

# L'entreprise et la communication : de la concurrence à l'éthique

**Pr Jean-Luc Michel**

Professeur des universités

jean.luc.michel@communiquance.com

Site web sur le coaching : [www.communiquance.com](http://www.communiquance.com)

Site web sur la distanciation : [www.cetec-info.org/JLMichel](http://www.cetec-info.org/JLMichel)

## *Résumé*

---

L'internet radicalise la concurrence entre les entreprises. Celles ci doivent évoluer et se transformer de l'intérieur en "structures apprenantes" et rapidement évolutives en recourant massivement aux possibilités des réseaux.

L'éthique serait alors la résultante "naturelle" de la rencontre entre l'efficacité (née de l'hyperconcurrence des entreprises), la réflexion sur la création de valeur et le traitement systémique de la complexité par l'auto-organisation. Elle serait une solution économique émergente de la concurrence. De leur côté, les professions de la communication se sont fortement diversifiés et ont gagné leur pérennité, mais il leur reste à acquérir leur légitimité. Et comme celle ci ne peut être obtenue en ignorant la vision ou le coaching, les communicants s'inscrivent au cœur de cette évolution vers l'éthique, ce qui passe entre autres par un statut adapté leur garantissant suffisamment de distance critique. L'équation symbolique de cette réflexion serait à peu près la suivante :

Concurrence => Efficacité => Éthique => Communication => Éthique => Efficacité

## *Plan*

---

Introduction

L'entreprise, lieu de tensions multiples

La création de valeur

Les discours sur l'éthique

L'émergence progressive de la communication : de "La voix de son maître" au "Fou du Roi"

La diversité des métiers de la communication

Le prix de la légitimité

Éthique, communication et création de valeur : l'éternel retour vers les finalités

Clause de conscience et coaching

Éthique et distance : La communication, un nouvel humanisme ?

Le XXI<sup>e</sup> siècle va connaître des bouleversements économiques, politiques et sociaux de première grandeur. Et malgré les récents échecs de la net-économie et des réticences politiques exprimées un peu partout sur la planète ou des combats - parfois violents - des antimondialistes, il apparaît quasi-inéluctable que la globalisation des marchés va se poursuivre à un rythme toujours plus fort, ne serait-ce qu'avec l'arrivée massive dans la société de consommation de nouveaux pays très peuplés comme la Chine et l'Inde et plus tard l'Afrique.

Dans ce contexte, l'internet ne peut qu'amplifier des mouvements profonds et de grande ampleur d'échanges, de commerce et de concurrence de plus en plus large <sup>1</sup>.

L'hyperconcurrence est devant nous en ce sens qu'elle va être le seul moyen - bien imparfait mais meilleur que la guerre... - de régulation entre des intérêts aussi divergeants. D'où notre problématique centrale : la concurrence internationale entraînée par l'internet va-t-elle conduire à une régression sociale généralisée (éventuellement prélude à un nouveau cycle d'enrichissement mais dans 30 ou 40 ans), ou au contraire déboucher sur un accroissement de l'éthique considérée simultanément comme la chance et le moyen de faire évoluer nos sociétés vers un progrès économique et social généralisé ? Si ce second terme de l'alternative l'emportait, la concurrence aurait produit un effet d'antidote aux crises majeures qui se profilent <sup>2</sup>.

Nous allons voir qu'un concept nouveau va aider cette montée convergente vers l'éthique : *la création de valeur généralisée*. Celle-ci est bien plus qu'un simple avatar de son ancêtre, la création de richesses. Elle illustre le besoin d'élargissement de la sphère économique et marchande vers de nouveaux espaces intellectuels conduisant à une vision globale des échanges "gagnant-gagnant" remplaçant à terme le trop peu efficace "gagnant-perdant", ne serait-ce que parce que tous les acteurs de la mondialisation habitent une même planète aux ressources limitées.

Naturellement, cette évolution, dont on n'observe aujourd'hui que les prémices, demandera "du temps, de la sueur et des larmes" comme le disait Churchill dans une période autrement difficile, mais elle semble inéluctable, sauf à considérer que notre civilisation court à sa perte. Et dans cette grande étape, la communication tant naturelle que technologique ou électronique va jouer un rôle moteur, une sorte de "libération" comme aurait dit l'anthropologue André Leroi-Gourhan <sup>3</sup>. Elle va s'inscrire au cœur des multiples processus de changement et constituer le principal vecteur de ceux-ci. De plus, en se professionnalisant et en se diversifiant elle ne pourra, quelles que soient les péripéties socio-économiques et politiques futures, qu'accompagner le développement vers l'éthique et prendre sa part - modestement - au progrès du genre humain. La thèse présentée ici apparaîtra simple : *c'est dans les entreprises apprenantes* <sup>4</sup>, parce qu'elles sont des lieux de tension, que l'éthique va forcément

<sup>1</sup> Le lecteur remarquera que nous parlerons peu d'Internet (pour ne pas le diviniser) mais plutôt de l'internet comme on traite du téléphone.

<sup>2</sup> Nous choisirons ici le scénario optimiste pour tenter d'être constructif. Ce qui veut dire que nous nous situons en marge des simplifications abusives propres aux débats médiatiques sur la mondialisation.

<sup>3</sup> André LEROI-GOURHAN, *Le geste et la parole, la mémoire et les rythmes*, Paris, Albin Michel, 1974 et d'autres titres de cet auteur.

<sup>4</sup> Au sens où elles développent des processus d'auto-apprentissage et d'auto-organisation, cf. *infra*.

*se développer*. On aurait ainsi un cadre conceptuel général où l'internet, en développant la concurrence, entraînerait la mutation des entreprises vers des structures plus modernes, davantage participatives et communicatives, dans lesquelles l'éthique surgirait comme le moyen - quasiment biologique - le plus efficace de l'évolution générale. En d'autres termes, on pourrait peut-être espérer une voie de sortie au dilemme entre la "mondialisation sauvage" ou le "nationalisme et la guerre"<sup>5</sup>. Sans mésestimer l'immense ampleur de la tâche et le fait que beaucoup d'autres facteurs géostratégiques interviennent, cet article va essayer de montrer comment l'éthique et la communication pourraient contribuer à cette chance qui s'offre peut-être à nos sociétés.

### *L'entreprise, lieu de tensions multiples*

---

En France, en l'espace d'à peine deux décennies, l'entreprise a modifié son image à deux reprises. À la grande "réconciliation" entre l'économie et le social des années 80 (et qui, pour beaucoup d'observateurs, ne pouvait être opérée que par la gauche politique) a succédé une période de reproches, de mésentente, de "manque d'amour" au cours de la décennie 90 (essentiellement après la rechute de 1993 et le chômage des cadres qui étaient restés jusqu'alors à l'abri des plans de licenciement). La situation actuelle de la France a ceci de particulier que le débat politique passe peu par les grands partis dominants, à peu près d'accord sur les grandes options, mais par une guérilla incessante menée par le patronat contre le gouvernement : le "Mouvement des entreprises de France" (MEDEF) s'inscrit dans une critique quasi systématique du gouvernement (sécurité sociale, retraites, 35 heures, etc.) et son action est principalement fondée sur la communication (livres blancs ou verts, conférences de presse, propositions de loi, contre-propositions, communiqués, interviews, livres, etc.).

Au delà des clivages politiques normaux et salutaires dans un pays démocratique, toutes les enquêtes sur la question montrent l'attachement des Français à leurs entreprises, grandes ou petites, ne serait-ce que parce qu'ils savent bien que la production de richesses dépend pour une partie non négligeable des performances des compagnies françaises, en particulier à l'exportation, vu le haut niveau d'importation de biens de consommation manufacturés.

En dépit de la promulgation de nombreux dispositifs de participation des salariés et de bouleversements organisationnels allant dans le sens d'un management plus "humaniste", l'entreprise demeure un lieu où s'exercent toutes sortes de conflits ou de tensions. On sait bien par ailleurs que tout groupe humain, quel que soit son statut, y compris associatif, donc sans enjeu économique direct, se révèle un lieu de confrontations, de rivalités et de recherche de pouvoir.

Le trait commun de tous ces scénarios d'évolution tient à la présence obligatoire d'une "fonction communication", celle-ci étant entendue comme globale, réunissant l'externe et l'interne dans une vision systémique. C'est d'ailleurs avec le développement très sensible de la communication d'entreprise<sup>6</sup> en réponse aux tensions endogènes des

---

<sup>5</sup> Pour reprendre la forte déclaration du président Mitterrand le 17 janvier 1995 au Parlement européen : "le nationalisme, c'est la guerre!". Source : <http://www.mitterrand.org/aaifm/bulletin/bulletin11/texte.htm>

<sup>6</sup> Dans cet article, nous préférons l'appellation "communication d'entreprise" plutôt que "communication organisationnelle" pour insister sur le présupposé selon lequel la communication en question doit s'instaurer dans un ensemble dynamique, ce que

structures que les questionnement sur l'éthique sont apparus à la surface des préoccupations. Parce qu'elle est stratégique et vitale, parce qu'elle possède une influence importante, bien au delà de ce à quoi on pourrait s'attendre compte tenu de ses budgets, la communication se trouve au cœur des changements qui se profilent en matière de nouvelle organisation sociale adaptée (ou non) au contexte d'hyperconcurrence et d'évolution continue.

### *La création de valeur*

---

Les entreprises qui durent sont celles qui ne mettent pas le profit en première et unique place de leurs finalités. La démonstration qu'en font Collins et Porras en ayant enquêté sur les cinquante plus grandes compagnies mondiales existant depuis plus de cinquante ans est éclairante à cet égard <sup>7</sup>. Leur longévité - et leur rentabilité ! - se fondent sur d'autres valeurs, tournant essentiellement autour de la fixation de ce qu'elles peuvent apporter à la société, que ce soit en biens vitaux comme les laboratoires pharmaceutiques Merck ou en plus futiles ou ludiques comme Disney. La net-économie a semblé mettre en doute ce schéma jusqu'à ce qu'une partie des start-up ne se transforme - provisoirement au moins - en start-down... Mais le plus inquiétant vient de ce qui a motivé la présente réflexion, à savoir *l'hyperconcurrence générée ou amplifiée par l'internet*. Pouvoir comparer en temps réel les prix des objets pousse nécessairement à la réduction des marges et à un cycle infernal, un "cercle vicieux" pour certains, dans lequel on n'a d'autre solution que de réduire les masses salariales par tous les moyens pour essayer de conserver une part de marché suffisante. Il est clair que cette fuite en avant mène les compagnies qui s'y livrent à leur perte plus ou moins rapide selon la concurrence qui s'exerce dans leur secteur. En tirant toujours les prix vers le bas, le consumérisme allié à l'internet pousse à réduire les salaires à leur niveau le plus réduit, par exemple celui de certains pays du tiers monde. On aura reconnu là une des accusations les plus virulentes des antimondialistes tels qu'ils l'expriment par des mouvements comme *Attac* ou lors de contre forum du type Porto Allegre <sup>8</sup>.

Comme l'expérience soviétique a montré qu'une société étatique et des compagnies nationales (ou nationalisées) entraînaient sur le long terme une stagnation du niveau de vie, quelle solution le libéralisme (ou le capitalisme) peuvent-il bien inventer pour surmonter cette contradiction ? Il n'est pas du tout dans l'objectif de cette réflexion de répondre à une telle question, mais en revanche, nous pouvons reprendre l'examen théorique du cycle de la valeur et chercher si de nouvelles conceptions ne sont pas déjà disponibles pour espérer trouver des solutions innovantes de nature à concilier les intérêts des pays riches et des pays pauvres.

Comme le montrent quelques auteurs, la notion de chaîne de valeur (créée par Michael Porter de la *Harvard Business School* dans les années 70), et qui

---

l'étymologie du terme "entreprise" apporte bien mieux que celle d'organisation. Ajoutons que le concept important d'auto-organisation s'accorde plus facilement et sans répétition avec l'entreprise. Que signifierait en effet "l'auto-organisation d'une organisation" ?

<sup>7</sup> James C. COLLINS, Jerry I. PORRAS, Alix BRIJATOFF, *Bâties pour durer. Les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?*, Éditions générales First, Paris, 1996.

<sup>8</sup> On notera - non sans humour - qu'un des seuls remparts contre la dictature des prix toujours les plus bas réside dans une diversification de la qualité des produits, laquelle est plus compliquée à faire connaître que le seul prix et exige à ce titre... de la communication et de la publicité... ce que les antimondialistes réfutent généralement au motif de leurs aspects prétendument "totalitaires". Belle contradiction - supplémentaire - à un discours souvent trop réducteur... mais qui nous oblige au moins à rester vigilants et critiques.

était à l'origine à vocation financière pourrait - et devrait - être élargie vers des domaines non directement mesurables par les identificateurs économiques actuels.

L'idée nouvelle serait de faire coïncider une révolution de l'analyse micro-économique avec celle que le web a entraînée dans son domaine. Il est aujourd'hui bien connu que la toile ne peut se penser que dans une approche interactionnelle et systémique, voire biologique, pourquoi ne pas appliquer la même approche à l'économique ?

Cette interrogation est à la base des réflexions sur la création généralisée de valeur. Dans cette perspective, chaque acteur du système, du producteur ou concepteur au distributeur ou consommateur contribue à l'augmentation de valeur de l'ensemble. Certains travaux d'Ivan Illich en avaient proposé une analyse prémonitoire dès les années 70, notamment dans *Le Chômage créateur* ou *Le Travail fantôme*<sup>9</sup>.

Dans un ouvrage sur la *Co-évolution dynamique et créatrice*, Manfred Mack,<sup>10</sup> illustre bien les nouveaux paradigmes que nous devons intégrer : pour cet auteur, à condition d'entrer dans une perspective collaborative induite par l'internet, un constructeur d'appareils de chauffage ne vend pas des instruments, aussi sophistiqués soient-ils, mais du *confort*. Et ce dernier, impliquant beaucoup d'activités systémiques diverses, de l'architecture à l'isolation en passant par l'électronique sans négliger les questions d'environnement aura intérêt à créer un réseau de compétences large et ouvert. Pour Mack, *la valeur est alors une propriété émergente du système*. Si le client obtient du confort (et nous y ajouterions de la satisfaction symbolique en terme d'image de lui, par exemple celle d'être un consommateur averti, responsable, écologique voire "éthique"), il aura l'impression d'avoir tiré de son achat une valeur supérieure à ce qu'il aura payé. Symétriquement, en ne cherchant pas à baisser systématiquement les prix pour cause de concurrence accrue par l'internet, la marge "honnête" du vendeur lui permettra d'améliorer les performances de ses produits et de contribuer au progrès général de la société. Dans l'idéal, chaque produit ou chaque marque, même en situation d'hyperconcurrence, devrait pouvoir faire émerger une valeur collective la plus forte possible, *ce qui relativiserait (sans le faire disparaître) le rôle du prix*. Et pour que ce processus se développe, on se doute du rôle crucial qui reviendrait à la communication. Communication vers le client dans une perspective "gagnant-gagnant" renouvelée mais aussi entre les différents partenaires du réseau et au sein même des entreprises concernées en dépassant la traditionnelle notion d'atteinte d'objectifs commerciaux pour lui substituer celle de responsabilité partagée. Le "moteur" de cette nouvelle vision serait naturellement le retour à "une philosophie ouverte à l'idée du progrès par la création" (donc à une croissance économique, éventuellement maîtrisée et encadrée). Cette nouvelle approche a pour première conséquence de *replacer l'être humain au cœur du système concurrentiel en montrant que celui ci ne peut se développer en négligeant (trop) celui là*. Dans cette perspective, la création généralisée de valeur serait à terme une des voies d'évolution des sociétés libérales dans un processus de partage mondialisé des dernières retombées du progrès technique et de la croissance. Naturellement, rien ne permet d'affirmer que ce scénario sera celui que nous emprunterons au cours des deux prochaines

---

9 Ivan ILLICH, *Le travail fantôme*, Paris, Seuil, 1981. Voir aussi *La convivialité*, Paris, Seuil, 1973 et *Le chômage créateur*, Paris, Seuil, 1977. La notion de valeur ajoutée, apportée par exemple par celui qui regarde et "consomme" un paysage est tout à fait impressionnante et éclairante pour certains de nos débats écologiques et économiques actuels.

10 Manfred MACK, *Co-évolution dynamique et créatrice. Libérer les richesses de l'intelligence partagée*, Paris, Village mondial, 1997, p. 112.

décennies, mais comme il n'y en a guère d'autre de raisonnable à lui opposer (la voie soviétique a illustré l'impasse au prix d'une "démonstration" dramatique pour ses victimes), pourquoi ne pas tenter de travailler pour qu'il adienne ?

Dans cette sorte de pari pascalien modernisé, l'éthique serait l'outil indispensable pour que ces concepts ne restent pas que des mots ou des intentions mais participent réellement aux actes et nous ancrent dans une modernité toujours incertaine mais peut-être moins angoissante à défaut d'être plus harmonieuse.

### *Les discours sur l'éthique*

---

Ce thème a été largement emprunté par de très nombreux auteurs, aussi renverrons nous nos lecteurs aux principaux travaux critiques parmi lesquels ceux d'Alain Etchegoyen nous paraissent les plus adaptés à la problématique défendue ici<sup>11</sup>. Si l'éthique devient un discours incantatoire, on peut s'interroger sur son efficacité réelle ou sur la volonté de ceux qui le tiennent de la mettre en œuvre réellement. Un ouvrage a, selon nous, excellemment présenté cette notion et ce qui peut en advenir en entreprise. Il s'agit de *l'Éthique et le chaos*, de Jean-Loup Dherse et Dom Hugues Minguet<sup>12</sup>. S'inspirant de Viktor Frankl et de sa distinction éclairante entre *l'homo faber* (qui construit), *l'homo amans* (qui donne un sens à sa vie par sa capacité d'amour) et *l'homo patiens* (qui va au bout de son humanité et peut donner un sens à sa vie même dans la souffrance ou la pire adversité<sup>13</sup>), les auteurs reconstruisent avec intelligence le concept d'éthique appliqué à l'entreprise et en donnent des exemples concrets. Un des principaux attraits des réflexions sur l'éthique tient au fait qu'ils obligent à se poser la question du sens de ses actions et des finalités de ses actes (que ce soit en entreprise ou ailleurs). La lecture de ces quelques ouvrages de management<sup>14</sup> apparaît éclairante en ce sens que c'est peut-être dans les compagnies (mot peu usité en français) commerciales et concurrentielles que s'élabore, sans bruit, une nouvelle approche de l'évolution sociale à l'heure où les grandes idéologies sont moribondes. De ce point de vue, le côté concret, relatif, incomplet, imparfait et incertain, toujours inachevé voire besogneux de ces travaux serait plutôt rassurant : il n'y a que les idéologues - et les dictateurs - qui croient avoir cerné la complexité humaine sous une explication uniforme et définitive. Si l'éthique conduit à mieux appréhender "le visage de l'autre" comme dirait

---

11 Alain ETCHEGOYEN, *Le pouvoir des mots. Dictionnaire critique de l'entreprise contemporaine*, Paris, Dunod, 1994. Voir aussi *La vraie morale se moque de la morale, Être responsable*, Paris, Seuil 1999. On peut également évoquer *Le Mythe de l'entreprise* de Jean-Pierre LE GOFF, Paris, La Découverte-Essais, 1995, salutaire mais résolument excessif dans sa critique systématique. On pourra voir aussi Emmanuel FABER, *Main basse sur la cité*, Paris, Hachette, 1992 où l'auteur affirme que "*l'entreprise morale est immorale*" ou encore les travaux plus généraux sur la morale et l'éthique d'Alain Finkielkraut ou d'André Comte-Sponville. Le fait qu'un site comme celui d'Amazon recense en janvier 2002, 781 ouvrages contenant le mot "éthique", 1080 pour "morale" et 107 pour "déontologie" est en lui même assez significatif de l'importance attachée à ces concepts en ce début de siècle.

12 Presses de la Renaissance, 1998.

13 Faut-il rappeler que Frankl fut un psychiatre viennois qui connut l'internement dans les camps du 3ème Reich. Voir , Viktor Emil Frankl, *Découvrir un sens à sa vie avec la logothérapie*, Éditions de l'Homme, 1988. Fait peu connu : dans les années 50, il a collaboré avec Abraham Maslow pour fonder au printemps 1969, avec Stanislav Grof et James Fadiman le *Journal de la psychologie transpersonnelle*.

14 Il faudrait compléter ces travaux avec ceux d'Edgar Morin, Maurice Génelot, Michel Crozier, Hervé Sérieyx, Olivier Lecerf, Michel Godet, etc.

Lévinas<sup>15</sup>, vive l'éthique en entreprise malgré ses errements d'ailleurs souvent dénoncés. Ces organisations tâtonnantes, soumises à la concurrence, à la pression, à la tension et au risque permanent de voir leur position, leur structure - et leur personnel ! - disparaître ont finalement bien du mérite lorsqu'elles cherchent à trouver de nouvelles voies et lorsque celles ci fonctionnent, sauvent des emplois et produisent des richesses et donc de la valeur comme Bertrand Martin l'a réalisé et rapporté dans son ouvrage corédigé avec Vincent Lenhardt<sup>16</sup>. Et pour présenter une idée paradoxale (et lapidaire), *on pourrait aller jusqu'à avancer que le progrès de l'éthique et ses effets induits en matière d'expression des finalités et du bien-être général de la société serait le résultat de la concurrence...* On mesure ce que cette idée a de provoquant, mais elle éclaire assez bien le point suivant, également examiné par les auteurs de l'Éthique et le chaos. Il s'agit de la notion de *Bien commun* définie comme l'expression de la coresponsabilité universelle, entendue comme limite volontaire et conscientisée, opposée aux excès d'une concurrence trop sauvage<sup>17</sup>. Ils essaient de montrer, notamment en narrant en détail certains des processus de décision de la Banque mondiale comment le respect de ce principe en apparence simple peut entraîner des conséquences insoupçonnées. En d'autres termes encore, on peut considérer qu'il s'agit d'un rappel kantien ("Agis de telle sorte que tu puisse ériger la maxime de ton action en loi universelle de la nature") réévalué dans une perspective systémique et émergente<sup>18</sup>. En conclusion provisoire, on peut considérer avec Dherse et Minguet que l'entreprise privée - en tant que telle - n'est pas moins performante en matière d'éthique que d'autres institutions sociales et que le dynamisme qui la caractérise peut faire espérer que se développent en son sein des innovations sociales susceptibles d'être reprises ailleurs<sup>19</sup>. Et, comme signalé en introduction, le plus important tient au fait que toutes ces approches considèrent la communication comme le point de passage obligé de toute réforme, de toute acceptation du changement, d'où l'examen rapide que nous allons en faire.

### ***L'émergence progressive de la communication : de "La voix de son maître" au "Fou du Roi"***

---

L'ensemble des activités socioprofessionnelles actuellement regroupées sous le terme de "communication d'entreprise" trouve ses racines dans les "relationnistes" du XIX<sup>e</sup> siècle, pour la plupart anciens journalistes, ce qui

---

15 Emmanuel LÉVINAS, *Le Visage de l'Autre*, Dessins de Martin Tom Dieck, Paris, Seuil, 2001. Voir aussi *Totalité et infini : essai sur l'extériorité*, Paris, Livre de poche, 1990.

16 Vincent LENHARDT, Bertrand MARTIN, Bruno JARROSSON, *Oser la Confiance. Propos sur l'engagement des dirigeants*, Paris, INSEP Éditions, 1996.

17 Jean-Loup DHERSE et Dom Hugues MINGUET, op. cit., p. 257. Voir aussi Claude ROCHET, *Gouverner par le Bien public*, Paris, Éditions François-Xavier de Guibert, 2001.

18 Ce tableau ne serait pas complet si les services publics étaient oubliés. Dherse et Minguet proposent (prudemment) de faire augmenter leur dynamisme par l'instauration d'un indice de performance d'un appareil d'État et de ses décideurs. C'est le thème classique et récurrent du "Mieux d'État" entre le "Trop d'État" et la "Pas assez d'État".

19 Il est évident que nous traitons ici d'une réalité générale, ce qui ne mésestime pas les nombreux cas particuliers où l'éthique est foulée aux pieds par des chefs d'entreprise peu scrupuleux. Le poids des archaïsmes (caporalisme, paternalisme, routine, domination, aliénation, etc.) est tout juste équilibré par la modernité. Pour changer des thèses anti-mondialistes très en vogue dans les milieux intellectuels, on pourra lire l'ouvrage de Paul R. KRUGMAN, *La Mondialisation n'est pas coupable : Vertus et Limites du libre-échange*, Paris, La Découverte, 1998, Livre de poche, 2000. Pour cet auteur, la mondialisation ne crée pas de chômage, bien au contraire, elle doit relancer le progrès technique, seul créateur de richesses.

explique leur désir de mettre au point un code déontologique inspiré de leur profession d'origine dès le tout début du XX<sup>e</sup> siècle<sup>20</sup> et présenté - déjà - sous forme de charte. Conscients de leur rôle politique et social, les relationnistes (aujourd'hui les "communicants"<sup>21</sup>) s'étaient attachés à préciser leurs domaines d'activités et de responsabilité. Malheureusement, les deux guerres mondiales et la guerre froide, avec leur flot de propagande, de désinformation et de guerre psychologique discréditèrent pour longtemps toute cette approche d'origine humaniste (ou personnaliste). Il est encore de tradition de railler la communication d'entreprise au motif que ses personnels seraient à l'image du petit chien du logo de Pathé Marconi Emi, immortalisé par le slogan : "*La voix de son maître*"... De fait, certains exemples illustrent jusqu'à la caricature cette accusation : aucune distance, aucune critique, pas la moindre prudence dans la reprise automatique d'un discours stéréotypé (la langue de bois), pas le moindre intérêt pour les "vrais problèmes des vrais gens", etc.<sup>22</sup>). Dans un monde statique, sans émulation, ce modèle pourrait perdurer, mais dans le monde "réel" (!) de l'internet, ouvert aux initiatives, au mouvement, à la concurrence, la communication ne peut se limiter à de telles caricatures. D'où le fait que la "communication stratégique" soit la résultante de l'interaction entre la volonté de quelques dirigeants visionnaires et d'une simple émergence elle même conséquence de l'adaptation au changement des entreprises et des organisations les moins sclérosées.

C'est en suivant ce chemin "naturel" qui nous éviterait le chaos que le communicant pourrait passer du statut du chien de "la voix de son maître" à celui de "fou du roi", position peut-être plus agréable et valorisante mais beaucoup plus aventureuse et dangereuse. Le fou étant celui qui ose dire ce qui ne se dit pas, par exemple ce que le peuple pense (ou les ennemis, ou "les autres"), ou encore dire tout haut ce que le prince pense, ou bien le critiquer en public ou comme le grillot, lui rappeler ce qu'auraient fait (en mieux) ses ancêtres à sa place... On le devine, bien que plus réfléchi et organisée, la fonction actuelle de communicant rappelle certains de ces traits les plus classiques. En particulier dans la distance qu'il doit en permanence conserver avec les valeurs, les décisions, les stratégies, les personnes, les discours et les produits. C'est pourquoi, à l'heure des "réseaux pensants" cette fonction présente un processus de diversification et de professionnalisation continues, comme nous allons le voir brièvement.

### *La diversité des métiers de la communication*

---

Dans une recherche entamée au début des années 90, nous avons commencé à répertorier les tâches de base ressortissant aux activités de communication. En les étudiant selon une approche "atomiste", c'est-à-dire en descendant aux plus bas niveaux considérés comme étant les "atomes" des activités de communication, il a été possible d'observer et de décrire toute une série de résultats qui ont été consignés dans un ouvrage

---

20 Sur cette question, voir Jacques WALTER, *Directeurs de la communication. Les avatars d'un modèle professionnel*, Paris, L'Harmattan, 1995.

21 L'expression "communicant" (professionnel de la communication) date en France des années 80, elle a fortement diffusée par Jacques Séguéla (cf. ses nombreux ouvrages).

22 Parmi les principaux ouvrages de dénonciation, on pourra sourire en regardant les dessins (bien connus) de GABS/JISSEY dans *Communication, je me marre*, Paris, Eyrolles, 1993.

portant sur ce sujet<sup>23</sup>. La première “découverte” tient au fait que la communication interne est largement aussi complexe que la communication externe. Notre enquête a en effet prouvé qu’aux 130 tâches de base de l’externe correspondaient 130 tâches de base de l’interne, soit 260 activités professionnelles propres à la communication auxquelles il convient d’en ajouter une vingtaine spécifiques au global, ce qui amène le total des tâches à 280... Celles ci se combinent une première fois pour donner des fonctions, puis des “missions” et enfin des métiers. On notera que cette description rend compte à la fois de l’exceptionnelle diversité mais aussi et surtout de leur évolutivité, parfois avec des appellations constantes mais dans une recomposition intégrale. C’est ce qui nous a permis d’affirmer que la pérennité de cette soixantaine de métiers, parmi lesquels une bonne dizaine sont dédiés à l’internet est aujourd’hui définitivement acquise. Cette description fut complétée par une réflexion sur la structuration hiérarchique avec la description de trois niveaux de responsabilité : l’opérationnel, le fonctionnel et le stratégique<sup>24</sup>.

### ***Éthique, concurrence et citoyenneté : la légitimité de la communication***

---

Une fois la pérennité acquise, la communication peut s’attaquer à une nouvelle frontière, celle de la légitimité. Mais pour atteindre cette dernière, elle va devoir préalablement faire un retour introspectif sur elle même et sa jeune carrière. L’interaction permanente entre les activités externes et internes va entraîner un effet induit surprenant et puissant : l’émergence de règles de fonctionnement, qui en marge de tout positionnement philosophique, pousse vers l’éthique. D’un certain point de vue, on pourrait considérer qu’il s’agit d’une sorte de double contrainte (au sens de Gregory Bateson<sup>25</sup>) grâce à laquelle l’obligation de résultat et d’efficacité à laquelle la communication est encore plus soumise dans un contexte de réseau fait “émerger” l’éthique comme un vecteur de meilleure efficacité ou de plus grande adaptation pour reprendre le terme de l’approche biologique auto-organisationnelle. On pourrait presque considérer (toutes choses différentes par ailleurs) qu’il s’agit d’un effet darwinien, d’une évolution “quasi-naturelle” des organisations au sens où l’éthique serait “l’organe” le plus adapté à une fonction de communication en plein essor. Parce qu’elle se trouve en écho avec plusieurs disciplines, elle apparaît comme le dénominateur commun le plus efficace pour progresser. *L’éthique serait alors une sorte de métacommunication permettant de disposer d’un cadre à la fois souple et adaptatif, aisément repérable ou visible et surtout communément partagé.* Le passage de négociations “gagnant-perdant” vers le “gagnant-gagnant”, tout comme les aspirations au meilleur accomplissement de soi dans sa vie professionnelle en sont les manifestations les plus tangibles<sup>26</sup>. Malgré ses excès et sa naïveté, le développement du thème de la citoyenneté apparaît concomitant avec celui de la communication. On peut y ajouter que la réunion systémique

---

23 Cf. Jean-Luc MICHEL, *Les professions de la communication, fonctions et métiers*, Paris, Ellipses, 1999.

24 *Idem*. Explications supplémentaires à l’adresse web suivante :

<http://www.communiquance.com/Strategie/Niveaux.competence.html>

25 Une bonne présentation de cette théorie est faite par Yves WINKIN, *La nouvelle communication*, Paris, Points, Seuil, réédition, 2000.

26 Voir à ce propos, Daniel GODARD, Vincent LENHARDT, *Engagements, espoirs et rêves*, Paris, Village Mondial, 1998.

de l'externe et de l'interne dans une perspective stratégique débouche sur des concepts liés à l'auto-organisation. Partiellement dégagée de son enveloppe morale et de sa gangue de subjectivité, *l'éthique serait alors le sous produit de l'auto-organisation la plus efficiente des interactions*. Nous atteignons le cœur de l'hypothèse présentée ici : *le développement de l'éthique serait la résultante quasi-inéluctable, c'est-à-dire apparaissant sans téléonomie, du développement et de la complexification des sociétés en réseau, elle serait l'alternative au chaos en limitant les effets déstructurants de l'hyperconcurrency*. Une première prévalidation peut être avancée avec un exemple *a contrario* : les régimes dictatoriaux cherchent à réduire le bruit résiduel des sociétés qu'ils veulent régenter en édictant des règles de plus en plus complexes (ce serait le propre de la bureaucratie) et de moins en moins applicables. Plus on produit de règlements, plus la responsabilité individuelle et l'engagement personnel diminuent, et plus la performance décroît (c'est le modèle *Big Brother*). Symétriquement si l'on peut dire, on a découvert depuis longtemps que le développement anarchique du type "nouvelle économie" secrète tout ou tard des processus de régulation émergente.

Naturellement, comme ceci a été avancé plus haut, ce développement de l'éthique ne peut s'observer que dans des organisations suffisamment ouvertes à l'innovation et non dans les grandes structures pyramidales dans lesquelles l'organisation scientifique du travail (OST) est encore très présente (au moins dans les esprits et la culture), pas plus que dans les entreprises superficiellement modernes qui pratiquent le "management-panique" dénoncé par Crozier et Sérieyx<sup>27</sup>. Celles ci en sont encore, au mieux, à rédiger plus ou moins démocratiquement des projets d'entreprise (ou de service) en prélude à diverses chartes déontologiques. Il s'agit certes d'un progrès (surtout si le personnel y participe), mais celui ci n'est en aucun cas à lui seul le déclencheur d'une découverte et d'une appropriation de l'éthique. Pour parler simple, on peut avancer que si le Bien commun se développe, l'éthique serait le moyen d'évolution le plus économique des sociétés de consommation.

Quant aux diversifications sous la forme d'intranet ou d'extranet, elles sont susceptibles de changer partiellement la donne en permettant de constituer des bases de culture, de connaissances et d'appropriation commune, mais au mieux, en admettant que toutes les conditions favorables soient réunies, il ne s'agira que d'un modeste accélérateur (ou catalyseur) d'une évolution intégrant beaucoup plus de paramètres<sup>28</sup>.

### *Le prix de la légitimité*

---

Dans tout ce qui précède, l'éthique n'était qu'en relation faible avec la communication (à part pour de strictes questions "techniques" de diffusion, de partage de l'information et de co-crédation de connaissances communes). Nous allons à présent examiner comment cette dernière peut participer pleinement à ce processus évolutif (c'est-à-dire l'émergence de l'éthique). On a vu *supra* que les nouvelles technologies, pour être le plus souvent favorisantes, ne pouvaient à elles seules déclencher quoi que ce soit.

---

<sup>27</sup> *Du management panique à l'entreprise du XXIème siècle*, Paris, Maxima-Laurent Dumesnil, 1994.

<sup>28</sup> On retrouve la vieille thématique des technologies qui ne font pas le changement à elles seules, même si, comme dans le cas de l'internet, elles recèlent un potentiel d'innovation important.

La communication d'entreprise ayant acquis sa pérennité au cours de la décennie 90, la nouvelle frontière pour elle se situe désormais du côté de sa *légitimation*. Ce mot signifie essentiellement qu'elle doit à présent "mériter" son entrée dans les lieux de la décision ultime des entreprises. Et si quelques grands dircoms (directeurs de la communication) ont lancé le mouvement au milieu des années 90, la route est encore longue pour les autres. C'est pourtant une étape indispensable à la fois dans un processus de reconnaissance professionnelle (ce qui est important pour les intéressés, mais peu pertinent ici) et surtout le principal vecteur de l'avancée de l'éthique. C'est dans cette rencontre entre l'évolution d'une profession et celle des entreprises que va sûrement se jouer une phase majeure du management et plus généralement de l'accroissement du Bien commun. Nous observons deux mouvements en apparence parallèles : une "demande d'éthique" (ou de morale, peu importe le nom qui lui est donné) et un besoin de reconnaissance d'une profession inscrite dans la complexité, l'ambiguïté et le risque permanent (cf. le "fou du roi"). Ces deux mouvements convergent et vont mutuellement s'épauler : l'éthique participera à la légitimation de la communication (il faut qu'elle lui devienne intrinsèque) et la communication sera LE vecteur du développement de l'éthique. Reste à voir à quelles conditions cet ambitieux programme a-t-il quelques chances de se réaliser.

### *Éthique, communication et création de valeur : l'éternel retour vers les finalités*

---

De beaucoup de travaux sur les nouvelles formes managériales, il ressort que pour rester performantes dans un univers hyperconcurrentiel, les compagnies ne peuvent plus se contenter des stratégies élaborées pour un monde stable. Même si les systèmes de communication progressent jusqu'à l'ubiquité totale, le traitement intelligent des connaissances (par des automates puissants et toujours disponibles) jusqu'au travail collectif ou collaboratif, il ne sera jamais possible d'être toujours assez rapide pour évoluer, prendre en compte le complexe, le flou, le non dual ou l'imprécis (au sens d'Abraham Moles<sup>29</sup>). En d'autres termes, on ne peut utilement penser un monde complexe de réseaux avec des outils d'intellection réducteurs (ou réductionnistes). Les entreprises qui réussissent semblent bien être celles qui rassemblent quelques uns des traits suivants :

- Une vision à long terme de leur évolution (au sens de l'ouvrage de Collins et Porras<sup>30</sup>).
- La possibilité pour chacun de s'approprier celle-ci (et parfois d'intervenir dans son élaboration et son évolution).
- Un ancrage autour de quelques valeurs permanentes, constitutives de leur identité et bases de leur vision.
- Une capacité de renouvellement ancrée dans l'identité.
- Une promotion interne forte assurant continuité, qualité et innovation raisonnée.
- Un bon système de communication.

La pierre angulaire d'une communication efficace est bien sûr son aptitude à assurer une circulation et une diffusion optimales de l'information. La base de la réactivité efficace d'une structure réside dans l'appropriation

---

29 Abraham MOLES, *Les sciences de l'imprécis*, Paris, Seuil, 1990.

30 *Bâties pour durer*, op. cit.

que chacun se fait de la vision d'ensemble, du partage du sens commun. Le fondement de la sincérité de l'engagement éthique d'un individu se situe dans ce qu'il met en pratique des principes philosophiques généraux qu'il s'est appropriés. Si l'éthique n'est pas inscrite dans une vision partagée, elle risque de demeurer trop personnelle (comme son étymologie et la définition d'Aristote y poussent) et inapte à induire des réactions collectives adaptées. La communication est alors l'outil fondamental par lequel chacun peut "introjecter" des valeurs communes et y puiser le sens d'une action personnelle autonome mais solidaire et cohérente, selon un processus biologique d'auto-organisation ou d'auto-réparation. *La vision, basée sur la communication, serait le moteur de l'éthique.* Et comme la communication est reconnue comme indispensable dans la société actuelle, on peut considérer (au moins au plan théorique !) qu'elle participe *ipso facto* au développement de l'éthique. Mais ce tableau n'est pas complet si l'on oublie qu'une autre condition *sine qua none* réside dans la capacité "apprenante" de l'organisation. Ce qui revient à rappeler que la communication seule ne peut rien en dehors d'une volonté stratégique et politique d'accomplir un changement significatif et durable. Tout se tient : une structure apprenante en réseau, une vision partagée, des finalités communes, des référents philosophiques et éthiques et une communication globale performante faisant circuler aussi bien les informations courantes (par exemple la gestion quotidienne) que les référents identitaires et culturels comme le cadre conceptuel collectif. Parvenu à un tel degré d'intégration, faut-il encore douter de l'enjeu stratégique de la légitimation de la communication d'entreprise dans les "codirs" (comités de direction) à condition bien sûr que les professionnels concernés soient d'une compétence sans faille ?

Et pour les aider dans cette tâche de grande ampleur, il est temps qu'ils bénéficient, comme les autres dirigeants ou stratèges, de procédures d'accompagnement spécifiques.

### *Clause de conscience et coaching*

---

La singularité de la communication correspond au rôle novateur que le communicant exerce aux avant-postes de la condition salariale. La dimension "fou du roi" rappelle sans cesse qu'il ne peut valablement exercer ses activités comme un stratège s'il doit en tous points et en toutes circonstances épouser la culture, le langage, les produits, les décisions et la stratégie de l'entreprise. Il est indispensable que ses employeurs prennent conscience que, à condition de rester dans les formes et de respecter les usages (ce qui constitue en soi un premier engagement et une première fidélité éthique), *il doit pouvoir conserver sa capacité de prise de distance critique. Le bon communicant doit savoir gérer sa distanciation. L'éthique de son action est à ce prix.* Et pour exercer valablement cette distanciation, il importe qu'il dispose de deux dispositifs déjà employés ailleurs : la clause de conscience et le coaching.

La clause de conscience est bien connue dans le monde du journalisme<sup>31</sup> même si elle semble de moins en moins appliquée en raison de son coût pour l'employeur. On peut évidemment lui opposer d'autres formules, aujourd'hui réservée aux cadres supérieurs des très grandes entreprises, comme par exemple les "stock options" et autres primes de départ ou

---

31 Rappelons qu'il s'agit en gros d'une indemnité que tout journaliste peut demander à percevoir s'il s'estime en désaccord (par exemple politique) avec sa direction. Son montant est fonction du salaire et de l'ancienneté. Elle peut être complétée par une "clause de cession" (en cas de vente du titre).

“parachutes” négociés lors du contrat d’embauche. Mais au delà des techniques comptables employées pour assurer cette liberté indispensable à son efficacité, *le communicant joue le rôle d’éclaireur de la condition salariale*. Il montre qu’un salarié (stratège) doit pouvoir exercer son activité aux limites du contrat de travail et passer outre aux aspects les plus coercitifs de la relation de subordination sous-tendue par tout contrat de travail salarié. Il est ou devrait être un collaborateur actif - et libre - susceptible de critiquer la stratégie de l’entreprise qui le rémunère. D’autres formules plus originales et novatrices peuvent aussi être employées comme le travail indépendant sous une forme libérale mais en réseau de projets via des extranets. Elles évolueront à mesure que la société reconnaîtra l’importance de ces activités, même si pour le moment le recours à un consultant est loin d’être vécu comme les relations avec son avocat ou son comptable (dont on ne discute pas les prix...).

L’autre solution pour les communicants en entreprise réside dans les procédures d’accompagnement mises au point ces dernières années et dont l’appellation “*coaching*” résume assez bien la philosophie générale pour l’individu comme “*team building*” pour les équipes. Il s’agit essentiellement d’une activité de *mentoring*, d’assistance des dirigeants, non pour leur indiquer telle ou telle solution extérieure qu’un expert posséderait mais plutôt de les aider à trouver *la* solution correspondant à *leur* problème. Le coach aide à trouver la voie, il ne détient aucune vérité. Les dircoms auront acquis leur complète légitimité lorsqu’ils auront droit eux aussi à ce type d’accompagnement qui les réinsère dans les principes ou les valeurs. Et au regard du développement actuel de la communication d’entreprise, il apparaît probable que ce jour soit proche, d’où un optimisme raisonnable quant aux progrès de l’éthique passant par le développement d’une communication stratégique efficace.

### ***Éthique et distance : La communication, un nouvel humanisme ?***

---

Au terme de ce parcours, il semble que le dénominateur commun de toutes les actions visant à renforcer l’éthique des organisations à l’heure de l’internet généralisé tient à la création de problématiques de la distance grâce auxquelles les décideurs pourront exercer plus librement, plus sereinement et plus efficacement leur mission. Et si, comme nous l’avons vu, l’éthique peut être considérée comme une émergence de l’efficacité des organisations apprenantes, son extension tiendra essentiellement à la distance que prendront les agents avec la stratégie générale grâce à la vision partagée qu’ils auront acquise de leur compagnie. Si ce schéma partiellement autoréférentiel s’avère juste, ce que les prochaines années diront, il restera à mettre au point des procédures d’accompagnement (coaching et team building) suffisamment efficaces pour que la prise de distance débouche sur une meilleure efficacité des décisions.

La communication en tant que telle ne peut pas changer à la société. Il importe de se souvenir des dénonciations qu’en faisait Lucien Sfez en 1988 avec son néologisme de “*tautisme*”<sup>32</sup>. En dehors d’une volonté politique clairement manifestée, la référence à la communication ne peut qu’être incantatoire et donc sans résultat. En revanche, une fois la volonté partagée par un nombre suffisant de personnes, elle peut facilement

---

32 Qui réunissait à la fin des années 80 les trois “*tares*” de la communication, à savoir le totalitarisme, l’autisme et la tautologie. Cf. Lucien SFEZ, *Critique de la communication*, Paris, Seuil, 2000.

conduire à une construction commune renforçant l'éthique générale. Et si l'interprétation proposée ici paraissait trop optimiste au regard des actions immorales qui semblent parfois gouverner nos sociétés, quelle autre solution raisonnable, modeste et respectueuse des autres pourrait-elle lui être opposée au regard des échecs patents des idéologies anciennes ?

■ JLM - Février 2002