

Communicateurs et patrons : êtes-vous du XXème ou XXIème siècle ?

Article de Dominique Annet, juin 2009
<http://www.dominique-annet.eu>

Cas vécu. Temps des questions et réponses au terme d'une conférence sur la nouvelle communication. Un patron se lève. Il n'est pas très jeune, plutôt même approchant du terme de sa carrière, préparant d'ailleurs activement la reprise de sa PME par son fils. « J'ai enfin compris pourquoi les autres ne me comprenaient pas ! Déclara-t-il, comme soulagé. Je fus un patron du XXIème siècle en plein XXème siècle ! »¹. Regret peut-être de n'être pas né plus tard ... ou de n'avoir point compris plus tôt.

En changeant de siècle, nous n'avons pas seulement fêté l'an 2000, l'instant était en soi fort anodin. Nous sommes surtout entré de plein pied dans un nouveau paradigme, un cadre de référence totalement neuf. Et pour le patron, et pour les organisations, et pour la société et donc pour nous, les communicateurs d'entreprise. Comprendre le mouvement, le saut, le monde qui se dessine et notre rôle à y jouer est donc essentiel.

Trois profils de patrons (et d'entreprises)

Voyons le patron, dirigeant de l'entreprise ou responsable hiérarchique, celui-là avec qui nous bataillons ou créons l'harmonie, pour nos projets, nos idées géniales (ou moins), nos plans de com' et aussi nos demandes de budget. Il se présente désormais sous trois profils.

Premier profil : notre patron est un homme (ou une femme) du siècle qui s'éteint, de cette période appelée « société de consommation », celle de l'industrie, du travail à la chaîne et de la production de masse (et des mass-médias). Celui-là est le roi de la gouvernance compliquée, des organigrammes-silos, du pouvoir vertical voire centralisateur (il doit tout décider et s'en trouve donc aujourd'hui dépassé), des tableaux de bord, de l'approche analytique, etc. Il sous-traite joyeusement ce qu'il juge négligeable voir méprisable. Son management est mécanique, dicté par les leçons des maîtres et gourous des « techniques de management » de la productivité. Celui-là était heureux, comme un poisson dans l'eau (du bocal), jusqu'avant l'horrible ... « crise » !

Deuxième profil : notre patron est fait de l'étoffe du nouveau siècle. Il manage « organique » à l'image de ces leaders de TPE fondées par une bande de joyeux amis, à l'image de ces communautés libres de développeurs informatiques. Même si son entreprise est de grande taille, il se veut un patron familial, leader d'une communauté, il pense tribu, il est « tribal ». Il fait autorité plus qu'il n'use de son pouvoir. Son pouvoir est en fait horizontal, son management réticulé ; il coordonne et non plus ordonne. Il est un être de réseau, opportuniste (à l'orientale), intuitif et habile de son cerveau droit. Il est convaincu que les deux mamelles de son entreprise s'appellent désormais « talent » et « information ». Le « DRH » et le « CPI »² sont ses deux bras droits. Il nage, comme un poisson dans l'eau, dans le monde et l'économie de l'immatériel, qu'ils produisent voitures, comptes bancaires ou service, qu'importe.

Troisième profil : notre patron est baigné des deux paradigmes. Par prudence (croit-il), par gourmandise (le cumul des mandats, héritage du XXème siècle en tous secteurs) ou le plus souvent par difficulté de passer complètement de l'autre côté, il tente de conjointre les deux regards. Souvent d'ailleurs son entreprise l'exige : nombre de ses collaborateurs résistent au

¹ Un communicateur aurait pu dire de même, en un autre contexte.

² Coordonnateur des patrimoines informationnels

changement. Je dirais qu'il est « matriciel ». Son pouvoir demeure vertical car il ne veut/peut lâcher-prise mais il crée de l'effet-réseau même en interne. Il prône les feuilles de route plutôt que les tableaux de bord. Il délègue mais à petite dose et pour un cercle restreint d'initiés. Il a du mal à se défaire de sa (vaine mais) traditionnelle grand' messe et de tous ses innombrables supports (suppôts) de communication. Celui-là est en plein tumulte : il "étudie" tous les bons livres de « Gestion du changement ». Il parle de « systèmes » et un petit peu de « prospective ».

Trois logiques de fond travaillent les sociétés humaines

Considérons par ailleurs que le monde soit travaillé, et même piloté, par trois grandes logiques ; logiques que l'on retrouve depuis des lustres dans les sociétés humaines (voyez les castes indiennes). Première logique : la logique du pouvoir où il s'agit de conquérir (les terres, les biens, les personnes, ...). Deuxième logique : la logique économique où il faut accumuler des biens, or et argent, quel qu'en soit le « prix à payer » par ailleurs. Et troisième logique : « noétique » ou logique de l'intelligence, de la connaissance : là, apprendre et réaliser de la « bel ouvrage » est prioritaire. Entre les trois, depuis toujours, rivalité et coalition parfois.

Notre patron du XXème siècle est, vous l'aurez compris, inscrit dans la logique économique et tente de mettre le logique de pouvoir au service de son objectif de productivité et de gain ; la logique noétique ayant fort peu à voir sauf au sein d'un ghetto nommé « département R&D ». Il joue en bourse, souvent. Il fait la chasse à tous les défauts et mangent à tous les râteliers (politiques, bancaires, ...) tout à la fois craints et méprisés. La rentabilité est l'objectif ultime de son action, la finalité de son entreprise. Il est par conséquent dans le « comment ».

Celui du XXIème siècle met et mettra de plus en plus la logique noétique au cœur de son système. Il sait (intuitivement ou plus formellement) que la voie ancienne est sans issue ; il s'est parfois enlisé dans ce cul-de-sac avant de s'en apercevoir. Il sent que le consommateur susceptible d'acheter ses services ou produits, privilégie désormais davantage la qualité à la quantité, qu'il fait davantage confiance à une recommandation amie qu'à une affiche publicitaire. Il a compris que son personnel talentueux ne se laisse plus bercer de promesses de carrière. La carte de l'intelligence est donc mise au service de la vie économique. La logique de pouvoir n'a plus trop de place là-dedans : fuite hors des logiques boursières, des systèmes financiers abscons et des meetings politiques. Lui, il vit de sens. Il est dans le « pour-quoi ». La réalisation (du projet et des personnes) est la finalité de son action et de l'entreprise.

Les trois cas de figures du triangle de la communication

Selon que l'entreprise est portée par l'une ou par l'autre logique, cela change tout au niveau de la communication. Communication organique ou communication mécanique, on ne peut plus diverger ...

Comment cela se passe-t-il donc, pour l'heure, dans nos organisations ?

- Premier cas : l'entreprise, le patron et le communicateur sont en phase, pleinement du XXème siècle. Ils pensent, rêvent et fabriquent mécaniques. Les larrons sont en foire tant qu'ils ne passent pas le seuil de leur "boîte", car dehors le monde est en train de changer. Donc, ensemble, ils se plaignent de la terrible crise qui les menacent, eux, qui sont si géniaux, experts en procédés et procédures « qui marchent » depuis des

années ! Et ensemble, ils en remettent un couche : plus de tout ! Site web bling-bling, pub flash-flash, grosse campagne d'affichage, télémarketing de charme, etc.

- Deuxième cas : l'entreprise, le patron et le communicateur sont en phase, pleinement du XXIème siècle. Ils pensent, rêvent et fabriquent organiques. Les larrons sont en foire d'autant plus s'ils passent le seuil de leur porte, car dehors le monde leur ressemble. Donc, ensemble, ils prient pour que ce monde évolue plus vite encore, se défasse de ces lourdeurs (administratives, réglementaires, bureaucratiques, ...). Ils se demandent : « *Comment pouvons-nous faire pour nous libérer des boulets de l'ancien modèle ?* ». Ils subissent donc encore. Ils ne font plus tout à fait de la com', plus la même qu'avant. Ils tentent de créer un nouveau métier : la gestion des patrimoines informationnels. Approche subtile, efficience pour ces nouvelles tribus non plus consommatrices mais partenaires dans la création, la vente et l'achat. Ceux-là montrent un fort intérêt pour les nouvelles technologies et prêtent une attention aigüe à la cohérence et à la transparence des propos.
- Troisième cas : l'entreprise, le patron et le communicateur ne sont pas en phase entre eux, l'un est d'un siècle, l'autre de l'autre. Chaos et frustration. L'un des deux va devoir s'adapter ou ... sortir ! Si le patron est du XXème siècle, le communicateur n'aura qu'à plier, faire semblant ou s'enfuir (réellement ou virtuellement). Dans le scénario inverse, il est vivement recommandé au patron de former (ou évacuer) ce communicateur inadapté comme ces outils d'antan. En ce cas-ci, la communication s'en va bringuebalante, écartelée entre deux logiques incompatibles. Du patron ou du communicateur, qui donc va se retrouver dans le placard ? *That's the question !*

Cette grille de lecture est grossièrement brossée. Le ton est provocateur, mais nullement critique à l'égard d'aucun. La formulation vise simplement l'éclairage car la densité du propos mériterait plus de développement. Mais si le texte permet à quiconque d'entrevoir sa logique de fonctionnement, celle qui mobilise les personnes l'entourant et son organisation, mon effort n'aura pas été vain.

Mais aussi, lisez-vous entre ces lignes qu'un vent nouveau souffle sur notre métier. Un métier où le sens (re)prendrait sa place -le pour-quoi avant le comment-, où la déontologie théorique (du journaliste d'entreprise, par exemple), passerait enfin à la pratique, où la direction d'entreprise solliciterait réflexion stratégique avant fabrication d'outils à la chaîne ... parce que la centralisation absconse ferait plus de place aux talents. Le XXIème siècle, sa logique noétique, s'appuie résolument sur les talents et les informations. Par conséquent, le métier ne peut qu'évoluer. Et s'installe, encore discrètement, une « nouvelle communication », plus subtile et plus transparente, abandonnant les masses pour travailler les niches. Peut-être même devra-t-elle en changer de nom ...

*

* *