

# Pour une véritable communication

*D'une transmission matérielle vers un échange humain authentique*

*Commission Homme et Technologies de l'Information (HTI)*

Après avoir pris connaissance du texte « communication : une qualité humaine nouvelle » présenté par Thierry Tournebise sur son site « <http://www.maieustesie.com> », la commission Homme et Technologies de l'Information vous propose cette réflexion sur le phénomène de la communication.

Nous nous interrogerons sur les limites d'une communication qui s'en remettrait aux seules Technologies de l'Information et de la Communication, en négligeant les caractéristiques humaines des interlocuteurs.

Cet article développe quelques idées modelées par les discussions de la commission, avant de laisser place à quelques commentaires, dont certains exprimés sous forme de questions.

Cet article traite du problème général de la communication ; il nous faut décliner ces recommandations dans le domaine des systèmes d'information pour en tirer des enseignements pratiques.

Le projet de rédaction a été transmis à Thierry Tournebise qui nous a transmis quelques commentaires reproduits en fin d'article.

## Les concepts de la communication efficace

### **L'information (objet de la communication)**

On désigne sous le nom générique d'« information » les différentes formes codifiées (textes écrits, graphiques, dessins, images animées, sons, etc.) transmissibles d'un émetteur à un destinataire. La forme concrète de l'information est le message : une matière première que l'on crée, classe, déplace, conserve, envoie.

### **La transmission (vecteur de la communication)**

La transmission de l'information utilise un vecteur quelconque (exposé oral, correspondance écrite, conversation téléphonique, document imprimé, courrier électronique, site sur la toile, etc.).

Souvent, l'émetteur attache un très grand **intérêt** au contenu matériel du message ; il en travaille soigneusement le fond et la forme mais se soucie beaucoup moins du destinataire. La transmission se réduit, alors, à un flux unidirectionnel, imposé par l'émetteur au destinataire. Cette communication, qui ne favorise pas l'écoute et le dialogue, s'avère peu fructueuse.

### **L'échange (communication avec écoute, finalité de la communication)**

Quelquefois, plus rarement, l'émetteur attache la plus grande importance au destinataire. Il se préoccupe des conditions d'accueil de son message. Dans ce cas, en symétrie, le destinataire s'efforce de comprendre les raisons de l'émetteur, y compris lorsqu'il ne les partage pas.

La qualité de l'échange se fonde sur l'**attention** portée à l'interlocuteur. Mais attention, il ne faut pas se contenter de « prêter l'attention » et comme un banquier, on peut se demander si on ne prête pas avec « intérêt » !

L'échange repose sur le respect et la considération réciproques des interlocuteurs, gages d'une communication efficace.

Pour désigner cette qualité de communication, la commission a privilégié le terme d'« échange » de préférence aux termes « compréhension profonde », « partage », « synergie », « communication symbiotique ».

## Un constat d'insuffisance

### **De formidables progrès technologiques**

Les Technologies de l'Information et de la Communication permettent de s'affranchir des obstacles :

- de l'espace, grâce à la télétransmission ;
- du temps, grâce à la communication asynchrone, permise par les systèmes d'enregistrement ;
- des volumes, grâce à l'augmentation des débits ;
- de la multiplicité et de la dispersion des interlocuteurs.

Mais ces technologies ne sauraient se substituer à l'homme pour assurer la parfaite communication du message. Elles ne peuvent pallier les carences de personnes insuffisamment communicantes.

### **Des facteurs humains encore insuffisamment valorisés**

Mais au-delà des performances techniques pour transmettre l'information, en se jouant des distances du temps et des volumes, le facteur le plus important pour la qualité de l'échange reste le degré d'ouverture d'esprit des personnes qui émettent et reçoivent l'information.

Les professionnels des Technologies de l'Information et de la Communication déploient des efforts incessants pour augmenter les quantités transmises par leurs services.

Ils sont moins enclins à en améliorer une qualité informationnelle qu'ils ne maîtrisent pas et qui n'entre pas directement dans leur rémunération.

Le véritable échange repose sur un grand respect de l'individu et sur une volonté d'enrichissement mutuel facilité par une grande ouverture d'esprit. Il nous faut impérativement passer d'une ère de la technologie (alibi d'une communication atrophiée) à l'ère de la véritable communication.

## Les formes de l'information

---

Les individus qui échangent de l'information, utilisent plusieurs modes de communication dont la bonne synergie est le gage d'une communication conviviale et efficace.

### Le verbal

Le mode verbal s'appuie uniquement sur la sémantique : les mots et leur sens. C'est le message brut. Le mode verbal ne véhicule qu'une très faible partie (7% selon Thierry Tournebise) de l'information.

### Le non verbal

D'un volume et d'une intensité souvent plus importants (donc pour 93%), le contexte non verbal du message enrichit la qualité du message échangé.

- Dans une conversation face à face, la gestuelle, l'intonation de la voix, les mimiques, la direction du regard sont des facteurs non verbaux. Ce non verbal se manifeste, souvent inconsciemment, sous des formes physiques : position du corps, élocution, rougissement.
- Dans une communication écrite, le non verbal s'appuie sur la culture commune de l'interlocuteur et du destinataire ; une simple allusion à un événement vécu par les interlocuteurs est une information non verbale qui n'a qu'une discrète racine dans le texte mais qui se développe pleinement dans la conscience de chaque destinataire.

## La transmission (d'un flux unidirectionnel)

---

Celui qui ne veut que convaincre s'efforce de faire passer son propos sans porter attention à la personnalité de son interlocuteur. L'émetteur tente de convaincre son destinataire par l'intensité d'un message unilatéral en voulant créer une dépendance affective entre l'émetteur et le récepteur. L'établissement d'une dépendance forcée porte en lui, à un terme plus ou moins lointain, la rupture d'une liaison non consentie.

Des gens qui s'insultent échangent certes de l'information... mais ils ne communiquent pas : en voulant

inculquer leur point de vue à leur adversaire, ils se bornent à lancer des messages... dans le vide.

## L'échange (ou communication vraie)

---

### La véritable communication s'appuie sur l'altérité

Être communicant, c'est être ouvert, chaleureux, proche et humain mais sans affectivité ; c'est aussi refuser d'être asservi au comportement de l'autre.

Il faut reconnaître que l'autre est différent de soi, qu'il n'a pas les mêmes centres d'intérêt, les mêmes valeurs.

### Le piège de l'empathie

Très encouragée dans beaucoup de formations, l'empathie est l'art de se mettre à la place de l'autre, théoriquement en restant soi-même. Mais, on ne peut jamais se mettre à la place de l'autre... même lorsqu'on a vécu des situations similaires. Chacun perçoit un événement au travers de son propre vécu et les perceptions de plusieurs individus ne peuvent jamais se superposer.

La croyance en une réalité perçue de façon universelle et identique par tous est un frein à l'échange, à la communication vraie.

### L'admission de la différence

Nous éprouvons quelques difficultés à être véritablement distincts. Nous croyons nous rapprocher de l'autre, en nous mettant à sa place, en nous ingérant dans sa sphère intime. Nous le conseillons, le plaignons, nous voulons penser ou décider pour lui.

La peur de la solitude nous pousse vers les autres. Mais, habités par un besoin d'uniformité des individus (ce qui sécurise), leur différence nous dérange. Cette crainte de la solitude nous conduit à vouloir penser comme les autres ou à vouloir les faire penser comme nous.

### Un échange « gagnant / gagnant »

Comme dans toute négociation, il faut arriver, lors d'une communication, à une situation dans laquelle les deux parties sortent gagnantes. Chaque partie a acquis l'avantage escompté auquel elle accorde le plus de prix en contrepartie de concessions sur des aspects qu'elle considère moins importants.

Nous empruntons à la vie courante les deux exemples suivants :

- une négociation, qui fait deux gagnants ;
- une injonction, qui, à terme, fera deux perdants.

Le possesseur actuel d'un objet attache une valeur sentimentale et matérielle à son bien ; mais s'il se trouve dans une passe financière délicate, il sera très heureux de le céder à un acheteur. Alors que l'acheteur, habituellement parcimonieux, dans une

bonne situation financière, sera très heureux de l'acquiescer.

Pour le vendeur, au moment de la transaction, les espèces monétaires ont plus d'importance que le bien ; alors que pour l'acheteur, au moment de la transaction, la possession du bien est plus importante que la somme extraite de son compte en banque.

En revanche, un État qui subit une cuisante défaite militaire, est contraint d'accepter les conditions unilatérales drastiques du vainqueur. Mais cet État devient vite un foyer d'insécurité pour les adversaires qui l'ont humilié. La situation vainqueur/vaincu risque, à terme, de faire deux perdants !

## **L'attitude d'écoute active, facteur d'un échange réussi**

---

Pour un bon échange, un destinataire qui reçoit une information quelconque doit se l'approprier par une démarche en cinq étapes. Chaque étape se termine par un message (souvent informel, non verbal) qu'il retourne à l'émetteur.

### **Recevoir (avis de réception)**

Le destinataire doit adresser en retour un avis de réception, attestant que l'information lui est bien parvenue sous une forme utilisable. C'est le fameux « je vous reçois 5 sur 5 » des militaires.

### **Comprendre (message de compréhension)**

Le destinataire doit être capable de reformuler le message, d'en expliquer le sens. Il adresse à l'émetteur en retour un message de compréhension.

Cependant, on peut comprendre une information, tout en éprouvant une forte envie de la rejeter. Une communication qui s'interrompt à l'issue de cette seconde étape n'atteint pas son objectif.

### **Accueillir (message d'accueil)**

Le destinataire doit s'efforcer d'accepter sa différence de point de vue avec l'émetteur. Son message d'accueil doit accorder que le point de vue exprimé est juste, compte tenu des références de l'émetteur. Le destinataire reconnaît que le message est cohérent avec la position de l'émetteur.

### **Questionner et remercier (message de gratitude)**

En cas d'imprécision, le destinataire ne doit pas hésiter à poser des questions. La demande de complément d'information est un acte par lequel le destinataire reconnaît honnêtement son déficit de connaissance et sollicite son interlocuteur.

Le destinataire doit à nouveau recevoir, comprendre et accueillir la réponse de l'émetteur qu'il remercie d'un court message de gratitude.

## **Valider la raison (message de cohérence)**

### ***Parti pris de la raison***

Le destinataire accorde que l'émetteur a une bonne raison (un fondement pertinent du point de vue de cet émetteur). Cet accord doit être signifié dans tous les cas, y compris lorsque la raison de l'émetteur n'a pas été révélée ou lorsque le destinataire est loin de partager le point de vue de l'émetteur.

### ***Partenariat systématique***

Le destinataire qui souhaite accéder à cette raison, doit revenir vers son interlocuteur et lui poser des questions jusqu'à aboutir à un fondement significatif.

### ***Révélation de l'intelligence de l'autre***

Le but n'est pas de demander une justification ou une preuve. Le destinataire doit avoir confiance dans le fait que son interlocuteur a une raison, même si celle-ci est inconsciente.

Les questions qui viseraient à demander des justifications, au-delà de la sollicitation d'un éclairage, cesseraient d'être pertinentes. Il n'y aurait plus échange, communication, mais simplement transmission manipulatrice !

## **Le questionnement**

---

Celui qui ne dit pas toute la vérité a souvent une bonne raison de la dissimuler ; la pertinence des questions peut néanmoins conduire progressivement à l'information juste. Dans ce cheminement vers le message de cohérence, l'enchaînement des réponses utilisent trois types de questions : fermée, ouverte, à choix multiple.

### **Les raisons des non réponses**

Il convient d'analyser la raison du blocage d'un interlocuteur qui ne répond pas. L'attention que l'on porte à l'autre permet d'améliorer la qualité du dialogue par une escalade de questions.

#### ***La question n'est pas reçue***

Il ne l'a pas entendue ; il suffit de la lui répéter.

#### ***La question n'est pas comprise***

Il ne l'a pas comprise ; il suffit de préciser et d'expliquer ce qui était confus.

N'anticipons pas : n'entrons pas dans une explication complexe alors que l'autre n'a tout simplement pas entendu. À l'inverse, il faut éviter de se contenter de lui répéter ce qu'il n'a pas compris.

#### ***La question n'est pas accueillie***

C'est le cas le plus délicat : l'interlocuteur a actuellement une autre priorité. Nous devons faire un petit détour pour dissiper sa préoccupation avant de revenir à notre question ou la remettre à plus tard. Dans tous les cas, il faut, au moins, lui offrir une parenthèse pour exprimer sa préoccupation et la valider.

#### ***La question n'est pas pertinente***

La question concerne un détail inutile pour révéler la pertinence du point de vue de l'interlocuteur.

Par un acte de curiosité, nous sortons de la recherche de la raison de l'autre, pour exiger une justification. Une demande d'éclaircissements (question pertinente) ne doit pas dériver vers une exigence de preuves (question impertinente).

#### ***La question n'est pas une question***

Bien que l'on souhaite connaître le point de vue de l'autre, on cherche également la confirmation de sa propre idée. La question appelle, certes, une réponse mais notre esprit n'est pas ouvert à l'éventualité d'une réponse de l'autre différente de notre attente.

#### ***L'interlocuteur ne trouve pas de réponse***

En dehors des cas précédents, il reste encore le cas où notre interlocuteur ne trouve pas de réponse, sans doute parce que notre question était mal posée ; elle était ouverte alors qu'il fallait une question fermée ou à choix multiple, ou inversement.

### **Les seuils d'indiscrétion**

Nos questions peuvent se heurter à des seuils d'indiscrétion ; les questions risquent d'interpeller des raisons personnelles dont nous n'avons pas toujours conscience. Les questions ne doivent pas dépasser ce seuil d'indiscrétion.

#### ***Seuil de notre interlocuteur***

Le seuil d'indiscrétion d'une personne est une donnée variable en fonction de son humeur. Ce seuil apparaît dès que l'on perçoit, en non verbal, une réticence à répondre. Il convient alors de demander à l'interlocuteur s'il préfère ne pas aller au-delà d'un seuil qu'il faut respecter.

#### ***Notre propre seuil***

La rupture de l'échange se produit lorsque la réponse de notre interlocuteur nous conduit à porter un jugement de valeur.

Par exemple, juger le comportement des personnes dont se plaint notre interlocuteur est une cause de rupture de l'échange : la personne qui se plaint de son conjoint souhaite qu'on entende sa douleur mais ne veut surtout pas qu'un tiers juge la personne avec qui elle a fait sa vie.

Nous portons ainsi deux types de jugement de valeur, l'un envers l'interlocuteur et l'autre vis-à-vis de la personne dont il se plaint.

## **Quelques commentaires et questions**

Que penser de ces quelques règles qui peuvent aider à passer de la transmission technique d'un message à l'échange garant d'une véritable communication ?

### **Commentaires sur notre exposé**

#### ***La terminologie***

Le texte dont nous nous sommes inspirés, utilisait le terme « relation » pour désigner la transmission unidirectionnelle d'un message, en indiquant que les interlocuteurs étaient physiquement « reliés ». La Commission a estimé que l'emploi de ce mot « relation » était susceptible de créer une confusion. Dans la vie courante, la « relation » recouvre généralement des aspects humains alors que l'auteur spécialisait ce terme dans le sens très restrictif d'une simple transmission.

Le terme « communication » désignait les conditions d'un véritable dialogue, c'est-à-dire avec écoute et attention pour l'interlocuteur. Après discussion, la Commission a préféré le terme « échange ».

Nous avons gardé le terme générique « communication » pour désigner l'ensemble des concepts qui traitent du passage d'informations entre interlocuteurs.

Tous ces termes, d'usage très courant, prennent des sens différents, adaptés aux diverses disciplines dans lesquelles ils sont appliqués. C'est pourquoi il nous a paru nécessaire d'explicitier nos conventions.

#### ***Un paradoxe ?***

En choisissant sciemment d'utiliser un vocabulaire spécialisé susceptible de créer des incompréhensions, un auteur ne sacrifierait-il pas au principe du souci de l'interlocuteur ?

L'animateur de séminaires de communication est en contact direct avec les membres des groupes de travail ; il est dans le contexte décrit dans l'article et peut appliquer ses recommandations humanistes.

Il en va différemment lorsque l'on affiche ses idées sur le web à destination d'un public dont on ne peut connaître les particularités.

#### ***Diversité et individualisation des modes de communication et information***

Savoir bien interroger les gens recouvre-t-il l'ensemble du spectre des échanges, de la communication humaine ?

Bien sûr, la qualité de la communication ne dépend pas de la qualité des questions, mais d'abord de l'attention portée à l'autre et à soi-même qui, entre autre, engendre de bonnes questions quand il en faut.

## Questions sur des sujets connexes à l'exposé

### **Y'a-t-il Individualisation des modes d'échanges et d'informations ?**

L'émetteur dispose d'un choix de moyens d'information (par exemple, journaux écrits et journaux électroniques sur le Web) et d'un large éventail de vecteurs de communication.

Mais chaque destinataire semble posséder ses propres préférences quant au vecteur de son information.

Certains semblent préférer le support papier, d'autres le support électronique ; certains préfèrent les supports visuels statiques, d'autres, les supports dynamiques ou des supports sonores ; certains sont plus à l'aise avec une communication informelle rapprochée, d'autres, avec une communication plus distante et formalisée, etc.

Il est essentiel de prendre en compte, pour les respecter, l'individualité de notre interlocuteur.

### **Les choix terminologiques sont-ils générateurs de comportements ?**

La confusion terminologique génère souvent de nombreuses confusions de comportements, y compris dans les entreprises.

On entend fréquemment affirmer que la conduite du projet peut être facilement gérée par un outil de planification et d'ordonnancement. Lorsqu'on dit que la machine programmée va résoudre un problème, les hommes auront tendance à déléguer au logiciel et à la machine leurs propres prérogatives.

### **« Trop d'informations » tue l'information Et la communication ?**

L'abondance d'informations nuit à la qualité de l'information reçue :

- pollution des courriels, par les annonces publicitaires, par les flashes d'actualité ;
- surinformation au sujet d'un événement d'actualité particulier (catastrophe naturelle ou décès de personnalité...).

Multiplier ainsi les simples transmissions ne peut pallier un manque de communication.

En ce qui concerne la communication (s'agit-il alors de transmission ou d'échange ?) la manie des réunions et des conférences ne peut-elle pas nuire elle aussi à la qualité de la communication ?

Le dosage quantitatif n'est-il donc pas primordial (ni trop, ni trop peu) pour permettre aussi des échanges optimisés ?

Ces quelques commentaires et questions sont destinés à la poursuite de la réflexion et à l'élargissement du débat sur la véritable nature de la communication.

## Quelques commentaires de Thierry Tournebise

Nous remercions Thierry Tournebise de nous avoir fait parvenir les commentaires que nous reproduisons ci-après.

### **Complexité du choix de la terminologie**

*Il faut savoir que l'emploi du mot « communication » embrouille même l'école de Palo Alto (référence en la matière) qui dit « on ne peut pas ne pas communiquer ».*

*J'ai tendance à remarquer que « l'échange de qualité » est la conséquence de l'ouverture d'esprit (« état communiquant ») et non sa source. Un « échange de mauvaise qualité » a pour origine un état juste relationnel (au sens d'une simple liaison technique). Le mot « échange » me semblerait donc difficilement pouvoir à lui seul définir cette nuance sans qualificatif ajouté.*

*Peu importe comment on choisit d'exprimer cela, mais il est essentiel de ne pas laisser de confusion dans ce domaine à la fois rabattu et confus.*

*Le mot « assertivité » qui définit parfaitement l'état communiquant est sans doute un bon moyen.*

### **Trop de communications ?**

*Il ne semble pas qu'il puisse y avoir trop de communication, mais on peut remarquer que la tendance à multiplier les situations relationnelles ne remédie pas à un manque de communication.*

*C'est là la conséquence d'une mauvaise connaissance de ce dont il s'agit quand on parle un peu vite de communication dans la plupart des secteurs d'activité. ▲*

**info@adeli.org,  
pierre.fischhof@adeli.org**