, devrait être conscient qu'il communique d'abord par ses actes et qu'il doit prendre en compte cette " communication cachée dans son action", à partir du moment où il a besoin de la coopération des autres. Si nous voulons augmenter l'efficacité collective de nos organisations, il est indispensable de considérer dans toute décision de quelque importance, non seulement les facteurs techniques qui la motivent, mais aussi l'interprétation qui en sera faite.

Conclusion

Transmettre une idée suppose de passer par des signes révélateurs de sens pour celui qui en prend connaissance. Les grilles d'interprétation déforment le sens apparent des messages explicites, mais, en intégrant de multiples signes, elles rétablissent souvent, aussi, la vérité cachée derrière le langage.

Communiquer c'est toujours se référer à des réalités auxquelles l'interlocuteur a accès, que ce soit au niveau sensible ou intelligible. Le sens ne peut être inhérent au système de communication, il a une réalité propre et la communication ne fait que le reconnaître lorsque nous parvenons à nous comprendre.

*(1) Elie Bernard-Well - Précis de Systématique Ago-Antagoniste
L'Interdisciplinaire système(s) - 1988*

Introduction

La cohérence et la synergie des acteurs de l'entreprise, le climat social, l'implication des salariés etc. dépendent largement de la qualité de la communication, qu'il s'agisse des relations entre les personnes, ou des rapports entre les unités de travail, ou encore de la circulation de l'information en tous sens. Les entreprises en reconnaissent l'importance pour accroître l'efficacité individuelle et collective de leurs salariés et multiplient les actions de communication interne.

La théorie n'est guère présente en ce domaine. Le spécialiste de la communication d'entreprise est généralement un metteur en scène, en images ou en mots. Au mieux ce sera un conseil en politique et stratégie de communication.

Pour la plupart des praticiens, la communication est un art difficile, mais sans mystère. Parler, écrire, montrer sont souvent mal maîtrisés, mais ne posent guère de problèmes théoriques. Il suffit de disposer d'arguments solides et d'apprendre à bien s'exprimer, à bien utiliser les techniques modernes et les spécialistes compétents.

Lorsque la communication est rebaptisée "*relations humaines*", on admet que des séminaires de formation peuvent être nécessaires. Il s'agit souvent de cataloguer des comportements ou d'apprendre à réagir à certaines situations. Au delà, on se tourne généralement vers la psychologie qui permet d'analyser plus profondément les rapports humains, non en eux-mêmes, mais à partir de leurs acteurs et de ce qui les meut.

De manière surprenante, les sciences de la communication proprement dites, sémantique, sémiologie, théorie de l'information, ne semblent guère nourrir la G.R.H., alors que son domaine est relationnel

par essence. En particulier, les découvertes de l'école de Palo Alto ⁽¹⁾ sont peu connues des entreprises, ou du moins ne sont utilisées qu'à travers certaines pratiques qui en dérivent comme l'A.T. la P.N.L. ou l'approche paradoxale ⁽²⁾.

Vision systémique de la communication

Ce qui est méconnu c'est l'apport essentiel de cette école, à savoir l'appréhension systémique de la communication. De ce point de vue, une équipe, un service, une organisation forment un système dont les individus sont en interaction ⁽³⁾. La théorie systémique de la communication ne s'attache pas à comprendre la motivation des acteurs, mais leurs relations dans toute leur complexité. Elle ne cherche pas à expliquer les causes de tel ou tel type de relation, mais ce qui se passe dans une situation de communication et comment intervenir pour la modifier.

C'est une autre approche. Elle n'est pas exclusive de l'analyse causale et j'espère montrer qu'elle permet de comprendre, et de traiter, beaucoup de phénomènes d'entreprise, difficiles à saisir autrement.

Il serait possible de discuter longtemps sur l'antériorité du sujet qui communique, par rapport à sa relation.

1 - Winkin Y. (1981) La nouvelle communication, Paris, Seuil.

2 - Layole G. (1984) Dénouer les conflits professionnels, Paris, Les Editions d'Organisation.

- Orgogozo I. (1988) Les paradoxes de la communication, Paris, Les édition d'Organisation.

3 - Melese J. (1990) - Approche systémique des Organisations, Paris, les Editions d'Organisation.

- Bériot D. (1992) - Du microscope au microscope, Paris, ESF Editeur.

Constatons seulement qu'au plan métaphysique, la Genèse nous indique qu'Adam, l'être humain dans son essence, a besoin d'une compagne en face de lui pour pouvoir se percevoir et se nommer. De même, l'explication psychologique n'est-elle pas, elle-même, largement basée sur l'histoire des relations du sujet, notamment dans l'enfance ?

Ceci rend évident que l'homme isolé de toute communication avec ses semblables, n'existe pas en tant qu'homme. Il se structure sur le plan neuronal et psychologique, spirituel et symbolique par ses relations au monde et aux autres.

Même seuls, nous communiquons et cela ne dépend pas de nous, il suffit que quelqu'un pense à nous, nous prête attention. Le fait que nous soyons seul à un moment donné peut être signifiant pour quelqu'un, parce que nous avons refusé son invitation, par exemple. Ceci nous fait mesurer l'erreur de ceux qui conçoivent la communication comme un acte spécifique: écrire une note, réunir une équipe, conduire un entretien. Comme le disent les théoriciens de Palo Alto: *"on ne peut pas ne pas communiquer"*.

C'est pourquoi, pour traiter notre sujet, nous ne poserons pas comme éléments, des individus artificiellement isolés en tant qu'ils sont susceptibles d'entrer en relation, mais un couple d'interlocuteurs. Deux personnes en communication constituent, en effet, le système le plus réduit possible. Que cette relation soit orale, écrite, visuelle, par la pensée, dans l'action, ou autre, peu importe !

Mais est-il légitime d'isoler deux interlocuteurs lorsqu'ils font partie d'une réunion, d'une équipe ou d'une foule ?

Loin de moi l'idée de nier les phénomènes de groupe, mais on ne communique pas dans le même instant à l'identique avec plusieurs personnes. Actuellement, je m'adresse à un auditoire, mais je communique différemment avec chacun d'entre vous. Vos personnalités et vos centres d'intérêt sont différents, vous ne recevez donc pas ce que je dis de la même manière, certains pensent peut être même à autre chose, et au delà vous réagissez différemment à ma personne et à mon statut d'orateur dans cette assemblée. De même pour ceux qui liront cet exposé.

Je suis donc en communication couplée avec chacun d'entre vous et le système duel que nous formons (je n'ose pas dire le couple par crainte des interprétations ironiques) est lui-même en relation avec tous les autres auditeurs, ne serait-ce que parce que nous sommes dans la même salle et que nous pouvons nous percevoir par nos sens.

Comme vous voulez bien me prêter attention, la quantité d'information, du moins consciente, qui passe entre chacun de vous et moi est probablement plus grande, pour l'instant, que celle que vous échangez avec d'autres. Ce serait différent dans un état plus "brownien" de la communication, celui d'un cocktail par exemple où tout le monde parle à son voisin.

Vous remarquerez aussi que, pour l'instant, l'attention de chacun crée un silence qui régule l'attention des autres, le brouhaha des conversations particulières créerait le phénomène inverse.

Chaque auditeur est donc à la fois en "couple de communication" avec moi et récepteur de communication provenant de tous les participants. Ceci apparaîtra encore plus nettement tout à l'heure, au moment des questions, si j'ai un dialogue interactif avec l'un d'entre vous.

Vous pouvez transposer ce que je viens de dire sur toute autre communication dans un groupe de plus de deux personnes.

La Systémique ago-antagoniste

La systémique ago-antagoniste proposée par le professeur Elie Bernard-Weil ⁽⁴⁾ à partir de ses recherches biologiques, nous fournit un modèle explicatif de ce type de système basé sur les couples. Nous lui emprunterons quelques-unes de ses conclusions, sans pouvoir montrer ici toute la richesse de sa théorie.

Le modèle de régulation des couples ago-antagonistes simule le comportement d'un couple ayant à la fois des actions de sens opposé (antagonistes) et de même sens (agonistes) sur un récepteur. Le modèle comporte donc le couple, le récepteur et une régulation qu'il nomme "ordinateur" assurant l'équilibration du couple, à la fois en tension et en niveau.

La nacelle volante du peintre de façade nous en fournit l'image concrète. Il faut agir sur les deux manivelles (couple):

d'une part,

- en même temps pour maintenir l'équilibre de tension (antagonisme) qui assure l'horizontalité de la nacelle (récepteur)

d'autre part,

- dans le même sens pour régler le niveau de la nacelle (agonisme)

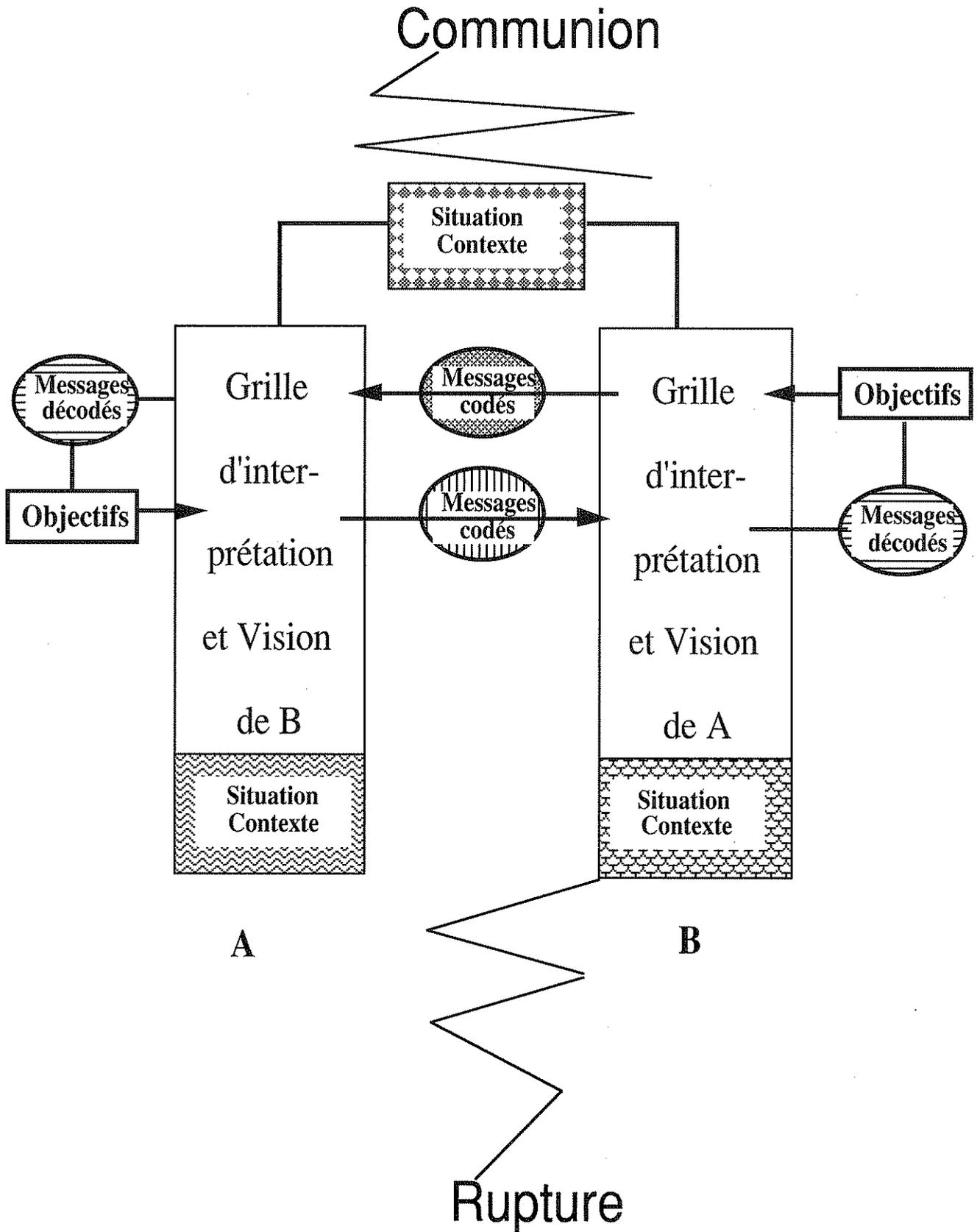
L'ordinateur est constitué:

- Par les règles mécaniques internes au système de nacelle

- par la volonté partagée des deux ouvriers qui tournent les manivelles, volonté qui les fait rétablir en permanence l'équilibre pendant la montée ou la descente.

Si nous prenons l'exemple d'un couple de deux personnes en communication (quel que soit le moyen utilisé). On peut visualiser leurs relations à l'aide du schéma ci-joint. Pour rester dans notre sujet nous admettrons qu'ils sont dans une relation de travail, mais ce serait pareil dans une relation familiale ou autre.

4 - Bernard Weil E. (1988) -Précis de Systémique Ago-Antagoniste, Paris L'Interdisciplinaire Système(s).



Il s'agit bien d'un couple ago-antagoniste, l'échange entre eux crée un équilibre de type antagoniste: chacun essaie de tirer l'autre à soi, pour lui faire partager son point de vue. En même temps, et à tout moment ils s'ajustent de manière agoniste pour établir leur relation sur un certain mode, niveau ou rapport: par exemple égalitaire ou dominateur, intellectuel ou affectif, coopératif ou conflictuel etc. Cet ajustement, non dit et souvent inconscient, de l'un à l'autre est désigné par Birdwhistell sous le terme de "calibrage"⁽⁵⁾.

Les expérimentateurs de Palo Alto ont observé que cet ajustement était perceptible jusque dans les clignements de paupières et les ondes cérébrales qui se synchronisent entre interlocuteurs. Communiquer réellement ce n'est pas seulement décoder des signes c'est, au sens propre, "être sur la même longueur d'onde".

Ce qui est difficile à distinguer c'est que le récepteur de leur action ago-antagoniste est leur communication, leur relation elle-même.

L'ordinateur d'équilibration est constitué:

- par des règles propres au contexte de communication (culture partagée, cadre de référence etc.)
- par leur volonté d'atteindre un même objectif, au moins celui de rester en relation, de ne pas rompre.

Examinons successivement ces deux points:

1. Xavier Sallantin⁽⁶⁾ a montré combien la moindre communication demandait tout un jeu de conventions tacites pour pouvoir exister. Il prend l'exemple de l'information la plus élémentaire, le choix binaire 0 ou 1 et, par analogie, le jeu de pile ou face. Il nous indique qu'un martien débarqué de fraîche date sur terre aurait beaucoup de mal à y jouer, et même à comprendre de quoi il s'agit. En effet, pour pratiquer ce jeu à deux il faut savoir ce qu'est un jeu, être d'accord pour lancer une pièce de monnaie, savoir qu'il faut lire le côté qui n'est pas contre terre, une fois que la pièce est retombée immobile. Il faut encore s'entendre pour désigner le même côté par le terme pile ou face, comprendre de la même manière ce que veut dire gagner ou perdre et de quel enjeu il s'agit etc.

2. Une fois que ce cadre de références est partagé, la communication s'établira sous cette forme, pour autant que deux personnes acceptent de jouer ou de parler de ce jeu. S'il ne partagent pas cet objectif la connaissance de ce cadre de référence précis ne leur sert à rien.

Plus l'accord est complet au niveau des règles, moins il est nécessaire d'échanger d'informations pour parvenir à un but commun. Deux personnes complices, "sur la même longueur d'onde", n'ont pas besoin de beaucoup se parler pour se comprendre et agir ensemble. A l'inverse, des individus de cultures très différentes ont du mal à communiquer. A tout moment ils risquent de mal

interpréter les paroles, les signes ou les comportements du partenaire.

Edward Hall⁽⁷⁾ a beaucoup insisté sur les incompréhensions générées par ces différences de culture qui jouent jusqu'au coeur des représentations, par exemple la façon d'appréhender le temps et l'espace. Il a montré que dans une culture donnée existaient des procédures, sous forme d'actions en chaîne, que les individus appliquaient inconsciemment pour parvenir à un résultat donné. De nombreuses études ont été entreprises sur ce thème et la communication interculturelle est maintenant un sujet à la mode.

On insiste moins souvent sur le fait que toute communication nécessite un ensemble de références partagées. Comme nous venons de le voir avec l'exemple du martien de X. Sallantin, on peut communiquer avec quelqu'un de différent de soi mais pas avec quelqu'un qui serait tout autre. Si les êtres humains parviennent à communiquer par delà les cultures et les expériences qui forment leurs cadres de référence individuels, c'est donc qu'il existe des données et des structures proprement anthropologiques, communes à tous les hommes. Desmond Morris⁽⁸⁾ l'a montré au niveau de l'infra-humain. Les êtres humains ont en commun une part animale qui leur est commune. D'autres chercheurs comme J.F. Froger et M.G. Mouret⁽⁹⁾ ou Jean Borella⁽¹⁰⁾ ont étudié les structures qui spécifient la nature humaine au delà de son animalité et de son acculturation

Le cadre de référence

Tout couple en interaction, tant qu'il a la volonté de maintenir une relation, est donc régulé à chaque instant par le partage incomplet d'un certain cadre de référence, culturel, éthique, social, émotionnel, historique etc., fruit d'une humanité partagée et d'une part de culture commune, mais modulé par la personnalité et l'expérience de chacun.

Ce système est vraiment complexe, puisque le cadre de référence personnel est issu lui même des relations de chaque partenaire avec son entourage et comme nous le verrons, il est dynamique et se modifie sans cesse au cours d'une communication.

En outre, il ne s'agit pas d'un cadre unique, mais de références et de volontés emboîtées, ou plus précisément holographiques, chaque niveau de référence étant à l'image du tout et fonctionnant de la même manière,

⁷ - Hall E. T. (1971) - La dimension cachée, Paris, Seuil - (1979) Au-delà de la culture, Paris, Seuil- (1983) Le langage silencieux, Paris, Seuil- (1984) La danse de la vie, Paris, Seuil.

⁸ - Morris D. (1967) - Le singe nu, Paris, Grasset- (1978) La clé des gestes, Paris, Grasset.

⁹ - Froger J.F. et Mouret M.G (1986) -Symbolique de l'image et anthropologie, Sisteron, Editions Présence, (1990) - Chemins de connaissance, Meolans-Revel, Edition Desiris.

¹⁰ - Borella J. (1990) -La crise du symbolisme religieux, Lausanne, l'Age d'homme.

⁵ - Winkin Y. op. P. 300

⁶ - Sallantin X. (1982) I Le livre zéro ou la genèse du sens, Bourg-Madame, Fondation Bena.

selon les règles de la systémique ago-antagoniste. Toutefois le cadre relationnel plus global sert de référent pour permettre l'échange à un niveau plus élémentaire.

Ainsi, dans la partie de carte de "Marius" la dispute violemment antagoniste fait partie du plaisir du jeu. Même si l'un des joueurs quitte la table, une forme de communication est momentanément rompue, mais à un niveau plus global de la relation, elle demeure car cette rupture ne fait que préparer un scénario de réconciliation pour une nouvelle partie tout aussi agitée. La partie de cartes n'est qu'un moment reflet d'une relation plus vaste qui l'englobe.

En prenant ce recul, les référents et les accords tacites qui lient les joueurs et qui constituent l'ordinateur de régulation apparaissent clairement. Durant la partie de cartes, il s'agit de la connaissance des règles du jeu et de la volonté de jouer. D'un point de vue plus global, les personnages de Pagnol sont d'accord pour déplacer sans arrêt leur "nacelle relationnelle" du conflit aux sentiments repentants.

Tout ceci reflète à son tour, de manière "holographique", un cadre de référence culturel et affectif, déterminant des formes d'expression de l'amitié. On se rend compte, en effet, que dans la même situation, d'autres interlocuteurs de culture plus "nordique" auraient pu jouer un autre scénario et être tacitement d'accord pour ne jamais déplacer leur niveau de communication en évitant soigneusement les disputes.

On aurait tort de penser qu'il s'agit là de théâtre et d'un manque de sincérité. Les personnages de Pagnol, comme vous et moi, sont parfaitement sincères à chaque instant et n'ont, le plus souvent, aucune conscience du jeu social et relationnel ago-antagoniste dans lequel ils évoluent.

Dans les relations de travail, l'appartenance à l'entreprise et la volonté de continuer d'y appartenir joue ce rôle de régulation permanente des rapports professionnels, qu'il s'agisse de coopération ou de conflits !

Dès lors, on peut se demander si les problèmes de communication ont une réalité, dans la mesure où il existe toujours un accord en arrière plan. Hélas oui ! car un autre apport essentiel de E. Bernard-Weil est de montrer que le niveau d'équilibre d'un couple en tension peut être normal ou pathologique.

L'équilibre pathologique

En matière de communication le "pathologique" abonde: conflit permanent, rapport sadomasochiste, et tous les jeux répertoriés par Eric Berne⁽¹¹⁾, mais aussi des rapports plus agréables de séduction ou de fascination qui enlèvent tout sens critique et peuvent conduire à la confiance aveugle ou au délire collectif.

Sans vouloir engager le débat sur une normalité de la relation qui demanderait à lui seul un exposé, je me contenterai de proposer à votre réflexion un critère pour

définir une relation saine: permettre à chacun des interlocuteurs d'exercer librement sa volonté. Peut-être n'est ce qu'un état vers lequel on tend sans l'atteindre, mais il nous permet, au moins, de fixer une direction, d'orienter l'"assainissement" de la communication.

Rééquilibrer à un niveau plus "sain" un couple en équilibre "pathologique" relève d'une stratégie bilatérale. Si nous reprenons l'image de la nacelle: manoeuvrer une seule manivelle conduit à un déséquilibre (nacelle penchée) et le seul niveau d'équilibre possible (horizontal) est celui de départ. Par analogie on voit que deux interlocuteurs ne peuvent assainir leur communication qu'en agissant de concert.

Un interlocuteur qui veut changer à lui seul la relation peut créer un déséquilibre qui lui soit plus favorable mais qui sera précaire, car le partenaire mu par "l'ordinateur" des conventions tacites aura tendance à ramener à l'équilibre pathologique.

Pour en sortir, il faudra passer à un deuxième niveau de changement, recadrer la relation, soit consciemment en communiquant sur la communication (meta-communication), pour agir sur elle de manière concertée, soit en contraignant les interlocuteurs à une action agoniste, par exemple par des injonctions paradoxales ou directes. Souvent, cette action concertée pour faire évoluer la communication va se déclencher spontanément, le "calibrage" conduisant non pas à une régulation de la relation sur le même mode (rétroaction négative), mais à une rétroaction positive (effet boule de neige) aboutissant à une modification des règles du jeu relationnel.

Un changement plus radical et global peut être atteint si les partenaires d'un couple en communication prennent conscience du contexte et des références implicites qui déterminent leurs relations et décident de les modifier. Mais la perception de l'intérieur d'un système et de ses règles est fort difficile et n'est jamais complète.

Pour prendre suffisamment de recul et avoir une vue d'ensemble du système relationnel dans lequel ils se trouvent, les interlocuteurs vont donc avoir besoin que quelque'un d'extérieur leur tende un miroir. C'est une fonction qui demande une véritable relation d'écoute, malheureusement peu pratiquée en entreprise, où, comme nous le verrons, on s'efforce beaucoup plus de s'exprimer et convaincre que d'écouter et analyser les relations.

Le super-modèle

Quittons maintenant le cadre limité du couple pour examiner un ensemble de couples en interaction et retrouver les phénomènes de groupe que j'avais provisoirement écartés. E. Bernard-Weil nous montre qu'il est possible de modéliser l'action sur un même récepteur de plusieurs couples ago-antagonistes. Dans le domaine qui nous occupe, ce peut être, par exemple, l'action, sur une réunion ou sur une équipe, de l'ensemble des communications inter-individuelles.

¹¹ - Berne E.(1977) -Que dites-vous après avoir dit bonjour?, Paris, Tchou

Dans ce super-modèle il est bon de se représenter les couples en grappe, deux ou plusieurs couples formant les éléments d'un nouveau couple. Comme nous l'avons dit c'est le même "ordinateur" qui équilibre les différents niveaux de manière holographique. Rappelez-vous, il y a un instant, j'ai essayé de vous faire prendre conscience concrètement que l'attention et le silence de chacun régulaient son rapport avec moi, mais aussi l'attention et le silence de toute l'assistance.

Ce qui est passionnant et riche de promesses pour l'action c'est que E. Bernard-Weil et P. Nelson⁽¹²⁾ ont montré que: *"Lorsqu'il existe un déséquilibre global dans un système formé par plusieurs couples de forces agissant sur un récepteur, le contrôle effectué au niveau d'un seul couple est susceptible d'entraîner un rééquilibre global du système"*.

Nous avons tous l'expérience empirique d'une réunion ou d'un esprit d'équipe gâché par le conflit de deux personnes. Il suffit en effet de recalibrer la relation de ce couple, pour que tout rentre dans l'ordre au niveau de l'ensemble.

Nous devons pouvoir en tirer des conséquences plus fines sur la manière de conduire des opérations de changement. Les auteurs précités insistent en effet sur une des conditions de succès liée à la vitesse de l'action "thérapeutique" qui doit être plus lente que la vitesse de régulation propre du système. Les échecs liés à la conduite à marche forcée du changement pourraient trouver là leur fondement théorique.

Cette démonstration nous ouvre encore une autre perspective sur la nature du management des hommes qui devrait être régulation d'ensemble d'une équipe ou d'une entreprise en agissant sur le cadre de référence et sur certains couples de communication. Roi, règle, régulation ont la même étymologie. Le véritable roi veille aux équilibres au centre de la roue, il ne s'agit pas à la périphérie, en multipliant les ordres ! Il ne prétend pas non plus tout organiser et contrôler du sommet !

L'importance du récepteur

Muni de cet appareil théorique, nous pouvons maintenant examiner plus concrètement ce qui se passe dans la dynamique d'une communication de travail et en tirer des enseignements opératoires.

A partir du modèle systémique, nous prenons conscience, que toute action ou politique de communication, implique autant le récepteur du message que son émetteur, alors que beaucoup d'acteurs de l'entreprise estiment inconsciemment qu'il suffit de diffuser de l'information pour qu'elle soit reçue. L'important pour eux est de s'exprimer clairement et correctement avec de bons arguments, ce qui serait suffisant pour convaincre.

En fait, le couple ago-antagoniste se constitue et la communication est déclenchée par l'attention du récepteur et non par la volonté de l'émetteur. Ecrire un article non lu, prononcer un discours non écouté est de nul effet et ne produit aucune communication. Les journalistes le savent bien: pour être lu il faut d'abord accrocher le lecteur.

Il est bon de se souvenir aussi que l'on ne communique que ce que l'interlocuteur a compris. Il est donc essentiel, pour se faire comprendre, d'être attentif à celui ou à ceux auxquels on s'adresse et non pas d'être totalement centré sur sa propre expression.

En effet, rien ne garantit la compréhension car elle passe par de multiples canaux conscients et inconscients et à travers des grilles d'interprétation individuelles et collectives.

Les canaux de compréhension

Au delà de la logique du discours et du sens des mots qui parlent au "cerveau gauche", le "cerveau droit" reçoit des signes multiples qui ne sont pas analysés mais qui colorent complètement la compréhension des messages reçus et l'accueil qui leur est réservé.

Ce sera par exemple la voix (timbre, hauteur, volume), le ton d'un écrit ou de la parole, les gestes, mimiques, attitudes etc.⁽¹³⁾

L'ensemble de ces signes sont interprétés par celui qui les reçoit à partir de ses propres grilles.

Les grilles d'interprétation

Pour partie, ces grilles sont collectives et constituent, comme nous l'avons vu des cadres de références, plus ou moins partagés, qui permettent la communication. Elles sont étroitement dépendantes de croyances explicites ou implicites, de valeurs, d'expériences collectives. Par exemple, le cadre de travail, la culture d'entreprise ou de groupe, les structures, les pratiques, le style de management se combinent pour constituer un "prisme" qui va colorer les interprétations et les jugements au niveau collectif et individuel.

Les grilles d'interprétation individuelles dépendent de ce prisme, mais aussi du psychisme et de l'histoire personnelle du sujet, que nous considérerons comme une boîte noire de notre système ago-antagoniste (c'est le domaine de la psychologie). Mais ce que nous pouvons expliciter c'est que ces grilles se constituent et se modifient également au cours de la relation de communication, en fonction de l'historique des relations entre les deux personnes qui communiquent, de l'image qu'ils ont l'un de l'autre, du contexte de la communication: circonstances, lieu etc., et de tous les signes émis par l'interlocuteur.

Ici, dans cette salle, nous nous comprenons en français, nous savons de l'intérieur ce qu'est une entreprise, nous

¹² - Nelson P. et Bernard-Weil E. (1980) - Justification d'un modèle de la régulation des couples ago-antagonistes, Int. J. Biom. Comput. II, 145-162.

¹³ - Corraze J. (1980) - Les communications non-verbales, Paris, PUF

avons réfléchi à la G.R.H. et nous respectons les conventions sociales qui régissent un tel congrès etc. En même temps, l'accueil et l'interprétation que vous réservez à mes paroles sont liés à l'idée que vous avez du contexte, c'est à dire au fait qu'il s'agit d'une communication au congrès de l'AGRH, dans le cadre d'un thème, en liaison avec d'autres exposés, ce qui justifie de traiter certains sujets, et pas d'autres, d'une certaine manière etc. Tout ceci constitue le cadre de référence commun qui nous permet de nous comprendre et en même temps un prisme plus ou moins partagé qui "colore" votre compréhension.

Avec chacun d'entre-vous, ma communication dépend de votre personnalité, de vos objectifs, de vos connaissances, de vos centres d'intérêt, bref de votre expérience et de votre psychisme, lorsque vous êtes entrés dans cette salle, mais elle correspond aussi progressivement à l'image que vous vous formez de moi, de mes intentions, de mon point de vue, à travers mon discours et par tous les signes que vous captez en m'écoutant.

Ainsi, toute communication agit à la fois au niveau de l'information échangée et au niveau de la relation qui modifie la grille d'interprétation des partenaires en interaction. Communiquer ce n'est pas seulement informer, c'est mettre en commun, des objectifs, des sentiments, des actions etc.

Le filtrage des messages

Cette grille d'interprétation agit aussi comme un filtre qui accepte certains messages et en rejette d'autres. En effet, pour comprendre un message, serait-ce même pour le contester, il faut d'abord accepter de le recevoir et de l'examiner. Or certains messages sont jugés non crédibles et éliminés sans examen. Ils sont alors reçus comme signes d'une intention cachée, sans rapport avec ce qu'ils expriment. Dès lors, ces messages vont être compris d'une toute autre manière que ne l'espéraient leurs auteurs. Une "*communication cachée*" au second degré, va se substituer à la communication officielle qui sera considérée comme double langage ou langue de bois .

En premier lieu, pour être recevable, le message doit émaner de quelqu'un de crédible. Je crois quelqu'un avant de croire ce qu'il dit. La communication est d'abord une relation entre des personnes. Etre présent l'un à l'autre, sans échanger aucune parole peut même être un moment de communication intense.

L'auteur d'une communication participe totalement au message. Il pourra développer les meilleurs arguments, il ne sera pas cru par celui ou ceux auxquels il s'adresse, si ceux-ci pensent qu'il est menteur ou qu'il faut s'en méfier, soit du fait de leur histoire commune, soit à cause du contexte de la communication, ou encore à partir des signes de malaise ou d'incohérence qu'il croient déceler dans la relation. Dès lors, l'objectif du ou des récepteurs ne sera pas de comprendre le message, mais de découvrir ce qu'il cache. On sera dans un système pathologique de méfiance, voir de refus.

C'est pourquoi il est important de choisir qui va signer une note ou donner une information importante au personnel, car elle pourra être bien reçue dans un service et contestée dans un autre en fonction de celui qui l'a transmise. On comprend aussi que former à la communication n'est pas seulement donner des techniques d'expression !

Lorsqu'il n'est pas rejeté du fait de son auteur, le message peut buter sur un second obstacle: ne pas correspondre à l'expérience subjective du destinataire. Un message que le récepteur estime, à tort ou à raison, contraire aux faits qu'il a pu constater, sera repoussé.

Par exemple, si le personnel a constaté, ou cru constater, que toutes les décisions de son entreprise avaient pour objectif de maximiser le profit à court terme et que les promotions favorisaient ceux qui appliquaient cette politique, il percevra comme une insulte à son intelligence ou à sa clairvoyance, les discours, les écrits ou les programmes vidéo qui expliquent au personnel que cette entreprise met le client et la qualité au premier plan de ses préoccupations. Il va entendre, en communication cachée, non pas client et qualité mais "*on me prend pour un imbécile*" et l'entreprise aura mis beaucoup de moyens en oeuvre pour faire passer, en définitive, à son personnel un message de mépris.

Une telle contradiction atteint progressivement la crédibilité de ceux qui délivrent le message et même celle de l'entreprise. Paradoxalement, le développement de l'information dans les organisations peut ainsi devenir un facteur important de démotivation ou de désimplication du personnel, lorsque la communication n'est pas cohérente avec le vécu des récepteurs.

En effet, chacun se trouve pris ainsi dans une sorte de double lien: soutenir un discours dont il souhaiterait voir la concrétisation et passer pour un naïf auprès de ses collègues, ou s'en désolidariser et passer pour un mauvais esprit auprès de sa hiérarchie. Situation stressante et paralysante dont il est difficile de se sortir autrement que par le retrait, l'agressivité ou l'humour plus ou moins grinçant, ce qui pourrait justifier le qualificatif de schizophrène appliqué aux entreprises dans lesquelles le faux semblant tient lieu de réalité.

Ce n'est que lorsqu'ils ont passé ces deux filtres du ressenti et du vécu que les messages peuvent être reçus. C'est alors, seulement, que se posent les problèmes d'argumentation ou de qualité d'expression, qui mobilisent généralement toute l'attention de la hiérarchie et des spécialistes de communication.

Comprendre une information ce n'est pas seulement saisir sa signification abstraite, supposée identique pour tous, c'est participer au ressenti de l'interlocuteur, c'est, selon l'étymologie, "*prendre les informations, la situation avec lui*"

Nous communiquons par notre être, ou si l'ontologie vous fait peur, disons par notre manière d'être, avant de communiquer par notre discours. Mais pour juger qui nous sommes, de notre crédibilité et de la confiance qu'il est possible de nous accorder, nos interlocuteurs vont se

fier à nos actes plus qu'à nos paroles, ou plus encore à la cohérence entre nos actes et nos paroles.

La communication par les actes

Nous voyons donc combien les actes sont importants dans la communication. L'influence de chacun et sa crédibilité sont même beaucoup plus liées au fait qu'il est observé qu'au fait qu'il s'exprime.

C'est principalement en observant les comportements, les choix, les décisions, les réactions, les actions, que se forment dans les organisations, les opinions individuelles et collectives sur les personnes et sur les situations, qui servent ensuite de grilles pour tout interpréter.

L'essentiel de la communication d'entreprise est donc dissimulée derrière la façon d'interpréter les actions ou les réactions des responsables et des collègues, interprétation qui fait l'objet de toutes les conversations de couloir. La communication par les actes est donc permanente et en grande partie involontaire.

Dans l'exemple précédent, pour accepter que la qualité et le client priment dans l'entreprise, le récepteur attendra des actes contraires aux habitudes passées, de nouveaux critères de promotion, des réactions différentes de l'encadrement etc. Vouloir installer le réflexe qualité dans une entreprise en expliquant et en formant est totalement insuffisant et voué à l'échec si l'exemple de la hiérarchie n'accompagne pas le discours. Convaincre ce n'est pas dire, c'est montrer sa propre conviction en acte.

Nous prenons ainsi conscience des limites de la parole et même de la méta-communication, que nous avons déjà évoquée. En particulier dans un milieu pratiquant la langue de bois, chacun aura beaucoup de mal à reconnaître qu'il ne croit pas à la doctrine officielle et fuira toute discussion à ce sujet avec la hiérarchie. On se contentera d'en discuter entre collègues dans les couloirs et de renforcer ainsi mutuellement les méfiances.

L'efficacité d'une information dépend moins du message adressé que de l'interprétation qui en est faite et pour agir sur cette interprétation il faut encore plus montrer qu'expliquer. Dès lors, donner l'exemple, dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit deviennent des outils essentiels de management.

L'encadrement devrait être conscient qu'il communique d'abord par ses actes et qu'il doit prendre en compte cette "communication cachée dans son action", à partir du moment où il a besoin de la coopération des autres, d'autant plus que cette communication cachée n'est pas toujours négative. Le discours de quelqu'un qui critique amèrement l'entreprise et sa hiérarchie pourra être reçu en communication cachée sous le libellé: "*J'ai des problèmes avec mon patron*".

Pour augmenter son efficacité, il est indispensable que l'entreprise considère, dans toute décision de quelque importance, non seulement les facteurs techniques qui la motivent, mais aussi l'interprétation qui en sera faite. C'est particulièrement vrai dans le domaine de la G.R.H. Le but n'est pas d'infléchir ou de remettre en cause le

projet considéré, mais de réfléchir aux précautions à prendre pour le communiquer et le mettre en oeuvre. Pour un responsable, la manière de faire est souvent aussi importante pour réussir et emporter l'adhésion que le choix de ce qu'il faut faire.

Par exemple consacrer du temps ou un budget à une action sera automatiquement interprété comme marquant l'importance accordée à cette action. A l'inverse déclarer un sujet essentiel et ne pas s'en occuper c'est marquer clairement qu'il n'est guère prioritaire. Le personnel sait fort bien interpréter ces indicateurs. Ils lui servent également à estimer la confiance qu'il peut accorder à tel ou tel responsable.

N'oublions pas que les grilles d'interprétation sont holographiques. Dès lors la cohérence va agir à tous niveaux: confiance dans la personne, acceptation de son message, effort pour en comprendre le contenu sans distorsion.

A l'inverse, on comprend que nos modes de management soient peu efficaces lorsqu'ils relèvent plus de l'incantation que du souci des perceptions du personnel. Signe de la pathologie actuelle, la communication au sein des organisations est rarement au premier degré. Tout un chacun se préoccupe de ce que l'autre "a derrière la tête", de "lire entre les lignes", de comprendre "ce que ça cache".

Il serait donc temps que les relations hiérarchiques et les formations à la communication et au management soient centrées beaucoup plus sur la cohérence de l'action et du discours et sur l'écoute, que sur l'expression de soi et la diffusion d'informations qui n'intéressent que la Direction, comme l'ont bien montré A. Silem et G. Martinez⁽¹⁴⁾.

Développer la communication dans l'entreprise ce n'est pas inonder le personnel d'un flot d'informations. L'entreprise communicante n'est pas celle où tout le monde parle et personne n'écoute, où l'essentiel de l'attention et du budget de communication sont consacrés à la diffusion des messages et à la sophistication des outils de communication ou de G.R.H.⁽¹⁵⁾.

Rendre l'entreprise plus transparente⁽¹⁶⁾ c'est d'abord s'efforcer de connaître les personnes, leurs attentes et leurs grilles d'interprétation, pour adapter notre manière d'agir et en fournir des explications qui les intéressent et qu'ils puissent comprendre. C'est aussi rechercher le "feed back" des salariés pour valider leur compréhension et ajuster le dialogue et l'action en conséquence.

14 - Silem A. et Martinez G. (1983)- Information des salariés et stratégies de communication, Paris, Les Editions d'Organisation

15 - Dupuy E. et Devers T. et Raynaud I. (1988) -La communication interne, vers l'entreprise transparente, Paris, Les Editions d'Organisation.

16 - Schmitt J. (1987) L'entreprise communicante, Paris, Humanisme et Entreprise 87-164

Si les entreprises en étaient plus conscientes, on parlerait moins et on écouterait beaucoup plus sur les lieux de travail. Comme le dit la sagesse orientale: "*si nous avons une bouche et deux oreilles c'est pour écouter deux fois plus que nous ne parlons*". Ce n'est pas une règle morale, c'est un principe d'efficacité !

Conclusion

J'ai indiqué que la réalité que chacun considère pour juger de la validité d'un message était une réalité subjective. C'est ce que le récepteur croit vrai qui lui sert de grille d'interprétation. C'est cette croyance qu'il est possible de connaître et de modifier par la cohérence de l'action et du discours. Pour communiquer nous ne pouvons faire fi de l'opinion des autres sous prétexte qu'elle serait erronée.

Si tout n'est qu'affaire d'opinion, sans qu'il y ait lieu de considérer l'objectivité de la croyance, la réalité doit pouvoir être négociée, la communication étant précisément l'utilisation de stratégies pour agir sur les autres, en changeant la réalité à laquelle ils se réfèrent. C'est, me semble-t-il, la thèse du dernier ouvrage de Pierre Dionne et Gilles Ouellet (17).

Mais, si l'être humain rejette tout discours qui ne semble pas correspondre à la réalité, c'est qu'il croit à une réalité objective et qu'il cherche à prendre appui sur elle pour construire et valider ses propres opinions et interprétations. L'existence de cette réalité ne pose guère de problèmes au niveau sensible. Une voiture rouge n'est pas bleue et ce n'est pas une affaire de subjectivité ou de négociation de la réalité !

En dehors du monde sensible, beaucoup de nos contemporains pensent que tout est affaire d'opinion et que toutes les idées sont respectables. Ce n'est pas du tout mon avis, toutes les personnes sont respectables, mais certaines représentations sont vraies et d'autres sont fausses. C'est ce qui fonde toute la recherche scientifique. Vous pourrez employer toutes les stratégies de communication possibles avec un physicien, vous ne le ferez pas changer d'opinion sur ce qu'il tient pour une vérité scientifique avant de lui avoir démontré objectivement qu'il a tort !

Ce n'est pas parce que beaucoup de grilles d'interprétation sont fondées sur des erreurs et que nous cherchons souvent à faire partager nos chimères, qu'il faut nier l'existence de la vérité. La vérité ne peut résulter d'une négociation et d'un simple accord de volonté. Une erreur couramment partagée ne devient pas vraie ! La vérité est correspondance entre une opinion et la réalité.

Notre nacelle relationnelle est bien accrochée à une réalité, que nous pouvons découvrir par les sens ou par la logique de notre intelligence. Par la puissance de sa raison, chacun peut avoir accès à la réalité et remettre en

cause, du moins pour lui même, une opinion indiscutée, dans l'entreprise comme ailleurs, et, ensuite, ce n'est pas avec des stratégies de communication qu'on le fera changer d'avis !

Communiquer c'est d'abord se référer à une réalité à laquelle l'interlocuteur a accès, qu'il s'agisse d'une réalité physique au niveau sensible ou d'une réalité purement intelligible. Dans l'équilibre antagoniste chacun s'efforce de modifier le regard de l'autre sur la réalité pour équilibrer la relation à un autre niveau d'agonisme, mais la vérité d'un propos ou d'une action ne résulte pas de la force de conviction et de l'habileté relationnelle d'un interlocuteur. Lorsqu'il en est ainsi c'est que nous sommes dans un système pathologique, pathologie fort répandue malheureusement !

Il ne faut pas confondre opinion sur la réalité et réalité. La carte n'est pas le territoire. La communication peut changer les représentations du réel, mais sûrement pas la réalité elle-même. La communication "saine" ne fait que reconnaître pour vraie une même réalité, en particulier, lorsque nous parvenons à nous comprendre par delà nos cultures et nos grilles d'interprétation, au niveau des structures humaines qui nous sont communes.

En outre, la quête de la vérité donne sens à la communication et pose son éthique. Le sens ne peut être inhérent au système de communication. Transmettre une idée suppose de passer par des signes révélateurs de sens pour celui qui en prend connaissance. Les grilles d'interprétation déforment la signification apparente des messages explicites, mais, en intégrant de multiples signes, en particulier ce que montrent les actes, par rapport à ce que disent les mots, elles rétablissent souvent, aussi, la vérité cachée derrière le langage et derrière les représentations implicites ou explicites qu'il véhicule. La communication cachée est en générale plus vraie que la langue de bois.

17 - Dionne P. et Ouellet G. (1990) -La communication interpersonnelle et organisationnelle : l'effet Palo Alto, Paris, Les Editions d'Organisation.