



Communiquer au XXIème siècle Changer de modèle : un saut dans le vide ? un saut d'intelligence !

Le livre "L'après communication"¹ a semé, chez un certain nombre de lecteurs, une graine de réflexion quant à la manière dont les entreprises communiquent. Ceux-là partagent mon constat de la perte d'efficacité des méthodes nées de la science de l'information classique, de même que cette idée : une autre méthodologie doit être mise en place. De la théorie à la pratique, il y a cependant plus d'un pas. D'autant que les habitudes de la production d'outils à la chaîne sont bien ancrées. A la question qu'ils m'adressent : comment m'y prendre ? Voici une première réponse. Il y en aura d'autres au fur et à mesure de ma propre pratique.

Comment m'y prendre ? D'abord bien comprendre les différences, voire les contradictions entre deux référentiels de communication. Il s'agit de saisir à la fois la rupture de fait, car "elle est" incontestablement là, mais aussi la continuité nécessaire, car l'un se développe à partir de l'autre, il ne l'exclut pas, il l'intègre, l'enveloppe d'une nouvelle couche jusqu'à rendre la précédente invisible à l'œil, comme un oignon. Comprendre en première étape et puis inscrire cette compréhension dans sa pratique quotidienne de communicant : désormais, le référentiel qui pilote mes réflexions, mes décisions et mes actions en termes de réalisation, de projets, d'engagement de personnel, est celui de la systémique ... absolument.

Entre la compréhension du changement et la mise en application, il faut cependant plus qu'une volonté et qu'une intelligence personnelle. Car le professionnel de la communication, sauf à être aussi le patron de sa PME, est au mieux au niveau 2 dans une organisation. Il ne pourra mener une communication adéquate qu'avec l'accord supérieur et donc la conviction partagée d'une évolution de modèle, réelle et non seulement théorique (car il est des patrons qui trouvent l'idée fort à propos mais s'accrochent à leur vieux rocher ... rassurant?!).

1. Comprendre la rupture : le socle du changement

Lorsque j'utilise le terme "passage" entre les deux stades de la communication, c'est au sens le plus fort, sans doute même initiatique du terme. Voici un tableau de synthèse qui confronte la communication mécaniciste du XXème siècle à celle, systémique, du XXIème siècle.

	Communication (XXème s.)	Après-communication (XXIème s.)
Sources théoriques	<ul style="list-style-type: none">• Cybernétique, régulation (1943)• Systèmes rudimentaires et compliqués (mécaniques)• Sciences de l'information et de la communication	<ul style="list-style-type: none">• Systémique (1975)• Systèmes complexes• Sciences de la complexité (appliquée aux sociétés humaines)
Vocation	<ul style="list-style-type: none">• Transférer du sens (du contenu)	<ul style="list-style-type: none">• Créer et gérer de l'adhésion, du lien, de la reliance (transpersonnel)
Monde	<ul style="list-style-type: none">• Société de l'objet (matériel)• Economie matérielle• Régulation par la pouvoir	<ul style="list-style-type: none">• Société de l'idée (immatériel)• Economie immatérielle• Auto-régulation par le système
Attente	<ul style="list-style-type: none">• Répondre au comment	<ul style="list-style-type: none">• Répondre au pour quoi (sens)

¹ "L'après communication. Le modèle et une méthode pour le XXIème siècle: la syntonie", Dominique Annet, Dangles, 2010.

Logiques	<ul style="list-style-type: none"> • Cartésienne (état), cerveau dit « gauche » • Plan de communication • Pouvoir vertical (linéaire) • Procédurales • Programmation • Financières (or, marchés, marchands) 	<ul style="list-style-type: none"> • Systémique (processus), cerveau dit « droit » • Démarche communicante • Pouvoir horizontal, réticulé (réseau) • Intuitives • Synchronisation • Intelligence (idées, experts, expertises)
Supports référents	<ul style="list-style-type: none"> • Télévisuel (fans et stars, notoriété de masse, passivité) • Mass-médias • Publicité 	<ul style="list-style-type: none"> • Web (flux, référencement, notoriété choisie, participation) • Niches (cfr. « longue traîne ») • Recommandations
Public référent	<ul style="list-style-type: none"> • Groupes cibles, segmentation (marchés, marketing, interne/externe) 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualités et communautés • Public privilégiés (du proche au lointain par rapport au projet)
Tension	<ul style="list-style-type: none"> • Interaction (de A à B) • Bidirectionnel (feedback, rétroaction) 	<ul style="list-style-type: none"> • Synchronisation (A et B) • Multidirectionnel (co-création)
Temps	<ul style="list-style-type: none"> • Temps humain, « réel » • Temps subi 	<ul style="list-style-type: none"> • Temps virtuel • Temps vécu
Espace	<ul style="list-style-type: none"> • Espace physique • Le monde et ses frontières 	<ul style="list-style-type: none"> • Espaces immatériels² • Différents mondes sans frontières (cyberespaces)
Comportements centraux	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle • Push (pression, manipulation, influence) • Assistanat 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiance • Pull (séduction, attraction, invitation) • Autonomie (liberté et risques)
Tradition de référence	<ul style="list-style-type: none"> • Occidentale (Descartes, Christianisme, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientale (Taoïsme, Zen, Inde)

Parmi les raisons expliquant l'essoufflement de la communication du XXème siècle, ce tableau en induira de nombreuses mais citons ces quelques-unes : l'inadéquation d'une approche trop mécaniciste dans un monde devenant plus complexe, le cumul des supports sans actualisation des finalités et des modalités de bonne réception, la croissance du nombre d'interlocuteurs et leur caractère volatil, la surinformation liée à l'avènement des nouveaux médias électroniques, etc. Bref, la complexification croissante et l'incertitude montante qui l'accompagne mettent à mal un système qui avait fait ces preuves mais qui va vers sa fin. Avez-vous suffisamment de liberté (d'esprit) pour accepter cette réalité-là ? Je renvoie les sceptiques au film "Matrix" : "qu'est-ce que la Matrice ? Une image superposée à ton regard pour te faire croire que tu es toujours dans le monde d'avant".

Il est en effet évident que tout jeu informationnel et interactionnel s'inscrit dans une logique de système complexe (au sens scientifique du terme) et que, jusqu'ici, la communication ne s'est pas du tout inscrite sur ce registre-là. Il nous manque aujourd'hui la dimension ir-

² Faire la distinction entre « immatériel » et « virtuel » : le virtuel n'existe pas réellement et est seulement un « potentiel », tandis que l'immatériel, lui, existe bien dans la réalité bien qu'il ne relève pas du « physique », du « pondéral ».



rationnelle, non-rationnelle, trans-rationnelle, méta-rationnelle, au-delà du rationnel. Celle où l'intuition, l'imprédictibilité, l'émotion, les sens, l'affectif, le symbolique, le cerveau droit créatif (siège décisionnel comme nous l'ont appris récemment les neurosciences), jouent à plein. Ce niveau, cette couche, est ... justement celle de l'appropriation, de l'adhésion, de la synchronisation, du lien, de la reliance. Elle est précisément l'élément manquant de notre équation. Celle vers laquelle tendait la communication, sans jamais y parvenir. Ce niveau-là, cette couche-là, cet autre côté du miroir, je l'appelle « syntonie ». Elle est l'harmonie instantanée, l'accord parfait, magique, la synchronisation ultime. Etymologiquement, syntonie *sun tonos*, en grec, signifie « tendre (tension, vigueur) ensemble ». Lorsque l'on peut dire « Ils sont sur la même longueur d'ondes », les mots ne sont plus nécessaires. Les classiques « tubes » communicationnels non plus, évidemment. Que dire de plus que ... avançons donc avec notre temps, ses réalités, contraintes et fonctionnements.

2. Le management adéquat face à la dent dure de la communication

Tout changement nécessite un double, sinon un triple effort : il s'agit à la fois de mettre en place de nouvelles modalités, de supprimer les anciennes qui seraient obsolètes (voire parfois de se séparer de personnes elles-aussi "obsolètes") ... et surtout de tenir tête à celles et ceux qui vivent de l'ancien paradigme. Il demeure en effet toujours difficile de couper la branche sur laquelle on est assis si l'on est incapable de faire un bond vers la branche voisine. Et en ce cas du passage de la communication mécaniciste du XX^{ème} siècle à la communication systémique du XXI^{ème} siècle (la syntonie), le saut est d'autant plus périlleux que les outils sont à construire ... en vol. Dans un monde mécaniciste, nourri du travail répétitif de la chaîne de montage et de méthodes survalidées (ce qui n'est pas synonyme d'efficacité), d'une criante et majoritaire pauvreté de créativité et de prise de risque, l'effort est immense ! Aussi, et comme dans toute avancée vers des horizons méconnus, l'accomplissement passera forcément par quelques pionniers. Rassurés ensuite, quelques curieux suffisamment enthousiasmés suivront, jusqu'au jour où l'évidence ou la nécessité pousseront la masse vers les nouvelles pratiques ... dans quelques années au plus, selon la rapidité des crises et problèmes qui ne manqueront pas de survenir.

Le principal frein à notre volonté de progrès sera donc "les autres". Comme je l'ai évoqué au début, le supérieur, dirigeant de l'entreprise, sera le premier frein ou ... le premier accélérateur ... puisqu'il est le moteur de l'organisation. Il s'agit donc de s'assurer que les longueurs d'ondes du communicateur et du dirigeant sont bien en phase. Dans une organisation, quelle qu'elle soit, la communication est en effet toujours managériale puisqu'elle accompagne le projet de l'entreprise ... et donc du patron.

Et puis, il y a "tous les autres" : autres directeurs mais aussi et peut-être surtout collaborateurs communicants. Sont-ils en phase avec vous ? Ou sont-ils (encore) des obsédés de la production de (jolis et nombreux) outils ? Sont-ils des autistes du monde réel ou prêts à bondir sur la branche nouvelle de l'arbre qui croît sous eux ?

Dans les institutions dites "non commerciales", voire bureaucratiques, la difficulté de la croisade vient essentiellement du fait que le "monde extérieur" est encore vécu précisément comme "extérieur", peu impactant sur le fonctionnement ronronnant de la mécanique interne. Dans les entreprises dites "commerciales", l'obstacle majeur sera plutôt l'obsession du court-termisme, du résultat immédiat, de recettes fortes "qui ont fait leur preuve" et que l'on use jusqu'à la corde (rompue) ... jusqu'à trop tard.

Mais il n'y a pas lieu de convaincre quiconque - la motivation vient du dedans et point du dehors, comme l'on sait-, seulement de partager une vision et de la mettre en œuvre.



Ma conviction est faite, suffisamment démontrée par la réalité économique : la communication classique a atteint ses propres limites car elle n'est plus capable de répondre à suffisance, ni aux aspirations profondes montantes, ni aux objectifs d'une communication efficiente.

- Les objectifs : faire en sorte que ... les personnels œuvrent (bien) et soient créatifs, les fournisseurs fournissent (mieux), les actionnaires ou partenaires financent et soutiennent le projet, les citoyens participent (mieux) à la vie civile voire civique et les clients (actuels et futurs) achètent ou recommandent (avec plaisir) les services et produits. Et "mieux" concerne plus la qualité que la quantité désormais.
- Les aspirations profondes montantes : les organisations manifestent aujourd'hui un besoin accru de cohérence, de cohésion, de sens dans leur projet, de même qu'un besoin accru de visibilité et de crédibilité, et souhaitent s'engager dans des partenariats authentiques, des réseaux efficients. Elles aspirent à reconstruire une nouvelle forme de pérennité, à être moins fragiles face aux aléas nouveaux et imprévisibles. Les personnes, quant à elles, exigent une réponse au « pour-quoi » c'est-à-dire manifestent un besoin accru de sens, de considération et de reconnaissance. Elles veulent être parties prenantes de l'aventure ... ou ne pas en être.

L'intuitivité et la sensibilité prennent une place croissante dans le fonctionnement tant de l'organisation que de la personne : elles sont en recherche d'un nouveau type de proximité, de connivence. Les affinités partagées qui font vivre les réseaux n'en sont qu'une expression. Moyens managériaux et de communication (managériale) à définir en ce sens ... uniquement !

3. Le début de la pratique du modèle de l'après-communication

Comprendre d'abord. S'assurer d'être sur la même longueur d'onde avec le numéro 1 de l'entreprise et avec ses collaborateurs-communicants, ensuite. Et un nouveau modèle de communication peut commencer à se déployer, touche après touche, sans révolution brutale, dans une stratégie de "gestion du changement" que je vous propose en ces trois points d'attention :

1. Mettre en place un réseau (de communicants du XXIème s.): réticulation
2. Mettre dans le coup, faire participer, faire créer : implication
3. Mettre en lumière les (petits et grands) succès : présentation et projection

Commencez-donc par un B.A.-BA acceptable pour beaucoup et n'affichant pas d'emblée une inquiétante révolution. Reconstituez votre stratégie communicationnelle sur base de ce schéma : trois niveaux, trois couches superposées, trois points inscrits dans un cercle vertueux : l'information, la communication et la syntonie. Au moins, vous clarifierez la situation, au mieux pour enclencherez un processus -irréversible- de syntonie. Que du gagnant !

- **L'information** est le niveau froid, celui du contenu, des données, des faits, de la logique, du cerveau gauche (cartésien), de l'unidirectionnel. Il correspond au stade "biosphère" celui de la "mise en vie" des données. Concrètement, on parle ici d'information sur des supports divers (mise à disposition de documents via l'intranet, newsletters, affichage, valves, dépliant, communiqués de presse, site internet de présentation, réunions d'informations, etc.)
- **La communication** est le niveau tiède, celui de l'interaction (émetteur-récepteur-feedback), de l'écoute et de la reformulation, de la bidirectionnalité. Il correspond au stade de complexification de la « sociosphère » c.-à-d. du développement des communautés d'êtres vivants (informationnels). Ce stade est celui du développement actuel de la communication organisationnelle (pour la pratique) et des sciences de



l'information et de la communication (pour la théorie). Concrètement, les outils seraient par exemple : rencontres, salons, portes ouvertes, outils 2.0 (espaces collaboratifs, co-création de produits avec les consommateurs, ...), réunions de créativité, etc.

- **La syntonie** est le niveau chaud, celui de la vibration, de l'icône, du symbole, de l'affectif, de l'intuitif, de l'émotion, du vécu, du réseau (à l'image du réseau neuronal), du lien, de la reliance, de la multidirectionnalité. Il correspond au stade de développement nommé « noosphère », notamment par Teilhard de Chardin : celui de la connaissance vivante, structurée, évolutive. Son avènement fut rendu possible grâce à la venue de l'internet qui permit l'éclosion de la société et de l'économie immatérielles, du réseau et des communautés et la mise à mal des structures hiérarchiques pyramidales ou verticales. Les mises en application sont ici par exemple le branding (représentation visuelle, nom de l'entreprise), des soirées-revue, la crèche d'entreprise, le roman, le web vidéo avec tchat simultané, des projets sociaux, environnementaux, etc.)

Faites d'abord un état des lieux de ce qui est de l'ordre de l'information, de la communication et de la syntonie dans votre entreprise. Quelle est donc la "culture communicationnelle" actuelle ? Et vers quelle culture voulez-vous aller : vers "du plus" ou "du moins" chaud ? plus ou moins de convergence ? Quelle est le degré de "proximité" que vous voulez induire avec vos différents publics ("internes" et "externes") ? Car la problématique de la communication consiste avant tout, aujourd'hui, à réduire les distances, bien plus que la fabrication de supports.

Réajuster les équilibres entre ces trois niveaux, supprimer des actions (au besoin), soyez créatifs (pour ce qui manquerait). N'oubliez pas que ce modèle est cumulatif : sans une information (la plus parfaite possible), vous construisez sur du sable mouvant les deux autres niveaux. Et soyez honnêtes : la simple observation de la qualité de l'information sur les sites internet (le premier outil de communication désormais) ... convainc de la médiocrité moyenne de ce (premier) niveau de transfert de sens. Auto-évaluation donc.

Une chute ... avant de rebondir pour la suite de nos pratiques dans un prochain article. « *Au fond ... la musique, si on la prend note par note, c'est assez nul !* » déclarait "Le Chat" de Philippe Geluck.. De même, j'affirme que : Au fond ... la communication, si on la prend outil par outil, c'est aussi nul.

Dominique Annet, 22/8/2010