

## Oser le silence

---

*Soirée-débat de l'Afci*

*Le 14 juin 2018*

*Synthèse des échanges*

*Intervenants :*

- *Nicole d'Almeida, professeure des Universités, docteure en sciences de l'information et de la communication, co-auteur de La communication interne de l'entreprise (Dunod, 2014) ;*
- *Dominique Wolton, docteur en sociologie et spécialiste de la communication, fondateur de l'Institut des sciences de la communication du CNRS, auteur de nombreux ouvrages, dont Pape François. Rencontre avec Dominique Wolton (Editions de l'Observatoire, 2017).*

*Débat animé par Sabine Rous, directrice de la communication interne et appui international, Suez, et Pascal Moisy, responsable communication et RSE, ArcelorMittal Luxembourg.*

\*\*\*

*Sabine Rous*

« Oser le silence », ce thème peut paraître inattendu, voire paradoxal, pour des communicants. Il invite à décaler le regard sur la fonction communication interne : pourrait-elle être envisagée comme un « chef d'orchestre du silence » dans l'entreprise ? Il s'agirait, alors, d'un silence propice à la réflexion, à la justesse des messages et à leur bonne réception, contribuant à l'écoute et à la coopération. Comment organiser le silence sans générer d'angoisse ? Entre « infobésité » et silence radio, de quelles ressources disposent les communicants et les organisations ? Comment trouver le point d'équilibre et la bonne mesure ?

### **Bruit technique et silence managérial**

*Sabine Rous*

Nicole d'Almeida, quel est, selon vous, l'intérêt de réfléchir au sens et à la place du silence en communication ?

*Nicole d'Almeida*

S'intéresser au silence, quelle audace à l'heure de « l'infobésité », du *big data* et du gigantisme informationnel ! Poser la question du silence, c'est introduire une respiration – et pourquoi pas un peu de vide – dans un monde de trop-plein. Ce détour permet de mieux cerner les enjeux de la fonction communication interne, laquelle, rappelons-le, est apparue dans les organisations à la suite d'une conquête de la parole et du débat.

L'économie contemporaine s'est construite dans le bruit. La révolution industrielle s'est accompagnée d'un extraordinaire vacarme de machines, qui frappait tout particulièrement les observateurs du XIXe siècle. Ce monde de bruit ne laissait aucune place à la parole, ni bien sûr au silence. Taylor a d'ailleurs explicitement théorisé l'obligation de silence des employés.

Parallèlement à l'émergence du mouvement ouvrier et syndical s'est manifesté le besoin de prendre la parole, dans un contexte de bruit technique et de silence managérial. La parole a été conquise par les salariés puis légalisée par le législateur, formalisée dans des espaces d'expression et de discussion.

Ainsi la communication interne s'est-elle constituée par opposition au silence organisationnel imposé et au bruit technique. Face à l'étendue des besoins, sa mécanique s'est toutefois quelque peu emballée, au point de produire une surinformation dans laquelle les salariés peinent à s'orienter. Cette surabondance fait naître, en contrepoint, un besoin de silence, d'arrêt sur image.

### **Le fragile équilibre de la parole symbolique**

*Pascal Moisy*

Dominique Wolton, vous abordez la question du silence dans votre ouvrage d'entretiens avec le pape François. D'où provenait votre désir de recueillir la parole du souverain pontife, et quelle valeur revêt-elle à vos yeux ?

*Dominique Wolton*

Par la nature inédite de sa parole, tout à la fois laïque, politique et évangélique, le pape François a connu un succès immédiat et stupéfiant. Voilà un homme qui parle instantanément au monde entier. Aujourd'hui encore, j'ignore d'où provient ce génie. Cependant, j'ai aussi été frappé de constater à quel point ce pape était en proie à des logiques de communication qui le desservent, sans même qu'il semble s'en rendre compte. Peut-être devrait-il davantage protéger son silence et sa liberté à l'égard de la tyrannie de la communication.

Le pouvoir d'un personnage politique – *a fortiori* d'un pape – tient en grande partie au verbe. En la matière, quelques faux pas peuvent se rattraper. Mais une fois la communication rompue, plus aucune parole n'a de valeur. Autant un politicien peut se jouer des jeux d'appareil pour reconquérir une légitimité, autant le pape, seul aux commandes et au sommet, risque gros à commettre des erreurs de communication. Qu'advierait-il si, à plusieurs reprises, il prenait des positions radicalement controversées ? Comment rétablirait-il la communication, sachant qu'il n'aurait pas d'autre ressource symbolique que de prendre à nouveau la parole ?

Pas plus que moi, il n'a la réponse. Il avance néanmoins, mû par son intuition et par les informations qui lui parviennent. Qu'il se rende en Amérique latine, en Asie ou en Afrique, sa parole reçoit un accueil inimaginable. Il a atteint un record d'audience à Manille devant 3,5 millions de fidèles ! Avec lui, les questions traditionnelles de la communication se posent de façon exacerbée : de quelle marge de manœuvre dispose-t-on lorsqu'on prend la parole ? A quel moment franchit-on les bornes ? Comment redresser la situation, si c'est encore possible ?

### **Le silence des hautes sphères**

*Pascal Moisy*

Comme l'explique le pape François dans votre livre, il faut posséder une capacité de silence pour déployer une communication de qualité. C'est dans le silence que naît l'aptitude à écouter et à comprendre. Le silence peut être un levier de coopération et de communication, alors qu'on le perçoit souvent comme un refus d'entrer en relation.

*Dominique Wolton*

Le pape François relate une rencontre avec un ami durant laquelle peu de paroles ont été échangées, sans que la relation en ait été affectée. La plupart du temps au contraire, nous parlons pour combler l'angoisse du silence. Or, un entendement peut s'instaurer entre deux personnes indépendamment des mots prononcés. Cela passe, pour le pape François, par un regard de partage et de tendresse.

Je l'ai rencontré à douze reprises, pour des entretiens de près de deux heures. Jamais il n'a voulu connaître mes questions au préalable, ni réécouter les enregistrements. Il n'a effectué que deux corrections dans le manuscrit, pour préserver l'intimité de proches. Il assume un dialogue libre, sans volonté de contrôle. C'est une immense preuve de courage. Quel homme politique en serait capable ?

Lorsque je me rendais à nos rendez-vous, j'étais frappé d'entendre le silence se faire à mesure que je m'approchais de la résidence papale, puis, à mon retour, le vacarme de la ville revenir progressivement. Le silence est tout à la fois l'atout du pouvoir et la caractéristique des dominés. Il est tel dans les lieux de pouvoir que ses acteurs sont parfois coupés de la réalité. Vous noterez que les étages de Direction sont souvent feutrés et silencieux !

### **Un silence de résistance**

*Pascal Moisy*

Le silence met donc en relief la parole. La fonction communication interne devrait-elle apprendre à mieux gérer l'absence de prise de parole, pour donner davantage de valeur à ses messages ?

*Dominique Wolton*

Pour sauver la communication, j'en appelle à une grève des « tuyaux » que sont les emails, réseaux sociaux et autres dispositifs d'interactivité technique. Une fois le silence rétabli, nous pourrions réinstaurer une communication humaine, dans une relation véritable. Ce faisant, certes, la fonction communication risque d'être taxée de rétrograde et technophobe...

Aujourd'hui, tout un chacun a beau s'exprimer, cela ne produit pas pour autant de la communication. Imaginez que nous réduisions de 30 % le temps passé sur les *smartphones* et les réseaux sociaux, au profit du silence. Y perdriions-nous ? Si les citoyens voulaient véritablement faire une grève politique, ce devrait être une grève du silence ! Elle laisserait nos dirigeants totalement démunis, incapables d'interpréter le moindre signal. Le bruit omniprésent des sondages ne leur dirait rien du silence de l'opinion publique.

Le silence peut ainsi être une arme stratégique. En 1989 à Leipzig, ville d'où est partie la vague de contestation aboutissant à la chute du mur de Berlin, les communautés catholique et luthérienne ont un jour défilé ensemble dans les rues, sans un mot. La police était désemparée par cette révolution silencieuse et n'est pas intervenue.

*Nicole d'Almeida*

Le droit à la déconnexion introduit, en quelque sorte, un droit au silence. Comme la parole, le silence peut produire le meilleur comme pire. L'imposition du silence, forme classique de domination, perdure depuis des siècles et revêt aujourd'hui des formes plus intériorisées et subtiles. Parallèlement persiste la possibilité d'un silence d'émancipation, de contestation. Il s'agit alors d'un silence voulu, d'une réserve de résistance.

*Pascal Moisy*

En termes de communication interne, comment envisagez-vous la gestion du silence ?

*Nicole d'Almeida*

Face au silence du personnel, les communicants internes ne savent pas s'ils sont confrontés à un retrait indifférent ou contestataire, à une démotivation ou à un désengagement. Une partie de leur travail consiste à faire passer du silence à la parole des individus qui ont *a priori* peu à dire, n'en ont pas la volonté ou les moyens.

*Pascal Moisy*

Le silence peut être perçu comme une forme de désengagement ou de désintérêt. Mais il peut aussi offrir un espace de réflexion, de maturation. Dans la gestion d'un projet, a-t-on intérêt à introduire des phases de silence dans le plan de communication, afin que les équipes prennent le temps d'appréhender pleinement la problématique et de se préparer aux étapes à venir ?

*Nicole d'Almeida*

Le travail est devenu éminemment communicationnel. Nous ne travaillons pas seuls, mais avons besoin de coordonner nos informations avec autrui. Seuls quelques métiers, artisanaux notamment, y échappent. La possibilité de silence est donc corrélée à l'interdépendance des activités et à la chaîne d'information reliant tous ceux qui accomplissent une tâche.

*Dominique Wolton*

Vous en appelez au silence comme possibilité de maturation. Or l'injonction de productivité et de spéculation immédiate est telle qu'il est intolérable pour les organisations de prendre ne serait-ce que trois jours de réflexion ou de recul. Là encore, introduire du silence est un geste de contestation.

La révolte s'exprime aussi par la parole, bien évidemment, dès lors que celle-ci ne se conforme pas aux canaux, n'est pas « audible » pour l'organisation ou la Direction. Lorsqu'on brise le silence dans un rapport de force, c'est précisément par une parole qui n'entre pas dans l'entendement. *In fine*, l'émancipation passe toujours par une prise de parole. Bien souvent, malheureusement, le pouvoir y voit l'expression illégitime d'acteurs qui, à ses yeux, n'ont ni les compétences ni les connaissances nécessaires pour proférer une opinion. Il peut s'enfermer dans une incompréhension aux conséquences tragiques.

*Pascal Moisy*

Le silence de l'entreprise peut également être dangereux dans le cas d'une crise. Lactalis en a récemment fait les frais.

*Dominique Wolton*

Le monde est à ce point saturé d'interactivité que l'on estime que quiconque ne s'exprime pas sur un sujet sous 48 heures a perdu la partie. Nous sommes sommés de prendre la parole, de nous expliquer, de nous justifier. Le silence nourrit le soupçon. Dans quelle mesure devons-nous supporter cette tyrannie ? Les hommes politiques devraient apprendre à faire silence. Malheureusement, leur besoin irrépressible d'attention les en empêche. C'est pourquoi je crains que les communicants internes peinent à convaincre leurs directions de pratiquer le silence.

Dans le taylorisme, on considérait que la seule « intelligence » des ouvriers était le freinage. Dans un même esprit, la plus grande intelligence des communicants pourrait être de freiner la parole, de la ralentir.

*Nicole d'Almeida*

Les communicants peuvent s'opposer à la dictature de l'urgence et réguler la parole, la structurer pour en maîtriser le rythme. Il y a aussi beaucoup à faire en termes de contenu de l'information. Tous les messages délivrés par la fonction de communication présentent-ils un intérêt ? Que faut-il dire en interne ou plutôt en externe ?

*Pascal Moisy*

Savoir gérer le silence est peut-être la sagesse de la « Grande Muette », institution dotée d'une structure de communication extrêmement élaborée, qui s'exprime avec mesure et précision.

*Dominique Wolton*

Nous acceptons cette posture de la part de l'Armée car nous savons que les soldats gèrent la vie et la mort. Cet enjeu impose une modération dans la communication. La médecine n'est pas parvenue à en faire de même, bien qu'elle traite quotidiennement, elle aussi, de la vie et de la mort. Sa parole s'est fait phagocyter par un discours soit bureaucratique, celui de l'administration, soit mercantile, celui des laboratoires pharmaceutiques.

### Échanges avec les participants

*De la salle*

L'un des premiers rôles du communicant est de calmer le bruit dans son organisation – qu'il s'agisse de retenir un dirigeant d'entrer dans une discussion sur les réseaux sociaux, ou d'alléger des *newsletters* qui, de toute façon, sont à peine lues. Au-delà, le communicant doit savoir imposer un silence tactique.

Cependant, avons-nous le temps d'être silencieux, sans rater le coche ?

*Dominique Wolton*

Un moine vous dirait que l'on fabrique le temps ! J'espérais que la crise de 2008 enrayerait la folie de la vitesse spéculative. Or une crise plus grave encore semble se profiler. Quand nous émanciperons-nous de ce rythme infernal ?

La guerre du Golfe fut le premier conflit dont nous avons pu suivre les images en direct. Pourtant, le public a été abreuvé de bien davantage de rumeurs que d'informations avérées. C'est parfaitement normal : une communication dans l'urgence, sans prise de recul, est nécessairement approximative.

*Nicole d'Almeida*

L'on peut néanmoins travailler à des dispositifs efficaces de mutualisation de l'information, permettant de se dégager de cette course à l'immédiateté.

Il faut aussi prendre conscience de la déperdition de productivité qu'induit une surabondance d'information.

*Dominique Wolton*

En effet, plus l'information est abondante, moins il y a de productivité et d'efficacité. En situation de commandement et même de guerre, un décideur ne gère que quelques informations, éminemment humaines. Les *big data* sont la mort de l'information, dès lors que l'on considère celle-ci comme une construction élaborée par des hommes, pour des hommes.

*De la salle*

La flexibilité et l'émergence de nouvelles organisations, comme le télétravail, ne permettent-elles pas aux salariés de choisir d'une part leur temps de silence et de concentration, et d'autre part leur temps d'effervescence et de bruit ?

*Dominique Wolton*

Depuis trente ans que le télétravail est présenté comme l'avenir du travail, il peine à décoller. En effet, l'être humain est avant tout un être social, qui a besoin de côtoyer ses semblables. Il préfère supporter deux heures de trajet pour rejoindre le bruit de l'entreprise plutôt que de rester dans le silence angoissant de son domicile ! Nous voyons là l'ambivalence du rapport au silence, tout à la fois émancipateur et enfermant.