

MOTS CLÉS

Graph Alpes 2018
 Communication
 Réseaux sociaux
 Médias
 Marketing
 Communication de crise

**GRAPH ALPES - 22-24 MARS 2018****Communiquer**

Après la transparence en 2015, la vérité en 2016, le changement en 2017, l'édition 2018 du Graph Alpes, qui s'est déroulée du 22 au 24 mars, avait pour thématique : « Communiquer ». Un sujet qui, somme toute, englobe les trois précédentes éditions ! Pour Lucien Sfez ⁽¹⁾, « jamais dans l'histoire du monde on n'a autant parlé de communication ». Elle envahit en effet tous les champs : organisationnel, politique, médiatique, publicitaire, religieux, psychothérapique, scientifique, informatique... Afin d'appréhender toutes les dimensions d'un phénomène aussi large, plusieurs intervenants de renom ont exploré le sujet sous différents angles – philosophique, artistique, sociologique, marketing –, permettant de mieux comprendre les enjeux en la matière, d'anticiper les évolutions et d'enrichir les pratiques quotidiennes. Et ce dans un contexte où (bien) communiquer devient fondamental et ne se limite pas à la seule maîtrise des techniques et des outils de communication.

Communiquer...**D'un principe unificateur****à une confrontation des rapports au monde**

Issu du latin *communicare*, exprimant l'idée de partage, de rendre commun, le terme « communication » est apparu au XIV^e siècle dans la langue française. Il s'en est suivi une évolution sémantique puisque cette idée de partage s'est peu à peu effacée au profit de celle de la transmission de messages par le biais de moyens (geste, oral, image, écriture) et de supports (livre, téléphone, réseaux sociaux) de communication.

Dans les sociétés prémodernes, chez les Grecs, comme le souligne Geoffroy Lavau ⁽²⁾, communiquer se conçoit comme un processus social de partage de ce qui est commun au sens d'une vérité qui nous détermine, nous réunit parce qu'elle vient d'une transcendance, et non une vérité qui nous appartient au sens où nous aurions à la construire.

Gérard VINCENT
 Président du Graph

Lionel DA CRUZ
 Directeur
 Recherche clinique
 et innovation
 CHU de Rouen

Alexis THOMAS
 Secrétaire général
 du Graph

Paradoxalement, cette volonté de construire un sens commun peut s'accommoder avec la possibilité de mentir pour le bien du peuple. Il s'agit du rôle des fables ou de la théorie du « noble mensonge », dont Platon dit qu'il est « un remède utile » pour « persuader les magistrats et les autres citoyens » d'agir pour réaliser un bien reconnu comme vrai, mais qu'il n'est pas donné à tout le monde de comprendre.

Dans nos sociétés démocratiques modernes, si l'acte de communiquer peut toujours se définir comme un processus social de partage d'un sens commun, force est de constater que ce sens n'est ni évident ni transparent, puisque les interlocuteurs qui participent à l'échange d'informations ne partagent plus un même positionnement (notamment culturel et moral) et échangent au moyen de réseaux qui ont toutes les chances de complexifier encore leur entente. Pour Geoffroy Lavau, « dans une ère de communication démocratique, il n'y a plus de vérité transcendante unique, mais différents protagonistes de l'échange placés sur un plan horizontal ».

L'ère de la communication démocratique**Mutations et dérives possibles**

La confrontation des rapports au monde dans les sociétés démocratiques modernes rendue possible par

l'affaiblissement des principes unificateurs (théologies notamment) a des conséquences très pratiques. Elle explique notamment l'essor de catégories de professionnels dédiés à la communication et pourquoi les réflexions actuelles se portent sur la construction des messages, leur mode de diffusion et leur réception par des cibles.

Pour **Jean-Jacques Cros** ⁽³⁾, « *communiquer aujourd'hui n'a rien à voir avec la vérité* ». Dans le cadre de la communication médiatique notamment, « *une personne qui s'exprime doit être convaincante et cela dépend du ton et du contexte. Nous sommes dans l'ordre de la forme* », explique-t-il. Les modes de communication médiatique reposant sur la performance, la séduction ou encore le suspense peuvent présenter dès lors des effets pervers. **Catherine Lemorton** ⁽⁴⁾ souligne ainsi la difficulté de tenir des débats équilibrés dans les médias pour les hommes et les femmes politiques : « *Très souvent, les terrains médiatiques sont minés et il est difficile de présenter aux citoyens la complexité d'événements ou de situations sur des temps très courts.* »

Avec les nouvelles techniques de communication (Internet, réseaux sociaux) qui permettent à tous de communiquer de manière instantanée à l'échelle mondiale, de profondes transformations sociales, économiques et culturelles se font également jour. En matière de consommation notamment, **Yves-Paul Robert** ⁽⁵⁾ souligne que les nouveaux modes de communication ont permis l'avènement d'un « *despote-consommateur* », un être « *à la fois critique, censeur éventuel mais aussi producteur* » de messages et de contenus, se caractérisant par l'impatience, l'intransigeance, l'insatisfaction, l'infidélité et l'immodestie. Dans cette « *ère des foules numériques* », de nombreuses dérives sont possibles. Loin de rapprocher les individus de la figure antique idéalisée du citoyen libre et impliqué dans la vie publique, les nouvelles techniques de communication se distinguent par la profusion des contenus

NOTES

(1) Agrégé de droit public et de science politique, professeur émérite de science politique à l'université de Paris-1 Panthéon Sorbonne, **Lucien Sfez** est connu pour ses travaux sur la communication. Il est l'auteur notamment de *Critique de la communication* (Le Seuil, 1988).

(2) Agrégé et docteur spécialisé en philosophie politique contemporaine, **Geoffroy Lavau** est chercheur au Centre international de philosophie politique appliquée de l'université Paris-Sorbonne et enseignant en classes préparatoires aux grandes écoles, à Paris-II et à Sciences-Po Paris.

(3) Grand reporter à France 3 Paris de 1991 à 2012, **Jean-Jacques Cros** est aujourd'hui journaliste freelance et formateur en communication avec les médias, spécialisé dans le

médiatraining de décideurs et de hauts dirigeants et dans la formation à la prise de parole en public. Il est notamment l'auteur de *Médias : la grande illusion* (éditions J.-C. Gawsewitch, avril 2013).

(4) Pharmacienne, **Catherine Lemorton** a été élue puis réélue députée de la 1^{re} circonscription de la Haute-Garonne entre 2007 et 2012. Elle a été présidente de la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale entre 2012 et 2017.

(5) **Yves-Paul Robert** est responsable de l'expertise communication de crise de l'agence Havas Paris. Il est l'auteur en 2017 du *Despote Consommateur* (Plon) qui dresse le portrait d'une société où le pouvoir de l'image, réel ou supposé, prime sur les faits, ce qui constitue une mutation majeure pour l'économie industrielle et entrepreneuriale.

ENCADRÉ 1 Communiquer par l'art...

Un jugement spontané, assez largement partagé, veut que toute communication nécessite l'usage de la parole et du verbe. Or, rien n'est plus faux pour Milan Garcin* et Stéphanie Véra Baur**, comme l'atteste la communication « non verbale » permise par la peinture ou le design.

- Pour **Milan Garcin**, le portrait du pape Innocent X réalisé par Diego Velasquez en 1650 constitue pour l'époque un sommet de la communication politique. En utilisant des codes cachés pour donner à voir des choses qui ne sont pas dans le langage classique de la composition du portrait de cour, Diego Velasquez aurait ainsi communiqué à ses pairs ou à des connaisseurs plus que ce qu'il n'y paraît sur sa toile. Selon le sémiologue Alessandro Zinna, le portrait d'Innocent X cacherait en effet une image à la droite du tableau, produite par les déformations du rideau, à savoir le visage du pape en train de crier. Cette découverte aurait fasciné Francis Bacon, à l'origine de nombreuses variantes du tableau, dont l'étude de 1953 d'après le portrait du pape Innocent X par Velasquez. De manière contemporaine, lors d'une interview du président de la République française, le 15 octobre 2017, Milan Garcin souligne l'utilisation de la peinture comme acte de communication politique. L'accrochage dans le lieu de l'interview – le bureau présidentiel à l'Élysée – du tableau *Liberté, Égalité, Fraternité* de l'artiste américain Shepard Fairey (2015), renvoie au-delà du rapport à la devise républicaine, à l'État et au symbole de la Marianne, à une symbolique de la modernité, l'auteur de la peinture étant aussi à l'origine d'un portrait célèbre d'Obama, *Hope* (2015).

- Pour **Stéphanie Véra Baur**, au même titre que la peinture, le design est un art politique, au sens de la *polis*, de ce qui est commun. En transformant des objets en signifiants communicationnels, en concevant des artefacts qui deviennent des signes avec une portée sociale, les créations du design jouent un rôle majeur dans le système contemporain de la communication. Ainsi considéré, le design devient « civique ». Il crée du sens et peut être « au service de la santé et des citoyens du monde ». C'est le cas notamment lorsqu'il permet de reconfigurer des espaces dans les établissements de santé afin que les personnes fragilisées puissent y retrouver leurs repères.

* Après des études en philosophie et en histoire de l'art à la Sorbonne et à l'École du Louvre, où il s'est spécialisé dans l'apparition des abstractions en Europe, Milan Garcin écrit et travaille comme commissaire et expert indépendant dans diverses manifestations et expositions. Il a notamment travaillé avec Jean-Hubert Martin à l'élaboration de l'exposition « Carambolages » au Grand Palais (2016) et poursuit cette collaboration sur un projet d'exposition au musée Pouchkine de Moscou : « The Ancients Stole all our Great Ideas » (2021).

** Sociologue, spécialisée en anthropologie visuelle et urbaine, Stéphanie Véra Baur est chercheuse associée en sociologie du design à l'université de Saint-Gall, en Suisse. Elle a été fondatrice et codirectrice de l'institut d'art, design et technologie des médias FH Nuremberg et de l'institut Design2context de l'université des arts de Zurich.

« Loin de rapprocher les individus de la figure antique idéalisée du citoyen libre et impliqué dans la vie publique, les nouvelles techniques de communication se distinguent par la profusion des contenus qu'elles véhiculent (« infobésité ») .../... »

(6) Directrice de recherche CNRS à l'institut Marcel-Mauss, **Monique Dagnaud** enseigne à l'École des hautes études en sciences sociales. Ses recherches portent pour une part sur la communication. Elle est l'auteur de *Modèle californien, comment l'esprit collaboratif change le monde* (Odile Jacob, 2016).

(7) L. Sfez, *La Communication*, PUF, 2017, p. 5.

qu'elles véhiculent (« infobésité »), l'absence de hiérarchie des discours (relativisme) et la création d'un pouvoir aussi insaisissable que la rue révolutionnaire, investie par tous mais maîtrisée par personne. Les figures du responsable politique, du journaliste, de l'expert semblent ainsi obli-térées par la possibilité donnée à chaque individu d'éditer et de diffuser ses propres messages.

Toutefois, cette puissance mobilisatrice et transformatrice des nouvelles techniques de communication n'est pas linéaire et nécessite d'être nuancée.

Pour **Monique Dagnaud** (6), ces nouvelles techniques ont développé aussi un nouvel imaginaire : *free* (l'idéal de l'individu autonome qui agit en se coordonnant avec les autres grâce à son ordinateur), *free speech* (la circulation sans entraves des flux d'information, comme moteur d'une amélioration des sociétés et d'une extension démocratique), *free of charge* (un accès libre aux contenus). Cet imaginaire est d'ailleurs historiquement et géographiquement situé puisqu'il s'agit de la Californie depuis les années 1970. Fondée sur la collaboration et le partage, valorisant l'innovation, l'entrepreneuriat et l'association, cette société nouvelle offre au reste de la planète l'image d'un avenir possible qui n'est toutefois pas exempt d'ambiguïtés et de contradictions (économie collaborative et du partage *versus* libertarisme ; transparence *versus* surveillance des *data*...).

Bien communiquer

Une communication faisant sens et inventive

Comme le souligne Lucien Sfez, « *on ne parle jamais autant de communication que dans une société qui ne sait plus communiquer avec elle-même, dont la cohésion est contestée, dont les valeurs se délitent, que*

ENCADRÉ 2 Communiquer - Citations choisies...

... des intervenants

- « *Nous sommes passés d'une communication verticale qui est imposée à des individus homogènes, dans des sociétés avec des frontières, à un univers où la communication est ouverte avec des réseaux de conflictualité.* » **Geoffroy Lauvau**
- « *De façon incontestable, le Web et le portable ont durablement changé notre rapport à la consommation. Notre rapport aux autres. Et même notre rapport à celui que nous observons d'un œil plus ou moins éveillé le matin dans la glace de notre salle de bains.* » **Yves-Paul Robert**
- « *L'écriture, notamment dans sa forme imprimée, a pour effet d'hypertrophier le sens de la vue et d'entraîner le cerveau à traiter linéairement l'information [...] Tout au contraire, les médias électroniques introduisent de l'égalité participative, en encourageant les expériences collectives, en assurant une vibration des sens et en stimulant les impulsions créatrices des membres de la communauté.* » **Monique Dagnaud**

... dans l'histoire

- « *Dieu, l'Histoire, ce dieu laïcisé, les anciennes théologies fondatrices des grandes figures symboliques, telles que l'Égalité, la Nation, la Liberté, ont disparu en tant que moyens d'unification. Or, ces figures permettaient d'y voir plus clair, de se situer dans le monde, d'agir sciemment. C'est dans ce creux laissé par leur faillite que naît la communication, comme une entreprise désespérée de relier des analyses spécialisées, des milieux cloisonnés à l'extrême.* » **Lucien Sfez**
- « *Dans l'agir communicationnel, l'issue de l'interaction dépend elle-même de la possibilité qu'ont les participants de s'entendre mutuellement sur une appréciation intersubjectivement valide de leurs rapports au monde.* » **Jürgen Habermas**
- « *Le progrès technique ne suffit pas pour créer un progrès de la communication humaine et sociale.* » **Dominique Wolton**

des symboles trop usés ne parviennent plus à unifier⁽⁷⁾».

Or, de ce constat plutôt sombre, émerge un espoir : la mise en avant de la question du sens de la communication, de sa raison d'être, plutôt que sa dimension technique.

De manière paradoxale, cette question du sens devient primordiale chez les « millenials » (ou génération Y ou *digital natives*) qui se veulent acteurs engagés, à la fois consommateurs et citoyens. Selon Marianne Urmès⁽⁸⁾, pour cette génération et la suivante (la « Z »), les valeurs de transparence, d'interconnexion, d'ouverture et d'agilité sont fondamentales. Pour que la communication soit « impactante » dans les organisations, elle se doit d'être incarnée et informelle, en laissant aux individus une réelle autonomie, en partageant l'information en toute transparence, en donnant envie et en désignant un cap à suivre. Ce constat vaut également pour des organisations telles que les établissements de santé : « Dans les métiers vocationnels, il faut faire vivre le sens », explique Marianne Urmès.

À la question *Comment faut-il s'y prendre pour bien communiquer*, Patrick Lagadec⁽⁹⁾ explique que dans un monde de plus en plus complexe, où les socles sont liquéfiés, les turbulences systématiques et où apparaissent des cristallisations imprévues, une communication inventive est indispensable. L'analyse de nombreuses crises – du Torrey Canyon en 1967 à la grippe H1N1 en 2009 en passant par Seveso, Three Mile Island ou Tchernobyl –, montre en effet l'importance capitale de la communication dans la gestion d'une crise. Néanmoins, cette communication se doit d'être inventive : il faut se préparer à être surpris en ouvrant les esprits sur autre chose que les schémas et cadrages prévus, s'entraîner à être créatif pour être capable d'inventer et de construire de manière collective de nouvelles réponses aux crises de demain.

.../... l'absence de hiérarchie
des discours (relativisme)
et la création d'un pouvoir
aussi insaisissable que la rue
révolutionnaire, investie
par tous mais maîtrisée par personne.

Pour Patrick Lagadec, « le problème n'est pas de trouver la bonne solution en gestion de crise, mais d'apprendre en groupe à dégager des pistes, à créer de l'intelligence collective sur des situations non préparées ».

Une tentation peut être alors de s'en remettre à des machines et à des systèmes d'aide à la décision pour résoudre des problèmes de plus en plus complexes et appelant une communication pertinente et adaptée. C'est l'un des enjeux du recours à l'intelligence artificielle dont les potentialités et les enjeux éthiques seront l'objet du prochain séminaire du Graph Alpes qui se déroulera du 21 au 23 mars 2019. ●

» ZOOM Le Graph

Fondé en 1974 par six CHU (Clermont-Ferrand, Montpellier, Reims, Rennes, Rouen et Saint-Etienne), le Groupe de recherche et d'applications hospitalières (Graph) réunit à ce jour, dans le cadre de la loi de 1901 sur les associations, les établissements publics de santé adhérents et les personnalités du monde de la santé associées à ses activités à titre personnel. Le Graph est un groupe de directeurs d'hôpital qui réunit médecins, philosophes, industriels, économistes... pour faire avancer la réflexion sur les grands sujets de santé et de société.

Ses objectifs

- Créer un nouvel espace de réflexion et de recherche en dehors des schémas traditionnels et du protocole figé.
- Faire évoluer le management et apporter des solutions innovantes aux grandes problématiques de santé.

- Promouvoir la réflexion et la recherche en matière de gestion hospitalière.
- Développer la recherche et anticiper les évolutions continues des organisations hospitalières.
- Faire émerger de nouveaux talents.
- Susciter les contacts et échanges d'expériences, en France et à l'étranger, dans une démarche de benchmark.

Le Graph organise trois séminaires par an : Alpes, Méditerranée et Europe (Berlin en 2014 ; Londres en 2015 ; Stockholm en 2017 ; Copenhague en 2018 ; Turin en 2019).

Le Graph est présidé depuis septembre 2017 par Gérard Vincent.

Site Internet : www.le-graph.com - Twitter : @le_Graph

NOTES

(8) Marianne Urmès a travaillé dans le secteur culturel avant de rejoindre le cabinet Mazars où elle coordonnait les actions de communication au niveau international. Elle a rejoint depuis la start-up The Bosen Project pour réfléchir aux nouvelles formes que prennent les organisations par le prisme des collaborateurs, et a participé aux enquêtes « La Grande InvaZion » sur les aspirations de la génération Z, la « Boîte à Rêves » sur les leviers d'engagement des Français et « Le Magicien de l'humain » sur le portrait du DRH de demain.

(9) Patrick Lagadec est directeur de recherche honoraire de l'École polytechnique, spécialiste de la gestion de risque et de la gestion de crise. Il est l'auteur de nombreux ouvrages dont le dernier, *Le Continent des imprévus. Journal de bord des temps chaotiques*, est paru en 2015 (Les Belles Lettres, collection Manitoba). Son site Internet est conçu comme une plateforme (bibliothèque, vidéothèque) de partage d'expériences, de réflexions, d'outils directement accessibles : <http://www.patricklagadec.net/>