

PARTIE 1 – LA PRÉPARATION DE LA COMMUNICATION : « L'analyse du cadre de la communication »

Chapitre 01 – Définition de la communication

Le mot « communication » fait figure de concept passe-partout, il a des réalités multiples. On évoquera les voies de communication pour désigner les autoroutes ou chemins de fer, les techniques de communication pour parler de téléphonie ou d'application informatique et de communication pour faire référence aux relations interpersonnelles.

I - Les différentes approches théoriques de la communication

A/ L'approche mécaniste

La communication repose largement sur les travaux des cybernéticiens, au premier rang desquels s'impose l'auteur de *Cybernétique et société* (1949) : Norbert Wiener.

Mathématicien, Wiener définissait la cybernétique comme « la science du contrôle et des communications ».

Les travaux de l'époque sont généralement fortement influencés par une vision de la communication comme un **flux** d'informations entre un **émetteur** et un **récepteur** (cf. figure 1.1).

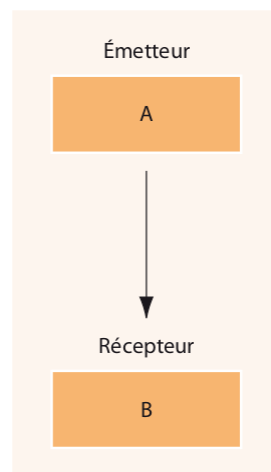


Figure 1.1 – De l'émetteur
au récepteur

Développée par Claude Shannon et Warren Weaver dans un ouvrage paru également en 1949, *The Mathematical Theory of Communication*, cette vision fut présentée autour de cinq éléments :

- l'origine de l'information ;
- l'émetteur ;
- le canal de diffusion de l'information ;
- le récepteur ;
- le destinataire de l'information.

La plupart des chercheurs à l'origine de ces modèles étaient employés dans des compagnies de téléphone, et la Bell Téléphone fut à l'avant-garde des recherches alors publiées dans le journal de l'entreprise. Ils ajoutèrent la notion de bruit parasite pouvant perturber la qualité du message (cf. figure 1.2).

Ce schéma, bien que mécaniste, avait le grand mérite d'amener la réflexion sur la dégradation du message lors de sa transmission, ce que résume l'approche psycholinguistique :

- ce que je pense ;
- ce que je veux dire ;
- ce que je dis ;
- ce que le récepteur entend ;
- ce que le récepteur comprend ;
- ce que le récepteur retient.

Cette vision de la communication est encore très présente en entreprise où le langage est souvent conçu de manière balistique. On parle des cibles de communication qui seraient les destinataires uniques des messages et il est fréquent de constater les propos de certains dirigeants étonnés que la presse ait interprété, voire déformé, leurs propos.

L'héritage majeur de cette école est le schéma des **5 W** proposé par Harold Lasswell. Lasswell croyait en l'intentionnalité de toute communication et développa un modèle qui sert autant de grille d'analyse que d'embryon pour tout plan de communication : **Who, What, Whom, What channel, When**. Cette formule (« *qui dit quoi, à qui, quand et comment* ») laisse peu de place à l'écoute et à l'interactivité. L'émetteur, dans cette approche, serait actif et le récepteur passif.

La généralisation de la communication digitale et les constantes interactions qui s'y opèrent à partir des années 2010 ont redéfini l'intérêt de ce modèle.

B/ L'approche quantitative

La vision quantitative de la communication repose sur une définition en termes de flux. Elle est à la base de nombreuses stratégies de communication où l'objectif principal est la notoriété : il faut être vu, être présent, diffuser ses messages. Pendant longtemps, de nombreuses publicités furent basées sur la répétition (« Si Juvabien, c'est Juvamine »), mais cette vision reste largement présente, dans les publicités actuelles et dans un certain type d'approche d'Internet selon lequel diffuser le plus d'informations et le plus rapidement possible permet de mieux communiquer et donc, au final, de mieux être compris.

Le contenu n'est ici pas en cause, puisque dans cette théorie, la communication est la solution. Cette vision est réductrice mais amplement répandue, alors que : « La transparence ne dispense pas plus des conflits, et l'information ne suffit pas à créer de la connaissance. »

Dans cette approche, communiquer plus signifie également réduire au maximum les bruits parasites pouvant gêner la quantité et la qualité de l'information diffusée. C'est pourquoi, les deux mots clés de la modernité en communication sont **transparence** et **réactivité**.

Nous sommes ici dans une vision utopique de la communication, ce qui importe est de maintenir le plus ouverts possible les canaux de transmission de la communication.

C/ L'approche balistique

Fortement corrélée à la précédente, l'approche balistique considère la communication selon une vision globale qui s'imposerait en dehors de tout contexte. Il est important de bien comprendre que le terme « communication » nécessite toujours un objet. Le verbe est soit transitif (on communique quelque chose à quelqu'un) soit intransitif (on communique avec quelqu'un). Or, progressivement, le terme s'est imposé sans adjonction d'objet, comme si le fait même de communiquer pouvait exister en soi. Il suffit d'interroger les salariés sur les problèmes rencontrés dans leur organisation. Trois fois sur quatre, la première réaction sera d'accuser le manque de communication, sous ses

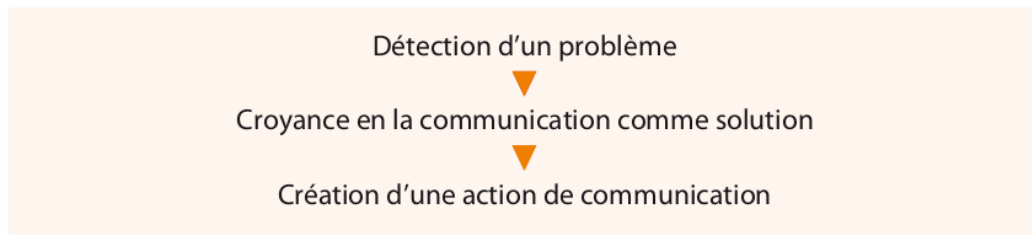
différentes variantes que peuvent être le cloisonnement des services, la rétention d'informations ou la surcharge d'informations liée aux messageries électroniques. La communication, cause idéale de tous les dysfonctionnements structurels de l'entreprise, serait la solution ultime. Et comme souvent il est plus facile d'actionner la communication que de s'attaquer à un problème structurel, la solution apparaît rapidement : « Il faut communiquer. » Ceci serait valable quel que soit le problème.

Contre cette croyance en la communication comme recours unique, il importe de comprendre la communication de manière moins globale. Anne Bartoli avait clairement posé le problème : « On ne saurait améliorer dans l'absolu cette insaisissable communication », pas plus que ne s'obtient ex nihilo la fameuse « motivation du personnel. Pour l'une comme pour l'autre, c'est un raisonnement relatif et temporel qui s'impose : on communique pour ou sur... on est motivé pour ou sur... on est motivé pour ou sur... Toute autre ambition globale n'est-elle pas une gageure pure et simple ? »

C'est là un point fondamental : toute communication ne peut se comprendre qu'en fonction d'un contexte, d'un enjeu particulier, d'un objectif, d'une relation avec le destinataire du message. Toute croyance en une communication globale conduit au mieux à l'inefficacité, au pire à de sérieuses difficultés.

D/ L'approche technique

Cette dérive fréquente, point d'aboutissement des dérives précédentes, consiste à utiliser un outil de communication avec la croyance que celui-ci résoudra le problème de communication. Le schéma est



alors simple (cf. figure 1.3).

Le dirigeant d'une entreprise percevra la démotivation de ses salariés, il demandera au responsable de communication de créer un nouveau journal interne. Il devinera la défiance de ses actionnaires, alors il repensera le site web de l'entreprise. Le jeu des pouvoirs en entreprise oblige parfois à accepter certains compromis et il peut être difficile au chargé de communication de s'opposer à un dirigeant qui souhaiterait voir le nom de son entreprise sur les affiches de sa ville et son stand à la foire commerciale. C'est pourtant en s'interrogeant d'abord sur les objectifs, les cibles et les messages que la communication prend toute son efficacité. La réflexion sur les outils n'intervient qu'en aboutissement d'un processus de réflexion stratégique en amont, elle ne saurait s'y substituer

II - L'importance de la perception

Communiquer c'est à la fois dire ma perception de la réalité à l'autre et vouloir connaître la sienne. Mais la perception est différente de la réalité, ainsi les informations que nous recueillons pour baser nos opinions et nos comportements ne sont pas « LA RÉALITÉ » mais bien le résultat de nos perceptions !

Or chaque individu

perçoit différemment

entend différemment

pense différemment

réagit différemment

En conclusion, nous pouvons dire que la communication est permanente. En effet dans une entreprise, quel que soit son secteur d'activité, tout est média : les objets (locaux, mobilier, papier à lettres), les comportements (habitudes, style vestimentaire, accueil des visiteurs), les personnes, ceux qui ont une fonction de contact ou de représentation (hôtesses, livreurs, dépanneurs, commerciaux, directeurs), et les autres (le salarié parlant de sa société à un cercle d'amis, le cadre en déplacement). Chaque salarié porte l'image de l'entreprise.