

Leadership et communication dans l'entreprise



MANAGEMENT

Par Marc Pepin Coupal



Yesterday's home runs won't win tomorrow's ballgames. Le très célèbre joueur de base-ball Babe Ruth ne croyait pas si bien dire. Parlez-en aux ex-présidents du tiers des entreprises qui, pourtant citées en 1970 parmi les 500 plus importantes au monde, faisaient faillite dans les douze années qui suivirent (*Fortune* 1996). Évidemment, diverses raisons peuvent expliquer les difficultés qu'éprouvent les entreprises.

Les sociétés du savoir sont des sociétés de spécialistes, qu'il va falloir faire communiquer et faire travailler ensemble, en équipe. C'est Henry Ford qui disait : *Coming together is a beginning; keeping together is progress; working together is success.* Pour réussir, il faudra que les dirigeants favorisent le développement d'un climat de confiance. Confiance dans les employés, en l'avenir, dans les marchés, en eux-mêmes. Qu'ils apprennent à mobiliser non seulement les cerveaux, mais aussi les cœurs. Il faudra se préoccuper autant, sinon davantage, de l'insatisfaction des employés (dans certaines entreprises jusqu'à 60 %) que d'une baisse du taux de rendement de 1 %.

Pour y arriver, le gestionnaire devra être un véritable entrepreneur, au sens où J. B. Say l'entendait lorsqu'il inventa ce mot, c'est-à-dire « déranger et désorganiser ». Et, pourquoi pas, démocratiser l'entreprise, à la manière de Ricardo Semler¹. N'oublions pas que les problèmes d'aujourd'hui viennent des solutions d'hier. Or, nous pensons que ces solutions n'intégraient pas suffisamment la dimension communicationnelle. C'est pourquoi nous vous proposons deux modèles de communication (humaine et d'entreprise) qui sont l'aboutissement d'une quinzaine d'années de recherche et d'intervention dans des entreprises publiques et privées. Nous croyons que c'est en changeant leur paradigme de la communication que les gestionnaires pourront améliorer la qualité de cette communication dans leur organisation, et par voie de conséquence celle de leur leadership. Car n'oublions pas que la qualité du leader, qu'il soit un technocrate, un artisan ou encore un artiste, pour emprunter à la typologie de Patricia Pitcher², est bien souvent tributaire de celle de sa communication.

I • COMMUNICATION HUMAINE

La nouvelle communication

Depuis 1980, plusieurs milliers de praticiens et chercheurs ont adopté ce qu'il est convenu d'appeler le nouveau paradigme de la communication. Tout débuta au Collège de Palo Alto en Californie, alors que Paul Watzlawick³ posait cet axiome : « On ne peut pas ne pas communiquer ! » « Et l'ermite qui s'enferme dans sa caverne pendant 15 ans ? », lui demanda un de ses étudiants. Il lui répondit simplement : « Son message est on ne peut plus clair

jeune homme. Votre ermite ne veut tout simplement rien savoir de nous tous. » Des éclats de rire suivirent cet excellent exemple de la « nouvelle communication ». La communication, c'est un état. Exister, c'est communiquer. Voilà l'essence même du nouveau paradigme de la communication humaine.

À entendre les gens parler, ce sont toujours les autres qui ont des problèmes de communication. En fait, le problème est notre incompréhension à saisir le processus suivant. Parfois nous réfléchissons à un problème depuis plusieurs semaines, voire plusieurs mois. Nous l'analysons sous tous ses angles à partir de nos connaissances et de nos expériences. Nous le comprenons grâce à notre lunette qui est elle-même teintée d'une éducation, d'une culture, de croyances, etc. Or, après avoir compris à notre façon ce problème, nous avons cette impression erronée qu'à la première occasion où nous l'expliquerons à quelqu'un, il ira de soi que ce dernier comprendra exactement ce que nous avons compris. Comme si nous transférions une copie conforme de nos pensées au cerveau de notre interlocuteur ! Bien entendu, il n'en est rien. Mais pourtant nous nous étonnons qu'il faille souvent redire autrement, expliquer avec plus de détails. Et quand la personne qui écoute a des idées sur le même problème, avec ses solutions, sa compréhension et sa lunette, nous sommes étonnés d'avoir de tels problèmes de communication. Qui sont, en fait, des problèmes de compréhension. Le leader qui exerce une communication de qualité sait cela.

Pour mieux comprendre ce qui se passe entre deux personnes qui communiquent, nous vous proposons un *Modèle de la communication humaine* (Fig. 1).

La communication humaine : d'une étonnante complexité

Nous distinguerons quatre éléments dans la communication humaine. Le contenu, la relation, le contexte et l'environnement. Ces quatre variables auront une importance différente selon la nature de la communication. Ce n'est pas par hasard que nous schématisons la communication par un cercle. C'est que nous empruntons au Collège de Palo Alto le modèle circulaire de la communication.

Niveau 1 : Le contenu

Le contenu, c'est ce qui est explicite et implicite dans la communication. Le contenu est dit explicite lorsqu'il y a révélation volontaire du contenu; il est implicite quand, par exemple, certaines choses, appelées des sous-entendus, ne sont pas dites mais pourtant bien comprises des deux personnes. Le contenu, c'est évidemment aussi l'aspect verbal — les mots et les moyens qu'on utilise — et non verbal — la façon dont on dit les choses — (la position du corps, le regard, etc.). Selon plusieurs études, l'aspect non verbal représente 80 % de l'influence du processus de la communication interpersonnelle.

Même si les mots (ou les maux!) et le ton de voix choisis pour expliquer un problème majeur à quelqu'un sont importants, un autre facteur l'est souvent encore plus : la relation.

Niveau 2 : La relation

La relation est ce qui reste de la communication. Une impression, un sentiment. Cette relation vous permettra également de préparer la communication. C'est aussi la nature de la rela-

Figure 1



tion. Par exemple, hiérarchique. Veut, veut pas, communiquer avec son patron, avec un fournisseur ou avec un de ses employés, ce n'est pas pareil. Aussi authentique que vous puissiez être, vous n'avez pas de toute façon les mêmes objectifs en tête. Vos raisons d'écouter et de parler ne sont pas les mêmes. La relation se construit souvent petit à petit, au fil des conversations, des expériences, heureuses ou malheureuses. Alors s'installe lentement une impression, des préjugés favorables ou défavorables, selon la qualité de la communication entretenue les fois précédentes. Un bon leader génère chez ses interlocuteurs un préjugé favorable à leur égard, et ce, souvent dès les premiers instants d'une rencontre. La qualité de la relation sera tributaire de ces expériences, des témoignages des autres à l'égard des personnes en cause mais aussi du contexte dans lequel se déroule la communication.

Niveau 3 : Le contexte

Nous entendons ici le contexte dans sa dimension psychosociale et organisationnelle. Quel est le profil psychologique de la personne avec qui on communique? Quelle fut son éducation, quelle fut sa vie familiale? Ces variables, qui peuvent sembler n'avoir que peu d'influence sur la qualité de la communication, sont excessivement importantes. Plus évidentes bien sûr sont les variables liées au contexte de l'organisation, par exemple le sujet des discussions : réingénierie, compressions budgétaires, réorganisation, etc. Le leader d'expérience sait tenir compte du contexte et adapte son discours en conséquence. D'ailleurs, ce type de leader est bien souvent tout aussi à l'aise de parler avec un chef d'État qu'avec un garçon d'ascenseur.

Niveau 4 : L'environnement

L'environnement est le facteur le plus éloigné et celui qui risque d'avoir le moins d'influence. Dans certaines circonstances toutefois, il pourra être déterminant, même si, malheureusement, on ne peut agir sur lui que très partiellement et à très long terme. L'environnement de la communication transcende la personne et l'influence nécessairement : tant aux points de vue économique et géopolitique que culturel, psychosocial et éducatif. On ne communique certes pas de la même façon si, en se levant le matin, notre seule préoccupation est de trouver de l'eau pour nos enfants qui meurent de soif, plutôt que du sirop d'érable pour mettre sur « l'Ego » de nos exigeants « clients » que sont nos enfants!

Voilà donc les quatre aspects de la communication humaine. Chacun de ces aspects peut être considéré comme une variable que l'on pourra pondérer

selon la nature de la communication. Le système d'éducation devrait intégrer des cours de communication tout au long des programmes d'enseignement, du primaire à l'université. La communication ne serait pas alors considérée comme allant de soi, mais analysée dans toute sa complexité et intégrée dans l'action du quotidien, aussi bien à la maison qu'au travail. Dans un tel environnement, la qualité de la communication serait nécessairement meilleure que dans un environnement où notre compréhension et nos compétences relationnelles ne sont jamais remises en question.

Quant au contexte, il sera une variable souvent plus facile à saisir. Imaginons que je suis un vice-président exécutif nouvellement promu qui sort d'une réunion où mon patron, le P.-D.G., m'a « persuadé » de couper mes budgets d'opérations de 20 %. Vous êtes un de mes directeurs, celui-là même concerné par ces coupures. Même si la confiance règne entre nous, le contenu de ce que j'ai à vous dire ne vous fera certes pas plaisir. Cependant, la façon, la manière avec laquelle je vous le dirai, compte tenu du contexte, de vos croyances, de vos convictions, de votre niveau de confiance en moi, sera un élément déterminant dans votre acceptation ou votre refus de collaborer. Et pour cela je devrai m'être préparé. La communication s'improvise bien sûr, mais se prépare aussi.

Un dernier exemple sur l'importance de l'interdépendance des variables. Vous êtes mon patron et m'expliquez un nouveau projet dont vous voulez me donner la responsabilité. Si je n'ai pas vraiment confiance dans vos capacités de leader (vous m'écoutez rarement quand je vous parle, vous avez limogé l'année dernière un de mes collègues qui était aussi un ami, la rumeur circule que vous serez bientôt remplacé, etc.) vous aurez beau me servir le meilleur des arguments (faire appel à ma tête) la pauvreté de notre relation (celle du cœur)

fera en sorte que je ne donnerai sûrement pas la même somme d'énergie que je pourrais ou que je devrais donner à la réalisation de ce projet. Votre pouvoir d'influence sur moi, souvent défini comme le leadership, serait dans ce cas réduit au minimum.

En fait, bien souvent, les gestionnaires d'entreprise communiquent comme s'il n'existait que des contenus et oublient les autres aspects dont ils devraient tenir compte pour communiquer efficacement.

II • LEADERSHIP COMMUNICATIONNEL

Il est fort intéressant de constater que chaque approche et méthode utilisées dans les 15 dernières années (réingénierie, downsizing, etc.) disent explicitement que la communication est primordiale. *Communication is the engine that powers the quality train*⁴. Il faut informer les employés, les faire participer. Il faut que les hauts dirigeants se fassent connaître, qu'ils deviennent des leaders, des coachs, des communicateurs ! Mais un gestionnaire peut-il choisir de devenir un communicateur ou ne serait-ce pas là une qualité innée ? Cela dépend du sens que l'on donne au mot communication...

La communication dans l'entreprise

Un haut dirigeant d'entreprise me disait qu'il « venait de commencer à communiquer avec ses

employés » (compagnie fondée en 1956). Mon regard interrogateur, sinon sceptique, lui fit ajouter ceci : « Non, en fait, avant c'est nous qui leur disions quoi faire et ce qui se passait dans les hautes sphères de l'entreprise. Maintenant on veut cela dans les deux sens. » Je propose alors : « En fait, vous voulez commencer à écouter ce que les employés ont peut-être à dire, à vous dire ! » « Oui c'est cela », s'empressa-t-il de répondre, heureux que j'aie bien compris. Ceci m'amène à vous parler de la communication dans l'entreprise que j'ai tenté de schématiser dans la figure 2 — *Le paradigme du leadership communicationnel*.

Modèle d'un nouveau management : la dimension communicationnelle

Avant toute chose, vous remarquerez que le triangle inversé permet d'illustrer la nouvelle organisation, soit celle où les leaders (P.-D.G. et autres membres de la haute direction)



sont à la base et non au sommet de la pyramide hiérarchique. Ils deviennent des facilitateurs, des coachs, des hommes et des femmes qui participent au maintien en équilibre de l'entreprise. Le cercle, quant à lui, fait référence à la circularité de la communication, où le début et la fin du processus se confondent.

Au cœur même de ce modèle se trouvent trois concepts qui devraient être omniprésents dans le discours et les actions de chaque gestionnaire-leader. Ce dernier devrait pouvoir les expliquer et en témoigner quotidiennement par des actes concrets. La **vision** est la direction que prend l'entreprise, là où elle veut aller. La **mission**, c'est sa raison d'être, ou ce qu'elle fait. Enfin, les **valeurs** sont la réponse à « en quoi croyons-nous ? ».

En général, les entreprises n'expliquent pas suffisamment ces variables aux employés. Il est très important de systématiser et d'organiser une démarche structurée de changement de l'ensemble des activités de l'entreprise, vue bien sûr sous l'angle de la communication. Par exemple, les réunions ou encore les rencontres de coaching individuel, qui sont en fait des processus de communication, devraient être repensées en fonction de modèles plus rigoureux et transformées pour en améliorer la qualité.

Les trois champs de la communication dans l'entreprise

Distinguons maintenant les trois champs du triangle central. Une entreprise publie des résultats financiers, planifie stratégiquement ses principales orientations, élabore des énoncés de fonctions, engage des publicitaires, finance des événements culturels, etc. Bref, tout ce qui relève du formel dans l'entreprise, peu importe le médium choisi (parlé ou écrit), constitue ce que nous appellerons la communication corporative. Autres exemples : une restructuration, le discours du président par vidéoconférence, le rapport

annuel, le logo, une politique sur la santé et la sécurité du travail... La force visible de la communication organisationnelle, c'est la communication *corporative*.

Le deuxième champ de cette communication organisationnelle est l'*interpersonnel*. Il s'agit en fait de toute forme de communication entre deux ou plusieurs individus. Je dis individus, car il peut s'agir non seulement des employés, mais de l'ensemble des intervenants qui gravitent dans l'environnement de l'entreprise (ex. : les fournisseurs). Donc, l'interpersonnel, cela peut être un employé discutant avec son patron, un collègue, un client.

Enfin, le troisième champ et non le moindre : la communication *intrapersonnelle*, c'est-à-dire tout ce que les employés se disent « à eux-mêmes » sur leur travail, l'entreprise, leurs collègues, leurs patrons et les clients. Vous savez, cette petite voix intérieure, ce que l'on se raconte à soi-même. Les gens se parlent à eux-mêmes bien plus qu'ils ne parlent à qui que ce soit d'autre. Que se disent-ils sur leur travail, sur l'avenir de l'entreprise? En quoi croient-ils? Quels espoirs entretiennent-ils? Toute cette zone pourtant cruciale de la communication organisationnelle commence à peine à être explorée.

Les entrevues individuelles et en petits groupes, ainsi que les sondages corporatifs comptent parmi les outils les plus utilisés pour explorer cet univers des pensées intimes, des perceptions des employés à l'égard des différents sujets touchant l'entreprise. L'intrapersonnel est sans conteste un champ de communication moins bien connu, dont l'importance est sous-estimée. Et pourtant, les services de marketing des entreprises scrutent à la loupe chacun des faits et gestes de leurs clients externes, les consommateurs. Ils veulent tout savoir sur eux : ce qu'ils pensent, ce qu'ils aiment de tel et tel produit, leurs habitudes de consommation, etc. Il serait peut-être

temps d'en savoir davantage sur les clients internes : les employés. Les leaders d'expérience mettent en place des mécanismes de qualité leur permettant de « lire » régulièrement les tendances psychosociales qui se dessinent au sein de leur entreprise.

Voilà donc les contours de notre triangle expliqués. Dans une entreprise, les trois champs d'intervention sont donc : la *communication corporative* (image, publications, directives, etc.), la *communication interpersonnelle* (entre deux ou plusieurs personnes, peu importe leur niveau hiérarchique) et enfin la *communication intrapersonnelle* (ce que chacun se raconte à lui-même sur les différentes facettes de l'entreprise, son patron, son travail, etc.)

La culture d'entreprise : comment se font les choses

Dans la partie limitrophe de notre modèle, entre le triangle et la périphérie, se trouve la culture d'entreprise. Deux ouvrages ont marqué dans les années 80 l'apparition de ce mouvement : *In search of excellence*⁵ de Tom Peters et *Corporate cultures*⁶ de Deal et Kennedy. « La façon dont on fait les choses dans une entreprise » servait souvent à expliquer cette culture d'entreprise.

Il faut que les gestionnaires-leaders tiennent compte à tout prix de la culture de leur entreprise quand vient le temps de faire des choix stratégiques en matière de communication. S'ils ne le font pas, une des conséquences pourrait par exemple être une résistance féroce aux changements proposés, allant même jusqu'au boycottage des activités prévues.

Planification stratégique et organisation apprenante

Passons maintenant à la deuxième couche interne du cercle. La planification stratégique de la communication (partie supérieure du modèle) et l'or-

ganisation apprenante (partie inférieure du modèle).

Une étude récente de Conference Board du Canada révélait que la raison principale de l'échec ou de la faible performance de certaines entreprises canadiennes était le manque de planification stratégique. Une autre étude, intitulée « Le point sur la communication interne au Québec »⁷, montre que la préoccupation première des gestionnaires est l'absence d'une stratégie de communication.

La partie au bas du cercle, l'organisation apprenante, s'inspire du mouvement appelé *learning organization*, largement popularisé entre autres par Peter Senge⁸. C'est J. F. Kennedy qui disait d'ailleurs : *Leadership and learning are indispensable to each other*. Cette philosophie s'appuie sur la pensée suivante : *It is not bad not to know, it is only bad not to learn*. En fait, l'apprentissage doit devenir un processus ininterrompu qui s'étale du début à la fin de la vie professionnelle. Voilà d'ailleurs un secteur névralgique qui accuse actuellement un retard inadmissible. Inspirée de la gestion intégrale de la qualité⁹, cette approche est en fait la prise de conscience par tous les membres de l'entreprise de l'importance vitale d'apprendre continuellement. C'est l'amélioration continue. Notre modèle emprunte donc à cette école et s'inspire de cette philosophie pour insister sur l'importance de continuellement améliorer la qualité de la communication organisationnelle.

Gérer la communication organisationnelle dans un système

L'environnement constitue en fait la partie du modèle sur laquelle l'entreprise a le moins de pouvoir. Les environnements économique, psychosocial, et politique sont quelques-uns des aspects qui influent nécessairement sur les décisions du conseil d'administration et des dirigeants. Selon la

nature et les particularités des systèmes environnementaux, l'entreprise produira et se développera différemment. De la même manière cependant, mais avec beaucoup moins d'influence, l'entreprise, de par la nature de sa vision et de sa mission, contribuera à construire cet environnement. Quelques exemples : le type de produit prend en compte les habitudes de vie des clients, les normes de qualité sont fonction des exigences du marché, un accord comme l'ALENA offre des nouvelles possibilités, etc.

Les personnes qui font l'entreprise

Voyons maintenant les cinq branches de notre modèle. Le dénominateur commun à ces cinq branches : l'humain, « le monde ». En effet, les gens qui participent à la vie de l'entreprise (employés, fournisseurs, etc.) se parlent, s'écrivent, pensent et travaillent au sein d'une même entité, laquelle devient alors un prétexte pour travailler, évoluer, s'améliorer, s'actualiser ou simplement survivre.

Tout ce dont l'entreprise a besoin pour fabriquer ses produits et les livrer aux clients, ce sont les fournisseurs qui lui donnent : matériaux de base, infrastructure immobilière, produits à être transformés, etc. La clientèle, elle, devient l'utilisatrice des produits et services de l'entreprise. C'est la chaîne *client fournisseur*. L'entreprise est la cliente de ses fournisseurs et vise à satisfaire les besoins de sa clientèle. Que vous soyez une entreprise ou un pigiste, ou encore un employé à temps plein, vous avez un ou des clients ainsi que des fournisseurs.

À l'intérieur d'une entreprise par exemple, si vous êtes comptable, vos clients, les utilisateurs de vos produits et services, pourront être à l'externe ou même à l'interne, en particulier dans le cas d'une grande entreprise. Qui utilise les états financiers que vous préparez toutes les semaines? Le vice-président aux opérations? Voilà donc

un de vos clients. Savez-vous jusqu'à quel point ces rapports le satisfont? Vous en parle-t-il? Le demandez-vous? Voilà le genre de philosophie qui s'instaure de plus en plus dans les entreprises qui ont du succès.

Les partenaires peuvent, selon le cas, être parfois des clients ou même des fournisseurs, qui décident de se joindre à l'entreprise pour l'exécution d'une tâche particulière, le développement d'un axe stratégique au sein de nouveaux marchés, etc. Un genre de *give and take* qui n'engage généralement pas d'échanges formels d'argent, mais qui génère bien souvent des appuis communs, des partages de ressources, etc. *Les actionnaires* investissent dans l'entreprise et espèrent un retour sur investissement le plus élevé possible. Et enfin, *les employés*, ceux-là mêmes que l'on dit souvent être les plus importants et qui sont parfois les plus malmenés! Leur investissement n'a pas la couleur des dollars mais celle du cerveau, des bras et, trop rarement, celle du cœur!

Conclusion

Quand le client est roi et que l'actionnaire n'a comme préoccupation que les revenus à court terme, comment un dirigeant d'entreprise peut-il répondre à ces exigences, établir une stratégie à moyen et à long terme et, en plus, s'assurer du dévouement et de la loyauté de ses employés? C'est Covey¹⁰ qui disait qu'il faut traiter ses employés comme on traite ses meilleurs clients...

La qualité du leadership pourrait faire la différence. Et le leadership s'exerce d'abord par la communication interpersonnelle. En effet, avant même de faire des discours dans un congrès, des présentations au Conseil d'administration, des conférences de presse ou même d'animer un Comité exécutif, notre leader communique avec les humains de façon individuelle. C'est là qu'il commence à construire sa crédibilité et à susciter de

l'admiration, et c'est ainsi qu'il pourra montrer son ouverture aux autres et à leurs idées, qu'il écouterait, qu'il fera confiance. C'est ce qu'ont en commun les Semler (SEMCO), Gates (Microsoft), Eisner (Disney), Welch (GE), Grove (Intel), Caillé (Hydro-Québec), Ayling (British Airways) et Smith (Bell Atlantic), pour ne nommer que ceux-là.

Voilà donc ce que je considère être les éléments cruciaux de la dimension communicationnelle de l'entreprise. Pour adopter un tel modèle cependant, les gestionnaires devront prêcher un nouveau management. Après plusieurs années de recherche et d'interventions, j'en suis venu à la conclusion que la communication, celle de qualité, était la clé de voûte du succès. La communication *est et sera toujours* la pierre angulaire de l'efficacité du management.

Communiquer doit être plus qu'un objectif. Il faut en faire une priorité et plus qu'une fin en soi. C'est une transformation quasi complète du processus de la communication qu'il faut entreprendre. Cette nouvelle philosophie doit loger au cœur de la culture d'entreprise. Elle s'intégrera harmonieusement aux autres valeurs à la condition que la recherche d'un environnement communicationnel de qualité devienne un *must!*

- 1 Semler, R., « Maverick », 1993, New-York, Warner Books.
- 2 Pitcher, P., « Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations », 1994, Collection Presses HEC des Éditions Québec/Amérique.
- 3 Bateson, G. et all., « La nouvelle communication », 1981, Éditions du Seuil.
- 4 Cohan, « Communications — Driving the quality Train », Quality, December 1990.
- 5 Peters, T. J. et Waterman, R. H. Jr., « In search of excellence », 1982, New-York, Harper & Row.
- 6 Deal, T. E. et Kennedy, A. A., « Corporate Cultures », Reading MA: Addison-Wesley.
- 7 « La communication organisationnelle », Les publications du Québec, 1992.
- 8 Senge, P. M., « The fifth discipline », 1990, New-York, Currency Doubleday
- 9 Deming, E. W., « Qualité-La révolution du management », 1988, Paris, Économica
- 10 Covey, S. R., « Principle-Centred Leadership ».



*Marc Pepin Coupal (M.Sc.) est
Président de MUST Management.*

*Must management offre depuis plus de
15 ans des services de consultation, de
recherche et de formation en leader-
ship et stratégies de communication,
tant dans les secteurs privé que public.*

UQÀM  **McGill**

Des partenaires universitaires